
De Right to Challenge als Right to Collaborate

(en dat echt samenwerken
een challenge op zich is...)

Rineke Kraaij en
Maurice Specht

De Right to Challenge als Right to Collaborate

januari 2018

Dit essay schetst naar aanleiding van een proeftraject Right to Challenge op het domein van Zorg en Welzijn de (on)mogelijkheden van het challengen. Op stadsbreed niveau is er in Rotterdam het programma Right to Challenge wat valt onder wethouder Joost Eerdmans. Meer informatie over het stadsbrede programma is te vinden op <https://www.rotterdam.nl/wonen-leven/right-to-challenge/>

INTRODUCTIE

Waarom makkelijk doen als het moeilijk kan

Er was eens een wethouder in Rotterdam (die ondertussen minister is geworden) die zelf het Right tot Challenge in het collegeakkoord had geschreven. Hoe mooi zou het zijn als burgers de overheid zouden kunnen uitdagen, zo had hij gedacht... Vaak werd dan het onderhoud of de ontwikkeling van een buurttuin of een buurthuis als voorbeeld genoemd. De wethouder was echter niet hoofdverantwoordelijk voor dit challengeprogramma, maar hij wilde weten hoe het binnen zijn domein van zorg en welzijn zou kunnen werken. En omdat hij voorvoelde dat de challenge als idee tot de verbeelding sprak, maar in de praktijk best ingewikkeld was, besloot hij tot een proeftraject met drie initiatieven. Wat begon als een periode van droog oefenen, mondde uiteindelijk uit in drie volwaardige challenges. Dit alles was een uniek experiment wat je zou kunnen uitleggen als: waarom makkelijk doen als je moeilijk kunt doen. Maar door moeilijk te doen, doe je recht aan de supercomplexiteit van wat de challenge zou kunnen zijn in Rotterdam.

Engeland

Het idee voor het challengen komt uit Engeland overwaaien. Daar bestaat het al langer en behalve dat het dus heel erg tot de verbeelding sprak, was het nog niet heel succesvol gebleken. Burgers oproepen om de overheid uit te dagen als zij denken iets beter te kunnen is het begin. Als je echter de randvoorwaarden waarbinnen deze uitdaging plaatsvindt niet zo vaststelt dat het voor burgers doorgrondelijk is, dan krijgen zij nooit een echte kans. Kortom, in Engeland waren en zijn het toch telkens weer de grote partijen die uiteindelijk het beste passen in het systeemdenken van de overheid. Je komt er als burger of klein initiatief nauwelijks doorheen. Daar wilden we in Rotterdam van leren, dus gingen we uitvinden wat voor een betekenis het Right to Challenge zou kunnen hebben in onze stad.

Reconstructie tot aan nu

Die ene zin in het coalitieakkoord gaf nog ruimte aan een nadere invulling (to put it mildly):

'Right to Challenge: analoog aan de Britse wet. Een buurt of wijk krijgt het recht om lokale voorzieningen over te nemen wanneer zij denken het zelf anders en beter te kunnen organiseren (gemeente Rotterdam, 2014)'

Op het moment dat de wethouder (die trouwens Hugo de Jonge heet) het proeftraject startte was dit de enige omschrijving die was gegeven voor het Right tot Challenge in Rotterdam. Er was echter nog een andere notitie die houvast bood en dat was die van Nieuw Rotterdams Welzijn. Daarin werd in relatie tot het Right tot challenge het volgende nagestreefd:

- Krachtiger lokale gemeenschappen: wijken en buurten krijgen weer zeggenschap om vorm te geven aan hun eigen lokale gemeenschap.
- Hervorming van de publieke dienstverlening: vrijwilligersorganisaties, verenigingen, coöperaties en sociaal ondernemers krijgen gelegenheid om publieke diensten te verlenen door mee te dingen bij opdrachten, zodat zij (mede-)uitvoerder worden van de diensten waarvan zijzelf gebruik maken.
- Stimuleren van maatschappelijke participatie: bewoners spelen een actievere rol in de samenleving.

Daarnaast zijn gemeenten sinds 2015 verantwoordelijk voor de uitvoering van de WMO. Dat komt er in het kort op neer mensen zo lang mogelijk thuis blijven wonen en mensen daarbij te ondersteunen en begeleiden waar nodig. Ook hierbij leek het de wethouder interessant wanneer burgers hier goede ideeën en initiatieven voor hadden.

In opdracht van de wethouder ging een aantal beleidsambtenaren van zorg en welzijn en De Makers van Rotterdam op zoek naar drie sterke initiatieven die de gemeente zouden kunnen challenge op het gebied van zorg en welzijn. Dit werden uiteindelijk: de Afrikaander Wijkcoöperatie, BuurtLAB en Wilskracht Werkt. Natuurlijk was dit een beetje de omgekeerde wereld: de overheid daagt initiatieven om uit te dagen, maar dit alles om een mooi testlab te creëren waarbij gemeente en initiatieven gezamenlijk met een vraagteken op hun hoofd konden uitvinden wat het Right tot Challenge in Rotterdam zou kunnen betekenen. De drie initiatieven gingen akkoord en het lab kon starten. Een zeer waardevol traject volgde met proefchallenges en een rapport 'Zo Ken het ook!' met alle bevindingen van deze oefensessies, een duiding van wat voor een soorten challenges er, als het gaat om zorg en welzijn, te onderscheiden zijn en waarvoor de challenges nu een oplossing konden bieden en hoe het wellicht een succes zou kunnen worden. De wethouder vond de challenges zo interessant dat hij wilde dat ze ook in real life zouden gaan challenge. Het beoordelingskader werd opgetuigd en de challengers werden klaargestoomd voor het doen van een voldragen voorstel die vervolgens door een commissie werden beoordeeld en jawel: zij mochten aan de slag. Zo dat was een stukje geschiedenis.

Inzet van het essay

Terug naar het heden... Wij hopen in dit essay namelijk te reconstrueren en verwoorden wat de waarde van de drie (proef)challenges zijn in relatie tot zorg en welzijn en op andere domeinen. Dit kan echter niet zonder de context van hoe deze challenges ontstaan zijn (een proeflab) en met welke visie en inzet de initiatiefnemers doen wat ze doen. Als je puur zakelijk kijkt naar de opbrengst van de challenges is deze er zeker, maar het gaat niet alleen om de opbrengst en de drie uitkomsten, maar ook zeker om dat wat we geleerd hebben en kunnen leren van het traject als geheel. Zonder dat we willen vervallen in een totale procesanalyse van 'en toen gebeurde er dit en toen dat en dat had beter zus of zo.' NEEN! Maar het is toch belangrijk om te zeggen: dit waren drie challenges, drie experimenten en een goede leerschool voor zowel de gemeente als de initiatiefnemers. En graag hopen we met dit essay te bereiken dat ook u hiervan weer wat leert.

Wat in ieder geval inzet is geweest in het hele proeftraject, is om de grenzen van een challenge zo open mogelijk te houden. Ervan uitgaande dat burgers en kleine initiatieven totaal andere manieren hebben om beleidsambities, voorzieningen en problemen te challenge. Centraal stond de ambitie van zowel de overheid als burgers om meer ruimte te geven en te nemen om burgers en initiatieven taken te laten uitvoeren die bevorderlijk zijn voor het welzijn van burgers. Het is bij geen van de drie challenges een 1 op 1 overname van een voorziening of dienst geworden. Het is ingewikkelder dan dat.

Wie zijn de challengers en wat was hun challenge?

De Afrikaanderwijk Coöperatie

De Afrikaanderwijk Coöperatie is een verzameling van ondernemers, instellingen en personen in de Afrikaanderwijk en heeft als doel de wijk economie te versterken. De coöperatie komt voort uit jarenlange activiteiten van Stichting Freehouse in de Afrikaanderwijk: (kunst)projecten in samenwerking met bewoners en ondernemers uit de wijk. Zo zijn in de loop der jaren een cateringbedrijf ontstaan, een atelier waar ontwerpers en wijkbewoners – die goed overweg kunnen met naald en draad – of – die goed kunnen naaien –, samenwerken aan nieuwe producten. Ook is er gewerkt met vormgevers en marktkoopmannen aan de het project 'De markt van Morgen'. De coöperatie heeft de schoonmaak van portieken op zich genomen en dit wordt gedaan door bewoners

uit de wijk die lid zijn van de werkcoöperatie. En niet onbelangrijk: de coöperatie heeft met het Gemaal ook een fysieke plek aan het Afrikaanderplein wat ook een jaar lang heeft gefungeerd als wijkwaardenhuis. Hier werden lokaal geproduceerde goederen verkocht, er was een horecafunctie en een publiek programma over de versterking van de wijk en wat de wijk van waarde acht. Nog steeds heeft het Gemaal een publieke functie met een programma en is ook af te huren. Beeldend kunstenaar Jeanne van Heeswijk is de drijvende kracht achter Stichting Freehouse en Annet van Otterloo is projectleider van de Afrikaanderwijk Coöperatie. Er is veel aandacht voor esthetiek, maar ook voor een vernieuwende conceptuele kijk op vormen van organiseren en op het creëren van een sterkere wijkeconomie.

