

10 tips voor Right to Challenge

Right to Challenge (RtC) is het recht van buurtgebonden (sociale) ondernemers en bewonersgroepen om lokale voorzieningen en taken van de gemeente over te nemen of te coproduceren, wanneer zij denken dat het op deze wijze beter of anders kan. Bijvoorbeeld de Schepenstraat in Rotterdam waar de landschapsarchitecten die in deze straat wonen het inrichtingsplan tekenden en de participatie daaromheen organiseerden.

In de praktijk blijkt het hard werken én ongelofelijk boeiend voor gemeenten en inwoners om Right to Challenge vorm te geven. Dit komt vooral omdat er in Nederland nog weinig ervaring mee is. De 10 tips van onze [Community of Practice](#) zijn daarom bedoeld als handreiking voor iedereen die met Right to Challenge bezig is of wil gaan beginnen, zowel gemeenten als inwoners.

Tip 1. Kies er bewust voor

Er zijn verschillende redenen om met Right to Challenge (hierna verder: RtC) aan de slag te gaan, waaronder:

- a. Inwoners kunnen soms taken beter of efficiënter uitvoeren dan de gemeente.
- b. Nieuwe spelers vergroten de leefbaarheid en aantrekkelijkheid van stad of dorp
- c. Het verbinden van kennis van bewoners en ambtenaren draagt bij aan een betere buurt.

Onze tip is dat gemeente en inwoners samen bepalen waarom zij voor RtC kiezen. Dit loont, want een gezamenlijk antwoord op de waarom-vraag is een belangrijk ijkpunt in het proces waarop iedereen altijd kan terugvallen.

Tip 2. Bepaal samen wat de definitie is

Definities van RtC verschillen, daarom is onze tip om als gemeente en als betrokken inwoners samen te bepalen samen wat de definitie is. Onze keuze viel op: RtC is het recht van buurtgebonden (sociale) ondernemers en bewonersgroepen om lokale voorzieningen en taken van de gemeente over te nemen of te coproduceren, wanneer zij denken dat het op deze wijze beter of anders kan.

RtC verschilt van het verlenen van een subsidie of het ondersteunen van een maatschappelijk initiatief, want het gaat bij RtC om het overnemen of coproduceren van bestaande lokale voorzieningen en taken die voorheen van de gemeente waren. Maatschappelijke initiatieven zijn vaak aanvullingen op de bestaande taken of springen in op taken die de gemeente niet meer uitvoert (bijvoorbeeld in verband met bezuinigingen). RtC verschilt ook van [maatschappelijk aanbesteden](#), want het initiatief voor de Challenge ligt bij de buurtgebonden (sociale) ondernemers en bewonersgroepen en bij maatschappelijk aanbesteden ligt het initiatief bij de overheid.

Onze tip is om samen de definitie van RtC vast te stellen en je hier dan aan te houden. Van belang is bijvoorbeeld om vast te stellen of RtC als overkoepelende term wordt gebruikt of dat je wilt opsplitsen naar [buurtrechten](#), bijvoorbeeld right to bid of het recht op buurtplanning. Een heldere keuze loont, want anders gaat het snel in algemene zin over hoe om te gaan met bewonersinitiatief. Een gezamenlijke definitie van RtC houdt iedereen scherp in gesprekken en bij gezamenlijke activiteiten over dit onderwerp.

Tip 3. Leg een basis met transparantie

Transparantie over data, documenten en informatie legt de basis voor de RtC. Zo is het de bedoeling dat initiatiefnemers vooraf weten voor hoeveel geld een overheidstaak op de begroting staat, wat de bijbehorende resultaatafspraken zijn en tot welke datum de gemeente nog vastzit aan lopende contracten. Als dit bekend is, bijvoorbeeld in de vorm van een aanbestedingskalender, dan voorkomt dit verspilde moeite en teleurstelling bij initiatiefnemers. Soms raken challenges meerdere beleidsvelden. Daarom hebben initiatiefnemers soms behoefte aan informatie en data over de financiën via doorsnedes uit meerdere beleidsvelden. Al deze informatie is op dit moment nog niet altijd op korte termijn leverbaar. Begrip en inlevingsvermogen van gemeenten en inwoners zijn daarbij van groot belang. Wees ook transparant over de beoordelingscriteria waar de challenge aan moet voldoen en deel de argumenten voor toekenning of afwijzing. Als een gemeente serieus met RtC aan de slag wil, zal ze de financiële informatie op maat beschikbaar moeten stellen.

