



# De Energieke stad



# De Energieke stad

Een Haarlemse methode  
om duurzaam samen  
te werken vanuit  
initiatieven in de stad



Haarlem

# Waarom dit boekje?



Het was in 2010 tijdens een presentatie-avond in het Ramplaankwartier over energiebesparing en energieopwekking dat een deelnemer ons onderbrak omdat hij een beter idee had dan wij. In plaats van zonnepanelen op de eigen daken, kon je dat veel beter gezamenlijk aanpakken. De man had gelijk. De daken in het Ramplaankwartier zouden door hun ligging minder zon opvangen dan wanneer de wijkbewoners gebruik zouden maken van het zongunstige dak van de dichtbij gelegen Fablohal. Het idee ging niet alleen leven, maar is nu ook uitgevoerd. Voor ons was dit initiatief een eyeopener. Er leefden natuurlijk veel meer ideeën in de stad, waarvan wij geen weet hadden, maar die ook nog geen vorm hadden omdat de ideeënmakers zelf nog niet verenigd waren. Dit was aanleiding om na te denken over een andere manier van samenwerken met de stad. We wisten tien mensen enthousiast te krijgen voor wat wij noemden een 'experiment om duurzaam samen te werken'. Dat

experiment heeft al veel opgeleverd; energie in letterlijke en figuurlijke zin. De experimenteerfase zijn we nu wel voorbij. We willen verder. Met projecten die gaan over duurzaamheid, maar we denken dat ook andere domeinen baat hebben bij samenwerken met de stad. Daar hebben we een methode voor ontwikkeld die we De Energieke stad noemen. Die methode brengen we graag voor het voetlicht bij collega's en partijen die samen met stadsbewoners aan de slag willen om een initiatief de kans te geven tot bloei te komen.

In dit boekje maakt u kennis met de methode. Wilt u ook werken met De Energieke stad dan kunt u onze workshop volgen.

Veel leesplezier!

Cora Yfke Sikkema  
wethouder duurzaamheid

# De Energieke stad

En toen waren we een team...

Haarlem is prachtig en krachtig: een historisch 'plaatje' van een stad, met inwoners die 'hun' stad graag ook voor de toekomst willen behouden. Een ander plaatje is dat we dagelijks worden overvoerd met berichten over de stand van het klimaat; en die zijn niet zo positief. Sterker nog: we zullen met z'n allen ons stinkende best moeten doen om dat klimaat te verbeteren. De poolkappen smelten, de zeespiegel stijgt en dat allemaal omdat we de afgelopen twee eeuwen vooral aandacht hadden voor de technologische vooruitgang en niet voor de verwoestende gevolgen ervan. De vinger wijzen naar de schuldigen, dat kan. Maar dat zijn we voor een deel zelf. En hebben we daar ook niet een gezegde voor: 'verbeter de wereld, begin bij jezelf'.

**Haarlem, die stad niet ver van de zee, pakte de handschoen op.**

Haarlem stelde zich een doel; ze wil in 2030 een klimaat neutrale stad zijn. Omdat ze denkt dat het kan. Om dat streven kracht bij te zetten is de geuzennaam van de Haarlemmers als 'stekende muggen' omgebogen naar de milieuvriendelijke en naar duurzaamheid strevende Groene Mug. De gemeente plantte hiermee een zaadje dat leidde tot een boeiend clubje enthousiastelingen in de stad met allemaal ideeën voor een duurzaam en klimaat neutrale stad. In 2010 is dat clubje van tien, ondernemende burgers, betrokken ondernemers en de gemeente, met elkaar rond de tafel gegaan. De vraag: hoe kan je zorgen dat die ideeën van de grond komen? Antwoord: daarvoor heb je meer mensen nodig. Veel meer. Eigenlijk alle Haarlemmers. Het clubje ging de stad in, praten met mensen uit de buurt en de wijk, tastend en kijkend waaraan behoefte is als het gaat om duurzaamheid. Allerlei zaken kwamen boven tafel, van gezamenlijk energie inkopen, tuinen, zorg, spel en.... Er blijken ontzettend veel individuele krachten te zijn in de wijken, die samengebald, kunnen zorgen voor een heleboel vonkjes.

