



Naar (Daad)Krachtige Gemeenschappen

Samenvatting van het evaluatieonderzoek naar het programma Nieuwe Ontmoetingsplekken van Stichting DOEN

Door:

Dr. Sandra Trienekens

Prof. Dr. Jan Willem Duyvendak

I.o.v. Stichting DOEN

April 2013

INLEIDING

In 2012 kregen Sandra Trienekens en Jan Willem Duyvendak de opdracht van Stichting DOEN om het programma Nieuwe Ontmoetingsplekken te evalueren. Het programma valt onder het thema Cultuur & Cohesie en beoogt een positieve bijdrage te leveren aan de leefbaarheid en onderlinge betrokkenheid van burgers in de openbare ruimte.

De vraag in hoeverre het programma goed werkt hebben we uiteen laten vallen in de volgende drie deelvragen:

1. *Wat werkt goed en minder goed aan het programma?* Dit is een vraag naar de implementatie van het programma.
2. *Dragen de gesteunde initiatieven bij aan lokale sociale cohesie en is het programma een goede manier om te werken aan sterkere lokale binding?* Dit zijn vragen naar het resultaat van het programma.
3. *Welke aanbevelingen kunnen er worden gedaan voor de verdere ontwikkeling van het programma?* Dit is een vraag naar de toekomst.

Het onderzoek vond plaats in 2012. Het was kwalitatief en inductief van aard. Hierdoor bood het ruime gelegenheid aan de betrokkenen van de onderzochte initiatieven om hun ervaringen te delen met betrekking tot het functioneren van het programma en om hun visie te verwoorden over wat het initiatief hen heeft gebracht en welke betekenis ze hieraan toekennen.

De implementatie van het programma onderzochten we op basis van interviews met de twee programmamanagers en een databestandanalyse van 34 willekeurig gekozen projecten uit de lopende financieringen – dit is ongeveer de helft van de lopende financieringen. Daarnaast hebben we een databestandanalyse uitgevoerd van de afgewezen projecten in de periode juni tot en met september 2012 en van de toekenningen na aanvang van het onderzoek (goedgekeurde financieringen tot en met september 2012). In aanvulling op deze gegevens en voor inzicht in het resultaat van het programma, hebben we interviews gehouden met de uitvoerders van tien, willekeurig geselecteerde projecten uit de lopende financieringen. Ook zijn er zelfevaluatiesessies met betrokkenen en initiatiefnemers van deze tien projecten georganiseerd. Drie willekeurig geselecteerde projecten uit de lopende financieringen zijn aan een diepgaand onderzoek onderworpen. Hieronder volgen de conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek.

1. CONCLUSIES IMPLEMENTATIE PROGRAMMA

Uit het onderzoek naar de implementatie komen zowel positieve als negatieve aspecten van de implementatie van het programma naar voren:

+

- Positief is de proactieve houding van de programmamanagers.
- De programmamanagers hebben een goede neus voor het opsporen van projecten die een diversiteit aan deelnemers en overige betrokkenen mobiliseren, waarin deelnemers werkelijk betrokken raken, en voor projecten met een verrassende aanpak.
- Het programma Nieuwe Ontmoetingsplekken heeft dan ook veel mooie, verrassende projecten gesteund, die op projectniveau veel waardevolle, zij het zeer uiteenlopende, effecten hebben gesorteerd.
- De kracht van het programma is de diversiteit aan vormen waarin ontmoetingen tot stand komen. Het is bepaald niet voorspelbaar of routineus hoe er aan ontmoeting wordt gewerkt.
- Positief is ook de diversiteit aan relaties die deze ontmoetingen voortbrengen.
- De initiatiefnemers zijn vol lof over de programmamanagers en over DOEN als fonds. De programmamanagers worden ervaren als flexibel; kritisch, ze stellen terechte vragen die tot nadenken stemmen; tolerant bij fouten; communicatief sterk en verbindend. DOEN wordt ervaren als een betrokken financier, geen geldschietter, maar een (*sparring*)partner. De initiatiefnemers waarderen dat DOEN investeert in het voorbeeldkarakter van projecten en deze de gelegenheid biedt om in pilots een ontwikkeling door te maken.

