

Rapportage monitoronderzoek effectiviteit Leef en Leer!

7-9-2015

Joke Hermes (lector Media, Cultuur en Burgerschap, domein Creative Business, hogeschool Inholland)

Marion Bruls (onderzoeker)

Christa de Graaf (onderzoeker)

Nicolette Bakhuisen (onderzoeker)

Iris Verhulsdonk (onderzoeker)

Maryam Chaghouaoui (studentonderzoeker)

Harm Normden (studentonderzoeker)

Dinotra Vers (studentonderzoeker)

In opdracht van

Projectgroep Leef en Leer!

Projecteiding Claudette Verpalen, Barbara van Walraven a.i.

**Aanbevelingen**

De uitdaging voor het Leef en Leer! project is om zowel op strategisch niveau als op operationeel niveau te komen tot een gedeelde, gemeenschappelijke identiteit als neutrale, verbindende *brand*. Die *brand* (of dat merk) kan niet het eigendom van een enkele partij zijn maar is wel de verantwoordelijkheid van allen.

1. Onder de geïnterviewden bestaan grieven, dat ‘anderen’ Leef en leer! instrumenteel begrijpen en gebruiken voor eigen doelen. Deze *grieven moeten worden geïnventariseerd en besproken* zodat ze uit de wereld kunnen worden geholpen. Ze bedreigen de kracht van het netwerk, dat gebaseerd is op gedeeld idealisme. Het gemeenschappelijk doel is laaggeletterde Amsterdammers die vaak buiten de boot vallen een steun in de rug te bieden.
2. In het uitrollen van het project was er onduidelijkheid over de precieze doelgroep van Leef en Leer! De definitie van de subsidiegever leende zich niet voor een makkelijke omschrijving bij het bouwen van het netwerk in de wijk. *Definieer de doelgroep voor de nabije toekomst*.
3. Plan *doelgroeponderzoek*. Leef en Leer! is nu geëvalueerd op formele inschrijving van doelgroep eindgebruikers. Het gedeelde doel (verder helpen laaggeletterde Amsterdammers) kan alleen bij eindgebruikers zelf getoetst worden.
4. De indruk bestaat dat het *taalonderwijsaanbod in Amsterdam* beweegt naar meer structuur. Dat proces kan worden geholpen door alle initiatieven voor zover bekend – ook de betaalde - op één kaart bijeen te brengen en te delen op het Leef en Leer! platform. Dit helpt ook om te toetsen of het gevoel dat Leef en Leer! oneigenlijk concurreert met betaalde taalaanbieders op werkelijkheid berust.
5. Maak op stuurgroep niveau *drie scenario’s voor de toekomst* van Leef en Leer! (wel geld, weinig geld, geen geld) met oog voor strategische fit: wat gebeurt er concreet wat betreft aanstellingen, hulpmiddelen enz.
6. Vertaal de scenario’s naar *concrete vervolgplannen* voor verdere uitrol en implementatie, voor marketing en voor communicatie. Hierbij gaat het vooral om operationele fit: nu worden regiomedewerkers overbelast in het maken van strategische keuzes, en is de projectleider verbinder tussen projectgroep, OBA medewerkers en stuurgroep – een ongemakkelijke positie midden in de zandloper.
7. Overweeg te komen tot een *interactief* *web platform* voor alle bij Leef en leer! betrokken partijen, zowel op stuurgroep als op wijkniveau. Nu biedt de website voor professionals alleen informatie. Sta ook conversatie toe en links met informatie naar eigen websites met informatie. Bij positieve ervaringen kan verder worden uitgebreid naar de voorbereiding en bespreking van beleidsontwikkeling en –uitvoering.

**Hoofdstuk 1**

*Opdracht en vraagstelling*

Het lectoraat Media, Cultuur en Burgerschap kreeg in september 2014 de opdracht om monitoronderzoek te doen naar de effectiviteit van de eerste praktische uitrol van het project Leef en Leer! in Amsterdam Noord en Amsterdam Nieuw-West. De precieze onderzoeksopdracht omvat drie deelaspecten:

* de kwaliteit van netwerkvorming en netwerkintelligentie
* de manier waarop netwerkvorming ondersteund wordt en kan worden met een eenvoudige en goed hanteerbare communicatiestrategie
* de kwaliteit van de inrichting van de infrastructuur waardoor klanten snel en goed worden doorverwezen

NB

* over de formele einddoelen conform de eisen van subsidiegever (waaronder uitgereikt hebben van een voldoende aantal passen aan Amsterdammers die tot de doelgroep behoren, i.e. Edisa bestand) wordt gerapporteerd door de Leef en Leer! projectgroep zelf.

*Onderzoeksmethode*

De vanuit het lectoraat gevormde onderzoeksgroep, bestaand uit de lector, vier onderzoekers en drie studentonderzoekers, heeft zich gericht op twee procesniveaus die worden verbonden door de Leef en Leer! projectgroep. Betrokken vertegenwoordigers van de OBA, de gemeente Amsterdam, AT5 en ETV zijn geïnterviewd als ook de regiohoofden, regiomedewerkers en de grote wijkpartners Combiwel en Eigenwijks. In het studentenonderzoek zijn in Zuid-Oost ook interviews gehouden met een klein aantal doelgroepleden. Amsterdam Zuid-Oost is de volgende uitrollocatie voor het project.

Twee procesniveaus, 15 lange interviews (zie bijlage 1)

1e niveau: bestuurlijke samenwerking tussen OBA, gemeente, AT5, ETV, vertegenwoordigers van Combiwel en Eigenwijks

2e niveau: uitvoering door regiohoofden bibliotheek, de Leef en Leer! regiomedewerkers en de wijkpartners (waaronder Combiwel en Eigenwijks)

De twee niveaus worden verbonden door het Leef en leer! projectteam (projectleider –Claudette Verpalen/Barbara van Walraven, projectmedewerker – Fouzia BenBoussouna , communicatiemedewerker – Marij Liewens, adviseur – Ed Klute. Technische ondersteuning vanuit OBA – Rob Visser).

In de interviews zijn betrokkenen gevraagd naar hun beeld bij en ideale toekomst voor Leef en Leer!, naar de precieze aard van hun inzet in het project en naar hun beeld van en ervaringen met samenwerking met de andere betrokken partijen (topiclijst in bijlage 2).

*Methode van analyse*

De getranscribeerde interviews en verslagen van bijgewoonde vergaderingen als ook de onderzoekmemo’s zijn verwerkt volgens de ‘grounded theory’ methode (Glaser en Strauss, 1967). Deze methode is erop gericht de onderliggende logica in sociale processen duidelijk te maken. In het bijzonder is gezocht naar wat Whetherell en Potter (1987; 1988) interpretatieve repertoires noemen: de beschikbare en gedeelde dagelijkse kennis onder betrokkenen. Repertoires zijn volgens Whetherell en Potter te herkennen aan begrippen en uitdrukkingen die telkens terugkeren. [definitie en verwijzing invoegen] Langs deze weg kunnen onderzoekers met relatief weinig interviews identificeren waar de grenzen liggen in (in dit geval) professionele samenwerking. Daarbij gaat het niet om hoe individuen denken over elkaar of over de organisaties waarmee of waarvoor ze werken maar of en hoe er ‘netwerkintelligentie’ ontstaat.

Netwerkintelligentie wordt in de regel gedefinieerd voor digitale machinenetwerken (Tapscott, 1996) maar de term leent zich ook uitstekend voor het krijgen van zicht op de kwaliteit en effectiviteit van een organisatie-netwerk-in-wording, zoals in dit geval het project Leef en Leer! in Amsterdam Noord en Nieuw-West. Netwerk definiëren we aan de hand van drie termen: knooppunten, verbindingslijnen en weefsel (Van Loon, 2006). Een netwerk is sterk zodra het weefsel sterk is, en knooppunten of individuele verbindingslijnen (tijdelijk) kunnen wegvallen of minder actief zijn. Het leef en Leer! project drijft nu nog sterk op een klein aantal binaire verbindingslijnen.