Toen de bal eenmaal ging rollen, ontdekten de pioniers al snel dat samenwerken op basis van gelijkwaardigheid niet alleen leuk is, maar dat het ook heel veel oplevert; ideeën, inspiratie, kennis, middelen, mankracht, saamhorigheid.... Dat geeft energie. Mooie doelen werden behaald. Niet alleen doelen die van te voren op de lijstjes stonden, maar ook nieuwe doelen; verrassende andere doelen die ontstonden gedurende het samenzijn. De zekerheid dat je met z'n allen iets kunt bereiken - mensen uit de stad en ambtenaren van de gemeente Haarlem -, dat je elkaar vertrouwt en dat je open staat voor elkaar en elkaars rollen in een proces accepteert, maakt dat Haarlem krachtig is en prachtig kan blijven!

Begin bij jezelf, praat met anderen, luister, haal op en ga door, dan kom je tot elkaar.

“

Als je een succesvolle samenwerking in jouw stad wilt bereiken dan is het belangrijk dat dit een samenwerking is op basis van gelijkwaardigheid. Daar hoort bij dat de partners transparant zijn in hun belangen. Als je zo'n basis weet te leggen dan kun je ook het gezamenlijk belang vinden en juist dat zal een motor zijn voor succes. ”

**Margreet van der Woude,**  
beleidsmedewerker gemeente Haarlem



Definitie

## De Energieke stad



De energieke stad is een aanpak die met behulp van begeleiding en ondersteuning lokale initiatieven van wijkbewoners en ondernemers helpt zich te organiseren en de eigen doelstellingen voor de wijk en bewoners voor elkaar te krijgen.

Voor de gemeente Haarlem levert deze methode op dat bewoners als proactieve en zelfredzame gesprekspartners meewerken aan de beleidsdoelstellingen van de stad.

Ofwel de energieke stad is een aanpak die zowel bewoners en ondernemers, als de gemeente iets kan opleveren door samen te werken en daarbij zoveel mogelijk gebruik te maken van de kracht en de vermogens van de deelnemers.



## 01

# Wat is de methode De Energieke stad?

- pg 15 -

## 02

# De weg naar het doel

- pg 17 -

## 03

# Coachen en begeleiden

- pg 25 -

## 04

# Competenties

- pg 31 -



# 01

Wat is de methode  
De Energieke stad?





# De methode De Energieke stad

De Energieke stad moedigt initiatieven uit de stad aan, wil ze ophalen, actief ondersteunen en waar mogelijk faciliteren.

In De Energieke stad keren we de traditionele manier van werken binnenste buiten. Traditioneel maakt de gemeente beleid en stelt de doelen vast; de ambtenaren stellen een programma op, met inspraak en participatie. Maar vaak is de inbreng van burgers slechts gering en achteraf. In veel gevallen komen burgers pas aan bod als de plannen in de uitvoering gaan.



...de gemeente moet haar spelers het veld in sturen. ”

**Marijke Gantvoort,**  
initiatief Koningin Duurzaam

En dan blijkt regelmatig dat van achter het bureau gemaakte producten of diensten de aansluiting met de praktijk missen. Zoals gezegd: met De Energieke stad draaien we de zaken om; voor de plannen die we willen maken, gaan we achter het bureau vandaan, de stad in. Want plannen maken doe je samen met mensen in de stad. In de stad is veel potentieel aanwezig in de vorm van kennis, ervaring en specialismen. Hoe zonde is het daarvan geen gebruik te maken. Bovendien levert samenwerken nieuwe ideeën op en draagvlak. En bedenk; wie mee mag praten is ook meer geneigd actief mee te blijven doen.

