

## Naar Normaal Amsterdams Peil

Maroes Albers, Nejma el Maâch, Willem van Spijker

*Op een basisschool in Amsterdam Nieuw West loop ik een dagje mee. De leerkracht van groep 5 vertelt dat hij al twintig jaar op deze school werkt. Hij wijst met een breed gebaar naar zijn kinderen.*

*‘Het spijt me dat ik het zeggen moet Willem, maar kijk, dit zijn nu de crimineeltjes van de toekomst.’*

*In een klein vervallen kantoorhok heb ik een paar dagen later een lang gesprek met Oguz Dulkadir, jong initiatiefnemer van de Weekend Academie in Nieuw West. Hij vertelt hoe hij van de Veluwe naar Amsterdam is gekomen en hoe hij zich in zijn eentje door zijn schoolloopbaan heeft moeten knokken. Elk weekend vangt hij samen met dertig HBO-vrijwilligers een zestigtal kinderen op – door de ouders en school opgegeven. Hij geeft ze bijles en nodigt iedere week een ‘rol’model uit om te vertellen over het leven en zijn ontwikkeling in de stad. Oguz ervaart een permanente tegenwerking van de overheidsinstanties. Als ondernemer vinden ze hem verdacht en zijn aanpak past niet in het vastgestelde beleid, zo zegt hij.*

*In april 2006 heeft Willem van Spijker van wethouder Aboutaleb en de bestuurders van de stadsdelen en woningcorporaties de opdracht gekregen een uitvoeringsprogramma te maken voor sociale en economische stedelijke vernieuwing in Amsterdam Nieuw West. Nejma el Maach en Maroes Albers hebben een deel van de uitvoering van het programma voor hun rekening genomen.*

*In dit artikel beschrijven we de ontwikkeling van onze – eigenwijze – aanpak. We vertellen met name over de eerste opbouwfase van het programma dat Koers Nieuw West ging heten (2006-07) en de keuzes die we daarin hebben gemaakt. Ter illustratie werken we twee voorbeelden uit, de basisschool Ru Paré en het netwerk The New Generation. Tevens ondersteunen we ons verhaal met een serie foto’s. We eindigen met een aantal bevindingen en beweringen over hetgeen we hebben meegemaakt in deze pioniersfase.*

*Inmiddels is het programma volop in uitvoering en hebben andere mensen eind 2007 het stokje overgenomen.*

### Context en gewaarwordingen bij de start

*In Amsterdam Nieuw West is de stedelijke vernieuwing al gaande vanaf de jaren negentig. Vele woningen worden gesloopt, gerenoveerd, nieuw gebouwd. Tegelijkertijd wijzen alle onderzoeken uit dat het met de mensen in deze wijken nog voor geen meter beter gaat. De werkloosheid, de armoede, het aantal multiprobleemgezinnen, de schooluitval, de veiligheid en veiligheidsbeleving, het zelfbeeld en de tevredenheid met buurt en*

*buren, op al deze punten scoren de mensen in Nieuw West beduidend lager dan elders in de stad. In heel Nieuw West wonen 130.000 mensen. In sommige buurten concentreren de problemen zich. Overtoomse Veld met zijn Allebéplein geniet wat dat betreft landelijke bekendheid. De helft van de mensen is van allochtone afkomst.*

*In 2005 komen gemeente en corporaties tot een vrijwillige ‘parkstad’-deal. De corporaties zijn bereid de fysieke vernieuwing voor hun rekening en risico te nemen en bovendien de komende tien jaar voor 70 miljoen euro maatschappelijk vastgoed te realiseren. De gemeente legt 40 miljoen extra op tafel naast alle reguliere geldstromen voor een Sociaal en Economisch Kopprogramma. Willem van Spijker wordt aangesteld als kwartiermaker/programmabaas van dit kopprogramma.*

