

thema

Maatschappelijk aanbesteden

Tijdschrift over de veranderende relatie tussen samenleving en overheid

6

Somicha Bouzitoun van
Resto VanHarte:

**‘Niet onze hand
bij de gemeente
ophouden, maar ze
de hand toereiken’**

- Eindhovenese bewoners kiezen zelf hun welzijn
- Utrechtse sociaal ondernemers gaan voor maatschappelijke meerwaarde
- In Amsterdam verschuift het eigenaarschap naar de samenleving

De eerste lessen van maatschappelijk aanbesteden

●●● “Maatschappelijk aanbesteden”? Dat klinkt als iets technisch, maar gaat eigenlijk vooral over samenwerking. Bij maatschappelijk aanbesteden pakt de overheid de aanbesteding van publieke opgaven anders op. Van A tot Z samen met bewoners, sociaal ondernemers en andere mogelijke aanbieders. Samen over de gangbare opgaven en uitvoering heen kijken, naar de specifieke vragen en oplossingen op lokaal niveau. Met meer maatschappelijke waarde!

Het is best spannend voor een gemeente om zich op te stellen als partner in plaats van als opdrachtgever in een aanbestedingsproces: het gaat tenslotte over maatschappelijke opgaven. Over controle en legitimiteit. Het afgelopen jaar heeft een tiental gemeenten hun ervaringen met maatschappelijk aanbesteden gedeeld in een leerkring. Het is nog steeds zoeken, zeggen ze. En toch zijn hun geleerde lessen nu al echt de moeite waard:

- Ga het doen! Ga simpelweg het gesprek aan met bewoners en (sociaal)ondernemers, ook al zijn er (nog) onzekerheden over het hoe en wat. In Amsterdam-Oost gaat men het gesprek aan, met positief effect!
- Bedenk de stip op de horizon, maar formuleer de uitvraag samen met het veld. Maak er een gezamenlijk traject van, zoals in Zwolle en Zaanstad.
- Zet het kleinschalig, lokaal en vraaggericht op. In Eindhoven ziet men dat de betrokkenheid in buurten daarvoor nog meer gaat leven!
- Neem politiek en bestuur direct en voortdurend mee. Want zoals Boukje Keijzer stelt: er komen wel wat politieke dilemma's om de hoek kijken.
- Aanbesteden betekent ook dat er regels zijn. Zoek naar de ruimte binnen de regels. Lees het artikel van Tim Robbe en Mark Waaijberg.
- Laat de creatie van publieke waarde het uitgangspunt zijn, zoals Albert Jan Kruijer uiteenzet. Focus op legitimiteit, efficiëntie en betrokkenheid.

Stuk voor stuk inzichten die verder helpen. Waarbij elke keer speelt dat maatschappelijk aanbesteden nieuw is, een experiment. Dat vraagt om doen en lef! Om openheid, ruimte en vertrouwen. Zodat je met elkaar en van elkaar kunt leren. Natuurlijk met vallen en opstaan, maar steeds vanuit de intentie om samen betere oplossingen te vinden, vanuit de wetenschap dat je samen meer bereikt.

Dit magazine laat zien wat deze aanpak oplevert in de verschillende gemeenten. Dat durven doen absoluut meerwaarde oplevert. Ter reflectie, inspiratie en motivatie.

Hier vindt u de digitale versie van het magazine en de vorige edities over thema's als wijkondernemingen en de rol van de raad

www.tijdvoorsamen.nl

Bewoners en sociaal ondernemers willen bijdragen en op resultaat afgerekend worden

In deze uitgave...

6 Wij Eindhoven

Met beperkte middelen dezelfde of grotere gemeentelijke opgaven invullen, en meer en meer betrokken bewoners. Eindhoven benut deze trends door het collectieve welzijn maatschappelijk aan te besteden. Niet via een experiment, maar door vol overtuiging in het diepe te springen.

12 Maatschappelijk aanbesteden in zes stappen

Het proces maatschappelijk aanbesteden teruggebracht tot de kern. Wat is het en hoe ziet het eruit?

14 Resto VanHarte werkt!

Mooie dingen kunnen lukken! Een successory van twee kanten belicht: gemeente en sociaal ondernemer. Resto VanHarte biedt een maaltijd als bindmiddel voor een compleet programma. Samen met onder andere de gemeente Arnhem maakte Resto VanHarte een verdiepingsslag.



22 Juridisch inkoopkader

Mark Waaijenburg en Tim Robbe schetsen het juridisch inkoopkader van maatschappelijk aanbesteden. De gemeente als partner in plaats van opdrachtgever, ja dat kan.

30 Politieke dilemma's

Boukje Keijzer stelt het helder: alleen als raad en bestuur meebewegen met verandering - een andere manier van sturing, controle en verantwoording - kan maatschappelijk aanbesteden succesvol zijn.

34 Sociaal ondernemers en het Vernieuwend Welzijn in Utrecht

De gemeente Utrecht heeft het welzijn maatschappelijk aanbesteed. Twee enthousiaste sociaal ondernemers vertellen waar zij staan. Wat voegen zij toe? Maar ook: waar loopt de sociaal ondernemer tegenaan?

42 De driehoek van de publieke waarde

Albert Jan Kruiter schetst de driehoek voor publieke waarde of maatschappelijke meerwaarde: legitimiteit, efficiency en betrokkenheid.

44 Indische Buurt viert de Lokale Lente

Amsterdam-Oost koerst op maatschappelijke betrokkenheid, ondanks onzekerheid over de eindbestemming. Het stadsdeel experimenteert volop met nieuwe samenwerkingsverbanden. De boodschap: je moet gewoon beginnen!



28

'Zonder een eerlijke dialoog begin je niks'



50 Samenwerking loont in Zwolle

In Zwolle is de dagbesteding voor dak- en thuislozen maatschappelijk aanbesteed. Daarbij werd duidelijk dat samenwerking loont. Met elkaar binnen de gemeente, met partijen buiten de gemeente.

56 Aandachtspunten bij maatschappelijk aanbesteden

De lessen uit de Community of Practice maatschappelijk aanbesteden verzameld. Ze vormen de rode draad in dit magazine.

58 Op zoek naar wat de wijk wil

Een wijk bestaat altijd uit doeners en denkers, uit mensen met problemen en mensen met oplossingen. Kunnen juist die mensen niet gezamenlijk de maatschappelijke ondersteuning in hun wijk regelen? De gemeente Zaanstad onderzoekt het in hun Burgerlab.

Verder in dit magazine:

- 20 *Zo kan het ook* Oplossingen vanuit eigen initiatief
- 28 *Bellen met...* Wim Spierings, bestuursvoorzitter FlexusJeugdplein over frictiekosten
- 33 *Column* 'Noaberbestuur', Jeroen van Urk
- 40 *Bellen met...* Mark Hillen, mede-oprichter en directeur Social Enterprise NL over de sociale ondernemerssector
- 48 *De ervaring van sociaal ondernemers* Social Powerhouse vroeg sociaal ondernemers naar hun ervaringen met maatschappelijk aanbesteden.
- 62 *Column* 'Geveltuintjes', Joop Hofman en Kees Fortuin
- 63 *Tot slot*

Colofon

Het magazine 'Maatschappelijk aanbesteden' is een uitgave in een serie publicaties over de veranderende relatie tussen samenleving en overheid. Ook digitaal te ontsluiten via www.tijdvoorsamen.nl

Uitgave: dit magazine is een coproductie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

Samenstelling en (eind)redactie: Jornt van Zuylen (BZK), Pim de Waard, Carla Vergeer (RVO.nl) en Kris Kras Design.

Interviews: Kris Kras Design

Artikelen, columns en referaten: Kees Fortuin, Eugene van Gerwen, Joop Hofman, Glenda Huisjes, Rob Kars, Boukje Keijzer, Albert Jan Kruiter, Kristel Logghe, Isabel Lutz, Tim Robbe, Erwin Stam, Jeroen van Urk, Marga Verheije, Anneke Vlieger, Mark Waaijenburg

Met dank aan: Eelke Blokker, Lenie Scholten, Somicha Bouzitoun, Jan Jans, Hans Pijls, Ronald Oosterhof, Tijmen Hordijk, Annemiek de Groot, Wim Spierings, Caroline Sarolea, Anne Heinsbroek, Mark Hillen, Gijsbert van de Lagemaat, Sylvia van der Werf, Jacky Wolters, Inge Groen, Saskia de Man

Illustraties: Frank Los, Erna Westrup

Fotografie: Beeldbank BZK, Jelle Ijntema, Marijke Volkers, Bram Saey, Vincent van den Hoogen, Ronald van der Ziel, Mike Bink fotografie, Hollandse Hoogte: Jos Lammers, Bas de Meijer en Werry Crone.

Coverfoto: Resto VanHarte

Basisontwerp: Haagsblauw

Grafische vormgeving: Kris Kras Design

Druk: Vijfkeerblauw

Oplage: 1.500 exemplaren

Ultiem maatschappelijk aanbesteden in Eindhoven

In WijEindhoven selecteert de wijkbewoner zelf de welzijnsorganisatie

*‘Operatie 3D’ wil zorg en welzijn
dichter bij de burger organiseren.
De zelfredzaamheid van burgers
staat voorop.*

Dat vraagt om een andere
benadering door gemeenten.
Met beperkte middelen moeten
ze dezelfde of zelfs een grotere
gemeentelijke opgave invullen.
Daarnaast worden burgers
steeds mondiger. Eindhoven
benut deze trend door het
collectieve welzijn maatschappelijk
aan te besteden. Niet via een
experiment, maar door direct
vol overtuiging in het diepe
te springen.

●●● De participatiesamenleving, wethouder Lenie Scholten vindt het een beleidsterm van niks. Of eigenlijk vindt ze de aanleiding niet kloppen. Lenie: “Rutte wil dat burgers meer zelf bijdragen vanuit een bezuinigingsmotivatie. Dan komt het van bovenaf, dat werkt nooit. Echte participatie komt van onderop, vanuit de mensen zelf. En die is er al. Je moet daar als gemeente dankbaar voor zijn en het laten groeien en bloeien. Dat proberen wij dus ook. We zijn met maatschappelijk aanbesteden begonnen in 2011 omdat we onze inwoners steeds meer vragen verantwoordelijkheid te nemen voor hun omgeving. Als je zoiets vraagt, moet je ze ook in positie brengen om invloed te hebben.” Eindhoven laat nu al bewoners van de grootste wijk – de helft van Eindhovenaren woont hier – bepalen welke welzijnsorganisaties er actief zijn.