Met De Energieke stad willen we initiatieven die in de stad ontstaan aanmoedigen om te groeien en te bloeien. Van idee naar uitvoering. Het uitgangspunt is dat mensen hun ideeën durven te ontwikkelen en dat ze de kennis die ze tijdens dat proces opdoen ook weer delen met anderen in de wijk, of in de stad. Om te laten zien dat een goed idee niet hoeft te stoppen bij de voordeur van de gemeente, doen wij actief mee. De Energieke stad gaat over samenwerken.

Je moet er dus wat voor doen; je gaat de stad in, de straat op, praten met mensen in de wijken en informatie ophalen. En je verplaatsen in die bewoners en ondernemers: andersom denken. Met steeds weer de vraag: hoe ziet de praktijk van bewoners, huiseigenaren, ondernemers en organisaties er eigenlijk uit? Waar is behoefte aan? Hoe kunnen we samen aan plannen werken en wat is daarvoor nodig?



...op een bepaald moment hadden we genoeg op verjaardagen gesproken en hebben we het initiatief écht genomen. ”

**Erna Hollander,**  
voorzitter Haarlem Noorderlicht





# 02

## De weg naar het doel

# De weg naar het doel

## Hoe doen we dat?

Je kunt een proces om samen te werken inkaderen en afbakenen, maar dan wordt het al snel een rechtlijnige exercitie met een doel dat koste wat kost behaald moet worden. De Energieke stad wil de samenwerking voeden en laten 'groeien' in de richting van het doel of doelgebied (een doelgebied is flexibeler en biedt ruimte om verschillende visies te combineren). Dat zien wij als een organisch proces. In een organisch proces is het verband tussen een ingezette actie en het resultaat geen rechte lijn, zoals bij de traditionele aanpak van een project of programma. Er is ruimte om af te wijken, te kijken naar de (wisselende en variërende) behoeften en de omstandigheden.

“

...zorg dat het voor iedereen leuk en interessant blijft. ”

**Jip Nelissen,**  
ontwikkelaar opgewekte Woning Club

“

...als we samenwerken, kunnen we ons doel beter bereiken. ”

**Johannes Frölich,**  
de Huizendokter

## Organisch proces

Denk aan de groei van een plant. Je geeft een plant water, zonlicht en voeding, maar de plant bepaalt zelf hoe ze groeit. Het organische verloop in het proces van de Haarlemse methode bestaat er uit dat je voortgang boekt door een steeds verbeterende en lerende cyclus te doorlopen.

De richting en de stappen die je met de cycli maakt zijn niet exact voorspelbaar. Het proces gaat niet in een rechte lijn naar een doel. Soms zijn er stappen terug, of zijwegen die worden verkend. Toch zal het proces altijd een aantal herkenbare stations, of haltes aandoen.

Die haltes zijn:



## Klassiek versus organisch

Hieronder hebben we de verschillen tussen een traditionele aanpak en een organische aanpak naast elkaar gezet. De valkuil is dat je elementen van beide aanpakken mengt, waardoor je minder kans hebt op succes. Een bewuste keuze voor organisch management levert meer op.

Klassiek projectmanagement	Organisch projectmanagement
Vaststaand omschreven doel dat strikt wordt geïnterpreteerd	Beweeglijker doel; een doelgebied dat ruimte biedt voor meerdere oplossingsrichtingen
Lineair; op elke actie wordt een voorspelbare reactie verwacht	Non lineair; de groep kan nog een andere richting opgaan, of iets anders besluiten
Directief; top-down geleid	Non directief; geleid op basis van gemeenschappelijk draagvlak
Hiërarchische gezagsverhoudingen	Gelijkwaardige verhoudingen en afspraken
Beperkte betrokkenheid	Volledige betrokkenheid
Weinig invloed van groepen buiten het machtscentrum	Veel invloed van groepen buiten het machtscentrum
Planmatig en programmatisch ingericht; een strak te volgen logica	Organisch; sturend op belangenafstemming en feedback vanuit het systeem
Intern gericht; focus op eigen organisatie en proces	Extern gericht; focus op netwerken
Bewezen oplossingen; veel ervaring met de aanpak	Creativiteit; originele en niet alledaagse oplossingen krijgen een kans



## Kritieke factoren

Binnen De Energieke stad hebben we een aantal kritieke factoren gedefinieerd. Omdat het gaat om een samenwerkingsproces zijn dit vooral gedragsfactoren.