*Wethouder Aboutaleb is duidelijk in ons eerste gesprek. ‘Zorg dat je tot uitvoering komt, liefst meer dan 10 miljoen het eerste jaar.’ Van de betrokken ambtenaren krijg ik vele beleidsnotities aangereikt en mijn agenda wordt vol gezet met uitnodigingen voor allerlei werk- en stuurgroepen. Ik loop naar buiten, over het Allebéplein en neem een kop heerlijke Harira-soep bij Avenida. Ik kijk om me heen en zie de mannen praten, handen schudden en elkaar omhelzen. Ik begin een gesprek met een man die tevens buurtvader blijkt te zijn. Ik vraag hem met wie ik nog meer moet praten, hij stuurt me naar de wijkagent. En zo, al pendelend spreek ik de weken daarna tientallen mensen, op straat, op school, in een bedrijf. De stukken en overleggen laat ik voorlopig aan me voorbijgaan. De agent wijst me de rotte plekken rond de Mondriaanstraat, een ondernemer van een schoonmaakbedrijf (zwarte ondernemer van het jaar) vertelt uitgebreid hoe ze personeel werft en tot discipline brengt. Ik tref lege buurthuizen en ik tref groepjes jongeren op straat die me proberen uit te dagen. Ik kom op een grote basisschool met twee afdelingen: Montessori en klassikaal. De eerste is voor honderd procent bevolkt met witte kinderen. De tweede voor honderd procent met zwarte kinderen. Ze treffen elkaar alleen op het schoolplein. Ik proef de urgentie die mensen me meegeven – in Parijs zijn rellen uitgebroken –, ik hoor de bereidheid van veel mensen om mee te doen, de schouders eronder te zetten. En ik beluister soms de wanhoop en bitterheid vanwege het niet serieus genomen worden, de gevechten tegen de bureaucratie en tegen het niet doorpakken, waardoor mensen steeds stagneren in hun ontwikkeling. Ik loop door lege ROC-klassen, en ik laat me door een schooldirecteur uitleggen dat ze met liefst 57 regelingen te maken heeft om het in en om haar school te bestieren. Ik zie vele leuke projecten en hoor het geklaag dat het allemaal maar tijdelijk is, één grote projectencarroussel. En ik zie hoe weinig professioneel velen welwillend aan de slag zijn. Wielen worden steeds opnieuw uitgevonden. Als er enige ervaring is opgebouwd, houdt het project weer op. En ik ervaar bij de Weekend Academie en bij Campus Nieuw West hoe ondernemers het heel anders aanpakken: stapje voor stapje, voortbouwen op datgene wat succes heeft bij je doelgroep/je klanten en direct stoppen met wat niet werkt.*

*Ik voer lange gesprekken met een aantal jonge ‘geslaagde’ mensen van Turkse en Marokkaanse afkomst. Ze vertellen hun levensverhalen, hun ambities en worstelingen. Hun tomeloze inzet en zichtbare vermoeidheid van al dat knokken vallen me op. Ik kan alles vragen en ik krijg veel antwoorden. Echt gehoord worden, dat overkomt ze zelden.*

## Normaal Amsterdams Peil

Met deze ervaringen en in discussie met betrokken ambtenaren en bestuurders komen we na enkele maanden tot een kerndoelstelling van het programma Koers Nieuw West. We willen dat alle mensen in Amsterdam Nieuw West op Normaal Amsterdams Peil komen.

Wat is Normaal Amsterdams Peil? Hiervoor is een aantal indicatoren aan te wijzen ten aanzien van scholing, gezondheid, werk, sociaal welbevinden, et cetera. Zoals gezegd blijken de mensen in Nieuw West ver onder het gemiddelde te scoren. De gezondheid is slechter, de armoede groter, de schooluitval uitzonderlijk hoog, het gevoel van buurtbinding is laag. Wat is de betekenis van deze neutrale 'normaal'-indicatoren voor onze Amsterdammers in Nieuw West? Dat is niet dat iedereen een normale Amsterdammer moet zijn, dat alle Amsterdammers op elkaar moeten gaan lijken. Het is eerder het tegendeel; het is normaal in Amsterdam dat er vele verschillen zijn tussen mensen, dat iedere inwoner zijn eigen wijze heeft om zich te ontplooiën en te uiten. De meerwaarde van de stad is juist dat er verschillen zijn en dat er ontmoetingen en confrontaties plaatsvinden tussen al die unieke mensen. Uiteraard is het wel zaak dat mensen elkaar de ruimte geven. Een ander dwarszitten mag, maar een ander structureel verwaarlozen of inperken in zijn mogelijkheden is niet geoorloofd.

Zo beschouwd betekent Normaal Amsterdams Peil dat alle Amsterdammers de ruimte krijgen om deel te nemen aan het leven in de stad, dat eenieder zijn eigen weg daarin kan en mag vinden. Iedere Amsterdammer is in staat om zijn leven vorm te geven.