Tip 4. Experimenteer, leer en reflecteer!

RtC vraagt inspanningen van meerdere partijen. Een nieuwe wereld in stappen doe je simpelweg met de eerste stap. Onze tip is dan ook: begin ermee en wacht niet tot alles op papier is uitgekristalliseerd. Experimenten kunnen hierbij enorm behulpzaam zijn. Kijk wat werkt en leer van de opgedane ervaringen. Werk eventueel met een onafhankelijke partij die tussenevaluaties uitvoert. Reflecteer voortdurend op je eigen houding en gedrag. Voorkom wij/zij denken en 'jij-bakken'. Het gaat om het benutten van elkaars kennis en expertise. In veel gevallen vullen deze elkaar aan en ontstaat er een mooie samenwerking.

Natuurlijk is RtC 'het recht op', maar het recht alleen is kaal en zakelijk. RtC gaat pas leven als inwoners voelen dat de gemeente 'oprecht' de diep doorleefde intentie heeft om RtC te laten slagen. Omgekeerd voelen gemeenten het ook als inwoners oprecht samen willen zoeken naar wat er mogelijk is bij het uitoefenen van RtC. Gevoelens van twijfel en onzekerheid horen bij een open zoekproces en horen niet onder maar op tafel. Dus ambtenaren, wees open over het interne proces en wees bereid argumenten te delen over waarom iets wel of niet kan. Dus bestuurders, als jullie niet durven, dan heeft RtC weinig kans van slagen. En inwoners, wees open over de risico's die je voelt of ziet. Onze tip aan ambtenaren, bestuurders en inwoners is dus: sta open voor experimenten en nieuwe leerervaringen die ontstaan als je reflecteert op je eigen handelen.

Tip 5. Houd een breed perspectief

Een groot gevaar bij RtC is dat er alleen gekeken wordt naar de vraag of het voor hetzelfde budget of goedkoper kan. Dit werkt vaak verlamdend. Houd daarom een breed perspectief, dus kijk bijvoorbeeld vanuit meerdere beleidsterreinen. En kijk niet alleen naar economische meerwaarde maar ook naar democratisch/bestuurlijke meerwaarde zoals meer betrokkenheid en begrip en naar de maatschappelijke meerwaarde voor een bepaald gebied. Wat levert het de wijk of buurt op? Wat is de meerwaarde in brede zin?

Voorkom dat challenges strenger worden beoordeeld dan de huidige uitvoerders. Voorkom beoordeling van challenges vanuit ambtelijke diensten als het ambtelijk apparaat sterk verkokerd is. Leg in zulke situaties de beslissing voor het toekennen of het afwijzen van een challenge bij de politiek, bij een onafhankelijke organisatie of een netwerk van ambtenaren en professionals die dit namens de politiek binnen kaders kan beslissen. Waar je ook voor kiest: zorg er voor dat het perspectief breed blijft.

Tip 6. Denk en werk procesmatig

Als RtC in jouw gemeente mogelijk is dan doorloopt deze grofweg de volgende processtappen:

1. Aanbod

Een challenge start met een aanbod van buurtgebonden (sociale) ondernemers en/of actieve bewoners. Vaak wordt dit uitgelokt door een open en uitnodigende houding vanuit de gemeente. Van belang is dat de gemeente heldere verwachtingen schept, onder andere wie het aanspraakpunt is voor RtC, en waar de challenge neergelegd kan worden. Gemeente, zorg dat deze persoon neutraal is en niet inhoudelijk betrokken bij het onderwerp van de challenge. Dit is degene die toeziet op het verloop en escaleert als challenges vastlopen binnen de gemeente. Naast helderheid over het aanspreekpunt voor RtC is het belangrijk om er voor te zorgen dat alle ambtenaren en instanties die in contact staan met initiatiefnemers en mogelijk 'uitdaggers' de mogelijkheden kennen van RtC. Bepaal gezamenlijk of het initiatief verder kan worden ontwikkeld als challenge/of dat al is, of dat het iets anders is zoals een "gewoon" burgerinitiatief. Vooral in de beginfase van de ontwikkeling van RtC als instrument - de fase waar we nu inzitten - is het belangrijk om samen te kijken of een challenge wel de meest voor de hand liggende manier van samenwerken met de gemeente is of dat een initiatiefnemer juist beter kan challengen dan een gewone subsidie aan te vragen.

2. Afspraken

Als helder is of het wel of niet een challenge is moeten gemeente en challengers afspraken over starttermijn, resultaten, randvoorwaarden en verantwoording. *Starttermijn.* De termijn waarop de uitvoering kan starten is afhankelijk van de lopende afspraken die er zijn met professionele organisaties. Als het lang duurt voor gestart kan worden met de challenge, ga dan in gesprek met de huidige opdrachtnemer. Wellicht is deze bereid een deel van zijn taak af te staan? En kijk anders of de gemeente uit een (ander) budget geld beschikbaar kan stellen om toch alvast met de challenge te starten in overleg met de partijen waar al afspraken mee zijn.

Resultaten. De 'uitdager' en gemeente maken vervolgens voor de start van de uitvoering samen afspraken over de resultaten (economisch en maatschappelijk), de gewenste ondersteuning/samenwerking en de verantwoording (inhoudelijk, op welke momenten en door wie).

Randvoorwaarden. Voor het slagen van een challenge is het belangrijk dat de randvoorwaarden helder zijn. Bespreek samen in detail de taken die overgenomen gaan worden, welke risico's hier aan zitten, aan welke kwaliteit de uitvoering moet voldoen en hoe je de samenwerking ziet.

Verantwoording. Bepaal ook voor de start van de uitvoering samen hoe de verantwoording over de challenge plaats vindt. Dit kan traditioneel zijn op papier door de challengers, een horizontale verantwoording door de gebruikers, laat een derde partij dit doen of zoek naar een combinatie. Onze tip: "timmer" alle afspraken niet dicht en houd ruimte voor bijsturen en aanpassen. Deze manier van samenwerken is zo nieuw dat je vooraf niet alles kunt voorzien. En ook hier: Ben hier transparant over richting het gemeentebestuur.

3. Uitvoering

Tijdens de uitvoering van de challenge is het belangrijk dat de challengers en gemeente goed contact met elkaar houden en blijven investeren in volwaardig partnerschap. Zie hieronder tip 7.

4. Opvolging

Evalueer iedere challenge! De verantwoording en evaluatie bepalen of de challenge doorgaat en welke toekomstige afspraken over de challenge gemaakt worden.

Tip 7. Werk toe naar volwaardig partnerschap

Omdat er maar weinig challenges zijn waarbij bijvoorbeeld bewoners een bestaande dienst één-op-één overnemen, zal er in de aanloop naar de uitvoering en bij de uitvoering zelf, meestal intensief worden samengewerkt. Werk daarom niet alleen toe naar een tijdelijke praktische samenwerking maar naar een volwaardig partnerschap. Ga er vanuit dat de challenger oprechte bedoelingen heeft en zorg dat die oprechtheid behouden blijft. RtC is feitelijk participatie voor gevorderden. Steek de gesprekken dus in op een hoger niveau dan je zou doen met iemand die voor het eerst een klein bewonersinitiatief start. Mensen die een challenge doen, werken professioneel; of het nu bewoners zijn of ondernemers. Ga er dus vanuit dat je met professionals onder elkaar bent.