Omgaan met belangen	Definitie	Meetpunt (zichtbaar gedrag)
<b>Samenwerken</b>	Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook als de samenwerking een onderwerp betreft dat niet van persoonlijk belang is.	Concessies doen om tot een gezamenlijk resultaat te komen; Anderen helpen hun doelen te bereiken; Bijdragen aan een groepstaak die niet van persoonlijk belang is.
<b>Omgaan met belangen</b>	Onderzoeken van wensen en behoeften van betrokkenen en hiernaar handelen of op anticiperen.	Oog hebben voor de hulp die mensen van elkaar zouden willen ontvangen; Een helder beeld hebben van wederzijdse verwachtingen; Begrip hebben voor de wensen en belangen van betrokkenen.
<b>Plannen en organiseren</b>	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om te doelen te kunnen bereiken.	Prioriteiten stellen; Randvoorwaarden om ordelijk en efficiënt te kunnen functioneren; In milde chaos maatregelen kunnen nemen om orde op zaken te stellen.
<b>Initiatief</b>	Kansen signaleren en er naar handelen. Liever dat mensen uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.	Uit zichzelf vragen naar nadere informatie; Meer proactief dan reactief optreden; Kansen aangrijpen en ongevraagd actie ondernemen.
<b>Feedback en leren</b>	Informatie en ervaringen opnemen en effectief inzetten voor verbetering.	Lering trekken uit eigen ervaringen Informatie zoeken die in de situatie toepasbaar is; Zoeken naar diepere oorzaken van problemen of successen.
<b>Facilitaire ondersteuning</b>	Signaleren van behoefte aan ondersteuning en deze actief aanbieden.	Aandachtig volgen van ontwikkelingen; Actief aanbieden van ondersteuning; Hulp aanbieden waaraan behoefte is.
<b>Leiderschap</b>	Richting en sturing geven aan een groep, samenwerkingsverbanden tot stand brengen en in stand houden.	Uitnodigen om inbreng te geven; Opkomen voor behoeften en zorgen dat alle deelnemers weten waar ze aan toe zijn; Duidelijk maken wat van een ieder wordt verwacht.

## Lerend netwerk

Het hele proces van De Energieke stad zet niet alleen een ontwikkeling in gang, maar is tevens een leerproces voor de deelnemers en de omgeving. Vanuit de ambtelijke organisatie heb je daarin een belangrijke rol. Een andere rol dan je misschien bent gewend.

### **Hoe zet je de eerste stap in het vormen en onderhouden van een ondersteunend en lerend netwerk?**

Je legt contacten in de stad en bouwt kennis op van de wijken.

- » Je maakt een verbinding tussen beleidsdoelen en lokale wijkbelangen.
- » Je maakt verbinding tussen verschillende afdelingen in de organisatie en zoekt daar kennis op.
- » Je helpt interesse kweken voor lokale initiatieven.
- » Je helpt en ondersteunt lokale initiatieven zichzelf te organiseren.
- » Je bewaakt zowel beleidsdoelen als lokale doelen.

## Initiatiefontwikkeling

Haarlem kent inmiddels een groot aantal succesvolle initiatieven. Vanuit de ontwikkelingsgeschiedenis van die initiatieven hebben we kennis opgehaald, die we kunnen gebruiken voor toekomstige projecten.

### **Hoe ontwikkelt een lokaal initiatief zich?**

Een kerngroep van bewoners en ondernemers (in de wijk) neemt het initiatief.