Challenge

De challenge in eerste instantie was heel helder: alles wat de gemeente wil laten uitvoeren in de Afrikaanderwijk, wordt eerst voorgelegd eerst aan de wijkcoöperatie. Als de coöperatie het werk kan uitvoeren heeft zij voorrang op partijen van buiten de wijk. 'Niet aanbesteden, maar inbesteden.' Daarmee was de challenge niet gericht op een product of dienst, maar op de manier van organiseren en werken van de overheid. Een challenge op het systeem. Deze challenge vond de wethouder als concept heel mooi, maar was volgens hem te ambitieus en onuitvoerbaar. Vervolgens heeft de coöperatie gekozen voor een concrete casus, hopelijk als opstap naar meer. De challenge was gericht op de afvalinzameling van de Afrikaandermarkt die op dat moment door de Gemeente werd gedaan. Net als de portiekenschoonmaak wilde de wijkcoöperatie ook deze schoonmaak laten doen door mensen uit de buurt. Het opruimen van de markt wordt ingezet als een middel waarmee impact gegenereerd wordt op verschillende terreinen: sociaal, cultureel, ruimtelijk, economisch en ecologisch (voor het eerst wordt het afval gescheiden ingezameld). Dus de markt wordt niet alleen schoongemaakt, er gebeurt nog veel meer. De claim van de coöperatie was dat de coöperatie als geheel en haar activiteiten bijdragen aan het versterken van het wijknetwerk en daarmee het wijkwelzijn.

Wilskracht Werkt en de Buurtscoot

Wilskracht Werkt is een organisatie waarbij mensen op vrijwillige basis anderen service verlenen op het gebied van welzijn en zorg, vervoer, administratie. Initiatiefnemer Wil Roode is zelf van origine verpleegster. Het initiatief draagt bij aan welzijn van mensen, activering en het is een organisatie die sterk gericht is op hoe bewoners onderling elkaar kunnen versterken. De organisatie is door heel de stad actief en werkt met een paar honderd (!) vrijwilligers.

'Met onze challenge rond mobiliteitsvergroting richten we ons op een groep die voor iedereen moeilijk te bereiken is. De vraag gaat daarom ook veel meer over hoe die groep te bereiken. Wilskracht Werkt heeft hier meerdere manieren voor. De gemeente moet echter op beleidsniveau bereid zijn zoiets als de Buurtscoot op te nemen in het reguliere programma.'
Emma van Sandick, Wilskracht Werkt

Challenge

Wilskracht Werkt challenge met hun plan Buurtscoot de gemeente op het gebied van individuele voorzieningen in relatie tot de mobiliteit. Nu kunnen mensen als individu een aanvraag doen voor een scootmobiel. Een van de eisen voor het krijgen van zo'n scoot is dat je een stalling hebt. Als je deze niet hebt, wordt je aanvraag afgewezen. De aanvraag kan ook afgewezen worden op medische gronden. Een gedeelde scootmobiel kan voor deze groep een uitkomst zijn. Iets wat tot nu toe en individuele voorziening was, wordt gedeeld. Daarmee vergroot je de mobiliteit van burgers die nu buiten de boot vallen, versterk je netwerken doordat de scoot gedeeld wordt en er contact is bij haal- en brengmomenten. Door herkrege mobiliteit kan de gedeelde scootmobiel ook eenzaamheid tegengaan. Ook kunnen de vrijwilligers van Wilskracht Werkt door het contact met de cliënten kijken hoe het met hen gaat en waar nodig problemen signaleren.

BuurtLAB/RAVOTTUH

‘Het is zo bijzonder wat die jongens doen. Ze halen iedereen naar buiten. De plekken zijn echt populair bij kinderen, maar ook bij moeders als ontmoetingsplek. En het feit dat het onderhoud van de tuin wordt gedaan door mannen met een ingewikkeld verleden vindt ook niemand een probleem. Alles komt samen. Het is heel knap hoe ze dat doen. Als dit zou verdwijnen, zit iedereen weer binnen. In Hoogvliet zijn we ondertussen bezig met nog twee van zulke plekken te ontwikkelen.’ *Willeke Nagel, gebiedsnetwerker Hoogvliet*

BuurtLAB is geïnitieerd door twee voormalig jeugdwerkers (Edward Boele en Bart Kleijweg). Zij zien zichzelf als sociale pioniers. BuurtLAB richt zich in eerste instantie op kinderen, maar via projecten voor de kinderen vergroten ze de sociale cohesie van de hele buurt en raken ouders van de kinderen ook betrokken bij hun projecten. Op een ondernemende manier en uitgaande van het positieve en de mogelijkheden draagt BuurtLAB met hun projecten bij aan sociale cohesie, vergroening, gezondheid en empowerment van kinderen en gezinnen.

De challenge

BuurtLAB besloot met één van hun programma's RAVOTTUH een challenge in te dienen. RAVOTTUH challenge de gemeente Rotterdam in het bevorderen van onderlinge zorg én kindvriendelijke wijken. Op een bestuurlijk en organisatieniveau challenged RAVOTTUH daarmee tevens de samenwerking tussen stadsontwikkeling, maatschappelijke ontwikkeling, sport & cultuur en gezondheid. Door een inhoudelijk samenhangend programma (wat raakt aan de beleidsterreinen van stadsontwikkeling en maatschappelijke ontwikkeling) én in samenwerking met bewoners en directbetrokkenen te werken aan de ontwikkeling van de sociale én fysieke infrastructuur van wijken en buurten, creëert RAVOTTUH een win-win situatie; betere én goedkopere dienstverlening op het gebied van wonen, opvoeding, zorg en welzijn én een grotere betrokkenheid en zeggenschap van bewoners en directbetrokkenen. Concreet wilde Ravottuh op drie reeds door hun gerealiseerde speelplekken in Hoogvliet, Schiebroek en Prins Alexander, de programmering uitbreiden en verder gaan met het beheren en verder ontwikkelen van de plekken. De methodiek die BuurtLAB hierbij gebruikt is die van de ‘verdunde ernst’¹.

¹ Uitleg ‘verdunde ernst’ afkomstig van de website van BuurtLAB: ‘Het delen van zorgen, problemen of narigheid werkt vaak het beste ‘tussen de soep en de patatten door’, zoals onze zuiderburen zo mooi zeggen. Met een zekere luchtigheid, zonder al te veel druk om het probleem op tafel te leggen, en bij voorkeur terwijl je iets aan het doen bent. In de Presentiebenadering wordt dit wel “verdunde ernst” genoemd en wij noemen het ook wel praktijk nabij ontwikkelen. Dit betekent dat ernst beter hanteerbaar is als het gemengd wordt met alledaagse omgangsvormen en activiteiten. Bij Ravottuh bespreken we de ernst in het groen tijdens het moestuinieren, natuuractiviteiten, het fikkie stoken en organiseren zo het toeval. Kinderen, ouders en buurtbewoners praten bij toeval (?) over allerlei gevoelens, gedachten en ook moeilijkheden en problemen in een ontspannen sfeer.’

De opbrengsten van de challenges en het proces daaromheen, een analyse

Voordat we nu ingaan op alle opbrengsten en het leren van lessen uit deze hele challenge-happening nog eens en voor altijd even stilstaan bij het begrip.

Wat is een challenge?

Die simpele vraag beantwoorden we hier niet in technische zin, daar zijn de beleidstukken van de gemeente voor (zie bijvoorbeeld Right to Challenge op zijn Rotterdams, notitie Gemeente Rotterdam). Hier kijken we naar haar praktische werking.

Een challenge is in eerste instantie een claim: ik kan iets beter/goedkoper/snelser/met meer impact. Het is een beetje grootspraak, verpakt in een goed verhaal. Of beter nog, in een geloofwaardig verhaal. De lezer gelooft na het lezen (in combinatie met de ruime ervaring en bewezen resultaten in het verleden van de challenger) dat deze claim meer dan dat is: namelijk een belofte die waargemaakt kan worden.

Waarmaken is in die belofte een cruciaal woord wat onze aandacht verdient. Het bestaat uit 2 delen die wat zeggen over wat op de belofte volgt, of moet volgen om haar geloofwaardig te maken. Ten eerst het woord 'waar'. Dit werkt hier door in 2 betekenissen. Je moet het waarlijk, echt, gaan doen. De tijd van het geduldige papier is voorbij. Tijd om in de realiteit, met alle weerstand en complexiteit die daarbij hoort, "het" te gaan doen. De andere betekenis die doorklinkt is die van koopwaar, een product of dienst. Het verhaal mondt altijd uit in een activiteit, product of dienst. Een challenge is een concreet aanbod, een specifieke aanpak, of een activiteit waarvan anderen wel of niet gebruik willen maken, waar ze mede vorm aan willen geven of waar ze ruimte aan willen bieden. Je moet dus iets (inclusief jezelf) gaan verkopen. 'Waar' dus als waarheid en als object: als product en verhaal in één.