In hoeverre blijft de samenwerking gaan? (Er is een) drijvende kracht (nodig)om ons bij elkaar te krijgen. Mijn wens zou zijn dat (daar een centrale figuur voor blijft bestaan). Ik weet niet wie die rol gaat overnemen als (zo’n figuur) er niet meer is. (-) In ieder geval gaan de computer- en de taallessen door. Of dat onder de noemer Leef en Leer! zal zijn, dat weet ik niet. Zullen wij daarmee doorgaan? Ik zie dat positief in als er iemand achter dat Leef en leer! project zit. Want wie verspreidt de passen en wie zorgt voor informatie daarover? Wij niet. Dat is het Leef en Leer! projectteam. Als dat er niet meer is, dan gaat niemand het oppakken (wijkpartner).[[1]](#footnote-1)

Als de gemeente volgende maand zegt: we krijgen geen subsidie meer, dan stoppen we er volgende maand mee. Dan hebben we een prachtige website en mooie ideeën gehad, maar dan is het over (stuurgroeppartner).

De interviewfragment maken duidelijk dat er nog maar nauwelijks sprake is van een netwerk. Tegelijkertijd is ook duidelijk dat de samenwerking wel bevalt. Dat geldt ook voor andere partners. Het Leef en leer! ‘keurmerk’ geeft extra kracht en glans aan activiteiten die de partners allemaal allang verrichten. Het is minder de Leef en Leer pas zelf (daar is nog veel kritiek op) dan het gevoel onderdeel te zijn van een groter geheel dat gegeven zijn massa wel het verschil kan maken in het leven van een groep Amsterdammers die regelmatig buiten de boot valt. In de analyse hieronder komen we terug op hoe idealisme de partners bindt en op de verbindingen, knooppunten en het weefsel die Leef en leer! als netwerk karakteriseren.

We gebruiken naast idealisme en Van Loons analytische schets van een netwerk ook een volgende tweedeling die Van Loon (2006) signaleert tussen instrumentele en morele doelen voor netwerken. Bij Leef en leer! spelen beide soorten doelen (voldoen aan doelstellingen zoals verwoord in de subsidieaanvraag; maar ook een inhoudelijke, morele doelstelling, het vergroten van de handelingskracht van laaggeletterde en weinig digitaal vaardige burgers). Deze twee typen doelen kunnen haaks op elkaar staan. Netwerken die instrumentele doelen nastreven zullen neigen tot institutionalisering. Morele netwerken zijn juist gericht op voortdurende transformatie. Leef en Leer! zo zal duidelijk worden uit onze analyse zou zich als project daarom meer bewust mogen worden van haar idealistische (morele) doelen. Zoals één van de centrale betrokkenen zegt: ‘ We doen het toch niet voor de subsidie. We doen het omdat we denken dat we iets kunnen betekenen voor de doelgroep.’ Of, een andere geïnterviewde: ‘Jongens, wij gaan over de meerwaarde voor de stad. en als niet wij die meerwaarde hebben geleverd, maar een van onze samenwerkingspartners, dan moeten wij daar aan het eind van de dag heel gelukkig mee zijn. En dan moeten we heel blij zijn met het feit dat we Amsterdam gezamenlijk weer een stapje verder hebben gebracht.’

Hoe belangrijk ook, financierings- en institutionele doelen inspireren niet enorm. Veel gemopper gaat juist over het vermoeden dat ‘anderen’ uit zijn op versterking van de eigen positie of instelling. De gemeente en de OBA (‘Ik zeg wel eens: het lijkt wel BV de OBA vooruit!’ –wijkpartner- en ook ‘de gemeente speelt graag een verdeel- en heersspel’ [over de vele taalaanbieders in de stad]), moeten het daarbij als de twee grootste partners natuurlijk vooral ontzien. Als de flexibiliteit en verdere verweving van de losse onderdelen (knooppunten) van Leef en Leer! prioriteit hebben, dan lijkt de inhoudelijke gedeelde doelstelling de sterkere verbinder. Het verdient in dat licht aanbeveling om onderhuidse en verborgen grieven duidelijk te inventariseren en bespreekbaar te maken. Dan gaat het zowel om de verhouding tussen deelnemende partijen, als om het Leef en leerteam en de relatie met de OBA. Ten tweede is het belangrijk om helder te krijgen hoe idealisme precies functioneert in het Leef en Leer aanbiedersnetwerk en in de projectgroep (‘Het grote moeten’).

*Tijdspanne en ontwikkelingsfase project tijdens de onderzochte periode:*

Onderzoek is verricht vanaf najaar 2014 tot en met voorjaar 2015. Leef en Leer! start in 2012 met door AT5 gemaakte televisieprogramma’s en een website (voortkomend uit het eerdere Venster op Amsterdam, een samenwerkingsproject tussen OBA, ETV.nl en AT5). Leef en Leer is opgenomen onder één van de drie peilers (zelfwerkzaamheid) van het Amsterdamse beleid dat Educatie Werkt! (2013-12015) heet (daarnaast wordt voorzien in een professioneel kernaanbod en in ondersteuning vanuit de samenleving, met name door vrijwilligers). Het doel van Leef en Leer! is het inrichten van een decentraal, multimediaal educatief netwerk. In 2013-2014 wordt een wijkgerichte aanpak ontwikkeld ondersteund door een EIF (Europees Integratie Fonds) subsidie. Aanvankelijk zijn er administratieve en technische obstakels.

(De eerste Leef en Leer! pas) was veel te veel een OBA pas. Hij zag er ook uit als een OBA pas en mensen kregen die plompverloren in de bus. Dat hebben heel veel mensen natuurlijk helemaal niet goed begrepen.

Er is in de interviews die wij hielden de nodige onduidelijkheid over de precieze doelgroep. In de EIF subsidie is een beperktere groep eindgebruikers gedefinieerd dan uiteindelijk beoogd door de projectpartners.

Vanaf zomer 2014 komt Leef en leer! in een stroomversnelling. De huidige OBA directeur treedt aan, die ook voorzitterschap van de stuurgroep op zich neemt en de vertegenwoordiging van de OBA in de stuurgroep overdraagt aan OBA regiohoofd Noord. Technische moeilijkheden met de pas worden geslecht en de eerste definitieve Leef en Leer! passen worden begin 2015 uitgereikt. 28.000 Amsterdammers die zijn opgenomen in het educatie en integratiebestand van de gemeente (Edisa) kunnen gebruik gaan maken van de online Leef en Leer! omgeving binnen Oefenen.nl. Zij krijgen ook voor een jaar een gratis OBA pas.

De interviews laten twee gevoelens zien over het project. De moeizame start heeft geleid tot frustratie, het oplossen van problemen gaf ook weer wind in de rug waarvan vooral het uitvoerend werk in de wijk profiteerde. Eerder voorbereide contacten met wijkorganisaties komen nu tot hun recht.

Ja, het is hartstikke super denk ik, die respons die we hebben. Dat het eindelijk van de grond is gekomen met die passen. Het hele verhaal. Dat zoveel mensen nu die pas komen ophalen, naar oefenspreekuren komen. Leef & Leer hier ook binnen de OBA steeds bekender wordt. Dat het wordt gezien als een belangrijke taak die we hebben. (-)

Ik ben er trots op dat ik, dat we het binnen de OBA het nu eindelijk goed hebben neergezet. En dat we met elkaar de kick hebben van die passenuitgifte die goed loopt. Het is een mooi project. Dat de gemeente tevreden is. Dat is heel belangrijk. (OBA)

In de eerste periode (2013-14) werden wel met succes een aantal producten gemaakt, aangepast en aangeboden door AT5 (tv programma’s) en ETV (lesmateriaal). Op dit moment in de uitrol kan er nog niet worden gerapporteerd over of en hoe *de doelgroep* inderdaad ook goed uit de voeten kan met het aangeboden televisie- en lesmateriaal. Deze vragen vallen buiten het kader van dit onderzoek. Het is evident dat ze voor het op lange termijn welslagen van Leef en Leer! van groot belang zijn

*Korte beschrijving procesniveaus en eerste observaties*

- Bestuurlijke samenwerking. Geobserveerd zijn een aantal vergaderingen, deelnemende professionals namens de partijen zijn geïnterviewd.