Wat is nodig om dit Normaal Amsterdams Peil in Nieuw West te bereiken? Er zijn op zijn minst drie randvoorwaarden:

- 1 Een sociale infrastructuur van basisvoorzieningen, op maat van de mensen in Nieuw West, met een sluitende aanpak, geredeneerd vanuit de vraag/behoefte van de bewoners. De versterking van de basis-kwaliteit van voorzieningen in Nieuw West.
- 2 Het vermogen tot sociale mobiliteit en (het bestaan van geloof in) de vele mogelijkheden daartoe in Amsterdam.
- 3 Sociale weefsels waarin eenieder zijn rol kan vinden en spelen.

Wat kan het programma Koers Nieuw West hieraan bijdragen? Het is goed om te beseffen dat het programma niet in het luchtledige zweeft. Er gebeurt al heel veel in Nieuw West. En tegelijkertijd moeten we constateren dat het niet (goed) genoeg is. De noodzaak tot vernieuwing en versterking van de sociale en economisch aanpak wordt breed gevoeld. Tegelijkertijd weten we met elkaar niet precies wat dan wel goed en breed werkt, anders hadden we het allang gedaan natuurlijk.

Dat betekent dat we de strategie van 'de werkende weg' kiezen. 'Er is ruimte nodig voor improvisatie en inspelen op concrete situaties', zo schrijven Pieter Tops en Casper Hartman in hun werkboek *Frontlijnsturing*, waarin zij situaties zoals in Nieuw West beschrijven.<sup>1</sup> Zij geven daarbij aan dat deze improviserende strategie juist een sterke sturing en betrokken-

heid van bovenaf vereist. Om 'kasplantjes' met nieuwe werkwijzen te beschermen, maar ook om via de werkende weg richting en helderheid te geven in de frontlijnsituaties. Het gaat dan niet om het vóóraf plannen van al je voornemens, om vooraf precies te willen voorschrijven wat er moet gebeuren (dat weten we immers niet, hoe lang we daar ook over nadenken). Het gaat erom heel goed in de gaten te houden wat er feitelijk gebeurt, wat daarin wel en niet werkt, en op grond daarvan te sturen en bij te sturen. 'Als je wilt weten wat mijn strategie is, kijk naar wat ik doe', schreef strategiegoeroe Henry Mintzberg in zijn boek over managementstrategie hierover. Kortom, geen wensdenken maar werkelijkheidsdenken, van ontwerplogica naar actiologica. Beleid volgt uitvoering.

Kern van deze strategie is het aanboren van aanwezige krachten; om de vele mensen die in en voor Nieuw West een bijdrage willen leveren de ruimte te geven. We organiseren kopgroepen van mensen uit het veld rondom thema's als brede scholen, vrouwen-empowerment en economische versterking. We proberen vitale coalities te smeden om tot interventies met draagkracht te komen, dat wil zeggen interventies die worden gedragen door de deelnemers in de coalitie. We stellen als eis bij het investeren in een interventie dat partners zich bereid verklaren mee te investeren en de interventie duurzaam te maken. We spreken over investeren in plaats van subsidiëren. We laten ons adopteren door het kabinet; ministers en topambtenaren verbinden zich aan een aantal interventies. Ze genereren druk en urgentie.

Voor het programma Koers Nieuw West richten we een klein programmateam in, dat kantoor houdt op het Allebéplein. Het team telt ongeveer vijftien mensen met zeven verschillende etnische achtergronden; Nejma, Maroes, Jaap, Jihad, Nazmiye, Linda, Maria, Firoez, Sharda, Ariadne, Karima, José, Fatima en Camilla. Deze mensen zijn netwerkers, aanjagers, projectontwikkelaars en zitten vol energie.

Wat betekent dit alles nu in de praktijk? Hier volgen twee voorbeelden die illustreren hoe we in de beginfase te werk zijn gegaan.