-

- Het programma geeft niet voldoende invulling aan de containerbegrippen 'sociale cohesie', 'leefbaarheid' en 'betrokkenheid' die het als programmadoelen stelt. De doelen die de initiatiefnemers op projectniveau formuleren, kunnen daardoor sterk variëren. Hierdoor wordt de opbrengst van het programma als geheel nogal ongericht.
- Door de manier waarop de doelen zijn geformuleerd, is dit programma moeilijk te onderscheiden van vergelijkbare programma's van andere fondsen.
- Het onderscheid tussen doel enerzijds en het middel tot het doel anderzijds is niet duidelijk af te leiden uit de naam en de omschrijving van het programma. Het middel (het creëren van

- nieuwe ontmoetingsplekken) lijkt, in elk geval in de naamgeving, centraler te staan dan het doel (het vergroten van o.a. leefbaarheid en onderlinge betrokkenheid van burgers).
- Naast de algemene DOEN-criteria zijn er drie aanvullende programmacriteria geformuleerd. Slechts één van de drie geeft invulling aan het sociale doel. Uit het onderzoek naar de implementatie blijkt dat in de selectie nog andere criteria een rol spelen. Deze criteria hebben eerder betrekking op het *karakter* van een bepaald initiatief (bijvoorbeeld ondernemend, vernieuwend) dan het sociale programmadoel. Het programma is gebaat bij duidelijkere criteria die zowel het (specifieke) sociale doel als het gewenste karakter van de initiatieven tot uitdrukking brengen.
 - Er was tot nu toe geen expliciete, noch structurele ruimte binnen het programma om aan ondernemerschap te werken of initiatieven met begeleiding en coaching te versterken, al is dit bij sommige lopende financieringen wel het geval. Er is een duidelijk kader m.b.t. ondernemerschap en ondersteuning nodig waarbinnen alle initiatiefnemers kunnen aanvragen en hun behoefte kunnen formuleren.
 - Het geldt zeker niet alleen voor het programma of voor DOEN, maar ook hier is sprake van een projectencarrousel: de steun gaat vooral naar projecten en veel minder naar de ontwikkeling van organisaties.

Er is sprake van een modieus, vaak weinig helder gebruik van termen in het sociale veld. Begrippen als 'sociale cohesie' zijn containerbegrippen waar ongeveer alles in past – ze verworden al snel tot een grabbelton als ze niet precies en scherp worden gedefinieerd. Tegelijkertijd toont ons onderzoek aan dat er met krachtige en aansprekende middelen wel degelijk sociale cohesie-doelen te verwezenlijken zijn.

2. CONCLUSIES RESULTAAT PROGRAMMA

Uit het onderzoek naar het resultaat van het programma komen positieve bijdragen aan sociale cohesie naar voren, maar daar vallen ook kanttekeningen bij te plaatsen:



- Op een enkele uitzondering na, komen in alle initiatieven ontmoetingen tot stand, soms zelfs in redelijk grote getalen.
- Er is sprake van *nieuwe* ontmoetingen: tussen mensen die elkaar niet of hooguit van gezicht kenden en tussen mensen die niet snel spontaan samen initiatief zouden ontwikkelen.
- De ontmoetingen zijn *ongebruikelijk*: tussen mensen met zeer uiteenlopende achtergronden v.w.b. leeftijd, leefstijl, etniciteit, klasse, en dergelijke.
- De kracht is dat daarbij heel uiteenlopende (extensieve en intensieve) relaties ontstaan: samenwerkingsverbanden, economische relaties, ruilrelaties, vriendschappen, etc.
- De projecten laten zien dat ook vluchtige of vrijblijvende ontmoetingen positieve effecten kunnen hebben.
- Met de steun aan de projecten zijn belangrijke bijdragen geleverd, bijvoorbeeld aan vitaliteit, de lokale organisatielust, het community-gevoel, de 'verbeelding' of er is een (ander) perspectief geboden. Voor sommigen heeft deelname verstrekkende gevolgen voor hun leven gehad (empowerment).
- De initiatieven tonen dat er veel bereidheid bestaat onder mensen om actief te worden en dat mensen hun omgeving en de maatschappij genuanceerd en zeker niet 'afwerend' bekijken.
- De projecten laten zien waar de verantwoordelijkheid nu ligt (in het midden tussen burgers, sociale en maatschappelijke instellingen, fondsen, overheden, etc.) en waar deze in de praktijk *niet* genomen wordt om sociale cohesie te versterken: in een aantal inspirerende initiatieven laten sociale en maatschappelijke instellingen het als samenwerkingspartner afweten.