- » Er worden gezamenlijke doelen en verantwoordelijkheden afgesproken.
- » Er wordt een organisatie opgebouwd die zelfstandig partner kan zijn van de gemeente en van derden.
- » De ontwikkeling van een initiatief verloopt organisch, dat wil zeggen dat er steeds verandering en vernieuwing mag zijn.

Koester de samenwerkingsverbanden en waak ervoor dat je als overheid een initiatief 'overneemt' of 'gebruikt' voor je eigen doelen. Want zodra samenwerken er uit gaat zien als een middel om een gemeenschappelijk doel te bereiken, haken initiatiefnemers af. Zij merken het als hun eigen belang wordt overschaduwd door een secundair belang. Dit geeft ze het gevoel voor het karretje gespannen te worden en, volkomen terecht, pikken ze dat niet.

“  
...kijk goed wáár voor mensen de motivatie in huist.”

**Margreet van der Woude,**  
beleidsmedewerker gemeente Haarlem



In een organisch proces ligt de nadruk op zelforganisatie. In De Energieke stad willen we dat mensen zichzelf organiseren, ze maken zelf keuzes hoe ze dat doen en met wie. Dat levert op dat mensen betrokken zijn, gemotiveerd en dat hun inzet vaak zeer hoog zal zijn.





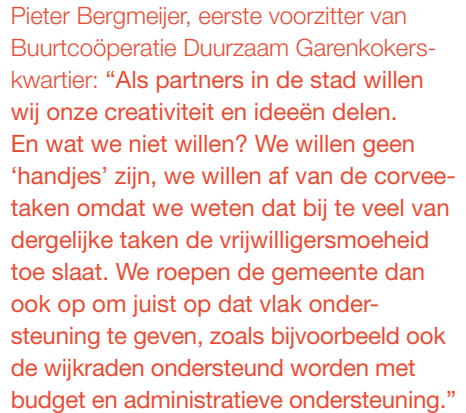
# 03

## Coachen en begeleiden

## Begeleiden en coachen

De gemeente maakt beleid en op basis daarvan worden programma's gemaakt en uitgevoerd; van sociale ondersteuning, zorg en welzijn tot onderhoudswerken, nieuwbouwprojecten en duurzame initiatieven. Waar voorheen een grote afstand was tussen overheid en burgers, willen we graag een beroep doen op kennis in de stad en willen we waar mogelijk samenwerken met mensen in de stad.

Het is daarom fantastisch als bewoners en ondernemers op eigen kracht initiatieven ontwikkelen. En het is helemaal prettig als de doelstellingen van de initiatiefnemers aansluiten bij de beleidsdoelen van de gemeente. We hebben er allemaal baat bij dat de initiatieven slagen, daarom bieden wij bewoners begeleiding en ondersteuning. Op die manier snijdt het mes aan twee kanten.



Pieter Bergmeijer, eerste voorzitter van Buurtoöperatie Duurzaam Garenkokerskwartier: "Als partners in de stad willen wij onze creativiteit en ideeën delen. En wat we niet willen? We willen geen 'handjes' zijn, we willen af van de corveetaken omdat we weten dat bij te veel van dergelijke taken de vrijwilligersmoeheid toe slaat. We roepen de gemeente dan ook op om juist op dat vlak ondersteuning te geven, zoals bijvoorbeeld ook de wijkraden ondersteund worden met budget en administratieve ondersteuning."



## Hoe ondersteunen we initiatieven met De Energieke stad?

Een van de belangrijkste uitgangspunten is dat je als overheid niet jezelf naar voren schuift om de leiding te nemen. Bij goede ideeën of initiatieven is niet de gemeente aan zet, maar het initiatief. Schuif aan, luister en observeer. Voor de rol die je in dat proces gaat spelen, vraag je jezelf af: wat zijn de ambities van de initiatiefnemers? Als het een groep is die een initiatief neemt, hoe is de samenstelling van die groep, hoe gaat men met elkaar om? Hoe worden de discussies gevoerd; open, constructief? Is er onderling respect, is er diversiteit in kennis of expertise? Worden doelen benoemd, afspraken gemaakt? Hoe worden besluiten genomen? Tref je leiderschap aan? Weet de groep middelen te organiseren? Wordt er actie ondernomen, of nog niet?