Geef ruimte, luister goed, regel niet dicht, beweeg mee in het tempo van de ander en wees transparant. Ben als gemeente transparant over het proces, afwegingen en dilemma's. Erken dat zaken niet altijd lopen zoals van te voren bedacht of dat zaken moeilijker te regelen zijn wanneer ze niet prangend zijn. Check ook de basisregels van goede samenwerking, zoals: gebruikmaken van elkaars sterke kanten, afspraken nakomen, stereotype beelden over de ander doorbreken, luisteren om informatie in te winnen (niet alleen om iemand van replek te kunnen dienen), je kwetsbaar opstellen, denken vanuit 'ja, tenzij' en je inleven in de ander in. Voorzie daarbij alle spelers van dezelfde informatie. En spreek met je partners ook af op tijden en plaatsen die zij uitkiezen.

Tip 8. Zoek ruimte in de regels

Vaak is er meer ruimte in de regels dan verwacht, zoals bijvoorbeeld ook blijkt uit de [Juridische Leaflet](#) Maatschappelijk Aanbesteden. De gemeente kan RtC bijvoorbeeld stimuleren en faciliteren door een opdracht – of subsidierelatie aan te gaan met bewoners die zich hebben verenigd in een onderneming of een andere rechtsvorm. De ervaringen in Engeland leren dat challenges door bewonersbedrijven vaak het onderspit delven als ze in een aanbesteding moeten concurreren met commerciële partijen. Daarom is het van belang dat de gemeente ruimte creëert in zijn inkoopbeleid, door een beleid op RtC te formuleren en hierin uitzonderingsbepalingen mee te nemen. Verder is het belangrijk om de mogelijkheid van challenges mee te nemen in nieuwe opdrachten. Laat toekomstige opdrachtnemers in hun offertes aangeven welke ruimte zij challengers kunnen bieden. Daarnaast kan gebruik gemaakt worden van subsidies. Het maatschappelijke karakter en het ontbreken van een winst oogmerk bij een subsidie past heel goed bij RtC. Wel ontbreekt de mogelijkheid om bindende prestatieafspraken te maken en blijft de verantwoordelijkheid bij de gemeente.

Maar ook al draagt de gemeente contractueel de eindverantwoordelijkheid - zoals bij aanbestedingen het geval is – over aan derden, dan nog bestaat de kans dat de politiek ter verantwoording wordt geroepen. Daarom is het belangrijk dat de gemeente na het overdragen van taken contact blijft houden. Mochten de prestaties achterblijven dan kan gezamenlijk naar een oplossing gezocht worden. Denk hier van tevoren over na en verken de ruimte die er in de regels is om RtC mogelijk te maken.

Tip 9. Werk met een vaste contactpersoon

Het is belangrijk voor de gemeente om werkprocessen te veranderen zodat het uitvoerbaar maken van een challenge niet een extra taak wordt bovenop het bestaande werk. Maak hierover werkafspraken binnen de organisatie, het liefst met een vaste interne contactpersoon. Zorg daarnaast dat de challengers een vaste contactpersoon krijgen. Bewoners hebben vaak al moeite genoeg om met ambtelijke structuren te werken; een vaste contactpersoon kan ervoor zorgen dat zij bij de juiste mensen en afdelingen terecht komen. Met één contactpersoon

hoeven ze hun verhaal niet steeds opnieuw te vertellen en ontstaat er wederzijds vertrouwen tussen bewoner en gemeente.

Tip 10. Laat je inspireren

Bovenstaande tips zijn het eindresultaat van de Community of Practice (CoP) over RtC, georganiseerd door vele gemeenten, waaronder Rotterdam, Utrecht, Amsterdam en Arnhem, het ministerie van BZK en het [Leer- en Expertisepunt Open Overheid](#). De CoP kwam zes maal bijeen en bestond uit ambtenaren van verschillende gemeenten in Nederland, actieve bewoners en sociaal ondernemers. Gezamenlijk hebben we verschillende thema's van en perspectieven op het RtC besproken. Verslaglegging van de bijeenkomsten vind je [hier](#) (hartelijk dank aan Jorrit Carton!). Voor meer informatie, nuttige linkjes en inspiratie vanuit andere gemeenten, mail ons voor meer informatie of een gesprek: K.Scholder@Utrecht.nl, IH.Balkema@Rotterdam.nl, FennekeVanDerDeijl@gmail.com of Mikis@open-overheid.nl.