- Net zoals het programma blijven ook de initiatiefnemers vaag over welk element binnen het aandachtsgebied 'sociale cohesie' ze willen versterken. De formulering in de aanvragen beperkt zich hoofdzakelijk tot 'ontmoeting faciliteren door het bijeenbrengen van mensen en groepen met uiteenlopende achtergronden.'
- De aantallen ontmoetingen verschillen naar gelang de aard van het initiatief, ook is de ene deelactiviteit daar effectiever in dan de andere. Verschil is er ook in duurzaamheid, intensiteit en de aard van de ontmoetingen. Niet in alle (deel)activiteiten ontstaat uit de ontmoetingen het door DOEN gewenste effect op sociale cohesie.
- Sociale cohesie moet groeien, veel projecten hebben een te korte looptijd om werkelijk sociale cohesie tot stand te laten komen.
- Het gaat de initiatiefnemers eigenlijk minder om het sociale element van cohesie, maar om het 'politieke', het burgerschaps-element daarvan (zoals zelfbeschikking van gemeenschappen vergroten en het sociaal vermogen van gemeenschappen versterken) en om het cognitieve

element, om cognitieve cohesie (zoals kennis over elkaar opdoen en het bijstellen van negatieve beeldvorming).

- In de uitvoeringspraktijk blijkt het in essentie om ontmoetingen en niet altijd om ontmoetingsplekken te gaan. De programmaam is daarmee enigszins misleidend.
- In het algemeen geldt dat de meest kwetsbare burgers en zij die niet snel uit zichzelf actief zullen worden, nauwelijks bij de projecten betrokken raken (of alleen indirect of passief).

Het beeld dat uit het onderzoek naar het resultaat van het programma naar voren komt is diffuus: er worden veel, uiteenlopende en belangrijke doelen gesteld en waardevolle resultaten behaald, maar op verschillende, uiteenlopende elementen van sociale cohesie. De effecten liggen vaak niet op het sociale element van cohesie (leefbaarheid en betrokkenheid) zoals het programma beoogt. Het effect van het programma op sociale cohesie blijft daarmee relatief ongericht; de kracht op projectniveau wordt zo niet vertaald naar een maatschappelijke impuls van het programma als geheel.

Het onderzoek naar successen en valkuilen in de uitvoeringspraktijk van de initiatieven vullen bovenstaande conclusies aan. Uit de door de initiatieven geleerde lessen spreekt het belang van het inzetten van een *krachtig en aansprekend middel* om de latent aanwezige bereidheid onder burgers om actief te worden voor de lokale gemeenschap te verzilveren. Via een *verrassende, innovatieve aanpak* (werkwijze) komen burgers in beweging en bij voldoende tijd kunnen er, sociaal gezien, mooie resultaten uit voortkomen.

De valkuilen in de uitvoeringspraktijk refereren vrijwel allemaal aan institutionele factoren. Het onderstreept het belang van het werken aan *institutionele cohesie*; aan het uitbouwen en versterken van de netwerken tussen overheden, instellingen en instanties enerzijds en burgers anderzijds. De afbreukrisico's tonen het belang van het werken aan *verduurzaming van de uitvoerende organisaties*. Dit geldt op verschillende vlakken: een (financieel) duurzame organisatie, verduurzaming door het betrekken van voldoende medewerkers die het initiatief mogelijk ook kunnen overnemen en verduurzaming door het delen van succesvolle aanpakken met andere partijen.