Eenzaamheid of obesitas

Hoe pak je zoiets aan? Lenie legt uit: “Als het moment komt dat we weer een nieuw contract met een welzijnsorganisatie aangaan, vragen we de bewoners wat zij vinden dat er nodig is in hun wijk. We helpen ze om de thema’s te duiden: Zijn veel inwoners eenzaam? Is er overlast van jongeren? Voelen inwoners zich onveilig? ➤

Lenie Scholten:

**‘Buurtbewoners
zijn nu kostenbewust.
Ze schrikken als ze
horen hoeveel een
straatveger kost’**





Is obesitas een probleem? Vervolgens zoeken we bewoners die geschikt zijn om in de selectiecommissie te zitten. De meerderheid van die commissie bestaat uit buurtbewoners. Zij hebben echt een belangrijke stem. Het vinden van de juiste vertegenwoordigers was best nog wel een zoektocht. Je hebt natuurlijk bewonersorganisaties en leefbaarheidsteams. Maar lang niet iedereen die daar in zit, kan het aanbestedingsproces begeleiden. Je moet weten wat er breed speelt in jouw buurt, niet alleen in jouw straat. En je moet ook offertes kunnen lezen. Zulke personen zijn niet per definitie de actieve buurtbewoners, maar komen soms wel uit hun achterban. Het is een pittige functie hoor, je moet ook sterk in je schoenen staan. Want bij een wisseling van de 'welzijnswacht', verdwijnen de bekende sociaalwerkers uit een buurt. Daar zijn niet alle bewoners even blij mee en ze gaan ook wel eens verhaal halen bij de buurtbewoner die die nieuwe club selecteerde."

Gewoon beginnen

De bewoners de selectie laten doen, was ook voor Eindhoven iets nieuws. Ze hanteerden daarbij de voor sociaal ondernemers bekende *hands-on* aanpak. "Niet eerst maanden over een fasering vergaderen of een proef doen met die nieuwe werkwijze. Wij hebben simpelweg onze oude schoenen weggegooid en zijn gewoon begonnen. In de grootste wijk van Eindhoven werken we nu op deze manier, onze ambitie is om het overal in de stad in te voeren. En om misschien buiten het welzijnswerk ook andere segmenten zo aan te besteden, bijvoorbeeld de thuiszorg. Ik werd aangesproken door

bewoners. Ze wilden wel eens weten hoeveel mensen in hun wijk thuiszorg kregen. Want er waren ook veel jongeren zonder werk. Ze vonden dat die jongeren bijvoorbeeld een boodschappendienst konden starten voor de mensen die daar normaal de thuiszorg voor nodig hadden. Of een schoonmaakploeg."

Wat kost dat nou

Door het maatschappelijk aanbesteden worden buurtbewoners kostenbewust. Ze schrikken als ze horen hoeveel het kost om hun straat elke week te laten vegen. Lenie: "Bewoners raken betrokken doordat ze meedenken over de opdrachtformulering. En wat ik ook zo mooi vind: ze blijven die verantwoordelijkheid daarna ook voelen. Ze blijven de aangestelde partijen controleren. Als ze weer hangjongeren zien staan, spreken ze de volgende dag de jongerenwerker erop aan met 'waar was je nou?'. Die buurtwerker vindt dat prachtig, eindelijk voelt hij betrokkenheid vanuit de wijk, krijgt hij feedback en kan hij uitleggen hoe hij werkt. Eigenlijk kun je zeggen dat de oorspronkelijke betrokkenheid van de buurtbewoners zich door het maatschappelijk aanbesteden heeft vertaald naar een strategische doel. De bewoners houden het afgesproken einddoel ook scherp in de gaten."

Jullie zijn even niet meer nodig

De traditionele welzijnspartners die meedoen aan de aanbestedingen moeten volgens Lenie nog wel wennen aan de nieuwe werkstijl. "We hebben bijvoorbeeld een ouderensoos in een wijk, die trekt elke week wel 250 buurtbewoners! Iedere ochtend komen er zo'n dertig bewoners samen om voor de televisie aan Nederland in Beweging mee te doen. Verder kunnen ouderen er wandelen, breien, naaien. Dat is zomaar een dagbestedingsprogramma, daar heb je geen AWBZ voor nodig, maar natuurlijk wel wat geld om het te organiseren. Tegen welzijnsorganisaties in de dagbesteding zeggen wij dan 'in die wijk hoeft u even niets meer te doen, we hebben daar even geen ouderenadviseurs meer nodig'. De traditionele partijen moeten nog in een andere 'stand' komen. Welke stand precies kan ik niet op voorhand zeggen, het ligt er aan wat de bewoners nodig hebben. Actieve bewoners willen meestal hulp bij dingen die ze niet goed kunnen, of waar ze geen zin in hebben. De ene groep wil graag hulp bij communicatie, >

Lenie Scholten:

'Wij willen niet eerst maanden vergaderen of een proef doen. We beginnen gewoon'





Eugene van Gerwen,
sociaal ondernemer /
directeur Polyground BV

'Afscheid nemen van bekende structuren is moeilijk'

"Maatschappelijk aanbesteden is wat mij betreft: een sterkere vraaggerichtheid en betere benutting van het aanwezige maatschappelijk kapitaal. Dit betekent vaak ook **schaalverkleining** van de inzet. Want in een kleinere inzet kunnen de gebiedsspecifieke kenmerken immers beter worden meegenomen. Het succes hiervan hebben wij al in andere domeinen ervaren. Het is mooi om te zien dat ook in het sociale domein dergelijke vernieuwing opkomt. De trajecten die wij hierbij doorlopen, zoals in Eindhoven, voelen nog wel als een proces van **'trial and error'**. Zowel gemeenten als organisaties die bij de aanbesteding betrokken zijn, lopen gaandeweg tegen onvoorziene belemmeringen aan. En merken dat de realiteit vaak weerbarstiger is dan de theorie deed vermoeden. In Eindhoven beseffen ze dat dit een nieuw proces is en dat daar dus ook fouten bij horen. Dat is positief. De wil om te veranderen is er. **'It's all about intention!'** Wij zien wel dat het voor gemeenten nog lastig is om afscheid te nemen van hun klassieke werkmethoden waarin 'controle', 'regie' en 'maakbaarheid' zich een hoofdrol toe-eigenden. Die klassieke sturingsmechanismen beperken de ruimte die nodig is als je adaptief en **vraag-/probleemgericht** wilt gaan werken. Onze kracht ligt juist in flexibiliteit en snelle verbindingen leggen tussen opgaven en oplossingen. De maatschappelijke opgave in wijken en buurten laat zich niet altijd vastleggen in papieren jaarplanningen. De benodigde instrumenten, middelen én professionals kunnen daarom nooit vooraf in beton gegoten worden. Gemeenten moeten echt het gesprek aangaan met buurten en sociaal ondernemers om de bestaande structuren te doorbreken. **Maatwerk is de kern!**"



de andere bij beheer. Maatschappelijk aanbesteden met buurtbewoners is ook no-nonsense. Ze zeiden 'we willen niet dat de welzijnsdirecteur de presentatie doet maar de mensen die hier in de wijk komen te werken'."

Budgetverschuiving

"Wij besteden kleine kavels aan: het collectieve welzijnswerk in vier gebieden, dus per 25.000 inwoners. Op onze budgetten hebben we wat bezuinigd, ongeveer vijf procent. Ook binnen het budget zijn er veel verschuivingen geweest, we hebben meer geld vrijgemaakt voor burgerinitiatieven, informele zorg en vrijwilligers. Dat halen we weg uit het budget voor het professionele circuit." ●



Verder lezen:

www.wijeeindhoven.nl en www.eindhoven.nl

Lenie Scholten over de buurtwerker:

'Eindelijk voelt hij betrokkenheid vanuit de wijk en krijgt hij feedback'

Lessen van Eindhoven

1. Betrek burgers al bij het formuleren van de opdracht. Niet pas achteraf in de beoordeling. Het is nodig om vooraf aan te geven welke rol de stem van de inwoners speelt.
2. Zorg dat de selectiecommissie representatief is voor bewoners in de hele buurt. Dus als er veel jongeren in een buurt wonen, hoort er ook een jongere in de selectiecommissie te zitten.
3. Maak heldere spelregels. Aanbieders gaan wel eens bellen met buurtbewoners om informatie in te winnen. Wij bespraken dat met de buurt en zeiden 'als jullie niet gebeld willen worden, of wel in gesprek willen met aanbieders maar niet via een onverwacht telefoontje, dan kunnen we dat regelen'.
4. Voorkom te kortlopende contracten, want dan hebben partijen niet de kans om een netwerk op te bouwen.
5. Maak de casus en de procedure zo klein dat ook innoverende nieuwe partijen en burgerinitiatieven aan de voorwaarden/beoordelingscriteria en procedure kunnen voldoen. Anders kom je telkens uit bij de bekende partijen.
6. Ondersteun de communicatie tussen buurtvertegenwoordigers en hun wijk. Van tevoren en achteraf moeten zij steeds de overwegingen bij hun keuze uitleggen. Dat vinden ze soms eng, maar ze moeten het wel zelf doen.
7. Betrek mensen met een andere invalshoek erbij. Wij vroegen bijvoorbeeld studenten van de Design Academy om vanuit hun creatieve benadering mee te denken.
8. Leg ook verbinding met vrijwilligersorganisaties. Bijvoorbeeld het Maatjesproject, die rijkdom is er al. Soms hoeft je het alleen maar te verbinden om meerwaarde te creëren.



Maatschappelijk aanbesteden in zes stappen

Naar publieke meerwaarde

Bij maatschappelijk aanbesteden pakt de overheid de aanbesteding van publieke opgaven anders op, namelijk samen met de doelgroep en (ook nieuwe) aanbieders. De overheid wordt van opdrachtgever, partner en ondersteunt vernieuwend initiatief vanuit de samenleving. Deze werkwijze zorgt vaak voor verrassende en creatieve oplossingen met meer maatschappelijke waarde.