En beide zijn er niet zo maar, daar duidt het tweede deel van het woord op; 'maken'. Op het moment dat je begint is er nog niets, of althans, niet in zijn uitgekristalliseerde vorm. Nu moet je het gaan maken: je moet het doen en je moet het goed doen (if you make it there, you'll make it anywhere). Aldoende maak je het verhaal reëel, dat het verbonden wordt met de wereld. In de vorm van mensen (afnemers, medemakers, belangstellenden en belanghebbenden), door plek in te nemen (op de markt, in het park of in een huis van de wijk), door te communiceren (online en offline), door je te verbinden aan lokale partners, stedelijke en landelijke programma's, door kennis en verbeeldingskracht in huis te halen (via afstudeerders, via product-ontwikkelaars en onderzoekers). Door je in te schrijven in de werkelijkheid maak je het waar: doe je wat je belooft en ontstaat 'jouw waar'.

Let op: in ons verhaal maken we gebruik van verschillende ingrediënten – interviews, documenten zoals prestatieafspraken, challenges op papier, evt. aanvullende stukken, het stadsbrede programma 'Right to challenge' en andere beleidskaders, voorbeelden en verhalen uit andere steden en artikelen uit de vakliteratuur – maar wel met een heel specifiek doel. Om een verhaal te vertellen over de opbrengst van challenges, ons verdiepend in deze drie initiatieven. We kijken letterlijk via hen naar het concept van Right to Challenge, maar we kijken er ook doorheen, er voorbij, naar de optelsom van de drie. Dus het gaat ons expliciet niet om iets specifiek te zeggen over 1 bepaalde challenge, maar steeds om de les die zij ons helpen te leren.

Het is goed te realiseren dat de vraag van de wethouder gericht was op de werking van Right to challenge op het gebied of domein van zorg en welzijn. Het blijkt – en dat geldt voor veel meer burgerinitiatieven – dat de challenges vaak over veel meerdere domeinen beslaan zoals, buitenruimte, werk en inkomen, welzijn en mobiliteit. Ze overschrijden de grenzen van de gemeentelijke indeling. Niet omdat dit zaken eenvoudiger maakt, of omdat ze graag moeilijk doen, maar omdat de praktijk er om vraagt. Het noodzakelijke handelen overruled met andere woorden de structuur.

Als dit een evaluatie zou zijn, dan zouden we nu gaan beschrijven wat de doelen waren, welke afspraken er gemaakt zijn, in hoeverre deze wel/niet gehaald zijn en wat hiervan de oorzaken zijn. En ja, we gaan zo echt beschrijven wat er in de uitvoering is gebeurd en ook zullen we proberen woorden te vinden voor de waarde van deze praktijken. Maar toch zal de meeste aandacht zich ergens anders op richten: op alles wat daar tussen zit, het midden. We laten het midden niet in het midden, maar maken haar expliciet. Want dat is waar het gebeurt, dat is waar de belofte werkelijk gemaakt wordt. Vanaf hier maken we een drieslag in onze analyse: wat werkt er in de praktijken van deze initiatieven; wat levert dat op; en wat als je hiermee door wilt gaan.

WAT WERKT ER IN DE DRIE PRAKTIJKEN?

Acrobatische toeren en rust

‘We hebben een verdieping gemaakt, een laag toe kunnen voegen. Dat wat we tot dusver wat onbewust deden gericht en bewuster inzetten. Wij zijn laagdrempelig, gastvrij, humor, toegankelijkheid. Een sfeer waardoor je makkelijk iets deelt. Dat zijn we verdunde ernst gaan noemen. Voorheen hoorde dat erbij, was normaal, nu zijn we hier bewuster op gaan letten.’

Edward Boele BuurtLAB/RAVOTTUH

Het gevoel wat ons steeds bekreep als we met de challengers spraken was dat ze het afgelopen jaar grote stappen hadden gezet. Als vakmensen, in hun ideevorming, in hun praktijk. Ze hadden de gemeente en daarmee zichzelf uitgedaagd zichzelf serieuzer dan ooit te nemen. Door zich te committeren aan een opdracht, een gebied, een ambitie. De grote mond of grote broek die je in een plan jezelf aanmeet, moet je namelijk waar gaan maken. De challenge had ze boven zichzelf doen uitstijgen². Dat werkte op twee manieren: enerzijds hadden ze tijd om een stap vooruit te doen: ze konden langere tijd met een project vol aan de slag. Niet met een klein beetje projectgeld en een half gedekte begroting, maar gewoon hop, vol erin. Maar ook: ze konden een stap terugzetten, er was plaats voor rust³. In gesprekken met de gemeente over de omzetting van het plan naar ambities, in gesprekken met (nieuwe) partners, onderling met medewerkers of met behulp van ogen van buiten: een goede HBO-student bij Ravottuh, studenten van de Wdka die meedenken over product-ontwikkeling en iemand van TNO met maatschappelijke vernieuwing en innovatie als expertise. Enerzijds dus tijd en ruimte om als een gek aan de slag te gaan; anderzijds rust om eens na te denken.

² Uit Specht en Van der Zwaard (2015): ‘Peter Sloterdijk besteedt in zijn boek *Je moet je leven veranderen* uitgebreid aandacht aan dit “oefenende leven”. De mens is volgens hem het dier dat zijn “natuurlijke conditie” niet aanvaardt. De mens probeert via oefening, training en discipline zichzelf voortdurend vorm te geven, te verbeteren en te overstijgen.’ Dit streven om jezelf te overstijgen, is voor Sloterdijk het voorbeeld van een acrobatenethiek. ‘Acrobatiek betekende namelijk oorspronkelijk “op je tenen lopen” en is samengesteld uit akro, hoog, of helemaal bovenaan, en bainein is het Oudgriekse woord voor gaan of schrijden (Sloterdijk 2009, p. 135, Nijenhuis, 2009).’

³ Voor de uitwerking van ‘een filosofie van rust’ als handelingskader voor fondsen zie Specht et. al. (te verschijnen).

Toon

Initiatiefnemers zijn gevoelige mensen merken we steeds weer. Niet in de sentimentele zin, maar ze hebben een radar voor wat er ergens speelt en wat er gezegd wordt. Ze hebben hun oor te luister gelegd in de wijk, bij de gemeente, in gesprekken met partners en gebruikers. Maar niet alleen hebben ze een goed gehoor, maar spelen daar ook op eigen wijze, op eigen toon op in. Dat merken we in dit kader op twee manieren: Ze zijn gevoelig voor de 'klankkleur' van het challengen en ze spelen een andere melodie dan gebruikelijk in het domein van welzijn.

De valse noot van het challengen

Challengen is het verkeerde woord voor hen. Natuurlijk het klinkt dapper, spannend, vol bravoure. Kijk ons eens het opnemen tegen het systeem. 'Wij kunnen het beter, goedkoper, en met meer impact!!!'. Maar door die toon ontstaat een competitieve setting. Het roept een beeld van tegenover elkaar staande partijen, waarbij je iets overneemt, afpakt en eigenlijk zegt dat anderen het niet goed doen. Maar in de praktijk zien we dat de uitdagers het niet 1-op-1 overnemen, pakken ze niets af (voorlopig) maar is het ernaast, en zeggen ze nooit met een grote mond dat de ander het niet goed doet. Dat was in het voortraject al duidelijk. Steeds ging het om samenwerken. Was het daar nog onderdeel van het experiment, het gezamenlijk onderzoek, in de uitvoering was er ook sprake van een relatie van uitvoerder en opdrachtgever. Maar toch zien we ook hier dat het samen uitzoeken is. Gezamenlijk wordt vastgesteld wanneer de challenge als geslaagd kan worden gezien.

Wat opvalt is dat producten niet 1-op-1 worden overgenomen. Probeer maar eens in de gemeentelijke begroting zoiets als 'vieze handen krijgen door buiten te spelen', 'maatschappelijk schoonmaken ten bate van de buurteconomie' of 'deelmobiliteit voor tijdelijke zorgbehoevenden' terug te vinden. Niet alleen zijn ze niet terug te vinden in 1 begroting, maar het vormt vaak ook een optelsom van deelgebiedjes.