In deze interviews valt op:

* overlap in missie/visie/doelen organisaties wordt afwisselend enorm benadrukt en lijkt dan weer geheel afwezig. Dit wijst op ongemakkelijke verhouding tussen idealistische en instrumentele doelen
* lastig omgaan met gegeven dat er heel veel taalonderwijsaanbod is in Amsterdam, zowel formeel als informeel
* dat organisaties (ook) eigen agenda hebben
* verwachtingen ten aanzien van gemeente: meer regie en stroomlijnen
* voorbehoud jegens OBA als gepercipieerde grootste speler
* verwachtingen ten aanzien van toekomst, die is –in de onderzochte periode- nog onduidelijk

- Praktische uitrol:

Vergaderingen van projectteam zijn geobserveerd. Projectleiders en medewerkers zijn geïnterviewd, enkele vertegenwoordigers van organisaties in de wijk zijn geïnterviewd. Interviews met buurtbewoners en eindgebruikers worden nog gehouden door betrokken studentonderzoekers. Dit materiaal valt grotendeels buiten deze rapportage, ter illustratie zal er incidenteel naar verwezen worden.

In deze interviews valt op

* versnippering van wijkorganisaties en hun aanbod
* groot animo onder organisaties om verbonden te worden
* intuïtie bij Leef en leer! medewerkers dat Leef en Leer als (gratis) oneigenlijke concurrentie wordt gezien door andere taallesaanbieders in Amsterdam
* ontroering dat het lukt om groep laaggeletterden naar bibliotheek te krijgen om te leren lezen (hoog niveau praktisch idealisme)
* gevoel dat OBA medewerkers (niet betrokken bij Leef en Leer) afstand voelen tot project. Wordt geweten aan angst OBA medewerkers dat zij met transitie hun plaats of zelfs baan zullen kwijtraken. ‘De OBA is geen makkelijke werkplek. De werkvloer is warm en hartelijk maar de organisatie is heel kil.’
* Onduidelijkheid over aanstellingen regiomedewerkers. Andere projectwerkers zijn ofwel ingehuurde zelfstandigen of gedetacheerde OBA medewerkers.
* Frustraties en grieven worden geprojecteerd op de OBA (perceptie dat alles bij de OBA lang zal duren; dat dingen niet goed zullen gaan. Deels ook waar: misgaan met eerste pas).

- Netwerkvorming:

Er zijn verbindingslijnen gelegd, knooppunten zijn nu de regiomedewerkers. Van een sociaal weefsel lijkt nog geen sprake. De eerste opbouw van het project is daarmee geslaagd maar pril en fragiel. Dit past bij de projectfase: een voldoende aantal passen is uitgereikt (naar maatstaf smart-doelen die voor subsidie zijn vastgesteld) maar of en hoe dit ook daadwerkelijk de eindgebruikers gaat verder helpen is natuurlijk nog niet bekend, of en hoe Leef en Leer! zal bestendigen evenmin.

Het onderzoeksmateriaal bevat citaten van regiomedewerkers en partners in de wijk die verbetering zien in de samenwerking, al is het met sommige partners lastig contact krijgen.

Wijkpartner: Je ziet dat het steeds beter gaat. (-)

Er is een beweging naar elkaar toe.

In de stuurgroep lijkt een de facto tevredenheid te heersen over de gerealiseerde samenwerking; tegelijkertijd is er een wens om op zoek te gaan naar nog meer en grotere partners. Het laat zich beschrijven als een collectieve neiging tot een ‘too big to fail’ strategie. Het aankoppelen van de Belastingdienst heeft ook evidente meerwaarde: ook de belasting communiceert digitaal met burgers. Daarbij er zijn bibliotheekvestigingen waar burgers komen voor belastingadvies bij derden. Het voelen van deze noodzaak valt wellicht ook te wijten aan de rol die de gemeente Amsterdam nu vervult in het project. In reflectie op wat er in de stuurgroep gebeurt wordt in de interviews ook opgemerkt dat de gemeente een steviger rol zo mogen spelen en meer bureaucratische slagkracht zou mogen tonen. ‘Leef en Leer! zou een beschermvrouw of –heer bij de gemeente goed kunnen gebruiken’. In een interview in een na het onderzoek uitgebrachte brochure benadrukt de namens de gemeente verantwoordelijke ambtenaar overigens dat de gemeente zich nadrukkelijk voor Leef en Leer! sterk maakt.[[2]](#footnote-2) Hij meent ook dat de ‘founding fathers’ inmiddels naar de achtergrond verdwijnen: ‘Dat vind ik een mooie beweging. Wij proberen Leef en leer! de komende jaren te ondersteunen zodat het als zelfstandig *brand* het leven gaat leiden waarvoor het bedoeld is.

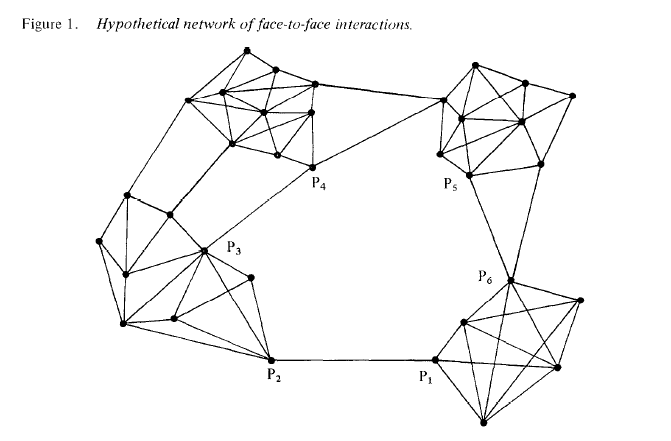
**Hoofdstuk 2**

Netwerkintelligentie: hoe wordt het geheel groter dan de som der delen

OBA directeur: Hoe betrouwbaar zijn we als OBA als facilitator en onafhankelijk voorzitter van dat consortium? Kan ik dat als directeur van de OBA kan ik ook voor dat programma meer betekenen dan alleen maar de belangenbehartiger van de OBA zijn? Daar heb ik mijn best voor gedaan. En dat doe ik nog steeds door te zeggen: Het geheel is groter dan de som van de delen. En laat ik dan ook proberen als voor dat geheel te gaan staan. Dat heeft ook iets met vertrouwen te maken volgens mij. En gunnen. En het tweede, eigenlijk heb ik volgens mij nog maar daarnaast vanuit de OBA nog maar een echt inhoudelijk besluit genomen. Dat is het besluit om aan die Leef & Leer pas voor het eerste jaar een gratis OBA pas te verbinden. Ik denk dat dat grote praktische- en ook van grote symbolische waarde is geweest.

De intelligentie van netwerken, de ‘wisdom of the crowd’ ontstaat vanuit het sociale weefsel dat een goed functionerend netwerk is. Granovetter (1973, 1983) had het over ‘the strength of weak ties.’ Daar waar zich de mogelijkheid voordoet voor onverwachte verbindingen en uitwisselingen kunnen nieuwe dingen ontstaan en betere oplossingen. Granovetter’s werk is ondermeer bekritiseerd omdat niet alleen weak ties maar ook strong ties van belang zijn (Otnes, 2009). Van Loon spreekt daar over ‘verbindingen.’ Putnam (1993:113) gebruikt de term ‘social capital,’ die misschien nog de beste is. Social capital wordt gerealiseerd in open uitwisseling, en bij gratie van twee soorten verbindingen die hij ‘bonding’ en ‘bridging’ noemt. Bonding is de verbinding binnen een groep, bridging de verbinding naar andere groepen. Een netwerk als Leef en Leer! Heeft allebei nodig.

Plaatje (uit Friedkin 1980, test of Granovetter’s strength of weak ties hypothesis) toont mooi de fragiliteit van een netwerk als Leef en leer! Terwijl de partners zelf krachtige spelers zijn, is het netwerk dat ze nu opbouwen dat nog niet.