1. Ga het gesprek aan met de samenleving

Het begint door simpelweg het gesprek aan te gaan met de samenleving: met bewoners, doelgroepen, sociaal ondernemers en andere aanbieders. Geef een voorzichtige stip op de horizon en laat je verrassen in wat er kan, wat er gevraagd wordt en wat er al gebeurt. Stel je als gemeente open op bij de vraag 'hoe en wat' je precies wilt aanbesteden. Ontwikkel dat hoe en wat samen met je gesprekspartners!

2. Creëer een leer- en ontwikkelproces

Om zo samen aan de slag te gaan in een aanbestedingstraject is iets nieuws en is experimenteel. Benader dat ook zo: houd het klein en behapbaar. Fouten maken mag! Wees flexibel in richting, snelheid en benadering. Neem tijd voor elke stap en gezamenlijke reflectie. Zaken gaan zeker anders lopen dan verwacht, dus zorg voor interne steun!

3. Schep ruimte en vertrouwen

De kwaliteit van relaties bepaalt de vernieuwing. Maatschappelijk aanbesteden gaat uit van een partnerschap tussen gemeente en de samenleving, in plaats van een opdrachtnemer-opdrachtgeverschap: vertrouwen in plaats van controle. Creëer een open en gelijkwaardige relatie en geef ruimte voor nieuwe partijen en inzichten. Vertrouwen en ruimte versterken elkaar en zijn de opmaat tot het onverwachte.

4. Publieke meerwaarde als uitgangspunt

Benader het traject niet vanuit geld en output, maar zoek samen naar publieke meerwaarde: focus op legitimiteit, effectiviteit en betrokkenheid. Formuleer de uitvraag op waardenniveau in plaats van op kwantitatieve output. En bij de gezamenlijke selectie van aanbieders: ruimte voor nieuwe aanbieders en vernieuwende coalities met brede oplossingen.

5. Gebruik de ruimte binnen de regels

Aanbesteden blijft een proces waarbij de gemeente de uitvoering van een publieke opgave, taak of dienst overdraagt aan een andere partij die daarvoor wordt betaald. Daar horen juridische regels bij. Maar daarbinnen is meer mogelijk dan je denkt, dus zorg dat je die kennis beschikbaar hebt.

6. Loslaten en betrokken blijven

Het succes van maatschappelijke aanbesteden zit niet alleen in het resultaat, maar vaak juist in het proces en coalities die ontstaan. Het is daarbij goed vooraf samen doelen en criteria voor succes op te stellen. Blijf als gemeente betrokken, maar als partner. Spiegel met elkaar regelmatig op het proces en niet alleen op inhoud. Accepteer dat sommige initiatieven veranderen, of een zachte dood sterven. Doorontwikkelen en blijven leren van elkaar is het belangrijkste.



Gemeente Arnhem en sociaal ondernemer samen aan de slag

Zij aan zij het sterkst

Resto VanHarte serveerde vorig jaar ruim 120.000 maaltijden op meer dan 34 locaties in aandachtswijken in heel Nederland. Van het imago 'gezellig eten en dijenkletsen' naar de maaltijd als bindmiddel voor een compleet programma gericht op het terugdringen van eenzaamheid en sociaal isolement. Samen met onder andere de gemeente Arnhem maakte Resto VanHarte een verdiepingsslag.

●●● Waar ligt de uitdaging van maatschappelijk aanbesteden? Sociale winst halen door integraal te werken vanuit betrokkenheid. Gemeenten en sociaal ondernemers hebben beide een handschoen op te pakken. De gemeente moet duidelijk kunnen maken: dit is wat ik wil. De sociale ondernemer aan de andere kant, moet duidelijk kunnen maken: dit is wat ik kan. En van daaruit kunnen ze samen een duurzame samenwerking opbouwen. Resto VanHarte en de gemeente Arnhem is dat gelukt.

Meer dan eten

Somicha Bouzitoun, adviseur Resto VanHarte: "Wij willen de sociale cohesie en leefbaarheid in wijken

verbeteren. Dat doen we door buurtbewoners rond de eettafel te krijgen en onder het genot van een gezonde en relatief goedkope driegangenmaaltijd zaken te bespreken en aan te reiken die voor hun dagelijkse leven van belang zijn. We bereiken daarmee veel buurtbewoners die achter de geraniums zitten te 'verpieteren'. We geven hen daarmee weer een zetje in de goede richting. Bij Resto VanHarte is 'meedoen' het belangrijkste thema. Meedoen in het beheren en optimaal laten functioneren van het Resto, meedoen in de wijk of buurt. We werken altijd met lokale en landelijke partijen samen om een zo rijk en gevarieerd mogelijk programma te kunnen aanbieden.

Wijkverpleegkundigen, wijkagenten, diëtisten, lokale arbeidsmarktspecialisten maar ook Achmea Healthcare, Rabobank Nederland en Nederland in Dialoog zijn onze samenwerkingspartners. Samen met hen organiseren we ook landelijke actieweken rond eenzaamheid, geld, gezondheid en leefstijl. Omdat onze aanpak gericht is op wijken of buurten, is het gemeentebestuur een natuurlijke partner. Nu ook gemeenten zich steeds meer concentreren op een wijkgerichte aanpak, is de tijd rijp voor een meer gezamenlijke programmatische aanpak waar de doelstellingen in >

De gemeente moet
duidelijk kunnen
maken: dit is wat ik wil.
De sociale ondernemer
moet duidelijk kunnen
maken: dit is wat ik kan



Jan Jans:

‘We vragen van sociaal ondernemers oplossingen voor specifieke problemen en niet een oplossing die toch al in de la lag’

De uitdagingen van de toekomst

Rob Kars, directeur van Resto VanHarte: “Als organisatie zijn wij afhankelijk van giften en donaties van een veelvoud aan instellingen, organisaties, bedrijven en particulieren. We zijn daar ontzettend dankbaar voor maar we willen donateurs méér waarde voor hun donaties teruggeven. Immers, door de jaren heen hebben we kunnen laten zien dat onze aanwezigheid in wijken en buurten ook daadwerkelijk invloed heeft op het leven van buurtbewoners. Die impact moet vertaald kunnen worden naar een maatschappelijke opdracht. Komt die opdracht niet van gemeenten, sociale partners of de landelijke overheid, dan schat ik in dat op termijn de burgers zelf die opdracht gaan formuleren. Want zelfbeschikking van de burger is de wellicht onverwachte andere kant van de medaille van een terugtrekkende overheid. Wijkbewoners zullen steeds meer het gewenste voorzieningenniveau bepalen en dit uit hun eigen gemeenschappelijke koopkracht financieren of afdwingen. Of dit nu verloopt via nieuwe coöperatieve verbanden of via de wens van marktpartijen om vernieuwende wijkgebonden collectieve contracten af te sluiten is niet van belang, de beweging die ik nu op gang zie komen wél. VanHarte draagt aan de vorming van die wijkgebonden, ‘inclusieve’ samenleving graag haar steentje bij. We sturen daarom ook aan op lokaal eigenaarschap en lokale werkplekken bij de Resto’s. Het betekent ook dat we anders naar onze directe omgeving moeten kijken, niet als een statische voorziening maar als een organisatie die ondernemerschap, maatschappelijke doelstellingen en de bijdragen van sympathiserende instellingen en fondsen op een vernieuwende manier in evenwicht weet te houden.”



elkaars verlengde liggen. Wij werken nu ruim negen jaar in de zogenaamde achterstandswijken van Nederland en spreken dagelijks met buurtbewoners van allerlei ‘rangen en standen’. We weten wat er speelt, we weten wat werkt en wat niet. De impact van ons werk houden we ook al negen jaar bij en is zelfs onderwerp van wetenschappelijk onderzoek geweest. Deze cijfers beginnen steeds meer van belang te worden om gemeenten intensiever te kunnen betrekken bij het realiseren van onze bescheiden doelstellingen.”

Meer betekenis hebben voor de stad

In Arnhem zag Jan Jans, Programmamanager Wijk-aanpak van de gemeente, dat Resto VanHarte goed

bezig was in de wijk Presikhaaf. “Dus toen ze me vroegen om deel te nemen aan een bijeenkomst waarin ze hun landelijke strategie wilden aanscherpen, wilde ik graag meedenken. ‘Eigenlijk is het heel simpel’, zei ik, ‘trek een gemeentenota uit de kast, haal de ambities eruit en laat zien dat jullie daarbij aansluiten’. In zo’n club als VanHarte zit veel potentie. Het zou mooi zijn als ze Arnhem gebruiken als opstap om het concept landelijk nog sterker neer te zetten. Niet per se voor massawinst, maar om van betekenis te zijn voor een hele stad in plaats van een wijk. Ik denk dat je effectiever sociaal kunt ondernemen als je aansluit bij de opgaven van een stad dan dat je op 34 plekken in Nederland met één restaurant hetzelfde ‘kunstje’ >



Somicha Bouzitoun:

‘Soms moet ik gemeenten letterlijk uitleggen hoe ze ons kunnen controleren. Hang maar eisen aan bereik en impact en reken ons erop af’

doet. Resto is niet het doel op zich, maar een middel om problemen in de wijk op te lossen.”

Niemandland vol kansen

Resto VanHarte merkt verschillen in de aanpak van gemeenten. Somicha: “We zitten in het sociale domein in een transitieperiode. In dit niemandland is de ene gemeente al heel ver en de andere nog niet. Soms moet ik letterlijk uitleggen hoe ze ons kunnen controleren. Dan zeg ik ‘we kunnen alles inzichtelijk maken: bereik, impact. Hang er maar eisen aan en reken ons erop af.’ Wij willen óók ons kwaliteitsniveau handhaven. Niet onze hand ophouden, maar de hand toereiken.” Jan: “Mooi. En jullie zijn zelf ook niet bang om onze hand te vragen. Door je kwetsbaar op te stel-

len en te zeggen ‘we willen verder, hoe kunnen we dat bereiken en hoe is jullie beeld?’. We proberen als gemeente Arnhem, ook met onze sociale ondernemers, de vraag centraal te stellen in plaats van het aanbod. Waarbij we beide een omslag moesten maken: wij willen het opdrachtgeverschap beter neerzetten, mét een kritische blik op wat er nodig is in een wijk en daar de aanbiedingen scherp op beoordelen. De sociaal ondernemers worden uitgedaagd om ons als gemeente echt oplossingen voor specifieke problemen te geven en niet een oplossing die toch al in de la lag.” De contacten met de gemeente Arnhem zijn inmiddels aanbeland op bestuurlijk niveau. Gezocht wordt naar een praktische vertaling van de verschillende aanknopingspunten tussen de ambities van zowel Resto VanHarte als die van de gemeente Arnhem. In mei 2014 werden de eerste stappen gezet om voor het eind van 2015 van minimaal vijf nieuwe Resto’s in Arnhem te realiseren. Interessant aspect hierbij is de vraag: kan het verbeteren van sociale cohesie ook leiden tot revitalisering van onbenut maatschappelijk vastgoed in deze wijken? ●



Verder lezen:

www.restovanharte.nl en www.arnhem.nl



Oplossingen vanuit eigen initiatief

Zo kan het ook!