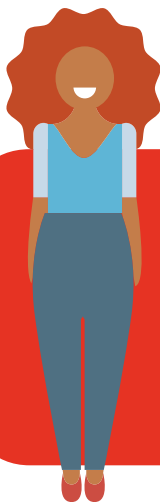
...durf het aan bewoners over te laten.”

**André Brasser,**  
oprichter Duurzaam Garenkokerskwartier  
en Stadsgarage

Als je deze vragen kan beantwoorden, bedenk je wat jouw rol kan zijn in het proces. Niet zozeer een rol als ambtenaar, maar als faciliterende partij. Voor die rol heb je competenties nodig. Die competenties kan je al hebben, maar je kunt ze ook ontwikkelen. Wat je in ieder geval nodig hebt is enig gevoel voor samenwerking, netwerkrelaties en procesinzicht.

Er zijn twee manieren om dit proces te begeleiden:

- » **Procesbegeleiding:** bij een initiatief dat de startfase voorbij is, heeft de groep iemand nodig die het proces kan begeleiden. Deze rol kan worden opgepakt door een deelnemer of een belanghebbende.
- » **Systeembegeleiding:** dit gaat verder dan het ondersteunen van het proces; het kan ook gaan om het volgen en ondersteunen van de bredere ontwikkeling waarmee wijkinitiatieven zich naar een bepaalde mate van zelfstandigheid kunnen ontwikkelen. De systeembegeleider kan een gemeenteamtenaar zijn, of misschien een gespecialiseerde ondernemer. De begeleider staat min of meer buiten het proces, is geen deelnemer, maar faciliteert en helpt obstakels uit de weg te ruimen.



### Wie ben jij als begeleider?

- » Je hebt goed inzicht in je eigen achtergrond en eigen kunnen; je hebt inhoudelijke kennis en ervaring met de activiteiten van de mensen die je begeleidt.
- » Je herkent je eigen gemoedstoestand; voor de effectiviteit van jouw rol is het zaak dat je goed in je vel zit.
- » Je hebt oprechte belangstelling voor de groep en het initiatief.

## Begeleiden

Om te begeleiden kan je verschillende stijlen hanteren:

### Instruerend

als mensen bepaalde vaardigheden missen, geef jij ze instructie (of laat dat geven).

### Coachend

je helpt vaardige mensen zelf hun oplossingen bedenken en van hun fouten leren.

### Overlegend

mensen redden het prima zelfstandig. Jij blijft via overleg in contact en kijkt waar eventueel hulp nodig is.

## Coachen

Het uitgangspunt in De Energieke stad is dat we initiatieven helpen zich positief te ontwikkelen. Begeleiding vanuit de gemeente is daarom in hoofdzaak een vorm van ontwikkelingsgericht coachen.

### Hoe werkt dat?

- » Je biedt hulp bij het structureren van een groep of organisatie.
- » Al naar gelang de behoefte van de groep schakel je tussen het volgen van de groep en het leiden van de groep.
- » Je motiveert de groep om daadwerkelijk stappen te maken.
- » Je bent je bewust dat jouw missie vooral een maatschappelijke missie is.
- » In een lerend proces houd je je oordeel voor je en stel je vooral vragen zodat mensen zelf het antwoord kunnen vinden.