### Ru Paré: van slechtste basisschool naar een Community Centre

Het (basis)onderwijs is zonder twijfel een van de belangrijkste basisvoorzieningen in de sociale infrastructuur van Nieuw West. Al vele jaren stond de basisschool Ru Paré op de lijst van zwakke scholen. Het laatste jaar zelfs op de onderste plaats. De school staat in de wijk Overtoomse Veld en kent ruim vierhonderd 'zwarte' leerlingen. Meer dan de helft van de kinderen kent nauwelijks Nederlands als ze op school komen en geen enkel kind was de afgelopen jaren in staat mee te doen aan de Cito-toets. De onderwijsinspectie was al enkele jaren bezig verbeterprogramma's tot resultaat te brengen. Het bestuur van deze school en van de andere openbare basisscholen in Nieuw West was een jaar geleden verzelfstandigd. Ahmed Marcouch, voorzitter van stadsdeel Slotervaart, waarin de Ru Paré zich bevindt, werd regelmatig aangesproken door verontruste ouders. Tijdens een bijeenkomst in een sjeke zaal in Den Haag met vele hotemetoten, topambtenaren en enkele ministers vertelde Marcouch over deze

school en ter plekke werd besloten dat het kabinet deze school zou adopteren. Gerrit Zalm en later Wouter Bos waren de adoptie-ministers. Annet Bertram, later de ambtelijk grondlegger van de '56-wijkenaanpak', was de topambtenaar die de school onder haar hoede nam. Enkele weken na de Haagse oploop vond op het kantoor van Nieuw West een vergadering plaats met Marcouch, Bertram, de algemeen directeur van de basisscholen in West, de schooldirecteur van de Ru Paré en enkele Amsterdamse ambtenaren. Willem van Spijker was voorzitter. De directeur van de school vertelde hoe de situatie er voorstond op zijn school. De achterstand van alle kinderen was groot, voor de tweehonderd kinderen in de hoogste vier groepen zou het onmogelijk zijn het vmbo-niveau te halen. Ongeveer 75 kinderen waren zwakbegaafd. De betrokkenheid van de ouders was minimaal en vele leerkrachten waren het vechten tegen de bierkaai moe, aldus de schooldirecteur. Hij verwachtte dat het zeker nog vele jaren zou kosten om de school van de lijst 'zwakke scholen' af te krijgen. De gemeenteambtenaren bevestigden dit beeld. Sluiten van de school was volgens hen het enige alternatief. Ahmed Marcouch en Annet Bertram keken elkaar aan en schudden hun hoofd. 'Onacceptabel', zo was hun stellige mening. Onbestaanbaar dat op deze wijze minstens tweehonderd kinderen als reddeloos verloren werden opgegeven. 'Dit kan en wil ik de ouders niet vertellen', zei Marcouch. Op de vraag wat nodig was om de kinderen te redden, gaf de schooldirectie het volgende rijtje voorwaarden, dat binnen enkele maanden gerealiseerd zou moeten zijn:

- Vervanging van de helft van de leerkrachten.
- Versterking van het management.
- Intensieve individuele begeleiding van alle tweehonderd kinderen.
- Sterke betrokkenheid van de ouders.
- Een visie en ontwikkelingsperspectief op de school als 'Brede School' ingebed in de wijk.

Marcouch en Bertram knikten en Koers Nieuw West nam de opdracht aan om dit voor elkaar te krijgen. De algemeen directeur Luc de Vries zegde zijn medewerking toe.

Zo gezegd, zo gedaan. Een projectleider (Karima Belhaj) werd aange-trokken en binnen een jaar:

- Is de helft van de leerkrachten vervangen door ervaren en enthousiaste nieuwe mensen. Via een spetterende wervingscampagne (o.a. Wouter Bos en de kinderen in het NOS-journaal) bleken vele leerkrachten graag bereid om hun schouders eronder te zetten.
- Is de schooldirectie vervangen door twee zeer ervaren mensen, die het team en het leerprogramma in een half jaar op nieuwe leest hebben geschoeid. Alle kinderen krijgen individuele begeleiding.
- Zijn de deuren geopend voor de ouders en tientallen doen nu actief mee.
- Is samen met twee andere (wel goed scorende) basisscholen in de wijk (de Huizingaschool en de Einsteinschool) het uitdagende ontwikkelingsperspectief ontworpen om deze scholen om te vormen tot Community

Centres, waarin de ontwikkeling van de kinderen in de volle breedte (onderwijs, sociale ontwikkeling, zorg, sport, culturele ontwikkeling et cetera) in de wijk is ingebed. De ministeries van Onderwijs en Financiën verbonden zich aan een volledige ontschotting van regelingen en geldstromen ten behoeve van deze Community Centres.

- Is de Ru Paré verdwenen van de zwarte lijst van de onderwijsinspectie.
- Heeft het kabinet een convenant gesloten met het schoolbestuur en de gemeente om de Community Centres te realiseren.