Bij grote opgaven in het sociale domein wordt steeds meer ingezet op maatschappelijk aanbesteden door de gemeente. In andere sectoren is al te zien dat het niet per se via deze weg hoeft. Soms is een simpele opdracht aan een innoverende of sociale partij al voldoende. En sociaal ondernemers en burgers gaan zelf aan de slag om stukjes van gemeentelijke opgaven in te vullen. Zo ontstaan er oplossingen vanuit eigen initiatief met de gemeente in een faciliterende rol.

●●● Van schoolplein naar gemeenschappelijke buitenruimte

Een eenmalige subsidie gaf de Rotterdamse basisschool Augustinus in 2010 de kans om het schoolplein opnieuw in te richten. Voorwaarden: creëer samen met verschillende deelnemers een plein, dat tijdens én na schooltijd gebruikt kan worden. En zorg zelf voor het beheer. Het resultaat van de metamorfose? Een speel- en belevingstuin voor en door scholieren, de buurt en ouderen uit het aangrenzende verzorgingstehuis. Hans Pijls van begeleidende netwerkorganisatie Buiten-Ruimte voor Contact: "Het mooie aan dit project is dat het plein een sociale functie in de wijk heeft gekregen. Dit soort projecten deden we vroeger veel hoor, als reguliere opdrachten, maar financiële middelen van gemeenten hiervoor lijken nu beperkt. Maatschappelijk aanbesteden kost vooraf juist veel tijd en moeite. In plaats daarvan beginnen we nu vaak zelf en sluiten gemeenten vaak later aan als het goed loopt. Bijvoorbeeld bij het project Food for Good, een grote voedseltuin in park Transwijk Utrecht voor OGGZ-doelgroep en wijkbewoners. Jammer genoeg wordt zulk initiatief dan niet altijd volledig financieel beloond door de gemeente, terwijl je ook een stukje van de welzijnsopgave invult."



●●● Inschrijvingen voor arbeidsparticipatie: keep it simple!

Mensen met psychische en psychiatrische problemen kunnen vaak prima aan het werk. Stichting Gek op Werk begeleidt ze met onder andere re-integratietrajecten. Een baan is de manier om uit een sociaal en financieel isolement te geraken. De goede begeleiding van Gek op Werk is mede mogelijk door inschrijvingen, via de gemeente Rotterdam en het UWV. Directeur Ronald Oosterhof: "Aanbestedingen zijn vaak ingewikkeld. En er worden soms te strikte criteria gesteld. Een omzetteis

zorgt bijvoorbeeld voor kleinere bureaus al snel voor problemen. Gemeenten maken het soms zo complex: bij de gemeente Rotterdam duurde de interne voorbereiding lang en was de doorlooptijd van de aanbesteding maar kort. Jammer van onze inzet en natuurlijk die van hen. Wel heel positief was dat ze werkten met een beknopte lijst van inschrijfcriteria, weinig gedoe. Het resultaat: we konden meer dan vijftig procent van de aanmeldingen direct plaatsen, een bijzondere prestatie!"



●●● Samen aan de slag voor een betere buurt

Hoe kun je samen met de bewoners een wijk effectief verbeteren? In Bilgaard in Leeuwarden krijgt Wijkbedrijf Bilgaard het voor elkaar. Woningcorporatie WoonFriesland zette een zogenaamd Slim&Snel project uit, om de wijk verder te vernieuwen. Het wijkbedrijf, een consortium van bedrijven dat mensen uit de wijk bij de aanpak betreft, won de opdracht. Het bijzondere van hun aanpak is dat het consortium extra investeert in duurzame energie en dat de opbrengsten uit die investering ingezet worden voor leefbaarheidsprojecten, mét inzet van betaald vrijwilligers uit de buurt. De bewoners bepalen zelf waar de vrijwilligers aan de slag gaan. Zo kiest één van de flats voor investering in (mantel) zorg, terwijl anderen inzetten op veiligheidsmaatregelen of gezamenlijk onderhoud van het openbaar groen. Het Wijkbedrijf werkt verder samen met hogeschole, gemeente en een zorgverzekeraar. De aanpak levert kostenbesparing op, maar ook sociale cohesie, werk en inkomen. Tijmen Hordijk van het Wijkbedrijf: "Door samen te werken aan de leefbaarheid in de buurt ontstaat betrokkenheid bij elkaar. En dat was hard nodig, vinden ook de bewoners zelf."



●●● Behoud gemeenschappelijke voorzieningen: het zwembad van de buurt!

De gemeente Borger-Odoorn maakte in 2012 plannen om zwembad De Zwaoi in Valthormond te sluiten. Gelukkig hadden ondernemers en burgers uit het dorp net een werkgroep gevormd om de lokale economie te versterken. Samen met een actiegroep uit het dorp maakten ze vervolgens plannen om het zwembad in eigen beheer te nemen. Met veel enthousiasme ging een klein comité uit beide groepen aan de slag met het opstellen van een businessplan in overleg met de gemeente. Het werd de redding van het zwembad! De Zwaoi is inmiddels volledig zelfstandig en ontvangt geen bijdrage meer van de gemeente of andere overheidsinstellingen. Anemiek de Groot, voorzitter van het bestuur van Dorpsbedrijf De Ommezwoai is erg enthousiast over dit project: "Er is meer cohesie. We zetten mensen uit de buurt in op hun talenten, zij doen het ook voor persoonlijke ontwikkeling. Er is een gevoel ontstaan van: 'Als we dit kunnen met elkaar, kunnen we nog veel meer'."



Maatschappelijk aanbesteden zonder juridische verrassingen

Tip 1: Zoek nieuwe verhoudingen
Zoekt u voor een publieke opgave naar nieuwe verhoudingen tussen uw gemeente en (partijen in) de samenleving, overweeg dan maatschappelijk aanbesteden.

Steeds meer gemeenten kiezen voor maatschappelijk aanbesteden. Ze gaan op zoek naar vroegtijdige betrokkenheid van diverse partijen uit de samenleving en naar het smeden van verrassende coalities. En bovenal naar het realiseren van maatschappelijke resultaten. Welk juridisch kader hoort daarbij om nare verrassingen te voorkomen?

Maatschappelijk aanbesteden is niet specifiek vastgelegd in wet- en regelgeving. Het is wel – zoals alle uitvragen van de overheid – onderhevig aan wet- en regelgeving op het gebied van aanbesteden en subsidiëren. Tenslotte gaat het om partijen in de samenleving met inzet van geld en/of middelen te vragen om een inspanning en/of prestatie te leveren. >

Tip 2: Voorkom juridische verrassingen
Kiest u voor maatschappelijk aanbesteden, let er dan op dat er juridische kaders van toepassing zijn. Volg die om verrassingen achteraf te voorkomen.

●●● **Stevige juridische basis**

Kiest u voor maatschappelijk aanbesteden, dan moeten besluiten rond de uitvraag, procedure, overeenkomst en bekostiging juridisch onderbouwd zijn. Dat voorkomt nare verrassingen achteraf. Bovendien moet u uw keuzes kunnen motiveren. Omdat maatschappelijk aanbesteden iets nieuws is, is het belangrijk op tijd inkoop- en juridische collega's die openstaan voor vernieuwing te betrekken, zodat zij hun expertise kunnen inbrengen bij beleidsmatige overwegingen. Kennis van de relevante juridische kaders voor het maatschappelijk aanbesteden, geeft u inzicht in welke keuzes daarbij spelen: de juridische procedure, de contractvorm en het bekostigingsmodel. U zult willen afwegen of maatschappelijk aanbesteden past bij uw vraag en situatie, bijvoorbeeld op

basis van een netwerk- en stakeholderanalyse. Past maatschappelijk aanbesteden bij de samenstelling en het samenspel van partijen in de samenleving? Is samenspraak en samenwerking van belang? Staan de maatschappelijke effecten centraal? U zult wellicht maatschappelijk aanbesteden vergelijken met andere vormen als de 'klassieke' aanbesteding en subsidie-uitvraag, naast vernieuwingen als bestuurlijk aanbesteden. Deze vormen van aanbesteden mét hun karakteristieken, voor- en nadelen en procedure kunt u terugvinden op www.maatschappelijkaanbesteden.nl onder 'publicaties'.

Op het moment dat u kiest voor maatschappelijk aanbesteden, zoekt u ook naar een procedure en contractvorm – privaatrechtelijk (overeenkomst) of publiekrechtelijk (subsidie) – die bij uw vraag en opgave past. De contractvorm is het juridische 'vehikel' voor uw maatschappelijk aanbesteden.

Juridische procedures

Als een gemeente samen met maatschappelijke partners doelstellingen wil realiseren, kan een gemeente dat doen door een *contract* af te slui-

ten met de partners of een *subsidie* te verlenen. Bij *subsidieverstreking* geldt daarbij de Algemene wet bestuursrecht, hoofdstuk 4 (Subsidies). Deze wet stelt voorwaarden aan onder meer de aanvraag, de beschikking en de verslaglegging door de ontvanger. Let wel op dat bij subsidieverstreking ook Europese staatssteunregels kunnen gelden. Het kenniscentrum Europa decentraal geeft daarover voorlichting.