...behoud wel je focus en maak keuzes. ”

**Jan Nieuwenburg,**  
oud-wethouder gemeente Haarlem

## Krachtenveld groep

Behalve met de vraag wie jij zelf bent als begeleider, kent ook de initiatiefgroep een krachtenveld. De verhoudingen en interactie binnen een groep hebben invloed op hoe deze functioneert. Het is handig daar snel inzicht in te hebben. Daarvoor kun je

kijken naar sociaal-culturele vermogens, ofwel de betrokkenheid en het engagement van een groep. Verder kijk je ook naar de realisatievermogens; die geven aan hoe productief een groep is en wat de groep daadwerkelijk voor elkaar krijgt.

Sociaal cultureel vermogen (motivatie)	Realisatievermogen (voor elkaar krijgen)	Type ondersteuning	Stijl begeleiding
Hoog	Hoog	Blijf in contact en overleg; Spring bij als nodig.	Overleggend
Hoog	Laag	Bewustmaking van realisatiefactoren; Verbeterafspraken maken; Evalueren en leren.	Instructie Coachend
Laag	Hoog	Bewustmaking van sociale factoren; Verbeterafspraken maken; Evalueren en leren.	Instructie Coachend
Laag	Laag	Kennisverhogend en stimulerend; Leerproces of training aanbieden; Intensief begeleiden; Expertise van buiten inbrengen.	Instructie



# 04

## Competenties

# Competenties

De Energieke stad wil (wijk)initiatieven helpen groeien naar een niveau waarop ze daadwerkelijk zaken voor elkaar krijgen. Daarvoor heb je begeleiders nodig. We hebben twee typen leiders gedefinieerd: de systeembegeleider (begeleiding en ondersteuning vanuit de gemeente) en de procesbegeleider (de leider die opstaat binnen het initiatief). Voor beiden gelden dezelfde principes en ze vereisen dezelfde competenties, maar ze zijn wel anders van karakter. Binnen De Energieke stad typeren we de procesbegeleider als de echte sleutel tot

succes. Dit is de persoon die onderdeel is van het DNA van het initiatief maar toch voldoende afstand kan houden. Een goede procesbegeleider kan herkennen wat een groep nodig heeft zonder teveel in de inhoud of details te treden.

De vraag is nu hoe je als systeembegeleider de goede procesbegeleider kan herkennen en coachen?

Type begeleiding	Systeembegeleiding	Procesbegeleiding
<b>Doelstelling</b>	Ervoor zorgen dat wijkinitiatieven worden ondersteund met kennis, informatie of financiële middelen.	Actief meehelpen en werken bij het opzetten en door ontwikkelen van wijkinitiatieven.
<b>Werkwijze</b>	Initieel: het gaat om het zo breed mogelijk informeren en kennis delen, om netwerken, het ontstaan van initiatieven stimuleren. Daarna zet je in op vraaggestuurd ondersteunen.	Het actief inzetten van eigen kennis en ervaring; daarvoor hulp en middelen organiseren. Je bent intermediair voor de systeembegeleiding.
<b>Betrokkenheid</b>	De begeleider maakt geen onderdeel uit van het proces in de wijk en draagt hier ook geen verantwoordelijkheid in.	De begeleider is onderdeel van het proces, is 'meewerkend voorman'. Sterk betrokken bij proces en medeverantwoordelijk.
<b>Stijl</b>	Vraaggestuurd en coachend	Flexibel; leidend, instruerend, coachend





## Competenties begeleider

### a. begeleiden van leerprocessen;

goed begeleiden is zorgen dat de groep en het initiatief blijvend een stap verder komen.

- » Jij weet wat de betrokkenen nodig hebben om zelf een stap verder te komen. Je stelt vragen, reflecteert en probeert te prikkelen, te stimuleren. Je kan ook werkvormen aanreiken (zelf of door anderen).
- » Je volgt de ontwikkelroute en indien nodig help je met bijstellen in de juiste richting.

### b. gerichtheid op de werkcontext;

zorg als begeleider dat er een evenwicht blijft tussen inbreng van kennen, samenwerking, doelstellingen en cultuur van de groep.