De interviews met de verschillende professioneel bij Leef en Leer! betrokkenen suggereren dat het Leef en Leer! nog ontbreekt aan sociaal kapitaal, en daarmee aan de mogelijkheid om netwerkintelligentie op te bouwen. De eerste aanwijzing daarvoor is ongetwijfeld de manier waarop de stuurgroep de identiteit van de eigen organisatie bewaakt terwijl de leden verkennen wat de mogelijkheden zijn met en van Leef en leer! De sterkere aanwijzing is vooral dat in werkelijk alle interviews wordt gesproken in termen van ‘moeten’ en niet van ‘willen.’ Hieronder hebben we citaten uit de interviews in kaart gebracht aan de hand van de tegenstelling die Van Loon maakt tussen de instrumentele en de morele of ideële doelen van netwerken. Het is drie keer hetzelfde basisschema waarin eerst de assen worden getoond (1). De kwadranten die zo ontstaan zijn gevuld met citaten en nadere duiding van de assen (2). In de derde matrix wordt hetzelfde assenstelsel voorzien van een interpretatie van het interview- en observatiemateriaal. Dat leidt tot een vierde geheel nieuwe afbeelding waarin het gaat over de voorwaarden waaronder de netwerkintelligentie in het Leef en Leer! project kan worden vergroot.

Plaatjes ‘moeten’

**Basisschema ‘moeten’ citaten**

Normatieve as (tijd naar proces)

en

disciplinaire as (de spreker moet

iets doen of zijn versus anderen

moeten iets doen of zijn).

Normatieve as: het moet op tijd!

PROCES (tijdsdruk)

PRODUCT/DIENST (kwaliteitsdruk: voldoen aan gestelde norm)

Normatieve as: het moet omdat dat beter is, omdat het afgesproken is, omdat het zo hoort

Disciplinaire as: **zij** moeten…

Disciplinaire as: **ik** moet nog …

Verantwoordelijkheidsgevoel

Aansturing

*INSTRUMENTELE DOELEN*

*IDEELE DOELEN*

**Moeten**

Interpretatie

PROCES (tijdsdruk)

PRODUCT/DIENST (kwaliteitsdruk: voldoen aan gestelde norm)

Normatieve as: het moet omdat dat beter is, omdat het afgesproken is, omdat het zo hoort

Disciplinaire as: **wij** moeten van anderen (boven), maar ook: **zij** moeten volgens ons (onder)

Disciplinaire as: **ik** moet zorgen dat Leef en leer door kan gaan (boven); dat Leef en Leer goed wordt (onder)

Normatieve as: het moet op tijd!

De werkdruk voor leden van het projectteam ligt hoog. Na eerder gedoe rond een foute pas en een onduidelijke brief, moet er in het laatste halfjaar (de onderzochte periode) enorm veel praktisch worden gerealiseerd. Hier gaat het deels om OBA medewerkers, deels om tijdelijke krachten. Deze laatsten wisten ook niet of hun aanstellingen verlengd zouden worden. Voor alle betrokkenen is er onduidelijkheid over nieuwe subsidie en toekomst project.

Te weinig mensen doen teveel werk. Voor geen van hen is er onmiddellijk vervanging als ze wegvallen. De verantwoordelijkheid is daarmee groot en het zicht op de kwaliteit van de geleverde dienst betrekkelijk klein. Geïnterviewden maken zich zorgen of de juiste verbindingen voldoende sterk zijn aangebracht.

Zowel de gemeente als de OBA worden door de andere partners gepercipieerd als kolossen die het belang van de eigen instelling goed in de gaten houden.(‘BV de OBA vooruit!’ De republiek Amsterdam is zijn eigen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dat is de meest uitgebreide vorm van regentesk’). De gemeente wordt verdeel en heerspolitiek verweten, het niet maken van keuzes (of de juiste keuze). De contactpersoon van de gemeente heeft goede banden met de OBA contactpersonen opgebouwd en verlaat zich verder ook op het subsidiekader: wordt er geleverd? Met de nieuwe directeur (sinds midden 2014) is de positie van de OBA aan het veranderen. Hij wens vanuit een visie te werken waarbij collectieve doelen niet worden verkaveld in individuele afrekensystemen.

Alle deelnemers voelen een band met de doelgroep, ze delen echter vooral het subsidiekader en de te behalen targets. De doelgroep blijft een abstracte grootheid.

Er bestaan beelden en fantasieën over wat Leef en Leer! zou kunnen worden en betekenen voor de doelgroep. Die fantasieën zijn niet erg uitgewerkt en worden niet in concrete vorm gedeeld of verbonden aan gezamenlijk geformuleerde akties. Van een ‘wij willen’ en een ‘netwerkgevoel’ is nauwelijks sprake.

*INSTRUMENTEEL*

*IDEALISTISCH*

**Moeten**

- citaten-

Normatieve as: het moet omdat dat beter is, omdat het afgesproken is, omdat het zo hoort

Disciplinaire as: wij moeten van anderen (boven), maar ook: **zij** moeten volgens ons (onder)

Disciplinaire as: **ik** moet zorgen dat Leef en leer door kan gaan (boven); dat Leef en Leer goed wordt (onder)

Normatieve as: het moet op tijd!

Ik moet ervoor zorgen dat dat door blijft gaan (wijkpartner)

Dat moet ik wel met haar overleggen (regiomdw)

De dynamiek van het project is dat er nu ineens heel veel moet gebeuren (kernteam)

Ik moet ervoor zorgen dat dat door blijft gaan en dat er kaders worden gesteld (wijkpartner)

Verder moet ik veel afstemmen met de organisatie maar ook met de accountmanager die verantwoordelijk is binnen de OBA (regiomdw)

Dan moet je stug tegen de klip op blijven boksen (stuurgroep)

Die terugkomdag, ik had het vermoeden dit moet gewoon gebeuren want we willen de mensen blijven activeren die een Leef en leerpas hebben. (regiomdw)

We moeten monitoren dat het geen overload wordt (voor de OBA baliemedewerkers) CV

Mensen gaan daar niet op kijken, dus het moet vereenvoudigd worden (regiomdw)

Je moet erg flexibel zijn om doelgroep goed te bedienen (wijkpartner)

Ik hoor onvoldoende van andere organisaties dat die op hun netvlies hebben: daar moet ik staan. (OBA)

Die cultuur moet iets veranderen. Mensen moeten daar losser worden. Het moet centraal aangestuurd worden maar mensen moeten wel een eigenstandige rol krijgen (stuurgroep)

Heel Amsterdam moet het weten maar dat is nog niet zo (OBA)

De OBA moet de planning op zich nemen. Met extra personeel. Zodat (pashouders) ook buiten de openingstijden terecht kunnen (regiomdw)

De gemeente moet keuzes maken (in aanbesteden taalonderwijs) (kernteam)

Waarom heeft de OBA de subsidie gekregen over taal? Dat had bij de Huizen van de Wijk moeten liggen. Dat speelt ook allemaal (regiomdw)

Het is de taak van regiomedewerkers om partijen bij elkaar te brengen. Maar kunnen ze dat? (kernteam)

We hebben een targetlijst. Zoveel groepen moeten we binnenkrijgen (regiomdw)

Maar dan heb ik het alleen over groepen. Je moet ook nog een x-aantal mensen hebben die achter oefenpc’s werken (regiomdw)

Het heeft te maken met subsidievoorwaarden. Je moet naar de gemeente afrekenen en laten zien wie actief is geweest (kernteam)

Er moeten ongeveer 5000 mensen bereikt worden. (stuurgroep)

Oefenen.nl moet een soort kenniscentrum worden (regio mdw)

Als je een plek wil zijn waar alles samenkomt, dan moet er een website zijn (stuurgroep)

Leef en leer moet een plek zijn waar het samenkomt (stuurgroep)

Daar moet je alle neuzen 1 kant voor op hebben. Dat er een platform is. Dat kan Leef en Leer de site heel goed worden (OBA)

Een zwakke schakel, meer politiek van aard, dat zit in het eigenaarschap van het netwerk. Het moet een netwerk zijn van alle organisaties in Amsterdam (kernteam)

Het geheel is groter dan de som der delen (stuurgroep)

Netwerkintelligentie:

Leef en Leer! als *lerend* netwerk, beschreven aan de hand van de twee soorten doelen die Van Loon (2006) voor netwerken onderscheidt: *Morele en ideële doelen* versus *instrumentele doelen*. Netwerken als Leef en leer! hebben beide soorten nodig.