Bij *contractering* geldt een deel van de Algemene wet bestuursrecht, vooral wat betreft het formeel zorgvuldig handelen. Daarnaast is bij het sluiten van een contract ook de Aanbestedingswet 2012 van toepassing. Beperkt voor het sociale domein dan bij veel andere domeinen, maar let er op dat u gunningen moet publiceren en algemene regels in acht moet nemen. De Aanbestedingswet 2012 is niet van toepassing op subsidies, tenzij u partijen uitnodigt om met een aanbod te komen, waarna na selectie aan partij(en) subsidie wordt verstrekt. De Aanbestedingswet 2012 geeft ook een praktisch overzicht van vijf verschillende procedures om te komen tot een contract:

Procedures bij sluiten contract	Kenmerken
1 Openbare procedure	Gemeente publiceert dat zij een contract wil afsluiten of subsidie wil verlenen. Organisatie met beste bod krijgt gunning.
2 Niet-openbare procedure	Gemeente selecteert eerst op basis van gepubliceerde criteria een aantal partijen. Deze partijen offren. Gemeente maakt keuze.
3 Concurrentiegericht dialoog	Gemeente selecteert partijen voor dialoog. Resultaat is gezamenlijk ondersteund visiedocument. Partijen kunnen vervolgens offren. Gemeente maakt keuze.
4 Onderhandelingsprocedure met bekendmaking	Zoals bij concurrentiegericht dialoog, maar na ontvangst van de offerte onderhandelt de gemeente nog met indieners met als doel beste aanbod eruit te halen.
5 Onderhandelingsprocedure zonder bekendmaking	Geen strakke voorschriften. Gemeente onderhandelt zoals dat het beste uitkomt, met voorwaarde dat ze dat als redelijke partner/opdrachtgever doet.

De beoordeling van een aanbod in het kader van maatschappelijk aanbesteden vindt in principe plaats op basis van maatschappelijke waarde en niet primair op kosten of output. De verleiding is groot om een lijst van 'beoordelingscriteria' in te stellen, maar die worden voor aanbieders al snel checklists voor hun aanbod. Idealiter is er slechts één criterium voor de beoordeling van een aanbod: kwaliteit. Te kort door de bocht? Juist het ontbreken van een definitie biedt ruimte voor creatief aanbod en verrassende voorstellen en juridisch is nadere definitie niet nodig.

Contractvormen

Als de procedure doorlopen is, heeft de gemeente de keuze uit drie mogelijke contractvormen. Deze termen staan niet in de wetboeken, maar de keuze heeft wel juridische consequenties. De drie mogelijke contractvormen:

Contractvormen	Kenmerken
1 Klassieke overeenkomst	Gaat puur om de inhoud: concrete diensten die worden afgenomen en niet om de relatie en/of complexe diensten/vraagstukken.
2 Neo-klassieke overeenkomst	Overeenkomsten waarin partijen hun prestaties uitgebreid beschrijven en waarin bepalingen staan voor onvoorziene omstandigheden.
3 Relationale overeenkomst	Gericht op het opbouwen van langdurige relaties met flexibiliteit, waardoor complexe vraagstukken gezamenlijk kunnen worden aangepakt.

De relationele overeenkomst biedt ruimte om af te spreken hoe gemeenten en partners met elkaar omgaan gedurende een langere periode en is daardoor flexibeler dan de klassieke en neo-klassieke overeenkomst. >



Tip 3: Organiseer samenspraak met aanbieders/concurrentie tussen aanbieders
Verbindingen tussen maatschappelijk partners zijn een kernelement in maatschappelijk aanbesteden. De gemeente kan vragen om concurrerende aanbiedingen, waarbij één (coalitie) van de aanbieders wordt geselecteerd. Kies in dit geval uit procedures 3, 4 en 5 (zie tabel hierboven). Of u kunt vragen om een gezamenlijk aanbod van (geselecteerde) aanbieders. Dan zijn de procedure 3 en 4 mogelijk, maar biedt procedure 5 de meeste vrijheid.



Tip 4: Beoordeel op kwaliteit

Beoordeel een aanbod in het kader van maatschappelijk aanbesteden primair op maatschappelijke waarde binnen het budget dat beschikbaar is. Hoe minder gedefinieerd, hoe meer vrijheid voor creativiteit en ruimte voor verrassingen.

Tip 5: Zet in op de relatie

Maatschappelijk aanbesteden staat voor het samenwerken met en tussen maatschappelijke partijen. De relatie tussen de partijen onderling en die met de gemeente zijn medebepalend voor het behalen van de maatschappelijke doelstelling. De relationele overeenkomst – flexibel en op de relatie gericht – is een geëigende contractvorm voor maatschappelijk aanbesteden.

Tip 6: Financier resultaten

De uitvraag richt zich bij maatschappelijk aanbesteden zoveel mogelijk op het bereiken van een *outcome*, lees: maatschappelijk effect. Sturing en monitoring van een *outcome* kunnen alleen vanuit inzicht in de samenhang tussen inspanningen, prestaties en resultaten. Als u daar met de aanbieder(s) goede afspraken over kunt maken, is resultaatfinanciering het uitgelezen model. Dit model kan samengaan met populatiegebonden financiering als u de resultaten (en daarmee de financiën) kunt toekennen aan een benoemde populatie (bijvoorbeeld een stadsdeel of doelgroep). Prestatie- en beschikbaarheidsfinanciering passen eigenlijk niet bij maatschappelijk aanbesteden, maar zijn in de huidige praktijk nog gemeengoed.

Tip 7: Juridische expertise

In dit artikel volgde een beknopt inzicht in het juridisch kader bij maatschappelijk aanbesteden. Het is daarmee niet uitputtend. Betrek bij uw traject altijd juridische (inkoop)expertise om zeker van uw zaak te zijn.

Bekostigingsmodellen

De vraagformulering is de kern van het maatschappelijk aanbesteden. Maar voor activiteiten waar de overheid (financiële) middelen aan koppelt, is de vraag van de bekostiging ook belangrijk. Verantwoordelijkheid voor de invulling van een maatschappelijk vraagstuk

is alleen mogelijk als er voldoende financiële ruimte is om te komen tot oplossingen voor dat vraagstuk. Bij de bekostiging zijn er verschillende modellen mogelijk: Terwijl prestatie- en beschikbaarheidsfinanciering nog vaak voorkomt bij maatschappelijke aanbestedingstrajecten, is resultaatfinanciering

logischer, gelet op de focus op maatschappelijk effect.

Verder lezen:



www.maatschappelijk-aanbesteden.nl -> publicaties, www.europadecentraal.nl

Tim Robbe

'Juridische onderbouwing van besluiten voorkomt nare verrassingen achteraf'

Bekostiging	Kenmerken
1 Beschikbaarheidsfinanciering	Organisatie krijgt ongeacht afname een vast geldbedrag, vaak in subsidievorm.
2 Populatiegebonden financiering	Organisatie krijgt geld op basis van de hoeveelheid mensen die wordt ondersteund.
3 Prestatiefinanciering	Financiering op basis van afgesproken prestaties (in het sociaal domein bijvoorbeeld activiteiten).
4 Resultaatfinanciering	Financieren van impact.
5 Combinatie van bovenstaande	Combinatie van bovenstaande.

Mark Waaijenberg (adviseur B&A Groep) en Tim Robbe (jurist Robbe & Partners) begeleiden gemeenten bij maatschappelijk aanbesteden.





Wim Spierings,
bestuursvoorzitter FlexusJeugdplein,
aanbieder van jeugd- en opvoedhulp
in Rotterdam-Rijnmond:

‘Frictiekosten wel een issue maar geen excuus’

Frictiekosten. De angst ervoor belemmert veel gemeenten bij het maatschappelijk aanbesteden in het sociaal domein. Volgens Wim Spierings is dat niet nodig. Zolang partijen elkaar maar tijdig betrekken en met elkaar in gesprek gaan vanuit een wederzijds begrip.

Frictiekosten lijken een berucht thema te zijn bij maatschappelijk aanbesteden. Wat is uw definitie? “Het zijn kosten die aanbieders in het sociaal domein moeten maken als gevolg van de beleidsveranderingen die vallen onder de 3D’s. Wanneer de gemeente op korte termijn meer partijen wil betrekken bij de uitbeste-

ding van zorg, dan heeft dat impact op instellingen. De afgelopen jaren zijn wij al gekrompen. We hebben kantoren gesloten, hebben gesneden in overhead en zijn van 950 naar 650 man personeel gegaan. Tijdelijke contracten zijn niet verlengd, er heeft gedwongen afvloeiing plaatsgevonden en wij hebben nu meer flexwerkers in dienst. Ook wij rekenen op frictiekosten, maar in overleg met de opdrachtgever, kunnen we tijdig op de veranderingen anticiperen.”

Dus als er tijdig overlegd wordt kunnen frictiekosten grotendeels worden vermeden? “Bij een krimp van deze omvang zijn frictiekosten onvermijdelijk. Maar als je tijdig met elkaar in gesprek gaat en wat meer de tijd neemt, dan kun je op de veranderingen voorsorteren en dat scheelt in de kosten die je moet maken. In de regio Rotterdam gaat dat behoorlijk goed, er is een meerjarenplan uitgestippeld waarmee we prima kunnen werken. Met dit meerjarige transitie arrangement ontstaat er een periode waarin de

verrassingen te staan. De gemeente moet voldoende tijd uittrekken om het veld de kans te geven zich voor te bereiden op de veranderingen. Het veld moet snappen wat het belang van de gemeenten is en hen helpen de doelstellingen te realiseren. Het is duidelijk dat er veel gaat veranderen. Daar moeten we samen onze weg in vinden.”

U heeft tijd nodig. “We moeten ook realistisch zijn. Ik kan wel roepen dat we hier binnen een jaar onze sector gereorganiseerd hebben, maar dat

is gewoon niet zo. Veld, gemeente, cliënten; het is in ieders belang dat dit zorgvuldig gebeurt.”

Bent u bang voor de concurrentie van kleinere, nieuwe aanbieders? “Nee. Wij kunnen prima samenwerken met kleine aanbieders. We hebben elk onze kracht en expertise. Waar ik wel bang voor ben, is marktdenken en een te sterke focus op prijs. Als grote zorgverlener hebben we een netwerk van onder andere scholen, sportverenigingen, en kerken die ons alarmeren als het fout dreigt te gaan met jongeren en die we ook betrekken bij de ondersteuning van de gezinnen die bij ons in begeleiding zijn. Een waardevol netwerk dat we nog verder gaan uitbouwen. Het zou zonde zijn als we dat straks niet meer kunnen benutten.” ●

‘Samen onze weg
hierin vinden’

instellingen de bezuinigingen en frictiekosten kunnen opvangen en we met elkaar ook kunnen inzetten op de inhoudelijke kant van de transformatie.”