'Als je denkt dat achter de poort van de challenge de integrale hemel is, dan vergis je je. Het is heel hard werken en zoeken hoe je zo'n initiatief als de Afrikaander Wijkcoöperatie een plek kan geven in het systeem en ook op de juiste waarde kan waarderen. Er wordt op zoveel domeinen winst geboekt dus je wil niet dat die schoonmaak van de markt alleen puur op de schoonmaak wordt afgerekend.' Taco Pennings, Gebiedsmanager Afrikaanderwijk

Als challengen al iets uitdaagt, is het de verkokering/verclustering van de gemeente. Dat is ook logisch: de challengers en gemeente vinden elkaar op het niveau van een maatschappelijk doel wat beiden willen bewerkstelligen. Een challenger gaat dan vervolgens – zonder last of ruggespraak – op zoek naar een ideale oplossing. De kern van de challenge is om vervolgens dat aan de ene kant overtuigend te doen, vervolgens voor de gemeente om dit op waarde te schatten en ten slotte om dit een plek in het systeem te geven. De experimentele status van deze initiatieven maakte dat het nu relatief makkelijk was. Maar bij de Wijkcoöperatie zagen we ook hier dat ze uiteindelijk een truc moesten uithalen om geld uit een ander potje (stadsbeheer) vrij te krijgen. De uitdaging zit hem hier dus veel meer aan de gemeentelijke organisatorische kant, dan aan de kant van de challenge of de challengers. Om de Buurtscoot tot een succes te maken is het een randvoorwaarde dat de gemeente deze nieuwe vorm van mobiliteit ook opneemt in de standaardcommunicatie met haar burgers. Als je een afwijzing krijgt, zou je bij de afwijzing gewezen moeten worden op de mogelijkheid van een Buurtscoot. Bij de vraagwijzer moeten mensen het in hun repertoire van oplossingen voor mensen kunnen noemen. Dit is nog niet vanzelfsprekend.

Een andere toon van het handelen

Maar de challengers slaan niet alleen een andere grondtoon aan richting samenwerkingspartners, maar ook in hun oplossingsrichting klinkt een ander geluid. Ze problematiseren niet, maar willen versterken wat er is, ze staan open voor andere partijen om aan te haken, ze geven zelf ook eerlijk toe dat ze het ook nog niet helemaal weten. Ravottuh is daar het meest expliciet in. Hun verdunde ernst is een andere manier om te formuleren dat goed contact de basis vormt. Van daaruit ontstaan

openingen tot allerhande zaken die je in eerste instantie niet ziet, hoort of weet. En heel belangrijk, ook niet wil weten. Eerst zitten de kinderen, moeders en vrijwilligers, maar dus ook de mensen van Pameijer of Antes waar ze mee samenwerken, daar als mens en pas in tweede instantie eventueel als iemand waar iets mee is. Het gezamenlijk werken aan die plek, de activiteit staat centraal. Hoe anders is dat voor kinderen die aangesproken worden als dat kind wat niks wil, niks snapt, te druk is, onhandelbaar. Of die vrijwilliger die overal weggestuurd wordt omdat hij te laat is, dingen vergeet of zijn gebit niet in heeft. Hier vindt iedereen zijn plek en dat werkt. Dat zit hem in het vakmanschap van de mensen van Ravottuh die het bij elkaar brengen, die daar mee om kunnen gaan en die heel duidelijk vasthouden aan hun eigen filosofie en lijn.

Minder expliciet is dat bij de Wijkcoöperatie. Natuurlijk: praat een half uur met Annet en je snapt gelijk dat je hier niet met een gemiddelde welzijnswerker te maken hebt. Sterker nog, die gedachte komt überhaupt niet bij je op. Schoon, economie en verbeeldingskracht, dat is waar het om gaat. Maar graaf een beetje dieper en je ziet wat er gebeurt: er ontstaan netwerken, mensen krijgen een andere rol of positie in de wijk, er ontstaat een wenkend perspectief, mensen emanciperen, ze voelen zich beter, krijgen een positief zelfbeeld etc. Allemaal doelen van het welzijn, maar nooit benaderd vanuit een probleem of een vraag. Nee ze benadert het sociaal-zakelijk: arbeid is de weg en daarin moet een plek zijn voor iedereen. Voor haar is dat vanzelfsprekend, want zo stelt ze: onderaan de streep is sociaal handelen ook het zakelijkst. Als je sociaal zakendoet, kun je kosten (bv. op zorg en welzijn) besparen.

Ten slotte de Buurtscoot. Niemand vond mobiliteit voordat Wilskracht Werkt er mee aan de slag ging een groot probleem. Ja, stalling van scootmobiel was lastig, maar ja, 'daar was niets aan te doen', was vaak de conclusie⁴. En daarmee hield het op. Maar een gebrek aan mobiliteit verkleint je wereld enorm, het is een snelle manier om af te haken. En laat dat nu net de reden zijn waarom mensen vervolgens allerhande sociale, psychische en lichamelijke klachten ontwikkelen. Mobiliteit is voor Wilskracht Werkt dus de ingang, de manier om bij mensen achter de voordeur te komen, om te bouwen aan zelfredzaamheid van mensen en netwerken in wijken te vergroten. Juist ook door het collectief gebruik te stimuleren, is het idee dat een individuele voorziening weer een collectieve dienst wordt. Daar komt bij dat ook de vrijwilligers die betrokken zijn een bijdrage leveren en zich nuttig maken. Ook hier dus weer een verandering van toon: van een individuele voorziening waar je wel of niet voor in aanmerking komt, naar een collectief goed waar je samen beter van wordt. Het is die andere toon, de andere manier van denken waar mensen op aanslaan. Dat is in de planvorming zo, de positieve toon maakt dat partijen opvallen binnen het aanbod. Maar ook in de uitvoering: het duurt soms even voordat gebruikers geloven wat je zegt, dat ze meegaan in die toon of accepteren dat ze echt een zekere vrijheid hebben, maar als je ze dan eenmaal binnen hebt gaan ze ver en blijven ze lang. De werknemers van de wijkcoöperatie moeten in het begin even erin komen, maar – ook met hulp van de sociaal begeleiding van Mariska Vogel die hobbels als brieven, deurwaarders en schulden mee wegneemt – als je ze eenmaal binnen hebt zijn ze trouw en enthousiast. Kinderen blijven terugkomen en als ze dan, vanwege hun leeftijd niet meer mee mogen doen, komen ze vragen of ze dan niet samen een activiteit mogen opzetten voor hogere leeftijdscategorieën. En sommige vrijwilligers van Wilskracht Werkt zijn doorgegroeid van vrijwillige inzet naar een baan. Een lonkend perspectief.

Er is nog 1 ding wat belangrijk is te noemen in dit kader: niet alleen de toon van de challengers is anders, maar ze zijn altijd op zoek naar andere leden voor het orkest en de muziek is nooit af. Dat laatste is handig, omdat het voor andere partijen een ander soort opening biedt om aan te haken (zie ook Van Dijk, 2016). Partijen willen met ze geassocieerd worden. Ze kunnen iets toevoegen van zichzelf en voelen aan de andere kant van de tafel een openheid om mee te doen. Dat voelen we in gesprekken met de wijkmanagers, netwerkers, onderzoekers, welzijnsorganisaties en andere opdrachtgevers en ook als we langs gaan op de locaties. We zien de openheid. Daar zit een enorme kracht in. Dat samenspel is iets waar we nu nader op in gaan.

Relaties: samenwerken en afstand houden (maatwerk en maat houden)

Want in gesprekken met de challengers is het soms moeilijk bij te houden wie ze allemaal aan zich hebben weten te koppelen. Als je kaarten van relaties, samenwerkingsverbanden en gesprekspartners van alle drie zou maken zou dat waarschijnlijk een interessante kluwen van partijen opleveren. Die kaart gaan wij niet maken, in plaats daarvan zullen we reflecteren op de diverse praktijken waarin die relaties ontstaan.

Een vast gezicht

Door de challenge hebben de drie partijen zich allen (opnieuw) langere tijd aan een bepaald gebied of een bepaalde wijk verbonden. Dat commitment is voor hen belangrijk. Zoals Edward vaker zegt: wij verbinden ons niet aan beleid, maar aan bewoners. Het gaat hen om langere termijn verbintenissen. En dat benoemen ze alle drie ook expliciet, in die zin, dat ze zichzelf als stabiele factor in de wijk beschouwen. In de loop van de jaren, -want ze zijn allemaal al langer actief-, zien ze om zich heen kleinere en grotere (welzijns)partijen, sociaal ondernemers en initiatieven van instellingen komen en gaan. Ook aan de kant van de gemeente zijn er veel wisselingen als het gaat om gebiedsnetwerkers, contactambtenaren bij MO of andere diensten en zelfs wethouders.

Meer en nieuwe relaties ⁵

Door de challenge zie je wel een ontwikkeling in de relaties ontstaan. Zo zien we de dat wijkcoöperatie nieuwe relaties aangaat, met bijvoorbeeld welzijnspartijen. Bij Ravottuh worden er nieuwe relaties aangeknoopt (met Antes, Pameijer, de kinderboerderij), maar gaat het contact vooral verder. In het geval van de Buurtscoot is het vooral een intensivering van de relaties: nog meer proberen ze een centrale speler te worden in de wijken waar ze actief zijn.