*Morele en ideële doelen:*

(gericht op effectiviteit, zie Ackoff 1998)

Voortdurend in staat tot *transformeren* (aanpassen om te verbeteren)

Algemeen: Eigenaarschap en uitvoeringsvrijheid op de werkvloer.

Algemeen: In staat om passende lokale oplossingen tot stand te brengen.

Recht doen aan diversiteit doelgroep

*Instrumentele doelen:*

(gericht op efficiëntie, rendement, eigen voortbestaan)

Voldoende *geïnstitutionaliseerd* om bestand te zijn tegen tijdelijke tegenslagen

Overzicht en centrale regie.

In staat om subsidies te verantwoorden en vervolgfinanciering te regelen

Om doelen te behalen is nodig:

Mensen in het veld werken individueel op vooruitgeschoven posten. Moeten voldoende ervaren en sterk zijn. Moeten zich voldoende gesteund voelen,

Heldere verantwoordings- en overlegstructuur, besluitvormende kracht ook in projectuitvoering, mandatering, goede aansluiting virtuele omgeving (wellicht met contact management systeem) en face-2-face overleggen

Helpdesk (voor doelgroep en regiomedewerkers

Om doelen te behalen is nodig:

Beschermvrouw of heer bij de gemeente (gemeente stelt zowel beleidskaders op als toegang tot financiering)

Voldoende bezetting back office

Heldere scenario’s (financieel; organisatories en communicatief) zodat keuzes onderbouwd kunnen worden gemaakt

Risico bij inrichten netwerk op transformatieve kracht:

Tijdelijkheid en fluiditeit geven veel onrust en onzekerheid, zowel onder werkers als onder partners

Risico bij inrichten netwerk op institutionele kracht

Instituutsvorming vraagt relatief veel middelen (tijd, energie en geld). Het voortbestaan van het netwerk kan belangrijker worden dan de doelen die het moet dienen

Uitdaging (doel) voor het projectteam

Tactisch bewegen regiomedewerkers is belangrijkste route in de overgang van (bilaterale) verbindingen naar verdere netwerkvorming en verweving (het ontstaan van een sociaal weefsel).

*Institutionaliseren naar sociaal weefsel*, een gedragen ‘wij’.

Uitdaging (doel) voor de stuurgroeppartners

Niet institutionaliseren om te blijven voortbestaan maar ‘*faciliterend institutionaliseren*:’ om vorming sociaal weefsel te ondersteunen. Daarvoor geldt dat niet alle output gesloten kan worden gedefinieerd. Aan toegepaste middelen kunnen geen eisen worden gesteld (zie ‘nodig’: ook mandaten bij uitvoerders)

*PROJECTGROEP*

*STUURGROEP*

**Hoofdstuk 3**

Communicatie en infrastructuur

* de manier waarop netwerkvorming ondersteund wordt en kan worden met een eenvoudige en goed hanteerbare communicatiestrategie
* de kwaliteit van de inrichting van de infrastructuur waardoor klanten snel en goed worden doorverwezen

In het verlengde van de analyse in hoofdstuk 2, kunnen we betrekkelijk kort zijn over de communicatie- en infrastructuur van Leef en Leer! Idealiter wordt procesuitvoering geschraagd door tactische overwegingen die zijn vastgelegd in bijvoorbeeld een communicatie- of een marketingplan. Dergelijke plannen komen voort uit de strategie zoals die in het geval van Leef en Leer! door de stuurgroep is vastgelegd. Het ontbreekt in het Leef en leerproject eigenlijk simpelweg aan voldoende focus en massa op het tactisch niveau. Veel van de doelen zoals vastgelegd op strategisch niveau worden direct opgenomen op het niveau van uitvoering. Daardoor kunnen gaten vallen. Het meest opvallend bij Leef en Leer! is het ontbreken van een voldoende uitgewerkt communicatieplan. Een dergelijk plan had kunnen voorzien in een aantal scenario’s die onder de medewerkers enig houvast had kunnen geven over het vervolg van Leef en Leer!. Het heeft niet veel zin in deze rapportage daar nu verder nog uitgebreid over te adviseren. Een doorstart is inmiddels gerealiseerd en de verantwoordelijkheid voor de communicatie van Leef en Leer! is inmiddels doorgegeven aan een meer in de OBA en haar werkwijze ingevoerde kracht. Daarmee lijkt er een betere kans dat aan het tactisch niveau de juiste aandacht wordt gegeven die vervolgens op de werkvloer ook weer duidelijke richting geeft en grenzen stelt aan de taak van de regiomedewerkers. In de werkstukken van de bij het onderzoeksteam betrokken studenten worden enkele nuttige communicatiestrategische modellen genoemd die hieronder kort aan de orde komen (Chaghouaoui, 2015).

Leef en leer! Letten op strategische en operationele fit.

Gebaseerd op Business modelling voor de mediasector (*The Future Now*, Crossmedialab, HU, 2014).

**Missie, visie, strategie**

(uitgewerkt door stuurgroep)

**Tactisch niveau:** uitvoering wordt gestuurd door tactische overwegingen die worden vastgelegd in o.a. een communicatieplan.

**Uitvoering: implementatietrajecten.**

Als keuzes moeten worden gemaakt, wordt teruggegrepen op o.a. communicatieplan.

Strategische fit

Operationele fit

Een simpele communicatiestrategie voor Leef en leer! heeft als doel het helder en eenduidig informeren van alle stakeholders en zorgt voor betrokkenheid van alle partijen. Uit onderzoek van student Chaghouaoui (2015) komt naar voren dat de geïnterviewde organisaties (medewerkers van Leef en Leer!, gemeente Amsterdam E&A, ACC, Doras, Combiwel en OBA) meer betrokken willen worden bij het project. Leef en Leer! maakt gebruik van een website en een flyer om in contact te komen met toekomstige projectpartners en informeert verder via een nieuwsbrief die wordt gezien als goed communicatiemiddel. De respondenten vinden dat niet voldoende, omdat ze niet altijd op de hoogte zijn van ontwikkelingen in het project en daar wel behoefte aan hebben. Zo wil men meer geïnformeerd worden over elkaars aanbod en geeft men aan dat een overzicht met e-mailadressen, telefoonnummers, prijzen van cursussen en openingstijden zou kunnen helpen bij een efficiëntere samenwerking tussen de partijen.

En wat ik zelf heel handig zou vinden is een overzicht met een lijst en alle organisaties daarop. Met daarop adressen en emailadressen. Dat je elkaar gewoon een beetje kunt vinden. Of elkaar op de website zou kunnen noemen, weet je wel? Een soort algemeen iets van alle L&L organisaties (wijkpartner, computercentrum).

Jeurisse (2013) beschrijft dat relaties met stakeholders alleen goed kunnen verlopen als zij op de hoogte zijn van belangrijke informatie over het project (stakeholdermanagement).Chaghouaoui pleit dan ook voor het inzetten van een digitaal platform om stakeholders beter te informeren en actiever deel te laten nemen. Leef en leer! kan daar relevante informatie plaatsen. Ook kunnen tips, ervaringen en problemen gedeeld worden, waardoor er meer interactie tussen L&L en zijn stakeholders kan ontstaan – mits de website natuurlijk ook technisch in dergelijke interactiemogelijkheden voorziet.