Dus frictiekosten zijn wel een issue, maar geen excuus? “Het is een samenspel tussen veld en gemeente. Die moeten van elkaar weten wat ze gaan doen en wanneer. Zonder een eerlijke, open dialoog begin je niets en komen beide partijen voor onaangename

Lessen van Wim

- Ga met elkaar de dialoog aan;
- Heb oog voor je eigen en andermans belang en sterkte;
- Haast is een slechte raadgever, verandering vergt tijd;
- Spreek vooral ook met elkaar over de inhoudelijke veranderingen die nodig zijn en wat dat voor zowel de gemeenten, de instellingen, de medewerkers als de cliënten betekent.

Politieke dilemma's bij maatschappelijk aan besteden

Maatschappelijk aanbesteden is geen praktisch stappenplan dat je als gemeente 'even' doorloopt. Bij elke stap kom je dilemma's tegen die vragen om politieke keuzes. Die politieke keuzes zijn terug te leiden naar de drie functies van de gemeenteraad.

Dilemma: Sturing

Vanuit de kaderstellende functie draait het meestal om het dilemma van de sturing. Bij maatschappelijk initiatief is het moeilijk om sturend op te treden want vaak ga je er niet eens over als raad. Hoe kun je dan je politieke kleuring meegeven? Bovendien kiezen we steeds vaker voor organische ontwikkeling, aansluiten bij wat er speelt. Een buurthuis geleid door actieve bewoners hoeft minder subsidie dan een buurthuis elders. Verschillen kunnen ontstaan. Bedenk of je die wilt.



Dilemma: Representativiteit

Het dilemma van de representativiteit speelt vanuit de volksvertegenwoordigende functie. Initiatieven van onderop zijn zelden representatief voor de hele buurt (de gemiddelde gemeenteraad overigens ook niet). Bedenk of dit een belangrijk punt is en of je wilt eisen dat bepaalde doelgroepen zich aansluiten. Bezin je op hoe je de rol van volksvertegenwoordiger invult als het volk zichzelf al vertegenwoordigt. En ander dilemma dat vaak om de hoek komt kijken is de vraag of er wel echt ruimte is voor nieuwe spelers op de markt. Onbekende, kleine partijen toelaten kan de belangen schaden van gevestigde partijen met wie de gemeente al jaren zaken doet. Tegelijkertijd kan het ook zorgen voor een frisse wind. >

'Je kunt prima aan bewoners en maatschappelijke partners vragen om zelf verantwoording te nemen en af te leggen'

Politieke dilemma's

nieuwe partners	< >	duurzame partnerships
initiatiefnemers	< >	representativiteit
unieke situaties	< >	precedentswerking
vertrouwen	< >	juridische afspraken
experimenteeruimte	< >	aansprakelijkheid
nieuwe zekerheden	< >	verantwoording
sturing	< >	organische ontwikkeling



Dilemma: Vertrouwen

Vanuit de controlerende functie van de raad draait het om loslaten vanuit vertrouwen. Maar vaak durft een gemeente niet los te laten omdat er nog allerlei aspecten zijn waarover geen zekerheid bestaat. Het kan enorm helpen om gewoon eerlijk te zeggen dat je de andere partij (nog) niet vertrouwt. Dat leidt vaak tot doorbraken. Transparantie is de basis van vertrouwen. Eerlijk zijn over cijfers, over belangen, over wat je van elkaar verwacht. Vaak gebruiken betrokkenen aansprakelijkheid als excuus om taken niet over te dragen. Dat is echter vooral een dilemma vanwege de 'Barbertje moet hangen'-reflex in de politiek en media. We willen altijd iemand de schuld geven als er iets mis gaat. Je kunt prima aan bewoners en maatschappelijke partners vragen om zelf verantwoording te nemen en af te leggen over de zaken die zij oppakken. ●

Boukje Keijzer

Auteur van het informatieblad
Maatschappelijk Aanbesteden.
Directeur 7Zebra's



Verder lezen:
informatieblad maatschappelijk
aanbesteden via
www.rijksoverheid.nl

Tips

- Betrek de raad op tijd
- Accepteer dat verschillen ontstaan tussen buurten
- Geef ruimte aan een faciliterende rol van de raad
- Wees eerlijk, transparantie is de basis van vertrouwen
- Vraag bewoners en partners zelf verantwoording te nemen en af te leggen over zaken die ze oppakken
- Bouw veel reflectie- en bijstuurmomenten in

Column Jeroen van Urk

Naoberbestuur

Gemeenten nemen taken voor jeugdzorg, langdurige zorg en arbeidsparticipatie over van rijk en provincies om ze beter en goedkoper (in die volgorde!) uit te voeren. Dat kan omdat gemeenten nabij burgers en bedrijven besturen. Een paradox is dat voor de contracten met instellingen het bestuur geregionaliseerd wordt. Maar *contacten* zijn meer van betekenis dan *contracten*. Gemeenten moeten verbinding vinden in de leefwereld. Met een actieve rol van gemeenteraadsleden als volksverbinders.

*'In de geest van de Gemeenteraad van de Toekomst sloten we een procesakkoord waarin we een **participatieve bestuursstijl** afspreken voor onder andere de nieuwe werk en zorgtaken'*

De gemeenteraad van Oude IJsselstreek nam in het Wmo-beleidsplan op dat burgeraanbesteding mogelijk wordt: gun als gemeente de uitvoering aan burgers die zelf een aanbod doen. Raadsleden kunnen dat in hun netwerk ook aanmoedigen – de scouting die permanent heitje-voor-een-karweitje opzet. Na een raadswerkdag met buurtbewoners, vrijwilligers en mantelzorgers over zorgzaam burgerschap maakte de raad van Oude IJsselstreek een kwart miljoen euro vrij voor een preventieve verenigingswerkplaats via het Wmo-budget.

Voor de nieuwe raadsperiode sloot de voltallige raad in de geest van de Gemeenteraad van de Toekomst een Procesakkoord. Daarin is een participatieve bestuursstijl afgesproken voor onder andere de nieuwe werk- en zorgtaken. Voor raadsgriffies betekent dit, dat zij in toenemende mate bestuurders en burgers naar elkaar toe begeleiden. In de Achterhoek (en Twente) is een mooie cultuur van naoberschap om elkaars steun en toeverlaat te zijn. Het gemeentebestuur dat dit begrijpt (maar niet overneemt!) wordt een naoberbestuur! ●

Jeroen van Urk

Raadsgriffier
Oude IJsselstreek,
Initiatiefnemer
Gemeenteraad van
de Toekomst,
Bestuurslid Vereniging
van Griffiers



Het Nieuwe Welzijn in Utrecht

Hoe een sociaal ondernemer kan scoren

In 2013 heeft de gemeente Utrecht het Welzijn maatschappelijk aanbesteed. Enthousiaste sociaal ondernemers Caroline Sarolea van Al Amal en Anne Heinsbroek van SodaProducties vertellen hoe zij meededen en waar zij staan binnen Het Nieuwe Welzijn. Wat voegen zij toe en wat hebben zij van de gemeente nodig?

●●● 'Wij staan echt dicht bij de doelgroep'

Caroline Sarolea van Al Amal: "Stichting Al Amal startte veertien jaar geleden met het vervullen van een brugfunctie voor geïsoleerde gezinnen die niet bereikt werden door de reguliere hulpverlening. Wij wilden die kloof overbruggen met betrokkenen uit de buurt, in plaats van professionals op afstand. Toen noemden we onszelf nog geen sociaal ondernemer hoor. We hebben geen winstoogmerk, als we geld overhouden, stoppen we dat in nieuwe projecten. We zijn klein en flexibel, met korte lijnen. Onze meerwaarde zit in laagdrempelig werken. We staan dicht bij de doelgroep die we willen bereiken. We werken vanuit betrokkenheid, bijvoorbeeld door praktische hulp te bieden. Met een dagelijks inloopspreekuur voor alle vragen waar mensen mee worstelen. We zitten niet vast aan allerlei procedures en protocollen waar grotere organisaties mee te maken hebben. Die resultaatgerichte werkwijze van de nieuwe sociaal ondernemers verschilt van de oude meer procesgerichte aanpak. Wij doen het gewoon en pakken aan!"

Strubbelingen

Bij de aanbesteding moesten we als kleine sociaal ondernemer deelnemen aan een consortium met twee andere partijen. Dat heeft in begin wel voor strubbelingen gezorgd. Wij dachten dat we met z'n drieën beslissingen zouden gaan nemen, maar een van de andere partijen vond dat zij als penvoerder meer zeggenschap hadden. In het begin speelde vertrouwen een rol, toen we dat hadden, konden we met elkaar wel de discussie aan over beleid. Dan kom je op inhoud, we keken allemaal verschillend tegen bepaalde zaken aan. Nu, na een half jaar hebben we wel het gevoel dat het goed komt.

'Wij professionaliseren burgerinitiatieven'

Anne Heinsbroek van Soda Producties: "Wij proberen sinds dit jaar om minder afhankelijk te zijn van subsidies. Met ons project de Voorlees Express lezen vrijwilligers kinderen thuis voor. Zo komen we dus achter de voordeur. We zijn een franchiseorganisatie. We zijn niet winstgevend, maar we zijn wel steeds meer ondernemer zonder winstoogmerk. Het blijft >



Stichting Al Amal

Sinds: 2001 **Werkt:** in alle wijken in Utrecht
Bekend van: De verbetering van participatie van multiprobleem-gezinnen, vrouwen, jongeren en kinderen in de Nederlandse samenleving. Al Amal richt zich op deze problemen: armoede, laaggeletterdheid, psychische problemen, huiselijk geweld, schulden, verslaving en opvoedingsproblematiek. www.al-amal.nl

Dit is Vernieuwend Welzijn in Utrecht

Vernieuwend Welzijn is in 2009 door de gemeente Utrecht ingezet vanuit de wens beter in te kunnen spelen op veranderingen in de samenleving en uit te gaan van de eigen kracht van mensen. Bij deze visie paste een nieuwe organisatiestructuur. De gemeente heeft gekozen voor een herverdeling van het werk in vijf werksoorten: sociaal makelaarschap, informatievoorziening & cliëntondersteuning, voorschoolse educatie & peuterspeelzaalwerk, jeugdhulpverlening en wijkgerichte sportstimulering. Een belangrijke reden voor de herverdeling was de behoefte aan slagvaardige, wijkgerichte organisaties die flexibel kunnen meebewegen met de decentralisaties in het sociaal domein. Voor de cliëntondersteuning is de subsidie bijvoorbeeld gegund aan een stedelijke organisatie die bij de decentralisatie van een deel van de Awbz-taken in 2015 grotendeels wordt ondergebracht bij de buurtteams.