3. AANBEVELINGEN

We zien een onmiskenbare kracht en potentie in het programma, maar concluderen tegelijkertijd dat deze nog sterker uit de verf kunnen komen. We concluderen dit in het licht van:

- a) de door DOEN geformuleerde doelstellingen: zo krijgen bijvoorbeeld niet in alle gevallen de ontmoetingen die de initiatieven faciliteren, de mogelijkheid om tot hechte sociale verbanden uit te groeien, richten de initiatieven zich op andere elementen van sociale cohesie dan het programma beoogt en zijn niet alle initiatieven even ondernemend als DOEN ambieert (of worden niet alle initiatieven op passende wijze gesteund om dat te worden);
- b) de uitdagingen waarvoor de initiatiefnemers zich geplaatst zien en de concrete behoeften die zij uiten: meer dan de mogelijkheden die het programma nu biedt, zoeken de initiatiefnemers naar manieren en vormen om hun organisaties te verduurzamen, om hun projecten op de locaties waar ze plaatsvinden, te laten beklijven en om hun kennis te delen met andere initiatiefnemers en relevante partijen;
- c) het verschil tussen projectniveau en programmaniveau: de individuele, inspirerende initiatieven sorteren waardevolle effecten, maar de bijdrage van en aan het programma als geheel is te ongericht. De vele, door Nederland verspreide, initiatieven die, elk weer op eigen wijze, met eigen interpretaties van sociale cohesie aan de slag gaan, vormen samen geen breed gedragen netwerk van initiatieven die blijvende (innovatieve) veranderingen op het sociale vlak teweegbrengen;
- d) de huidige maatschappelijke en politieke context: overheden herdefiniëren hun rol en verschillende financiële bronnen waar initiatiefnemers aanspraak op konden maken zijn wegbezuinigd of danig gekrompen. Tegelijkertijd nemen burgers talloze initiatieven en wordt hun positie belangrijker nu andere sociale en maatschappelijke instellingen hun deuren hebben gesloten of hun taken anders moeten invullen (bijv. als gevolg van Welzijn Nieuwe Stijl). Dit veranderende speelveld vraagt om een nadere plaatsbepaling van fondsen zoals DOEN.

We doen verschillende aanbevelingen, waarvan we hieronder de belangrijkste samenvatten. De aanbevelingen ambiëren naar boven te halen wat nu vaak latent, impliciet en weinig structureel al in het programma aanwezig is – ze bouwen voort op de ervaringen van de programmamanagers en van de initiatiefnemers zoals die in het onderzoek naar voren kwamen. De aanbevelingen sluiten tegelijkertijd aan op de huidige maatschappelijke constellatie en de nieuwe rol die dit vraagt van fondsen en initiatiefnemers. Ze trekken bovendien een aantal ontwikkelingen die DOEN in haar meerjarenplan 2013-2017 schetst verder door. De aanbevelingen zijn in conceptvorm voorgelegd aan de initiatiefnemers van de dertien projecten, die we diepgaand hebben onderzocht. Hun feedback is in het eindresultaat verwerkt.

Een voorzet voor een nieuw doel en specifieke criteria

We adviseren DOEN binnen sociale cohesie een specifiek doel te formuleren en vervolgens een duidelijk kader voor het programma te scheppen met criteria die het sociale doel én het gewenste vernieuwende en ondernemende karakter van de initiatieven tot uitdrukking laten komen.

We geven daartoe een voorzet en stellen voor dat het programma zich richt op het tot stand laten komen van '(daad)krachtige gemeenschappen': *een programma dat inzet op innovatie in het sociaal handelen, gericht op het samen actief (laten) worden van mensen en partijen die daartoe zelf niet snel spontaan zouden overgaan, met als doel het tot stand brengen van (daad)krachtige gemeenschappen die zich tot hun omgeving weten te verhouden*. Want gemeenschappen zijn pas *krachtig* als ze op dwarsverbanden rusten en gemeenschappen zijn pas *daadkrachtig* als ze zich een samenwerkings- of onderhandelingspositie verwerven ten opzichte van bestaande organisaties en institutionele structuren.

In het verlengde hiervan ligt de suggestie voor een nieuwe programmaam: (Daad)krachtige Gemeenschappen.

We geven ook een voorzet voor criteria gericht op het (specifieke) sociale doel van het programma:

1. Initiatieven dragen bij aan (daad)krachtige gemeenschappen. Dit expliciteert wat er nu al in het programma gebeurt: programmamanagers waarderen het als deelnemers daadwerkelijk betrokken raken, verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid krijgen (in het project, maar het liefst ook in hun concrete leefomgeving) en met het project na afloop zelfstandig doorgaan. Initiatiefnemers van de meest prikkelende projecten zitten op eenzelfde lijn. Zij steunen zelforganisatie van gemeenschappen, stimuleren lokaal initiatief, willen mensen bewust maken van de rollen die ze in hun eigen leefomgeving kunnen spelen. Zo versterken de initiatieven het sociaal vermogen van lokale gemeenschappen.