We krijgen nu maandelijks de nieuwsbrief. En omdat het eenmaal per maand is, is het gelijk zoveel. Het zou fijn zijn als ik dingen zelf kon opzoeken, in plaats van wachten op de nieuwsbrief terwijl er misschien dan wel inets in staat wat voor mij op dat moment interessant is, snap je? (wijkpartner).

Informeren is één van de vier communicatiestrategieën die Bosch en Van Rijn (2012) onderscheiden. Ook het uitwisselen van ideeën (raadplegen) wordt genoemd. Het oprichten van een digitaal kan daarin voorzien. Het inrichten van een digitaal platform brengt meer structuur in de communicatie en geeft Leef en Leer! zo meer regie. Naast informeren en raadplegen noemen Bosch en Van Rijn ook nog adviseren (beïnvloeden van een proces) en samenwerken (de mogelijkheid geven om mee te werken en mee te beslissen). Ook deze laatste communicatiestrategie is voor L&L interessant. In zover als ruimte wordt gemaakt voor meebeslissen door stakeholders kan ook bottom-up communicatie (feedback en interactie) ontstaan.

Chaghouaoui ziet het digitaal platform als middel om ook meer directe samenhang tussen de betrokken organisaties te creëren. In dit kader spreekt Chaghouaoui over de participatiestrategie (Michels, 2013). Het gaat hier om processen waarbij de organisatie de interactie met relevante actoren en stakeholders organiseert en faciliteert om in dialoog en samenwerking maximaal gebruik te maken van elkaars expertise en ervaring. Mogelijke middelen die ingezet kunnen worden zijn bijeenkomsten, projectgroepen, social media en workshops. Een dergelijke strategie voorziet in een tijdelijke centrale rol van Leef en Leer! die bestendigd kan worden met een klein ondersteunend team.

Naast het inzetten van het digitaal platform lijkt het ook belangrijk om stakeholders de gelegenheid te geven om elkaar in levende lijve te ontmoeten. De geïnterviewden geven aan het persoonlijk contact tijdens de bijeenkomsten die één keer in de zes weken plaatsvinden, als positief te ervaren. Er is dan gelegenheid om ervaringen te delen.   
De organisaties worden soms verrast door een persoonlijk bezoek van een Leef en leer!-medewerker. Zij waarderen deze bezoeken.

Het doel van de participatiestrategie is het verkrijgen van begrip en draagvlak voor keuzes rondom beleid, strategie en projecten van de organisatie. Wil je betrokken mensen, betrek ze dan. Naast begrip en draagvlak komen oplossingen, ideeën en producten in zicht vanuit verschillende invalshoeken die de actoren daadwerkelijk aanspreken. Volgens Michels creëert de organisatie middels participatie meer begrip, interesse, samenwerking en betrokkenheid. De participatiestrategie doorbreekt het denken in ‘wij’ tegen ‘zij’ (Michels, 2013, p. 179).

Communicatiestrategieën zijn nauw verbonden met de organisatiestructuur en een organisatie. Beiden komen weer voort uit de missie, visie en doelen die zijn geformuleerd. Het implementeren van een participatiestrategie op tactisch niveau (dus om ‘strategische’ en ‘operationele fit’ te verzekeren) zal dan ook gevolgen hebben voor en beslag moeten krijgen in de organisatiestructuur. Wij hebben het voor deze evaluatie relevante deel van de organisatiestructuur benoemt als ‘infrastructuur’. Leef en leer! is immers deels een (tijdelijke) projectorganisatie, deels verbonden met de OBA en deels een netwerk van zelfstandige (noodzakelijke) stakeholders. Het hoeft dan ook niet te verwonderen dat het vinden van de best werkende infrastructuur enige tijd kost.

De keuze die nu voor Leef en Leer! voorligt is om de verbindingen die tot stand zijn gebracht te bestendigen. Communicatiestrategisch gedacht ligt het dan voor de hand om stakeholders meer eigenaarschap te geven. Het interviewmateriaal maakt duidelijk dat een dergelijke strategie, waarbij regie deels uit handen moet worden gegeven niet onmiddellijk makkelijk is voor de OBA, de grootste en belangrijkste partner in Leef en Leer! De aanbeveling is dan ook om de infrastructuur zo te verstevigen dat de kracht van het netwerk tot zijn recht komt. Operationele activiteiten in de bibliotheek horen bij de OBA, terwijl Leef en Leer! het netwerk ’onderhoud’ pleegt in de wijk en ten behoeve van het bestuur. Leef en Leer! wordt dan een zelfstandige helpdesk die ondermeer middels het modereren van een webplatform voor stakeholders het contact tussen partners in de wijk en de OBA medewerkers faciliteert. Het mede-eigenaarschap van de stakeholders speelt zich een duidelijk eigen speelveld en interfereert niet met de operationele processen van de OBA.

Het interviewmateriaal illustreert de aanbevelingen in dit hoofdstuk. Hieronder tot slot nog een paar lange citaten van en OBA medewerker, twee regiomedewerkers en een wijkpartner. Zij moeten van Leef en leer! een succes maken. Op hun inzet en inzicht is ons advies gestoeld.

Leef en Leer! biedt mogelijkheden voor de OBA, zegt de OBA medewerker. Die mogelijkheden moeten dan wel worden benut:

We benutten deze gelegenheid om ons eigen netwerk te bestendigen. Daar ben ik meer van. Want ik denk: Al die partners hebben nog nooit bij elkaar gezeten om ook juist de resultaten met elkaar te delen. En best practices van: Wat doet Eigenwijks voor computercursussen met vrijwilligers waar honderd mensen op af komen? Wat is het geheim van hun succes? Dat is ook interessant voor iemand die in Oost daarmee bezig is. Dat is ook een moment van: Investeren we in ons eigen netwerk of ga je juist voor de buitenwereld? Dat gaat waarschijnlijk wel een combinatie van beide worden. Dus (naam) gaat daar een voorstel voor doen. En ik heb mij gelijk opgeworpen om daar samen met hem over na te denken. Zodat beide erin voorkomen. Want het resultaat is hartstikke leuk, maar het is ook een gelegenheid om de binding onderling verder te verstevigen. Dat zijn wel gedachten over het netwerk, zo van: Hoe zorg je met elkaar dat dat in stand blijft? Dat iedereen een goed gevoel en trots bij heeft. (OBA)

Regiomedewerkers, de handen en voeten van het Leef en leer! netwerk leggen al de basis voor een eigen plaats en inbreng voor de wijkpartners. Deze initiatieven moeten vervolgens worden doorgevlochten in de infrastructuur van het project en uiteindelijk van de OBA.

hm, nou eh, na nu ben ik eigenlijk op het moment eigenlijk heel erg bezig met een soort computernetwerk. Ehm, er wordt op verschillende plekken computerlessen gegeven. En daar heb ik vorige week toevallig een vrijwilligerscomputerdocent net eh bijeenkomst gehouden gewoon om om van elkaar te horen wat doen zij, welk doelgroep enne eh wat kunnen we voor elkaar betekenen…. Dus zij maken gebruik van dat programma om les te geven. En een aantal organisaties maken daar nog geen gebruik van. Die zijn dan misschien of gespecialiseerd of hebben hun eigen programma ontwikkeld. En dat was gewoon heel fijn om te horen van elkaar eh welke ervaringen zij hebben enne wat ze van hun eigen programma’s vinden. Dus voor mij was het eh, ja was wel een hele goeie netwerkbijeenkomst. (regiomedewerker)

Ja, de vrijwilligers die dat geven. Dat doe ik ook. Als ik naar de groepen ga, spreek ik meteen docenten. En dan kan ook meteen vragen of ze op oefenen.nl getraind willen worden. Ze krijgen dan gratis lesmaterialen, ze kunnen meer met elkaar afstemmen. En meer van elkaar gebruiken. In West, Nieuw West laat ik nu een beetje los. Ik heb die netwerkbijeenkomst waarin we gaan kijken waar de behoeftes van die organisaties zitten, waar meer. Zij zijn ook bezig met zelfredzaamheid, die organisaties, van: Kunnen we niet met elkaar iets bedenken? Dan ben je echt aan het netwerken en elkaar aan het ondersteunen (regiomedewerker)