En hoeveel dit wel niet gekost heeft? Alles bij elkaar 750.000 euro, waarvan het grootste deel personele afvloeiingskosten. Dit lijkt ons een zeer gering bedrag.

Inmiddels is het ontwikkelen van Community Centres tot staand Amsterdams beleid geworden en vindt systematische actie plaats om alle zwakke scholen in Nieuw West aan te pakken. Zoals gezegd: beleid volgt uitvoering. Daarbij is het gelukt te zorgen dat de leerkrachten op school weer met plezier en kwaliteit aan het werk kunnen, de frontlijn kan weer zijn werk doen. En bovendien is het gelukt vele ouders erbij te betrekken, waarmee de verankering in de wijk veel beter is gewaarborgd.

Uiteraard is dit proces niet zonder slag of stoot verlopen. Tussen gemeente en schoolbestuur bestond een permanent wankelend vertrouwen. En vele gemeenteambtenaren waren nauwelijks bereid mee te werken. De Community Centres stonden niet in de beleidsnota's, het vóórtrekken van de Ru Paré ten opzichte van andere zwakke scholen vond men *not done* en voortdurend werd de vraag gesteld: 'wie beslist nu eigenlijk?' In deze omgeving hebben de schooldirecteuren en de projectleider regelmatig spitsroeden moeten lopen. Hun lef en geloof in de beoogde wezenlijke verbetering en van daaruit met kracht en respect de leerkrachten, de ouders en andere partners tegemoet te treden, zijn van doorslaggevende betekenis geweest. Alleen zo was het bijvoorbeeld mogelijk dat de helft van de leerkrachten weliswaar niet allemaal van harte, maar wel zonder blokkades is vertrokken. En voor Bertram en Marcouch (en Van Spijker) is het een tour de force geweest om zonder enige formele bevoegdheid de omslag te bewerkstelligen en alle partijen betrokken te houden.

### The New Generation

The New Generation is een netwerk in Amsterdam Nieuw West, waarin enthousiaste en talentvolle mensen actief zijn die iets willen. Mensen met duidelijke ideeën en anderen die vinden dat er in Nieuw West iets moet gebeuren, maar nog niet precies weten wat.

Dit netwerk is ontstaan door actieve interventie vanuit Koers Nieuw West. Wij hadden en hebben de overtuiging dat het cruciaal is dat de Amsterdammers in Nieuw West zelf hun elite vormen, zodat er bereidheid, betrokkenheid en plezier ontstaan om het voortouw te nemen bij onderwerpen of projecten die hun aanspreken.

Hier volgt een verslag van hoe dit netwerk tot stand is gekomen, waarbij we met name in de beginfase de nodige hobbels zijn tegengekomen.

De behoefte aan ontmoetingen en verbindingen was groot. Bewoners, ondernemers en andere enthousiastelingen wilden graag een plek om inspiratie op te doen en te netwerken, zo was gebleken uit de pendelronde van Willem van Spijker. Er waren ideeën genoeg en men was zeer gemotiveerd, maar soms ontbrak het aan kennis of middelen om ze te kunnen realiseren.



The New Generation heeft als logo een puzzelstukje. De gedachte achter het puzzelstukje is dat iedereen talent heeft op zijn of haar manier, iedereen levert dan ook een bijdrage aan Nieuw West. Zonder jou is de puzzel niet compleet.

Om The New Generation vorm te geven werd een ‘kopgroep’ samengesteld. De kopgroep was een mix van mensen die netwerken hadden of kenden in Nieuw West: de oprichtster van een vrouwenorganisatie, een initiatiefneemster, de oprichter van een succesvolle huiswerkbegeleidingsorganisatie, een ondernemer met als specialiteit de multiculturele samenleving, ondernemers, vrijwilligers, bestuurders, van alles wat. Vanuit het netwerk van de projectleider werd een lijst samengesteld van succesvolle mensen in Amsterdam (Nieuw West), die voor een bijeenkomst werden uitgenodigd. Tijdens de eerste avondbijeenkomst met ongeveer veertig mensen gaf deze groep aan graag betrokken te willen zijn en zich te willen inzetten. Halverwege de avond viel het licht uit en werd de sessie bij kaarslicht voortgezet.