### c. resultaatgerichtheid;

het is nodig om als begeleider op resultaatgerichte manier te kunnen aansluiten bij de vraagstelling. Het resultaat is altijd iets dat door de betrokkenen zelf bereikt moet worden. De begeleider weet wegen voor te stellen om gericht aan dat resultaat te werken.

### d. Zelfsturing in werken en leren;

Om betrokkenen een stap verder te helpen; heeft de kerngroep van een initiatief ook zoveel mogelijk zelf de verantwoordelijkheid voor het leerproces. De begeleider kan hieraan richting geven.

### e. professioneel werken;

als groep moet je methodisch aan een resultaat kunnen werken; met altijd het doel voor ogen dat het voor de groep een leerzaam proces is. Zit je als ambtenaar in dit proces dan is het belangrijk dat je serieus wordt genomen. Dat betekent dat je zorgvuldig werkt en communiceert, je afspraken en verplichtingen nakomt en op tijd levert.



...blijf kruisbestuiven  
en blijf transparant. ”

**Ron de Graaf,**  
directeur HOOM

## Do's

- » Wees open en gastvrij voor iedereen
- » Stimuleer dat mensen meedoen, zonder druk
- » Organiseer bijeenkomsten op een herkenbare plek
- » Vertegenwoordig je een instantie, stel je dan coöperatief en meedenkend op
- » Herken de aanwezige kennis en zet daar op in
- » Maak reclame, zoek contact met gelijkgestemden
- » Blijf checken of je draagvlak hebt
- » Zorg voor plezier en fun

## Don'ts

- » Een plan of werkwijze doordrukken
- » Praten over abstracte resultaten
- » Individuen verantwoordelijk maken in plaats van de groep
- » Autoritair optreden
- » Van buitenaf oordelen over initiatieven
- » Besluiten nemen in klein comité
- » Bang zijn voor fouten; fouten toedekken
- » Mensen buiten sluiten
- » Belonen van deelnemers in plaats van faciliteren



## Waar staan we nu?

In Haarlem loopt een aantal wijk-initiatieven die behoorlijk succesvol zijn. Van de tien tot vijftien initiatieven die de afgelopen jaren zijn opgezet, zijn er drie uitgroeid tot coöperaties, zijn twee bewonersbedrijven opgezet en komt er een zorgcoöperatie aan. Er zijn wijkinitiatieven afgefallen en er ontstaan weer nieuwe.

De initiatieven van Coöperatie DE Ramplaan, Buurtcoöperatie Duurzaam Garenkokerskwartier en Coöperatie Haarlem Noorderlicht hebben de eerste zonnestroominstallaties opgeleverd, zoals op het dak van de Fablohal en op het dak van het Seinwezen. Bewonersbedrijf de Groene Ambassade heeft een succesvolle wijkaanpak ontwikkeld. De kennis en ervaring die hierbij is opgedaan willen we delen met jullie zodat we nog meer wijkinitiatieven kunnen helpen om zich te ontwikkelen tot zelforganisaties waarmee echte resultaten kunnen worden geboekt.

## Wat kun je er nu mee?

Wil je ook kunnen werken met De Energieke stad? Er is een training beschikbaar. Mail voor meer informatie naar [Milieu@Haarlem.nl](mailto:Milieu@Haarlem.nl).

Je kunt de methode De Energieke stad inzien op [www.DeGroeneMug.nl](http://www.DeGroeneMug.nl). Medewerkers van de gemeente Haarlem kunnen kijken op [Insite+](#).

# Colofon

De Energieke stad is een uitgave van de gemeente Haarlem, afdeling WWGZ, Milieu (Groene Mug) en Beleidspool.

September 2015

**Onder redactie van**

Margreet van der Woude  
i.s.m. Peter Vermeule (Proces Mentors)

**Tekstredactie:**

Anja Francissen

**Opmaak en illustraties:**

Dorothee Haneke (Pudelskern)