De wijkpartners bevestigen tenslotte de noodzaak van onderlinge verbinding en uitwisseling:

Dat is essentieel (-). Dat is steeds een spanningsveld binnen Leef & Leer. Wat begint als een top-down project, want het is gemeentelijk beleid door de grote OBA en door AT5 en de gemeente Amsterdam (opgezet). Allemaal grote partijen in de stad die bedenken: We willen dit over de stad gaan uitrollen en vervolgens zijn we aan de onderkant, dat is met name Ed zijn rol, gaan kijken in de uitvoering op de werkvloer zelf. Wat is daar wat van waarde kan zijn? Hoe kun je dat op een dusdanige manier omvormen? Dat is de professionaliteit van opbouwwerkers. Dat er ook draagvlak ontstaat aan de onderkant. Dat begint nu in ons geval goed dicht tegen elkaar aan te groeien. De kunst is wel om nu de invloed vanuit de ervaring op de werkvloer door te laten sijpelen naar de stuurgroep, Leef & Leer. Dat is voor de continuïteit van het geheel belangrijk. Dat je niet van boven top-down bezig blijft, maar dat je ook de invloed van onderop door laat sijpelen in waar de stuurgroep mee bezig is.  (wijkpartner)

**Hoofdstuk 4**

Conclusie en aanbevelingen

Deze onderzoeksrapportage komt kortom tot de volgende conclusies en aanbevelingen:

*Verder verstevigen netwerk*

Netwerken bestaan bij gratie van ‘doxa’ en ze versterken die: gedeelde praktische kennis van de wereld. Doxa vormt verwachtingen van wat wel en niet mogelijk is en wat het hoger doel is (als dat er is). Bourdieu definieert in zijn veldtheorie doxa als de “evaluative presuppositions whose acceptance is implied in membership” (Bourdieu, 1997/2000:100). Doxa zorgt voor een gevoel van veiligheid en verbinding dat afhankelijk is van het accepteren –door betrokken individuen- van de lokale regels en orde. De autonomie van netwerkdeelnemers is beperkt maar vanuit instemming en samenwerk, en niet vanwege druk van bovenaf. Daardoor worden noodzakelijke veranderingen in positie en organisatie aan de ene kant en de aspiraties van betrokkenen met elkaar in evenwicht gebracht. De beperkingen en mogelijkheden die zo onstaan, worden in het leven van alle dag werkelijkheidszin genoemd (vrij naar Bourdieu, 1972/1977:164).

Het op gang komen van Leef en Leer! als project (uitnodigingen zijn uitgegaan naar beoogde gebruikers, passen worden verstrekt) is de verdienste van een klein, zeer gemotiveerd team waarin vooral de regiomedewerkers een bijzondere rol spelen. Het ontbreken van ‘tactische’ ondersteuning had als positief effect dat het eigenaarschap voor het welslagen van het project ook het eigendom kon worden van de regiomedewerkers. Het verdient aanbeveling in het vervolgproject rekening te houden met de door hun opgebouwde emotionele binding met het Leef en Leer! netwerk zodat hun expertise en doorzettingsvermogen voor het project kunnen worden behouden. Meer algemeen is de uitdaging naar de tweede fase: het bestendigen van de structuur, en omdraaien van *top down* naar *bottom up* energie, mogelijk middels een webforum waardoor stakeholders volwaardige participanten kunnen worden.

*Netwerkintelligentie faciliteren en koesteren*

Netwerkintelligentie ontstaat als een netwerk zo is georganiseerd dat de betrokkenen als groep kunnen leren. Aan de kant van de organisatie worden leerprocessen soms versterkt met heel simpele middelen zoals contact management software (delen van relatie contactinformatie zodat die overneembaar wordt en toegankelijk voor anderen). Een website met een goede zoekfunctie en eventueel met verschillende niveaus van toegang (voor de verschillende partners en klanten) verdient ook aanbeveling. Een forum en website zouden onder moderatie (regie) kunnen zijn van de helpdesk. Netwerkintelligentie steunt nu op mondelinge middelen en overdracht.

**Literatuurverwijzingen**

Bosch en van Rijn (2012) *Strategie.* Gezien op 2 juni 2015, van Bosch en Van Rijn: <http://www.boschenvanrijn.nl/3-strategie>.

Bourdieu P. (1972/1977) *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bourdieu P. (1997/2000) *Pascalian Meditations*. London: Polity Press.

Chaghouaoui, M. (2015) “Samen staan we sterk” Evaluatieverslag Leef en Leer! Eindwerkstuk opleiding Communicatie, Hogeschool Inholland.

Friedkin, N. (1980) ‘A test of structural features of Granovetters Strength of weak Ties Theory’ in *Social Networks* 2, pp. 411-422.

Glaser, Barney G & Strauss, Anselm L., 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine.

Granovetter, M. (1983) ‘The Strength of Weak Ties Revisited,’ S*ociological Theory* 1, 201-233.

Granovetter, M. (1973) ‘The Strength of Weak Ties,’ *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1360—1380.

Jeurissen, E. (2013).*Vreemdgaan voor managers (1st ed.).* Leuven, België: Lannoo Uitgeverij.

Loon, J. van (2006) ‘Network’ *Theory, Culture & Society 23(2–3)*, 307-314.

Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie (1ste ed).* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Otnes, P. (2009) ‘A tie is not just a tie. From ‘weak ties’ to ‘social capital’, a critique.’ *Sosiologisk Årbok 2009. 3–4*, 120-146.

Potter, J., & Wetherell, M. (1987) *Discourse and social psychology; beyond attitudes and*

*behaviour.* London: Sage.

Putnam, R. with Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti (1993) *Making democracy work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Tapscott, D. (1996) *The digital economy. Promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill.

Wetherell, M., & Potter, J. (1988). ‘Discourse analysis and the identification of interpretive repertoires.’ In C. Antaki (Ed.), *Analysing everyday explanation: A casebook of methods*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 168-183.

**Bijlagen**

Bijlage 1:

Lijst geïnterviewden

(uitgewerkte interviews beschikbaar, raadpleeg bij rapport gevoegde bijlage)

Bijlage 2:

Lijst interviewtopics

Bijlage 3:Lijst codes (zoals voortkomend uit analyse van het materiaal)

(document retrieved codes beschikbaar, beslaat 200 A4, zie bij rapport gevoegde bijlage)

Bijlage 4:

Eerste indruk analyse (Opmerkingen voor korte tussenrapportage, 9 april 2015)

Bijlage 5:

Swot analyse Leef en leer! als netwerk op grond van de analyse van het interviewmateriaal.

Bijlage 1

**Geïnterviewden Leef en Leer!**

1. Rob Visser, ICT medewerker OBA
2. Marije Liewens, Communicatiemedewerker Leef en Leer!
3. Martin Berendse directeur OBA
4. Ed Klute, Mira Media, adviseur Leef en Leer! projectgroep
5. Mark Pier, hoofd productie AT5
6. Ben Vaske, ETV
7. Merel Louter, gemeente Amsterdam
8. Astrid Vlug, OBA, Noord
9. Claudette Verpalen, Projectleider Leef en Leer!
10. Fousia BenBoussouna, Regiomedewerker Leef en Leer! en medewerker OBA
11. Inger Schmit, accountmanager OBA, regjo West
12. Liselore Bulens, Leef en Leer, regiomedewerker West
13. Lynette Ho, regiomedewerker Leef en Leer, Amsterdam Noord
14. Nathan Ririhena, Projectcoördinator Klik2Klik Digiwijks en Dick Glastra van Loon, directeur Eigenwijks
15. Tom Pauws, medewerker Participatie en Activering Huis van de Wijk Waterlandplein

Getranscribeerde notulen van:

**Stuurgroep Visie bijeenkomst 6 februari 2015, De Honingraat Slotermeer**

Aanwezig: Merel Louter, gemeente Amsterdam, , Jan van Oord, gemeente Amsterdam, Ben Vaske ETV, Maria van Nieuwkerk, beleidsadviseur cultuur, Dick Glastra Van Loon, directeur Eigenwijks, Ed Klute, Mira Media, Astrid Vlug, OBA Noord, Hosper Mulder, stadsdeel Noord, Claudette Verpalen, projectleider Leef en Leer!, Martin Berendse, directeur OBA, Annelies Schrijvers, ETV projectleider oefenen.nl, Zilla de Boer, Stadsdeel Nieuw-West, PPI.