Voor het sociaal makelaarschap is de stad verdeeld in zes verzorgingsgebieden, voor ieder gebied schreef de gemeente een subsidie-uitvraag. Reeds bestaande en nieuwe partijen, zowel van binnen als buiten Utrecht, konden een subsidieaanvraag indienen. In de gunningsprocedure wogen kennis van de wijken, ervaring met de bewoners, innovatiekracht en samenwerking met verschillende partijen mee. In Utrecht werken nu vijf verschillende sociaal makelorganisaties in zes verzorgingsgebieden. Samen met deze partners wordt het vernieuwend welzijn doorontwikkeld en signalen uit het veld en de stad zijn daarbij belangrijke input. Naast de subsidie voor sociaal makelorganisaties heeft Utrecht ook het Flexibelbudget. Uit deze regeling worden bewonersgroepen of vrijwilligersorganisaties ondersteund die zich inzetten voor meer betrokkenheid tussen bewoners of verbetering van leefbaarheid in de wijken. Een organisatie als SodaProducties krijgt ook ondersteuning uit dit budget voor één van hun projecten.



een uitdaging om via maatschappelijk aanbesteden onze meerwaarde te laten zien. We zijn in Utrecht onderaannemer in een aantal allianties. Onze inbreng bestaat uit ondernemerschap en het professionaliseren van burgerinitiatieven. Dus vanuit vernieuwing en innovatie. Hoe kun je in het welzijn slimmer en ondernemender werken? Daar helpen wij andere organisaties mee.

Dynamiek

“Helaas kunnen we nu binnen het maatschappelijk aanbesteden nooit als enige partij inschrijven op een opdracht”, gaat Anne verder. “Dat kunnen überhaupt maar heel weinig partijen. Als een gemeente wil dat daar meer dynamiek in komt, moet maatschappelijk aanbesteden een andere vorm krijgen met meer aandacht voor de kleine sociaal ondernemer.” De gemeen-

te zou expliciet moeten willen voorkomen dat binnen allianties mét een verplichte penvoerder een hiërarchische verhouding ontstaat. Anne: “Wij hebben net als Al Amal discussie gevoerd over gelijkwaardigheid. Als de penvoerder als grote partij bijvoorbeeld tachtig procent van de inkomsten krijgt, hoe ziet gelijkwaardigheid binnen de alliantie er dan uit?”

Meerwaarde

Anne: “Je wilt als kleine sociaal ondernemer een duidelijke meerwaarde leveren. Dat wordt ook van je verwacht. Maar in werkelijkheid heb je daarvoor vaak te weinig invloed binnen de alliantie. Eigenlijk komt het er dan al snel op neer dat je die dingen levert die je hebt afgesproken voor de prijs, terwijl er meer in zit. Dat zou toch anders moeten kunnen.”

Caroline Sarolea

‘Wij dachten dat we met z’n drieën beslissingen zouden gaan nemen, maar de penvoerder vond dat zij meer zeggenschap hadden’

Subsidie

“Met de VoorleesExpress in Utrecht hebben wij direct contact met de gemeente. Tachtig procent van onze inkomsten is subsidie uit het onderwijsbudget voor het beleid voor voorschoolse educatie. Onder structureel beleid vallen, in plaats van een incidentele subsidiepot is noodzakelijk, want het is belangrijk om continuïteit te hebben. Vroeger kregen we geld uit een speciaal amendement voor burgerinitiatieven waar geen regulier budget voor was. Dan was het elk jaar opnieuw onzeker of je weer wat zou krijgen. Doordat we nu onderdeel uitmaken van het onderwijsbeleid, kunnen we intensieve verbindingen leggen met in ons geval bibliotheken en voorscholen.” >

Alternatieven voor de gemeente

Anne: "Besteed **kleinere concrete opdrachten** aan, zodat sociaal ondernemers alleen kunnen inschrijven."

Caroline: "Durf de uitdaging aan om ons soort organisaties **meer invloed** te geven. We hangen er nu nog soms een beetje bij."

Anne: "Bied bij inschrijvende netwerken de mogelijkheid van een **'faciliterend penvoerder'**, iemand die er niet inhoudelijk in zit, maar puur organisatorisch de alliantie goed laat samenwerken."

Caroline: "Maak in je uitvraag explicieter dat **vrijwilligersorganisaties, sociaal ondernemers, burgerinitiatieven en informele zorgpartijen een belangrijke functie** vervullen bij het behalen van resultaten. Geef ook hen de ruimte om mee te doen! En dat partijen ook *best practices* moeten ophalen bij bestaande succesvolle burgerinitiatieven."

Anne: "Werk met **andere manieren voor monitoring**. Gebruik indicatoren en meetmomenten waarmee ook kleine ondernemers goed kunnen werken. Nu zijn de voorwaarden, indicatoren en meetinstrumenten vaak zo complex dat het een vak apart is om wegwijs te worden uit de formats voor aanvragen en verantwoording." ●

Anne Heinsbroek:

'Je wilt toch een duidelijke meerwaarde leveren'



SodaProducties

Sinds: 2005 **Werkt:** landelijk

Bekend van: Goede concepten met grote maatschappelijke impact, zoals de VoorleesExpress. SodaProducties verbindt leefwerelden, perspectieven en netwerken, prikkelt om met een andere blik naar de omgeving te kijken, creëert mogelijkheden om aanwezige kennis en kracht optimaal te benutten en komt tot originele oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. www.sodaproducties.nl

Referaat

'Gunning niet meer alleen op basis van papier'

"Vernieuwend Welzijn is een ingrijpende innovatie van het welzijnswerk. In korte tijd is er veel veranderd: nieuwe organisaties werken wijkgericht en dicht bij bewoners. In de uitvraag voor sociaal makelaarschap beschreven wij wat onze doelen zijn. Hoe we die doelen in Utrecht gaan bereiken, is een kwestie van maatwerk en de invulling is vooral aan de sociaal makelorganisaties zelf. De verschillende organisaties maken daarin verschillende keuzes, zowel wat betreft de ondersteuning van bewoners (initiatieven), als in de samenwerking tussen de alliantiepartners. Als leerpunt nemen we mee dat we in de toekomst in de gunningsfase in gesprek gaan met de samenwerkingspartners, dus de subsidieaanvraag niet alleen van papier beoordelen. Dat neemt niet weg dat de verantwoordelijkheid om onderling een goede samenwerking te bewerkstelligen, primair bij de partners ligt, die gezamenlijk de uitdaging zijn aangegaan. Gelukkig zien wij dat deze nieuwe allianties in een aantal wijken positieve resultaten opleveren voor de bewoners. De organisaties en wijzelf zijn continu in gesprek met bewoners en stakeholders over het beleid, de werkwijze en het resultaat. Waar nodig stellen we het beleid bij. Dit jaar organiseren we bijvoorbeeld in alle wijken evaluatiegesprekken met bewoners en organisaties over Vernieuwend Welzijn."

Isabel Lutz,
senior adviseur Maatschappelijke Ontwikkeling
Gemeente Utrecht



Verder lezen:
<http://www.utrecht.nl/welzijn/vernieuwend-welzijn/>



Mark Hillen,
mede-oprichter en directeur
Social Enterprise NL



‘Stop met defensief denken’

Hoe gaat de overheid in andere landen met sociaal ondernemers om? Wat kunnen we leren van de manier waarop sociale projecten daar worden aanbesteed? Mark Hillen, mede-oprichter van Social Enterprise NL, vertelt.

Wat valt u op wanneer u sociale ondernemingen hier vergelijkt met die in het buitenland?

“Allereerst dat de sector hier nog vrij klein is. De sociale economie in veel andere landen is al vele malen groter. In Italië zijn er veel maatschappelijk ondernemers die zich verenigd hebben in coöperaties. In het Verenigd Koninkrijk biedt de overheid bijvoorbeeld ondernemers bijvoorbeeld de mogelijkheid een Community Interest Company (CIC) te vormen. Een bedrijf met sociale doelstellingen en een dividend cap waarbij de helft van de winst naar de aandeelhouders gaat en de andere helft voor

maatschappelijke doelen bestemd moet worden. De Britse overheid hanteert een beleid dat specifiek gericht is op het benutten van lokale energie.”

Zijn de aanbestedingstrajecten daar ook meer op ingericht?

“Ja. Om op het Britse voorbeeld door te gaan: daar krijgen ondernemers te maken met de social value act. Die stelt dat de overheid bij aanbestedingen er ook op moet letten dat aanbieders de sociale randvoorwaarden goed invullen. Ook stelt de Britse overheid soms de eis dat sociaal ondernemers uit de buurt komen. Nu kun je daar

vraagtekens bij zetten en zijn ook die voorwaarden nog niet zo helder, maar er is beweging zichtbaar. Niet alleen in het Verenigd Koninkrijk, maar ook in Duitsland. Daar is op het gebied van duurzame energie veel mogelijk voor burgers. Als een groep buurtbewoners samen een windmolenpark op hun land willen starten, dan gaat dat daar een stuk gemakkelijker dan hier. In Nederland is dat juridisch en financieel onaantrekkelijk gemaakt.”

Hoe kunnen overheden het beter doen?

“Door een meer holistische benadering te hanteren. Kijk ook naar hoe een initiatief de kwaliteit van leven beïnvloedt. Ik weet het, dat is moeilijk te kwantificeren, maar begin met het opdelen van aanbestedingen. In de zorg moet alles

‘We lopen achter op veel landen om ons heen’

zo groot. Besteed het in delen aan en je geeft ook kleinere, creatieve partijen een kans!”