Al snel echter ontstond er gedoe. De kopgroep eiste de bevoegdheid om mee te besturen met alles wat Koers Nieuw West deed. De vergelijking met het Zwart Beraad in Amsterdam Zuid-Oost werd gemaakt. (Het Zwart Beraad vormde enkele jaren geleden een soort schaduwbestuur van het stadsdeel en eiste verregaande invloed op.) Tevens wisselde de projectleiding, waarbij nauwelijks overdracht plaatsvond. Hierdoor ontstond onduidelijkheid over wat de kopgroep als kader had meegekregen. De afstemming met de kopgroep over wederzijdse verwachtingen werd daardoor een zwaar en uitputtend proces. Een aantal leden wilde liefst iedere week of twee weken vergaderen. Sommigen wilden ook een stevige vergoeding voor hun inspanningen. In de vergaderingen waren vooral het proces en de bevoegdheden onderwerp van gesprek, maar de slag naar de inhoud werd niet gemaakt. Had het te maken met de samenstelling van groep, die voornamelijk bestond uit Nederlandse Marokkanen? Is het iets cultureels? Of is iedereen op zoek naar ‘macht en (h)erkenning’?

Bij de start zijn we niet helder genoeg geweest in onze bedoeling; het ontbrak aan een duidelijk afgebakend kader dat voor iedereen precies aangaf wat kan, en wat niet kan. Zodoende ontstond er teleurstelling aan beide zijden. Juist waar grote onzekerheid bestaat en vernieuwing in rol en positie is gewenst, is het van belang om heldere kaders te scheppen; dat is de conclusie die we nu, achteraf, kunnen trekken. Consistente projectleiding en het vastleggen van gemaakte afspraken zijn daarbij ankerpunten.

Na enkele maanden gesteggel hebben we met de mensen van de kopgroep die dat nog wilden, de eerste netwerkbijeenkomst georganiseerd. Nejma el Maach was inmiddels de projectleider geworden, daarin bijgestaan door Maroes Albers: twee vrouwen van midden twintig.

Op de eerste grote bijeenkomst, in juni 2007, was het druk. Erg druk. Met in totaal zo’n driehonderd gasten, onder wie veel vrouwen en leden van (zelf-)organisaties. Bestuurders waren ondervertegenwoordigd. De avond had als thema ‘Van droom naar werkelijkheid’. Op het programma stonden workshops die bewoners en/of (zelf)organisaties op weg konden helpen om hun dromen en ideeën te realiseren; onder andere creatief denken en persoonlijke effectiviteit. Tevens presenteerden een aantal mensen hun initiatieven. Zo werd het initiatief van twee ondernemers, ‘Coach je kind’, dat wilde voorzien in opvoedingsondersteuning op islamitische basis, door een volle zaal heftig bediscussieerd.

Daarnaast kregen organisaties uit Nieuw West de mogelijkheid hun activiteiten en producten te presenteren op een ‘markt’. Hierdoor ontstonden er kruisbestuivingen tussen organisaties en ondernemers. Er werd volop genetwerkt en de basis van toekomstige samenwerkingen werd gelegd. Frenk van der Nederlanden schreef na afloop in *Het Parool*: ‘Misschien is The New Generation de vlinder die een orkaan veroorzaakt, misschien zijn dromen niet altijd bedrog. Op een vuilnisbelt bloeien soms de mooiste rozen.’

Na deze bijeenkomst is besloten de constructie van de kopgroep te veranderen. Ze moest bestaan uit mensen die zich wilden inzetten voor het verbeteren van de omgeving van de bewoners in Nieuw West. Het moesten sleutelfiguren zijn, mensen met een netwerk die goed weten waar de wensen en behoeftes liggen van de bewoners en die *bottom up* richtlijnen konden aangeven voor The New Generation, en daarmee indirect voor Koers Nieuw West. De groep moest divers van samenstelling zijn (leeftijd, man/vrouw, etnisch).

Daarmee namen we afscheid van een aantal mensen uit de oorspronkelijke kopgroep, die toch vooral uit waren op het realiseren van eigen projecten. Uiteraard gaf dit het nodige protest en ontstond in Amsterdams-Marokkaanse kringen een discussie over onze integriteit.

We hebben doorgezet en het idee ontstond om ‘Brainwaves’ te organiseren. Er werd een kleine groep mensen uitgenodigd, aan wie duidelijk werd aangegeven dat Koers Nieuw West hen als sleutelfiguren beschouwde, graag kennis wilde uitwisselen en van hen wilde horen waar The New Generation op moest inspringen het komende jaar. Dit waren inspirerende bijeenkomsten, waar de ideeën regelmatig over elkaar heen buitelden. Daarnaast zochten we steun en betrokkenheid bij bestuurders en corporatiedirecteuren.