**Overleg Programmagroep 10 november 2015, OBA**

Aanwezig: Barbara van Walraven, plaatsvervangend projectprojectleider Leef en Leer!, Ed Klute, Mira Media, Marije Liewens, communicatiemedewerker Leef en Leer!, Fousia BenNoussounna, regiomedewerker en medewerker OBA, Rob Visser, ICT OBA.

**Stuurgroep van 4 november 2015, OBA**.

Aanwezig: Barbara van Walraven, plaatsvervangend projectleider, Jan Oord en Merel Louter (gemeente Amsterdam), Ben Vaske ETV, Mark Pier AT5, Astrid Vlug, OBA Noord, Ed Klute Mira Media, Rob Visser, ICT OBA, Martin Berendse, directeur OBA.

**Regiomedewerkersoverleg van 24 november 2015, OBA**

Aanwezig: Barbara Walraven, plaatsvervangend projectleider Leef en Leer!, Ed Klute, Mira Media, Liselore Bulens, Regeiomedewerker West, Lynette Ho, regiomedewerker Amsterdam Noord, Marije Liewens, communicatiemedewerker Leer en Leef!.

Bijlage 2:

Lijst interviewtopics

**Topiclijst interviews Leef en Leer**

Leef en Leer!, waar gaat het over.

Betrokkenheid bij en rol in het project

Vindbaarheid netwerk: weten mensen elkaar te vinden als ze kennis nodig hebben die ze zelf niet hebben.

Samenwerking.

Interne sterktes en zwaktes

Externe kansen en bedreigingen

Rollen van de verschillende partijen

Wanneer het volgens jou een succes is

Beeld over de toekomst van Leef en Leer!

Bijlage 3:Lijst codes (zoals voortkomend uit analyse van het materiaal)

**Code System [1371]**

**Opleiding/Cursus [16]**

**Omgeving [29]**

**Tijd [4]**

**Geld [11]**

**Vangnet [20]**

**Emotie [1]**

**Onzekerheid/Angst [14]**

**Trots [8]**

**Technologie [59]**

**Wensen [16]**

**Toegankelijkheid [1]**

**Religie [17]**

**Gemeenschap [14]**

**Framing [14]**

**Eigen beleving [17]**

**vrijwilligers [28]**

**Doelen [18]**

**Versnippering [9]**

**Draagvlak [12]**

**OBA Pas [18]**

**Drive [5]**

**swot [71]**

**Sterkte [15]**

**Zwakte [46]**

**Kans [23]**

**Bedreiging [28]**

**Eigen belang [9]**

**Budget [51]**

**Toekomst [31]**

**Netwerken [55]**

**Communicatie [67]**

**Emoties [55]**

**Bang [24]**

**Boos [26]**

**Blij [8]**

**Projectmanagement [35]**

**Professionalisme [17]**

**Focus [3]**

**Behoefte doelgroep [45]**

**Eigenaarschap [20]**

**Betrokkenheid [32]**

**Trots [19]**

**Kennismakelaar [7]**

**Concurrentie [26]**

**Onderklasse [5]**

**Structuur [101]**

**Leermaterialen [36]**

**Idealisme [12]**

**Mannen [3]**

**Succes [25]**

**Efficiënt [18]**

**Doelgroepen [32]**

**Zelfstandige [3]**

**Samenwerken [84]**

**Visueel [1]**

**Verbinden [7]**

**Sets [0]**

**Later gecodeerd (gebruik makend van zelfde code system, totalen in definitieve versie zullen afwijken).**

* **Berendse**
* **Liewens**
* **Louter**
* **Paus**
* **Vlug**

Bijlage 4

Opmerkingen voor korte tussenrapportage

Joke Hermes aan Ed Klute

9 april 2015

* Enthousiaste, bevlogen en betrokken medewerkers
* Materiaal is goed (oefenen.nl met name, AT5 en ETV leveren prima materiaal)
* Fragiel netwerk, dun bezet, zonder interne communicatiestrategie of –platform, van bovenaf opgelegde structuur, moeilijk voor eigenaarschap van deelnemers om zich te ontwikkelen; deelnemers in overleg lijken (te) weinig uitvoerende macht te hebben; regiomedewerkers hebben veel te weinig uren om werkelijk network op te bouwen in de wijk
* Argwaan vanuit OBA naar Leef-en leer free-lancers
* Eigen belangen deelnemende organisaties lijken te grote rol te spelen – iedereen op zoek naar geld  
  aanbod van Leef en leer valt (deels) samen met aanbod van welzijnsorganisaties -> daardoor werd het project (aanvankelijk) gezien als concurrerend met het bestaande aanbod.
* Onduidelijk is de rol/taakverdeling tussen OBA en gemeente: regie moet helderder en op de verschillende nivo’s van het network (er is wel onderling contact, maar er is geen network); kan de gemeente kiezen voor 1 geletterdheidsbevorderingsprogramma?
* Merkonduidelijkheid: OBApas, leef en leerpas, oefenen.nl, klik-en-tik
* Hard nodig (en moeilijk te begrijpen dat dat er nog niet is): communicatieplan (met aandacht voor minimal drie financiele scenario’s).
* OBA is geen flexibele en slagvaardige organisatie. Doorlooptijd bij afdeling Marketingcommunicatie is te lang.
* Werkelijk gebruik laat zich (nog) niet meten
* Aanbod is versnipperd: oefenen.nl naast taal voor het leven (‘Het is een zooitje met de taalaanbieders’ en er zijn veel programma’s, gemeente steunt zowel oefenen.nl als taal voor het leven, als toegang via leef en leer). Gemeente heeft professioneel aanbod, Leef en leer een non-profit aanbod. Bij scholen en Huis van de wijken zitten ook vaak taaldocenten van betaalde taalaanbieders. Maar diezelfde scholen kunnen ook gebruikmaken van Leef en leer (gratis).

**Bijlage 5**

**SWOT analyse Leef en leer! monitoronderzoek**

7-9-2015

**STRENGHTS**

Inhoudelijk gedeelde doelstelling.

Gedeeld idealisme.

Sterke verbinding regiomedewerkers met wijkpartners.

Meer gemeenschappelijk instrumenteel denken: grieven delen en loslaten.

Plannen op strategische fit en op operationele fit.

**OPPORTUNITIES**

Definieer vorm en plaats centrale regie.

Breid website uit naar interactief webplatform voor alle betrokken uitvoerders.

Netwerkintelligentie nog laag (te weinig mogelijkheden om kennis en informatie te delen).

Slecht gedefinieerde doelgroep.

Groot en onoverzichtelijk betaald en gratis taalonderwijsaanbod.

Onduidelijkheid bij sleutelgroep medewerkers over aanstelling.

**WEAKNESSES**

Eigen idealisme leidt tot overbelasting individuele medewerkers.

**THREATS**

Verdenking –over en weer- van instrumenteel gedrag (bedreigt gedeeld idealisme).

1. Citaten uit de interviews zijn anoniem. Er wordt uitsluitend een aanduiding gegeven van de positie van de spreker in de Leef en Leer! organisatie. Sommige posities zijn makkelijk identificeerbaar. We hebben uit die interviews omzichtig geciteerd. Waar onnodig is bij citaten niet verwezen naar de identiteit van de spreker. De gegeven citaten illustreren het betoog en moeten niet als op zichzelf staande waarheden worden gezien. [↑](#footnote-ref-1)
2. Brochure Leef en leer! in Amsterdam, ter gelegenheid van de conferentie Leef en leer! op 25 juni 2015’, p. 12. [↑](#footnote-ref-2)