2. Initiatieven bouwen dwarsverbanden in lokale gemeenschappen. Het zijn de ontmoetingen tussen burgers van uiteenlopende achtergronden waaraan de maatschappij een gebrek heeft. Juist gemeenschappen die op ongebruikelijke, onverwachte of spanningsvolle dwarsverbanden rusten zijn krachtig, daarom brengen de initiatieven groepen en individuen bijeen die elkaar niet snel spontaan zullen opzoeken om wat te ondernemen. Deze dwarsverbanden brengen verschillende soorten kapitaal bijeen: sociaal kapitaal, cultureel kapitaal, economisch kapitaal, et cetera.

3. Initiatieven hebben aansluiting bij bestaande organisaties en instituties. Al zijn burgers nu – maatschappelijk gezien – aan zet, ze opereren niet in een vacuüm. Hun leefomgeving wordt nog steeds beïnvloed door allerlei institutionele partijen. Daar zullen zij zich toe moeten verhouden en mee moeten samenwerken of moeten afstemmen om hun eigen acties vorm te kunnen geven. Aansluiten op en afstemmen met bestaande organisaties en instituties vergroot de kans dat deze partijen door de prikkelende werkwijze van de initiatieven worden geïnspireerd. Bovendien is de kans groter dat initiatieven bekliven als de initiatiefnemers zich (noodgedwongen) terugtrekken als er stevig is gewerkt aan het bouwen van netwerken van burgers en instituties.

4. Initiatieven zetten burgers in een actieve, verantwoordelijke rol. De initiatieven zijn plaatsen waar mensen op hun manier actief kunnen worden, ervaring opdoen met uiteenlopende activiteiten en met verschillende rollen en in relatie tot elkaar en institutionele partijen leren staan. Burgers (deelnemers) een actieve, verantwoordelijke rol toebedelen, vergroot de kans op zelfstandige voortzetting van de activiteiten door deze burgers na afronding van het initiatief. Door deze rol ontstaat er een andere positie van waaruit burgers hun stem kunnen laten horen en samen kunnen werken met overheden en maatschappelijke organisaties.

5. Initiatieven onderscheiden zich door een eigenzinnige, verrassende aanpak. Mensen komen in actie vanuit hun passie en interesse voor een bepaalde activiteit. De 'truc' is om prikkelende en verrassende middelen (vormen) te vinden om breed gedragen passies te mobiliseren. De verrassende aanpak kenmerkt zich ten minste door een origineel idee (met een visie erachter) en een prikkelende werkwijze. Primair gaat het om initiatieven die op interessante wijze bijdragen aan de maatschappelijke ontwikkelingen die dit programma wil bevorderen.

Te honoreren aanvragen voldoen aan *alle* vijf criteria. Daarmee wordt de beoordeling van aanvragen door de programmamanagers eenduidig en onderscheidt DOEN zich van andere fondsen.

DOEN als landelijk ontwikkelingsfonds

We adviseren DOEN een tweedeling te maken tussen een landelijke fonds dat *organisaties* ondersteunt in hun ontwikkeling (organisatorische verduurzaming) en het financieren van *projecten* op regionaal (decentraal) niveau in samenwerking met regionale partners en fondsen – hieronder komen we hier op terug.

Voor DOEN ligt er de taak om gericht(er) ontwikkeling te stimuleren. *Vooraf*: door veldverkenningen, vooronderzoek en pilots te ondersteunen. Maar ook *na bewezen succes*: het verduurzamen van de

uitvoerende organisaties en het overdragen van kennis op andere partijen en sectoren. Landelijk bedient DOEN dan duidelijk twee typen aanvragers:

- *“We willen iets nieuws proberen of we denken dat het op een andere manier beter en duurzamer kan dan het nu elders al gebeurt. Wie helpt ons om dit te onderzoeken, vervolgens in de praktijk te brengen en bij succes te verankeren? DOEN!”*