Aankoppelen van andere partijen is belangrijk voor zowel de slagingskans als de continuering. Zo weet Ravottuh niet alleen allerlei partijen rond het veldje in Hoogvliet aan zich te binden, maar haalt het ook geld en extra materiaal naar het gebied toe. Ze kunnen laten zien wat ze daar nu via de challenge voor elkaar krijgen en dat vormt gelijk al de voedingsbodem voor extra input. Soms kom je er al doende ook achter dat een goed idee toch meer denkkracht nodig heeft. Dat zien we bij de Buurtscoot, waar Emma Sandick (eerder onderzoeker bij TNO) helpt het product verder te doordenken. En bij de wijkcoop zien we dan juist weer dat via slimme allianties en samenwerkingsverbanden het initiatief aan draagkracht wint. Zo is er een trekkersoverleg met daarin niet alleen de wijkcoöperatie en de gebiedsnetwerker, maar ook partijen vanuit stadsbeheer. Ook is er een relatie gelegd met het Resilience programma van de gemeente. Al deze bewegingen helpen niet alleen bij het realiseren van het project, maar ook in het vergroten van de bestendigheid. Koppelingen van deze aard maken van belangstellenden belanghebbenden, partijen die er belang bij hebben dat een project voort gaat. Op die manier werken ze aan de verduurzaming van hun eigen inzet, maar vooral impact.

⁴ Toen een van ons in 2008 onderzoek deed in Pendrecht speelde dit al. Daar is toen bij een flat een speciale scootmobieltoren aan een flat gebouwd, zoals je die ook voor de Smart op een bepaald moment had.

⁵ De initiatieven maken een schaa sprong. Niet in de zin van groter worden of op andere plekken actief worden (dat kan wel, maar bedoelen we hier niet), maar in de zin dat ze meer verbindingen aangaan. Daarmee verkrijgen ze meer duurzame relaties (cf. Latour, bijv. 2017). Hoe meer verbindingen, hoe kleiner het relatieve belang is van 1 specifieke verbinding. Als er 1 wegvalt, kan een ander het opvangen. Niet dat ze inwisselbaar zijn, maar de collectieve draagkracht is groter. Je wordt minder afhankelijk van die ene persoon, dat ene budget, die ene klant of vrijwilliger.

De aard van de relatie

Initiatiefnemers zijn eigenwijze types. Ze weten het beter en zijn in veel gevallen mensen die 'uit het systeem' zijn gestapt. Ze kennen de oude wegen en voelden daar een ongemak. Niet in de ambitie, maar wel in de weg ernaartoe. Je op dat terrein blijven bewegen, betekent echter dat je steeds de gemeente, het beleid, je (oud) collega's en alle protocollen, regels en wisselende ambities tegen zal komen. Je kan niet om de publieke functionarissen heen als je werkt aan publieke doelen. Je komt dus van buiten toch weer bij die 'binnenwereld' aan. Maar hoe je daar nu toch toe te verhouden. Zeker met challenges ga je een echte relatie aan, je pakt een ambitie van het systeem op, maar daarmee komt het hele apparaat ook mee. Hoe dat te doen? Je wilt er niet van zijn, maar je moet je er toe verhouden.

Wat zien we gebeuren: bij Ravottuh duiken ze dieper in het gebied dan eerder het geval was. Door de regelmatige aanwezigheid over een langere tijd ga je je meer dan ooit onderdeel voelen van het wijknetwerk. Daar gaan ze wel op hun eigen manier mee om. Ze nodigen uit aan te sluiten op de tuin, zitten niet of nauwelijks bij vergaderingen en geven signalen over problemen van kinderen of ouders daar door waar het opgepakt kan worden. Dat is soms wel frustrerend, als je merkt dat er niets mee gedaan wordt, maar tegelijkertijd willen ze er niet te veel bovenop zitten. De verdunde ernst die helpt te signaleren, maar ook te bouwen aan welzijn van kinderen en hun omgeving, is er bij gebaat dat ze niet gezien worden als hulpverleners. Laveren dus tussen de ambitie van allen, met behoud van eigen identiteit en rol.

Bij de Wijkcoöperatie hebben ze zich meer met het sociale domein bemoeid dan ooit tevoren. Welzijnspartijen in de wijk zijn niet langer alleen maar (onbekende) namen, maar worden langzaam gesprekspartners waar je mee van gedachten wisselt en mogelijk mee samenwerkt. Dat is nog wel zoeken en gesprekken hebben nog niet geleid tot concrete afspraken. Dat heeft er ook wel mee te maken dat twee benaderingswijzen elkaar hier treffen. Mensen worden voor de Wijkcoöperatie altijd eerst benaderd via het werk, via de economische lijn en niet via de maatschappelijke lijn. Vraag je hen ook te benoemen wat ze bijdragen aan de WMO dan blijft het eerst stil. Pas als je helpt blijkt dat ze mensen helpen met formuleren, dat ze hun fysieke gezondheid en zelfvertrouwen zien toenemen, dat er allerlei nieuwe relaties ontstaan tussen mensen en meer. Maar het loopt allemaal via de productie, via de schone markt en de wijkcoöperatie. Daar obstakels uit de weg te ruimen of te omzeilen zodat werken het welzijn van individuen kan versterken.

Buurtscoot challenged de gemeente en daarmee zichzelf misschien wel het meest direct. Zij breken namelijk het meest direct in op de logica van de gemeente. Ze willen de logica van de productverstrekking van de gemeente oprekken, openbreken en anders inrichten. Niet alleen maar ja of nee, maar ook tijdelijk, flexibel en op een andere manier georganiseerd. Een alternatieve gang van zaken dus, maar krijg dat er maar eens tussen. Zeker als het gaat om een alternatief rond een recht op een voorziening, dat via allerlei procedures netjes dichtgeregeld is. Veel van het werk van de Buurtscoot is tot nu toe dan ook gaan zitten in het onder de aandacht brengen van de dienst bij professionals en gebruikers. Hier is naast de contacten met de vraagwijzers, WMO consulenten, zorg- en welzijnsorganisaties, ergo-fysio therapeuten, ook veel aan rechtstreekse promotie gedaan. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het organiseren van opendagen, aanwezigheid op markten, flyeren in de buurten, bij de supermarkt en op straat. Dit werk vraagt veel tijd en energie. Tijd en energie die niet direct vertaald wordt in meer ritjes. Daarmee heeft de Buurtscoot uiteindelijk minder gebruikers en vrijwilligers bereikt dan de hoge ambities die gesteld waren, maar zetten ze langzaam stappen richting een werkend mobiliteitssysteem.

WAT LEVERT HET OP EN IS HET DE MOEITE WAARD?

Het is (nu wel) duidelijk: een challenge omzetten in een bloeiende praktijk is hard werken. Voor iedereen. Voor de challengers om steeds maar weer iedereen mee te krijgen in de praktijk van alle dag, maar ook in de zoektocht naar woorden/getallen of andere vormen om de opdrachtgever aan boord te krijgen en houden. Samen puzzelen is gewoon hard werken. De vraag is dan natuurlijk of het van meerwaarde is. Levert het wat op en dan zowel in betekenis als in euro's.

De euro's

Laten we bij het makkelijkste en tevens meest fundamentele onderdeel beginnen, de euro's. Want alle drie de projecten zitten altijd krap, maar hebben ook keer op keer bewezen de weg van het geld (Van der Steen et. al., 2010) uiteindelijk te kunnen vinden. Ze zijn al langer in staat geweest mensen (ook financieel) voor hun karretje te spannen. Dit keer was nu eens niet het vinden van geld aan de voorkant het heikele punt. Met de acceptatie van de challenge kwam ook het geld. Geld komt echter altijd met voorwaarden. Daar moet je goed naar kijken. Daar ging de discussie met de gemeente over de resultaatafspraken over. Uiteindelijk wordt daaraan getoetst of het geld goed, rechtmatig is gebruikt. Is dat niet het geval, dan kan een korting achteraf toegepast worden. Of in gewone mensentaal: dan moet je een deel weer terugbetalen. De resultaatafspraken bij de drie challenges zijn gemaakt in goed overleg. Ook dat is weer een voorbeeld dat het right to challenge meer over samenwerking dan over uitdagen gaan.

Het is nog niet zo makkelijk om de exacte waarde te bepalen van wat de challenges opleveren, maar daarover later meer. In gesprekken met zowel de gebiedsmanager van de Afrikaanderwijk als de wijknetwerker van Hoogvliet kwam hier een fundamenteel punt naar boven

'Ik kan het zo uitrekenen voor je. Die mensen die meewerken, die komen deels uit de uitkering. Alleen daarmee is de investering van € 70.000,- al terugbetaald. En dat is nog buiten andere winsten gerekend. Maar ja wie gaat het betalen?' Taco Pennings, Gebiedsmanager Afrikaanderwijk

En als je aan Annet vraagt het uit te rekenen, dan komt ze ook al snel tot eenzelfde getal. Zo is er een besparing op afvalkosten van zo'n € 42.000,-. Dit heeft te maken met het verschil in de prijs voor gesorteerd vs. ongesorteerd afval. Daarnaast zijn er nu 1,3 fte mensen uit de uitkering. Dat levert een besparing op van 1,4 x 15.500 aan directe besparing op de uitkering. Daarbovenop komt nog een besparing van gemiddeld € 5.200,- op begeleiding en re-integratiekosten. Dit zijn direct inzichtelijke besparingen, maar dan is nog niet meegerekend de winst behaald uit verminderde inzet van Stadsbeheer (want minder afval), opbrengst uit recycling, toegenomen leefbaarheid door schonere wijk, en winst uit hergebruik restmaterialen.