De tweede grote bijeenkomst vond plaats in oktober 2007, met als thema ‘Samen werken, samen leven’. Nog drukker, rond de vijfhonderd gasten. Veel bekende gezichten, maar ook veel nieuwe. Bestuurders, directeuren en raadsleden waren volop aanwezig en volop in gesprek met ‘hun’ bewoners, ondernemers en organisaties. Weer een grote markt van organisatie

en workshops, en nog veel meer. Maar vooral netwerken natuurlijk. Op het prikbord 'Gevraagd/aangeboden' werd druk geplakt en vervolgens gedeald.

Begin 2008 kwam de Brainwave weer bijeen. Tijdens deze netwerkbijsamenkomst werd besloten dat de volgende een speciaal tintje moest krijgen. Het moest uit zijn met de explosie van negatieve berichtgeving door de media. Bij elke autobrandje stonden er vier cameraploegen klaar, maar bij succesvolle projecten wilden ze niet komen. Een positief gevoel, feestelijk programma en talent in het zonnetje zetten, waren de steekwoorden. De meest wilde ideeën werden geopperd.

Tijdens de derde bijeenkomst in de Meervaart in Osdorp kwamen bewoners aan in limousines en werd het boek *De zon komt op in Nieuw West* uitgereikt aan burgemeester Cohen. In dit boek staan twintig portretten van actieve mensen in Nieuw West. Daarnaast waren er muzikale optredens, een prachtige modeshow van jong talent uit Nieuw West en natuurlijk werd er vooral weer veel genetwerkt. Allerlei 'cadeautjes' voor de gasten – een tas en speldjes met het logo, het boek *De zon komt op in Nieuw West*, magneetstickers met eigen portretfoto, et cetera – zorgden voor een echt galagevoel. Wij horen bij The New Generation en zijn daar trots op. Achmed Baâdoud (wethouder in Osdorp): 'The New Generation is de toekomst van Amsterdam Nieuw West. Hun daadkracht is de kiem van de toekomstige samenleving!'

Na drie bijeenkomsten is er een kerngroep gevormd van dertig à veertig personen die zich in het netwerk bewegen, ieder met zijn eigen motief. Bestuurders zijn nieuwsgierig naar wat er leeft, ondernemers zijn op zoek naar nieuwe markten, vrijwilligers naar nieuwe collega's of een subsidie en soms vinden mensen het gewoon inspirerend en gezellig. Maar kenmerkend zijn vooral de kracht en de energie die inmiddels tot leven zijn gebracht. Er blijkt in Nieuw West een enorme behoefte te bestaan om te netwerken. Bij iedere borrel, lancering, event of opening loopt het storm met mensen die met elkaar in contact willen komen. Of het nu een ondernemende huisvrouw is of een topondernemer, ze zijn er allemaal.

Terugkijkend op de ontwikkeling van The New Generation kunnen we constateren dat het een lastig proces is geweest, met name in de beginfase. Tastend en struikelend hebben we een weg gevonden om mensen te mobiliseren. Het bleek van wezenlijk belang om glashelder te zijn in je bedoelingen: wie spreek je waarop aan? Het bleek bovendien hard nodig om een krachtige faciliterende rol te spelen en daarbij ook het gezag van zittende bestuurders en directeuren te gebruiken. Een punt van zorg is bovendien of het deze New Generation zal lukken zichzelf te blijven organiseren. De taaiheid is groot.

## Conclusies

Wat heeft de opbouwfase van Koers Nieuw West ons laten zien? Terugkijkend kunnen we zeven opmerkingen maken over hetgeen we aantreffen bij aanvang van onze opdracht:

- Er was sprake van institutionele verwaarlozing. Ondanks de grote hoeveelheid trajecten en projecten die over een wijk als Nieuw West worden

uitgestort, wordt niet aangesloten bij de behoeften van de mensen in Nieuw West, met de situatie die we bij de Ru Paré-school aantreffen als illustratie.