- *“We zijn vanuit projecten begonnen en al lerend gegroeid. Nu staan we op het punt dat we een organisatie willen neerzetten van waaruit nog meer initiatief ontwikkeld wordt. Wie helpt ons die stap te maken? DOEN!”*

Onze voorstelling van DOEN als ontwikkelingsfonds overstijgt het concept van een “ontwikkelingsprogramma”. In alle facetten van de organisatie ademt DOEN innovatie, ontwikkeling en verduurzaming uit. DOEN werkt nauwer samen met de initiatieven die ze ondersteunt en zorgt voor fysieke en virtuele interfaces waarop DOEN-medewerkers, initiatiefnemers en andere relevante, betrokken partijen elkaar ontmoeten en uitwisselen. In tegenstelling tot het aanbieden van een vast programma, gaat het er in essentie om een vorm te vinden en te faciliteren waarop kennis en expertise gaat ‘stromen’ in een netwerk van netwerken.

Met het functioneren als landelijk ontwikkelingsfonds onderscheidt DOEN zich van andere fondsen. Het verheft dat wat nu al af en toe gebeurt in sommige lopende financieringen, tot algemene aanpak. Het komt bovendien tegemoet aan de expliciete, dringende behoefte van initiatiefnemers aan steun bij de professionalisering van hun organisaties en de verduurzaming van de initiatieven. Initiatiefnemers worstelen met de financiële kant van hun werk en soms ook met de balans tussen commerciële en ideële elementen van hun initiatieven. Ook is er behoefte aan steun en uitwisseling bij de *inhoudelijke* ontwikkeling van hun initiatieven. Binnen het thema Groene en Sociale Economie functioneert DOEN al meer als een ontwikkelingsfonds dan binnen het thema Cultuur en Cohesie. Door de hele organisatie als ontwikkelingsfonds te laten functioneren, verdwijnt dit onderscheid tussen de thema’s en kan DOEN haar rol op alle facetten van een ontwikkelingsfonds duidelijker vorm geven én communiceren.

Twee-stappenfinanciering als onderdeel van het ontwikkelingsfonds

Twee-stappenfinanciering kan de ontwikkeling naar duurzame organisaties ondersteunen. Bij de beoordeling van de eerste aanvraag gaat het om het maken van een goede inschatting van de innovatieve aanpak en houding. Er hoeft dan minder nadruk te liggen op verwachte resultaten. Bij de eerste aanvraag gaat het niet zozeer om een hoge bijdrage als wel om het perspectief dat, als op basis van heldere indicatoren kan worden aangetoond dat het initiatief goed loopt, er vervolgfianciering komt. Bij bewezen succes kunnen er aan de tweede aanvraag prestatie-indicatoren worden gekoppeld en kan er worden gewerkt aan de ontwikkeling van de organisatie (o.a. via het ontwikkelen van een business/verdienmodel) en de overdracht van de ontwikkelde visie en aanpak naar andere (vergelijkbare) initiatieven. De financiële bijdrage voor de tweede stap zou groter moeten zijn en een langere looptijd moeten hebben. Zo worden missers gescheiden van successen en successen de kans gegeven om te verduurzamen.

Begeleiding/coaching als component van het ontwikkelingsfonds

De tweede fase van financiering wordt nog effectiever als deze ondersteuning biedt op de ontwikkeling van de inhoudelijke en zakelijke kant van de organisaties. Idealiter bouwt DOEN rondom dit programma een pool met coaches op, bestaande uit mensen die de waarde van dit soort initiatieven goed zien. Belangrijk is te zorgen voor een goede match tussen coach en initiatiefnemer. DOEN kan eveneens pools opzetten van goede zakelijk leiders, ook daar hebben de initiatieven dringend behoefte aan. Tevens valt te denken aan trainingen voor initiatiefnemers, bijvoorbeeld op het gebied van leiderschap in bottom-up ontwikkelingen. Trainingen kunnen zich ook richten op de zakelijk leiders. Deze vormen van coaching en dit trainingsaanbod worden idealiter aangeboden naast meer organische, netwerkachtige vormen van kennisdeling tussen DOEN-medewerkers, initiatiefnemers en andere relevante, betrokken partijen op het vlak van conceptontwikkelingen, bedrijfsvoering, financiering en wat dies meer zij, zoals hierboven geschetst.