Een geslaagde challenge doet het beter en nooit voor meer geld zo luiden de spelregels: 'de uitvoering bedraagt niet meer dan de huidige kosten. Eventuele onderbesteding komt ten goede aan de wijk. Hiervoor wordt in overleg met de wijk en gemeente een bestemming gezocht' (Rotterdam, 2015, p. 4) Maar ja dat is nog knap lastig in kaart te brengen. Enerzijds is het voor een gemeente vaak helemaal niet zo helder wat iets precies kost. Wat hangt allemaal samen met een bepaalde dienst, welke kosten rekenen je wel en niet door en in hoeverre is een bepaald product los te zien van algehele organisatiekosten. Dat uitzoeken kost veel tijd. En dan is er nog de vraag of het aanbod van een challenger wel echt te vergelijken valt met iets wat er al bestaat. Zo stelt de gebiedsnetwerker van Hoogvliet:

'Tja, waar moet je ze mee vergelijken. Nou laten we de speeltuin nemen hier verderop. Als ik kijk wat we daarvoor betalen met een beheerder en zo en dan naar Ravottuh, dan durf ik wel te stellen dat zij meer impact hebben op de kinderen en de omgeving. Maar ja, is dat een eerlijke vergelijking? En wie gaat dan voor die waarde betalen?' Willeke Nagel, Gebiedsnetwerker Hoogvliet

Beide gemeentelijke partners zijn groot fan van de initiatieven. Niet omdat ze de personen nu zo aardig vinden, hoewel een klik wel helpt, maar omdat ze aangetrokken worden door de toon (zie boven) en meegaan in het enthousiasme en de eigenzinnigheid waarmee beide initiatieven zich manifesteren in de buurt. Ze zijn in eerste instantie belangstellend, maar maken zichzelf al snel belanghebbend: ze gaan actief meedenken over de continuering van het project. Ze maken verbindingen (zie ook hierboven). Die directe betrokkenheid vertaalt zich in gevoel voor de waarde van de initiatieven. En die waarde maakt ook dat ze zien dat we hier een probleem hebben. Diegene die waarde toevoegen zijn niet noodzakelijk diegene die er financieel voor gecompenseerd worden. Veel vaker zien we dat andere partijen minder kosten hoeven te maken of de voordelen bij hen neerslaan. Impact en begroting zijn niet verbonden.

In termen van geld wordt er al snel door partijen gevraagd naar je 'verdienmodel'. Waar dit bij RAVOTTUH eenduidig is (het kan alleen betaald worden uit fondsen en subsidies die ze met regelmaat weten binnen te halen door zaken aan elkaar te verknopen) is dat bij de Wijkcoöperatie al meer gedifferentieerd. Van het 'afval' van de markt proberen zij weer producten te maken die verkocht kunnen worden. Daar komen inkomsten uit, maar deze inkomsten zullen nooit de sociale kant van de onderneming kunnen financieren. Dat 'meerwerk' heeft een 'meerprijs' die euro's kost en sociale meerwaarde oplevert.

Of anders gezegd, dat wat ze een bijzondere onderneming maakt, maakt dat ze als gewone onderneming nooit financieel uit zullen komen. De Buurtscoot heeft nog het meeste een 'verdienmodel', omdat zij de scootmobiel verhuurt. Maar de afgelopen periode heeft duidelijk gemaakt dat een initiatief zoals de Buurtscoot nooit een puur commerciële dienstverlening zal worden. Het delen van scootmobielen in wijken zoals Delfshaven, waar weinig gemakkelijk toegankelijke stallingslocaties zijn en waar het delen van goederen niet vanzelfsprekend is, zal een goed georganiseerde dienstverlening vragen. Taken zoals het reserveren van de Buurtscoot, het halen en brengen, het instrueren en helpen bij gebruik en het afrekenen moeten gebeuren. En bepaalt ook grotendeels het bestaansrecht. De sociale meerwaarde wordt waar gemaakt door het extra werk. Het werk kan grotendeels door vrijwilligers gebeuren, dat is gebleken de afgelopen tijd. Deze vrijwilligers moeten wel begeleid en aangestuurd worden. Daar zijn professionals voor nodig. Alleen als je een betrouwbare dienstverlening realiseert, zal je de meerwaarde waar kunnen maken. Het feit dat de kosten en baten niet tegen elkaar opwegen is ook niet erg, zo stellen ze vanuit Buurtscoot, omdat er ook een sociale meerwaarde zit in de dienstverlening van de Buurtscoot. Kwetsbare mensen worden bereikt, helpen elkaar en worden ondersteund in hun zelfredzaamheid en contact. Dat maakt wel dat duurzame ondersteuning van derden voor dergelijke initiatieven noodzakelijk is.

⁶ Daar zit ook wel een verschil: waar de Coop alleen maar de werkwijze van het ophalen van vuil overhoop haalt (en dus in gaat tegen de professionele logica van een vuilophaler, die ze zal zien als onhandige amateurs), gaan zij in tegen de wet en de procedures. Waar het in het eerste geval een strijd is rond 'zo doen wij dat hier' gaat het in het tweede geval om een strijd over 'hoe vullen we de wet in'.

⁷ Wat zouden ze voor waarde zien als ze op andere plekken ook zo onbevangen meekijken? Scheelt het dat het hier nieuw is, dat het nog niet af is en dat ze – ook door de openheid van de challengers – iets kunnen inbrengen wat echt verschil maakt. Dat ze het mede (mogelijk) maken.

⁸ In een groot onderzoek voor Stichting de Verre Bergen heeft een onderzoeker uitgezocht dat voor een investering van ongeveer € 40.000,- Leeszaal Rotterdam West een impact genereert met een waarde van bijna € 400.000,-. Zolang die impact echter niet gemonetariseerd kan worden, kan daar geen rekening van betaald worden (Specht et. al., te verschijnen).

⁹ Zie ook Specht et. al., te verschijnen, hoofdstuk 8

Meten/evalueren/monitoren

Vanaf het allereerste begin is dit een van de heikele punten. Hoe maak je je claim geloofwaardig dat je het beter en goedkoper kan? Is er een nulmeting (nee), zijn gegevens over kosten inzichtelijk (vaak niet en met grote moeite aan de kant van de gemeente). Vaak kan je zaken nog wel tellen (hoeveel kinderen komen er naar activiteiten, hoeveel ritten zijn er met de scooter gemaakt en hoeveel afval is er weggehaald/hoeveel mensen werken er mee), maar zit daar nu de waarde in? Of zit hem dat in zaken die zich lastig laten tellen en makkelijker te vatten zijn in een filmpje (zoals in deze aflevering van Het geheim van Feijenoord), een verhaal, of het in kaart brengen van het netwerk wat je raakt.

Het bijzondere in dit traject was dat er mede door het voortraject een vertrouwen was ontstaan tussen de betrokken ambtenaren en de initiatiefnemers. Er was vanuit de initiatiefnemers en de gemeente heel veel gepraat over hoe ze de impact zouden gaan meten. Dat is natuurlijk totaal anders dan hoe er wordt gewerkt in aanbestedingen. Bij dit challengetraject is met elkaar afgesproken om samen te bepalen wat haalbare en meetbare doelen zouden zijn.

Dus zijn er resultaatafspraken gemaakt. In samenspraak en dat was lastig om te doen (wat schrijf je op), en niet bijster origineel. Terwijl er wel pogingen zijn ondernomen of kansen liggen. Zo is er de app van RAVOTTUH die niet gelukt is, maar wel in papieren versie heel wat formuleren van liggen. In gesprek met de Wijkcoop hoor je verhalen over groei van mensen en het netwerk, maar dit zijn nu slechts anekdotes. Die zouden systematisch in verhalen gevat kunnen worden. Maar ook zou je het ontstane wijknetwerk kunnen visualiseren om een beeld te krijgen hoeveel mensen door de andere aanpak betrokken raken of meeprofiten van investeringen in plaats van aanbestedingen. Verhalende verantwoording is ook van waarde, als het maar met een zekere systematiek gebeurt. Want daar gaat het om, kun je een geloofwaardig verhaal houden over je bijdrage. Cijfers geven daar een gevoel van zekerheid over, maar dat is slechts een deel van het verhaal en ook een schijnzekerheid.