- Veel initiatieven van mensen werden genegeerd of overgenomen en afgepakt. Dat Oguz en zijn Weekend Academie slechts met grote moeite een plek konden veroveren is een tekenend voorbeeld. Het grote enthousiasme en de vele initiatieven die tentoongespreid worden bij The New Generation laten zien dat het ook anders kan.
- De armslag voor medewerkers die in de frontlijn werken is dikwijls te beperkt. Ze worden onvoldoende ondersteund en scherp gehouden op hun opdracht en professionaliteit. Zie de leerkrachten op de Ru Paré.
- Er wordt in deze wijken veel beleid gemaakt en te weinig gehandeld als ondernemer. Waarom was in al die jaren nooit echt ingegrepen op de Ru Paré? Waarom kent elk stadsdeel uitgebreide beleidsnota's over bewonersparticipatie, maar doen mensen zelden mee?
- De meeste instellingen en overheden opereren los van elkaar en komen onvoldoende tot het smeden van vitale coalities met een duidelijke focus en verantwoordelijkheid.
- Om duurzame ontwikkeling van Nieuw West mogelijk te maken is het van doorslaggevende betekenis dat zich een (nieuwe) elite vormt die in woord en daad voorbeelden kan stellen.
- De overheden kiezen te vaak een rol van pappen en nathouden en zich overall mee bezighouden in plaats van zeer selectief en daadkrachtig op te treden.

Deze zeven punten zijn ons helder geworden gaande ons werk in de opbouwfase, door steeds te reflecteren op ons handelen.

Gewaarworden en aansluiten bij datgene wat leeft en bij diegenen die energie en ondernemingszin hebben, dat is de crux. Dus heel goed kijken en luisteren, en mensen in hun kracht laten komen. Soms is het nodig om institutionele blokkades op te ruimen en de instituties zover te krijgen dat ze ondersteunend zijn; zie bijvoorbeeld de Ru Paré.

We hopen met dit verhaal te laten zien dat een andere, ondernemende en uitvoeringsgerichte aanpak, die drijft op datgene wat gaande is, daadwerkelijk effect kan hebben. Zodoende is het immers mogelijk om een aantal noodzakelijke doorbraken te forceren in de soms grauwe werkelijkheid in Nieuw West, en overigens ook in vele andere 'prachtwijken'. We hopen dat we hebben laten zien dat bovengenoemde zeven punten niet vanzelfsprekend zijn en dat onze aanpak kan bijdragen aan een substantiële verbetering van het Amsterdams Peil van leven.

Onze aanpak is overigens een kwestie van vallen en opstaan geweest. En we hebben ook fouten gemaakt, zie bijvoorbeeld de start met de kopgroep van The New Generation. Zeker niet alle initiatieven en interventies die we in gang hebben gezet zijn succesvol gebleken. Een zorgpunt in die eerste fase – tot medio 2007 – was bovendien het bestuurlijk en ambtelijk draagvlak. Om een programma als Koers Nieuw West structureel in te bedden en de ingezette interventies te verankeren is die steun op den duur

wel hard nodig. Bovendien, het genereren van energie en enthousiasme is één ding, maar het vasthouden daarvan is een ander.

Inmiddels is Koers Nieuw West – we schrijven januari 2009 – uitgegroeid tot een volwassen uitvoeringsprogramma. Met de huidige programmadirecteur Christa Brinkhuis hebben we afgesproken om binnenkort een essay te schrijven over de aanpak en betekenis van Koers Nieuw West, waarin ook de huidige uitvoeringsfase aandacht krijgt. Want inmiddels is er natuurlijk alweer veel veranderd.

Noot

1. Casper Hartman en Pieter Tops, *Frontlijnsturing* (Nicis, 2005), p. 72.











### Fotobijschritten

- 1 The New Generation, 9 oktober 2008. Foto: Co de Kruijf
- 2 The New Generation, 9 oktober 2008. Foto: Co de Kruijf
- 3 Ru Paré School, ondertekening convenant realisatie community centres, 17 januari 2008. Foto: Wim Salis
- 4 The New Generation, 9 oktober 2008. Foto: Co de Kruijf
- 5 Ru Paré School, ondertekening convenant realisatie community centres. 17 januari 2008. Foto: Wim Salis
- 6 Ru Paré School, ondertekening convenant realisatie community centres. 17 januari 2008. Foto: Wim Salis
- 7 The New Generation, 9 oktober 2008. Foto: Co de Kruijf
- 8 The New Generation, 9 oktober 2008. Foto: Co de Kruijf
- 9 The New Generation, 9 oktober 2008. Foto: Co de Kruijf