DOEN participeert (met dit programma) in regionale fondsen

Naast het steunen van initiatieven in hun ontwikkeling naar organisaties in een landelijk ontwikkelingsfonds kan DOEN *projecten* steunen door samenwerking aan te gaan met regionale fondsen. De regionale fondsen zetten hun kennis van de regio in en onderhouden de projectrelaties. DOEN heeft ervaring met strategische financieringen, met het samenwerken met andere fondsen op specifieke thema’s. Het aangaan van samenwerkingsverbanden betekent dat DOEN haar slagvaardigheid vergroot zonder dat het (veel) meer capaciteit vraagt. Bovendien is het een manier om beter zicht en grip te krijgen op lokale initiatieven en op de dynamiek op het platteland.

Kennisdeling, verbinden, kennisdisseminatie

De behoefte aan kennisuitwisseling is groot: initiatiefnemers willen kennis delen, van elkaar leren en voorkomen dat ze allemaal het wiel uitvinden. Verschillende initiatiefnemers werken al aan een breder platform voor en aan de overdraagbaarheid van hun concepten, maar vaak buiten de door DOEN

gesteunde projecten om. Hier mist DOEN een kans. Ook de inhoudelijke overlap tussen initiatieven binnen het programma (en tussen DOEN-programma's) laat zien dat het interessant kan zijn voor deze initiatieven om hun kennis en ervaring uit te wisselen.

Uitwisseling faciliteren tussen DOEN-initiatieven is ook een manier om tot coalities te komen (coalities van meerdere DOEN-initiatieven in één gebied of die thematisch bij elkaar passen) om zo de krachten te bundelen ten opzichte van institutionele partijen. Dat is belangrijk gezien het feit dat DOEN geen directe lobbyactiviteiten kan noch wil ontplooiën. DOEN kan wél de regie nemen om initiatiefnemers of andere (gezaghebbende) partijen ruchtbaarheid te laten geven aan succesvolle aanpakken van DOEN-initiatieven bij gemeenten, (koepels van) woningcorporaties, zorginstellingen, welzijnsinstellingen en dergelijke. Het doel is succesvolle aanpakken breder in te bedden in de samenleving en bij verschillende organisaties. DOEN kan deze vorm van 'gedelegeerde lobby' aanzwengelen.

De financier+ rol

De aanbevelingen komen samen in de financier+ rol van DOEN. De financier+ rol van ondersteunen en verbinden – zoals DOEN die nu kent – zou dan mogen worden uitgebreid met ontwikkelen en verspreiden:

- **Ontwikkelen:** er is ruimte in het budget om aanvragen gericht op vooronderzoek, pilots of andere experimentvormen te ondersteunen (als stap 1 in een twee-stappenfinanciering).
- **Ondersteunen:** het meerjarig financieren van innovatieve aanpakken en deze ondersteunen om de doelstellingen inhoudelijk scherp te krijgen en een business/verdienmodel uit te werken en te implementeren (als stap 2 in een twee-stappenfinanciering).
- **Verbinden:** DOEN-medewerkers, initiatiefnemers en andere relevante, betrokken partijen worden gefaciliteerd om kennis te delen, samenwerking te verkennen en toe te werken naar overdraagbaarheid van hun (wellicht gezamenlijke) aanpak op grotere schaal.
- **Verspreiden:** DOEN neemt de regie in het onder de aandacht brengen van succesvolle aanpakken en overdraagbare werkwijzen bij relevante overheden, koepels van woningcorporaties, zorginstellingen, et cetera.

Inzetten op de financier+ rol en op een ontwikkelingsfonds met twee-stappenfinanciering zorgt niet alleen voor een helderder onderscheid tussen DOEN en andere fondsen, maar ook voor een effectievere inzet van de middelen van DOEN én voor een duurzame bijdrage aan maatschappelijke ontwikkelingen.

Deze aanbevelingen doen we binnen het huidige financiële kader en de beschikbare capaciteit van het programma. Het consequent doorvoeren van de aanbevelingen betekent dat er minder projecten kunnen worden gehonoreerd. Ons advies is om het aantal projecten (in het programma) terug te brengen om daarmee de bijdrage aan de slagvaardigheid en verduurzaming van de initiatieven (de organisaties) te vergroten.