Omdat het altijd verfrissend is om te kijken hoe in andere domeinen bepaalde issues worden opgelost is het goed eens te kijken naar de wereld van kunst en cultuurparticipatie. Wellicht zouden we hier kunnen leren van de onderzoeksmethodieken die ontwikkeld zijn voor het monitoren van de effecten van community art projecten. Zo'n vijftien jaar geleden kwam het fenomeen community arts overwaaien uit Engeland en al snel werd het fenomeen omarmd door beleidsmakers en woningcorporaties als het middel om buurten te verstevigen. Er waren allerlei aannames dat community art projecten mensen gelukkiger zouden maken, netwerken zouden verstevigen, de wijk economie zou versterken en zou bijdragen aan gebiedsontwikkeling. Juist omdat het een andere manier was om met kunst om te gaan (niet vanuit haar autonome waarde) was er behoefte om deze aannames meetbaar te maken (Trienekens, 2011). Het zou daarom goed zijn om bij volgende challenges de projecten te laten volgen door ervaren onderzoekers naar community arts omdat als je de effecten van kunst inzichtelijk kan maken, het toch zeker moet lukken om dit te doen voor deze maatschappelijke initiatieven. Belangrijk is echter dat dit onderzoek gelijk oploopt met de challenge en niet pas achteraf de projecten bevraagt. Eigenlijk wordt de onderzoeker tijdelijk onderdeel van het team. Zo kan de onderzoeker helpen bij het maken en het verwoorden van de ambities en resultaten die men wil bereiken en meedenken hoe dit meetbaar te maken op een voor alle partijen bevredigende manier. Dit is in eerste instantie een extra kostenpost, maar uiteindelijk kunnen er – als er een paar projecten zo zijn gevolgd en begeleid – meer algemene lessen en methodieken van meten en monitoren uit voortkomen die dan meer standaard bij het challengeproces betrokken kunnen worden.

Voor dit challengetraject zou het goed zijn om bij de evaluatie de drie challengers te vragen hun impact op hun eigen manier, in hun eigen woorden en eventueel cijfers te beschrijven. Dit zullen ze immers ook nodig hebben om in het vervolg de gemeente en andere partijen te blijven overtuigen.

Challenges is ingewikkeld

Challenges is niet voor beginners. Zowel intern als extern. Voor wat betreft de gemeente moet je een kritische partner voor initiatieven zijn. Je moet de weg kennen, mensen kennen, ingangen hebben, ondernemend zijn en mensen moeten je wat gunnen. Want wat je komt vragen – mede namens initiatieven – is meestal niet gepast. Ook naar initiatieven toe vraagt het wat: welwillend, maar kritisch meedenken, op tijd nee zeggen, maar eerst proberen een ja te realiseren.

Maar ook extern geldt dat. Je opereert boven het niveau van wat je een leuk idee zou kunnen noemen. Je committeert je ook contractueel aan het behalen van resultaten. Dat vraagt wat van je als organisatie. Een professionalisering.

De groei van sociaal ondernemers richting volwassenheid past in het beeld. De vorm van de challenges is dan misschien wat ongelukkig, of misleidend, maar als plek die het probeert te zijn – en ingang tot een ander schaalniveau van opereren – laat het zijn waarde zien. De wijken profiteren langzaam mee, de organisaties groeien, en intern worden nieuwe relaties gelegd en ervaringen opgedaan. Door samen te blijven puzzelen ontstaan concrete praktijken die in zich een hoop leereffecten herbergen.

Sociale innovatie

Het Right to Challenge past voor de gemeente dus in het kader van democratische innovatie, zo zagen we hiervoor. Maar misschien belangrijker is dat het ook past in het kader van sociale innovatie. Deze challengers, zo zagen we hierboven al, zijn geen beginners. Sterker nog, ze challengen ook helemaal niet als bewoner, ze doen dit als sociaal ondernemer. Die perspectiefwissel maakt ook dat het niet gaat om vragen omtrent representativiteit of inspraak, maar dat dienstverlening en impact er toe doen. Juist daarom zijn de toon, het product en die nieuwe manier van evalueren waarover we hiervoor spraken zo belangrijk. Maar wat leveren deze praktijken dan nog meer op als we op deze manier ernaar kijken?

Een andere blik op werken aan de stad

In eerder onderzoek heeft Van der Zwaard plekken die dit vermogen in zich dragen 'opwekkende omgevingen' (Van der Zwaard, 2014) genoemd. Opwekkend drukt uit dat zo'n plek bepaald gedrag stimuleert, maar ook dat het enthousiasme kweekt. Ten slotte drukt het uit dat er iets ontstaat wat er daarvoor niet was. Een opwekkende omgeving brengt mensen bij elkaar en helpt te komen tot activiteiten. Welke dat zijn is niet van tevoren vast te leggen. Die plekken kunnen fysieke plekken zijn, zoals de speelplekken van Ravottuh, maar het kunnen ook omgevingen of organisatiemodellen zijn, zoals de Buurtscoot (van een individuele voorziening, naar een collectieve dienst) of de werkcoöperatie van de Wijkcoöperatie. Ten slotte kan je dit ook op het 'Right to Challenge' zelf betrekken. Als je dit recht nu niet ziet als een strijd, maar als een uitnodiging, dan kan het ontwikkelingen in gang zetten die niet van tevoren zijn in te schatten, maar die de stad wel beter maken.

Nieuw vakmanschap

Met de proefchallenge en de daaruit voortvloeiende daadwerkelijke challenges wordt experimenteerruimte gecreëerd voor de ontwikkeling van een nieuw soort vakmanschap. De drie challenges brengen een duidelijk eigen filosofie in, een wereldbeeld, gekoppeld aan een toon en handelingen die dat versterken. Een houding die vaak niet direct bij de mentaliteit van de gemeente past die, ondanks de uitnodiging om te challengen, wat angstig is als het gaat om de daadwerkelijke uitvoering van de challenge.

De rust om te reflecteren, gekoppeld aan de zekerheid en omvang van de challenge maken dat de challengers een sprong maken. Ze ontwikkelen zich als persoon, als organisatie en als speler.

WAT ALS WE HIER MEE DOOR WILLEN GAAN?

Naar aanleiding van een expertmeeting met o.a. sociaal ondernemers, ambtenaren en medewerkers van welzijnsorganisaties is – met de drie challenges als inzet – is gezamenlijk de volgende actieagenda opgesteld, om te komen van de huidige situatie: de eerste stappen van gemeente en initiatieven in de wereld die Right to Challenge heet, naar een wereld waarbij de challenge de norm wordt.

Daartoe deelden we de groep van zo'n 25 mensen in 4-en vroegen ze allemaal een rol op zich te nemen: sociaal ondernemer, ambtenaar, raadslid (zittend in commissie ZOCS) en welzijnspartij. Vanuit hun specifieke rol werd hen gevraagd in 10 minuten steeds een tijdvak te doordenken: net na de verkiezingen van 2018, in 2022 en ten slotte in 2026. Voor 2026 hadden we een scenario uitgetekend wat contouren schets van een mogelijke toekomst (zie laatste bladzijde). Hoe men daar dacht te komen was de inzet.

Deze manier van werken – springend in de tijd vanuit een specifieke rol – was soms wat onwennig, maar werkte wel. Wat in het gesprek soms nog wat ongericht leek voor de deelnemers, bleek bij het doorlezen van de aantekeningen wel een aantal lijnen en acties in zich te hebben.

Belangrijkste was misschien wel de verschillende van de drie periodes richting 2026: serieuze snelheid maken, spelregels bespreken en oprekken, en ten slotte structureel anders werken. Dus eerst groeien en een duidelijkere sector worden, vervolgens het speelveld veranderen om van daaruit structureel anders te werken. Een gebruikelijke groeicurve waarbij over snelheid van de verandering, de precieze richting van die verandering en de rol die de verschillende partijen daarin te spelen hebben verschillende gedacht wordt.

Tocht zien we wel een gezamenlijk verhaal ontstaan. Vanuit alle rollen werd wel gesteld dat er mooie voorbeelden zijn, maar dat deze groter en met meer overtuigingskrachts voor het voetlicht mogen treden. Een duidelijker waarderingskader (wat ook in subsidievoorwaarden ruimte krijgt), ondersteuning vanuit ambtenaren en/of het welzijn om initiatieven te helpen 'challengeproef' te worden, en zo meer voorbeelden, meer successen en daarmee mee kracht in innovatie van onderaf te leggen.

Dat vraagt, zo stelden ambtenaren, om meer ondersteuning, ruimte voor een andere manier van kijken en monitoren. Om daar stappen in te zetten zou bijvoorbeeld in 1 gebied van Rotterdam ontkokerd gewerkt kunnen worden. Budgetten en verantwoording gaan niet meer clustergebonden, maar gebiedsgebonden. Daarvoor zou een clusteroverstijgende groep moeten worden samengesteld met een duidelijk opdracht, een mandaat en ruimte om aan de slag te gaan. Budgettaire ruimte, anders aanbesteden en een fonds met daarin andere financiers en belanghebbenden komen verder in de tijd dan in beeld.

De sociaal ondernemers zagen een rol voor zichzelf weggelegd om als beweging zo sterk te worden dat ambtenaren die in de beweging geloven zich gesteund voelen door de professionalisering die zijn in het veld zien. In eerste instantie is het verder vormgeven aan de samenwerking tussen sociaal ondernemers, gemeente en welzijnspartijen het belangrijkste. Een soort stadscoalitie naast de coalitie op het stadhuis. Een challengebombardement behoort ook tot de opties, terwijl anderen denken dat de sector daar op dit moment nog niet sterk genoeg voor is. De sociaal ondernemers willen laten zien dat zij – naast de gemeente – andere financiers en opdrachtgevers weten te vinden, waardoor zij ook hun ondernemende kant meer laten zien. Daarnaast moet bijvoorbeeld via hogescholen een groeiprogramma voor sociaal ondernemers ontwikkeld worden, maar ook voor de professionals bij de gemeente, corporaties of welzijn. Algemene geluid: professionalisering van deze nieuwe sector.

Vanuit het welzijn ziet men met enthousiasme de sociaal ondernemers opstaan. Ze willen hen graag helpen om volgende stappen te zetten: zelfstandig, in samenwerking of complementair aan elkaar. Dit alles eerst om meer innovatiekracht te mobiliseren. Tegelijkertijd wordt er geroepen om gezamenlijk nadenken over het bestek van 2022 en misschien wel het doorgroeien naar een situatie waarin er geen welzijnsmarkt meer bestaat, maar waarin welzijn draait om het hoeden van het maatschappelijk wel&wee vanuit nutsvoorzieningen.

Dat past in de beweging die commissie ZOCS (raadscommissie zorg, onderwijs, cultuur en sport) voorstelt: stel een lange termijn agenda vast, waarin je duidelijk stelt waar je in 2026 wil staan als het gaat om welzijn. Die langere tijdshorizon is nodig om te ontsnappen aan de druk van collegeperiodes en helpt om koers te houden. Daarbij moet niet alleen een stip aan de horizon gezet worden, maar zijn nu ook acties nodig. Daarbij werd gedacht aan het vrijmaken van 10% van het budget voor welzijn om te challengen. Daarnaast moet er een serieus gesprek komen met de juridische afdeling over hoe meer ruimte te krijgen in aanbesteden. Dat is een Rotterdam en uiteindelijke Nederland overstijgende aangelegenheid, maar de stad zou dit wel moeten agenderen. Ook de Rekenkamer kan op een uitnodiging rekenen: hoe kunnen nieuwe manieren van werken, experimenteren en mislukkingen een plek krijgen in een wereld waarin rechtmatig uitgeven en accountantsverklaringen vaak tegenover elkaar staan. Door zowel budgettair, juridisch en op het niveau van spelregels en verantwoording aan de slag te gaan, ontstaat een duurzame koers.

Gezamenlijk schetst bovenstaande een hoopvol scenario waarin wat geleerd is in de proefchallenges doorwerkt in de stad op allerlei verschillende plaatsen. Waar dit toe kan leiden schetst onderstaande brief.

Aanbiedingsbrief beleidsplan Bureau Inbesteden 2026–2030

De afgelopen 10 jaar heeft de gemeente Rotterdam op toenemende schaal ruimte gegeven aan burgers. Wat begon met enthousiaste initiatieven en zoekende ambtenaren werd steeds meer een zoektocht naar op grote schaal anders samenwerken. Dit was veelal een ploeterende weg, hard werken en veel gezucht en gevloek aan beide zijden. Maar nu terugkijkend moeten we constateren dat gestaag er toch echt iets veranderd is.

Kantelpunt daarin was het experiment Right to Challenge, ingezet door toenmalig wethouder, nu minister president De Jonge (De Jonge-II). Dit liet zien dat tussen initiatief en aanbesteding ruimte gemaakt kon worden voor een nieuwe manier van werken aan de publieke zaak. Hoewel alle betrokkenen aan het experiment het hard werken vonden - wat terug te lezen valt in het door Kraaij en Specht geschreven essay *De Right to Challenge als Right to Collaborate*

– was het de eerste keer dat op deze manier diensten op het gebied van welzijn georganiseerd werden. Deze gezamenlijke repetitie heeft vervolgens in de afgelopen jaren steeds meer navolging gekregen. Wat aarzelend en zoekend was ingezet werd steeds breder gedeeld en normaal gevonden. Het experiment werd staand beleid.

De afgelopen 2 jaar hebben we op beperkte schaal gekeken of we een in dit experiment gelanceerd begrip – inbesteden – als gemeente inmiddels ook vorm konden geven. Door stappen in onze open data, waren we namelijk veel beter in staat om snel en adequaat inzicht te verschaffen in wat zaken kosten en hoe

geld besteed wordt. Dat, gekoppeld met het steeds volwassener opereren van lokale aanbieders (wat vroeger sociaal ondernemers werd genoemd, om ze te onderscheiden van commerciële, of echte ondernemers, iets wat nu niet meer nodig is), maakt dat vanaf komend jaar alle taken van de gemeente Rotterdam inbesteed zullen worden. Dat betekent, voor degene die even niet meer weten wat het woord betekent, dat alle taken die een gemeente in een gebied wil uit laten voeren in eerste instantie aangeboden worden aan de werkcoöperatie om te zien of de buurt het zelf op kan pakken. Alleen wanneer dit niet het geval is worden externe partners uitgenodigd om te komen samenwerken.

De experimenten uit de eerste Right to Challenge zijn zelf doorgegroeid als praktijken. Elke wijk in Rotterdam heeft ten minste 4 Ravottuh plekken. Binnen de opleiding van de Hogeschool Rotterdam is inmiddels een afstudeertraject waarin Ravottuh leerwerkgemeenschap vormt. De nieuwe sociaal werkers kunnen zich zo in de praktijk ontwikkelen. Was eenzaamheid en mobiliteit in 2017 nog een 'wicked problem' waarvan we niet wisten hoe dat op te lossen, is door de Buurtscoot mobiliteit een collectieve vaardigheid geworden die ertoe leidt dat mensen zich onder alle omstandigheden door de stad kunnen bewegen. Elke wijk kent inmiddels ook zijn eigen werkcoöperaties, waardoor allerhande lokale diensten op deze manier georganiseerd kunnen worden. Werken aan welzijn wordt nu altijd gelijktijdig sociaal en economisch ingestoken.

De ervaring van onszelf als gemeente, gekoppeld aan de groei die we zien bij die eerste challengers, maken dat we hoopvol het nieuwe jaar in gaan. We kijken ernaar uit om met alle Rotterdammers onze stad nog beter te maken.

Rotterdam, 22 december 2026
Annet van Otterloo (directeur, Bureau Inbesteden)

Literatuurlijst

- Dijk, W. van (2016) Klimaten. Kleinschalige stedenbouw in de binnenstadswijk. Rotterdam, WSR
- Gemeente Rotterdam (2015), Kadernotitie Nieuw Rotterdams Welzijn 2016-2019, Rotterdam
- Gemeente Rotterdam (2014) Op volle kracht vooruit, Coalitieakkoord 2014-2018, Rotterdam
- Gemeente Rotterdam (2015) Right to Challenge op zijn Rotterdams, Rotterdam
- Latour, B. (2017) Oog in Oog met Gaia. Acht lezingen over het Nieuwe Klimaatregime, Octavo Publicaties, Amsterdam
- Makers van Rotterdam & Gemeente Rotterdam (2015) Zo ken het ook!, Right tot challenge als uitnodiging en uitdaging, Rotterdam
- Nijenhuis, W. (2009), 'De theoretische constructies van Peter Sloterdijk. 'Je moet je leven veranderen', een boek over ascese en apocalyptiek', <http://home.hccnet.nl/j.w.nijenhuis/artikel/SloterdijsJemoetjetelevenv.html> (geraadpleegd op 28 januari 2018)
- Specht, M. en Van der Zwaard, J. (2015) De uitvinding van de Leeszaal Rotterdam West, Trancity, Haarlem
- Specht, M. e.a. (te verschijnen) Voorbij de pioniersfase van bewonersinitiatieven. Verduurzaming van plekken van betekenis, Stichting De Verre Bergen, Rotterdam
- Steen, M. van der e.a. (2010) De weg van het geld, NSOB, Den Haag
- Trienekens, S. (2011) Wetenschappelijk onderzoek naar community arts in Nederland Inventarisatie onderzoek tot 2011 en uitkomst van de CAL-XL onderzoeksdag, <http://www.urbanparadoxes.nl/wp-content/uploads/2012/07/2011-onderzagsagenda-CAL-XL-Trienekens.pdf> (geraadpleegd 28 januari 2018)
- Van der Zwaard, J. (2014), Van koffiedrinker naar koffieschenker, http://www.steknet.nl/userFiles/Van_koffiedrinker_naar_koffieschenker.pdf (geraadpleegd op 28 januari 2018)