Is dat de conclusie: in het buitenland gaat het gemakkelijker?

“Waar een wil is, is een weg. Er is beleidstechnisch hier al heel veel mogelijk. Alleen zijn ambtenaren en overheden nog te zeer risicomijdend. Bij aanbestedingen

denken ze vooral defensief. ‘Laten we de goedkoopste aanbieder maar nemen, dan krijgen we de minste problemen.’ Terwijl er dus veel méér winst te boeken valt. Wil je de inhaalslag maken en sociale aanbesteden echt goed neerzetten, dan is een mentaliteitsverandering, een andere blik keihard nodig.” ●



Lees meer:
www.social-enterprise.nl
-> publicaties

Adviezen van Social Enterprise NL bij maatschappelijk aanbesteden:

- Start een opleidingsprogramma voor inkopers gericht op het creëren van maatschappelijke waarde binnen huidige kaders
- Start een pilot in vijf steden om te experimenteren met verschillende manieren van het maximaliseren van maatschappelijke waarde via aanbestedingen
- Maak ‘maatschappelijke meerwaarde’ een gunningscriterium van EMVI waarin alle soorten aanbieders een gelijke positie hebben.
- Wees als gemeente constructief passief en een betrouwbare business partner
- Stel een beleidsagenda op en maak werk van beleidscoherentie
- Creëer sociale arena's
- Creëer financieringsmogelijkheden
- Koop maatschappelijk in en gebruik social return

De visie van Albert Jan Kruiter:

‘Burgers kunnen het goedkoper, rechtmatiger en betrokkener’

De verzorgingsstaat treedt terug en burgers moeten meer zelf gaan opknappen. Dat betekent, in tegenstelling tot de afgelopen jaren, dat burgers steeds meer gaan ondernemen op het terrein waar de overheid tot voor kort het monopolie bezat.

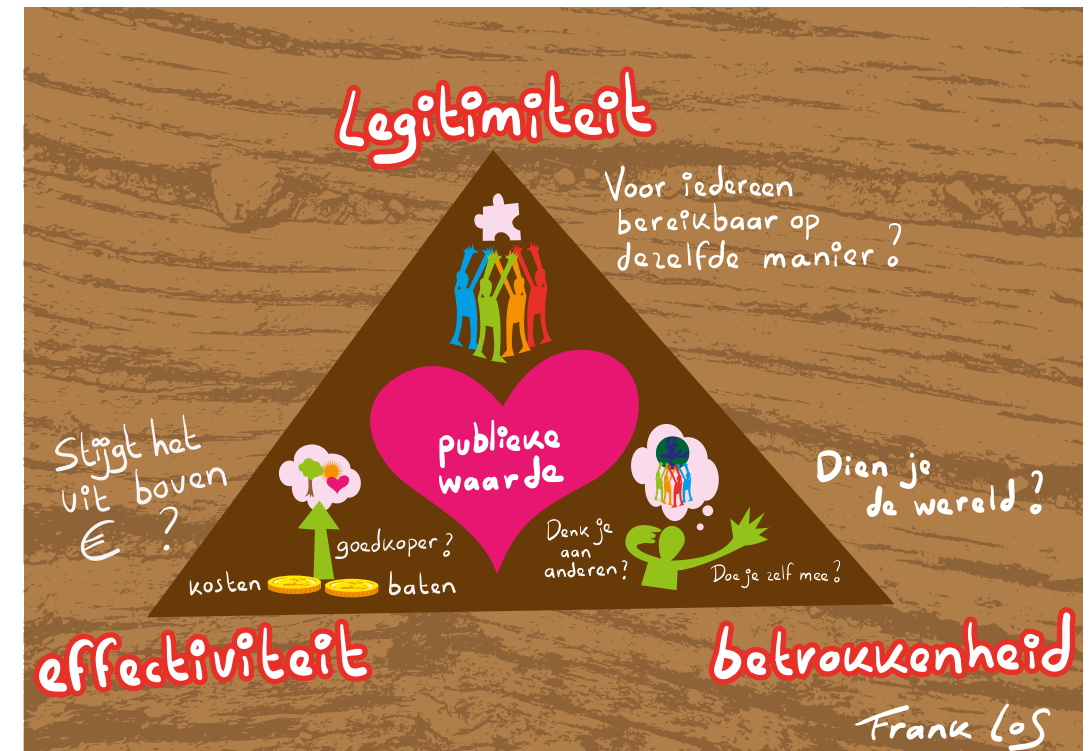
●●● De afgelopen jaren konden burgers vooral initiatief nemen in de smalle marges die de overheid over liet. Sportverenigingen, de vermaledijde buurt-bbq's, her en der een burgerplantje in een publiek park. In de toekomst zal het gaan om burgers die elkaar verzorgen, zelf scholen oprichten voor passend onderwijs, elkaar onderling verzekeren, wellicht ziekenhuizen oprichten. Oftewel: de participatiesamenleving zal gaan tornen aan het overheidsmonopolie op de verzorgingsstaat. De geest is uit de fles, zagezegd.

Dat roept de vraag op hoe gemeenten burger- en maatschappelijke initiatieven moeten waarderen. ‘Waarderen’ in de meest letterlijk zin van het woord: het toekennen van waarde aan wat burgers doen. Immers, waar burgers het speelterrein van de overheid betreden zullen ze ongetwijfeld met die overheid te maken krijgen. Of het nu gaat om de vraag wat je al

dan niet in een park mag doen, een voorstel voor het gebruik van “maatschappelijk vastgoed”, burgers die onderling WMO-voorzieningen gaan aanbieden. De overheid en vooral de gemeente zal zich daartoe moeten verhouden. Als opdrachtgever, als investeerder, als toezichthouder, als controleur, als marktmeester van de publieke zaak.

Nu wil het geval dat de afgelopen decennia de overheid burgers en hun initiatieven vooral waardeerden op basis van protocollen, vergunningen, bestemmingsplannen, verstrekkingenboeken. Rechtmatigheid, of legitimiteit, stond als waarde centraal. De laatste jaren zijn daar twee waarden bijgekomen: efficiency (kan het goedkoper?) en betrokkenheid (eigen kracht!). Die waarden zijn alleen nog niet verdisconteerd in de protocollen en procedures. Het gevolg is dat het volgen van procedures en protocollen vaak leidt tot duurdere oplossingen die eigen kracht en betrokkenheid vernietigen.

Burger- en maatschappelijke initiatieven kunnen niet meedoen aan aanbestedingen, omdat ze nog niet lang genoeg bestaan. Burgers kunnen elkaar niet publiek betaald gaan verzorgen omdat ze niet de juiste diplo-



‘Waarderen is letterlijk: het toekennen van waarde aan wat burgers doen’

ma's hebben. In het leegstaande buurthuis mag geen kinderopvang worden gevestigd, omdat dat niet in de bestemmingsplannen staat. De voorbeelden zijn legio. Terwijl deze initiatieven wel tot meer betrokkenheid en effectievere besteding van publieke middelen zouden leiden. De uitdaging voor de toekomst is dus om legitimiteit meer over een te stemmen met efficiency en betrokkenheid. Anders zal de participatiesamenleving een slag in de lucht blijven. ●

Albert Jan Kruiter

Instituut voor Publieke Waarden.



Geschreven op basis van het stuk:

"Dat is onze zaak! Over eigenaarschap in het publieke domein", www.adviesorgaan-rmo.nl

Maatschappelijk aanbesteden in Amsterdam-Oost

Indische Buurt barst van de communities

Het stadsdeel Amsterdam-Oost experimenteert volop met nieuwe samenwerkingsverbanden en werkvormen. Vernieuwende initiatieven die een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgaven in de buurten. Voorbeelden zijn de communities in de Indische Buurt, het beheer van maatschappelijk vastgoed door bewoners, de buurtbegroting en buurtplatforms. Het stadsdeel heeft budget vrijgemaakt zodat bewonersgroepen en nieuwe samenwerkingsverbanden aan de slag kunnen.

●●● In de Indische Buurt start in 2012 een vernieuwend proces waarbij bewoners en stadsdeel samen optrekken bij het verbeteren van hun buurt. Wat gaat goed en wat niet? Welke prioriteiten moeten opgepakt worden en welke rol kunnen bewoners daarbij zelf spelen? De antwoorden zijn verwerkt in een burgerperspectievennota. Hierin staat welke taken bewoners kunnen oppakken, waar het primaat bij de overheid ligt en bij welke projecten ze kunnen samenwerken. Maar waar begin je? Stadsdeel Oost en de Indische Buurt Community sluiten zich aan bij het experiment 'maatschappelijk aanbesteden' van het ministerie van Binnenlandse Zaken.

Heft in handen

In 2013 start de twaalf maanden durende pilot. Doel is vormen te ontwikkelen van maatschappelijk aanbesteden en de opgedane kennis te delen. In eerste >

Sylvia van der Werf:

'Loslaten is moeilijk. Je hebt iets opgestart en moet je er dan langzaam uit terugtrekken'



Lessen van Amsterdam-Oost

De overdracht van taken naar bewoners- (initiatieven) en nieuwe samenwerkingsvormen gaat verder dan aanbesteden onder andere (meer maatschappelijke) voorwaarden. Aanbesteden aan bewoners is echt iets anders dan aanbesteden aan bedrijven of instellingen. De lessen die Amsterdam-Oost ophaalde:

- Het is lokaal, kleinschalig maatwerk, de context is belangrijk.
- Het is belangrijk om bij de start al goed in kaart te brengen over welke geldstromen het gaat en om je te realiseren dat er tijd nodig is om tot een daadwerkelijke aanbesteding te komen.
- De overdracht van taken moet ook aanzetten tot het zoeken van andere geldstromen. Daarmee voorkom je afhankelijkheid van één geldbron;
- Zoek de grenzen op. Soms lijkt iets niet mogelijk binnen de huidige wetgeving, maar is het met enige creativiteit toch mogelijk.
- Neem stakeholders (en belanghebbenden zoals corporaties) vroeg in het proces mee.

- Neem de tijd om betrokkenheid en vertrouwen op te bouwen. Dit vraagt in de opstartfase veel tijd. Bewoners willen en kunnen vaak taken overnemen, maar als de buurt nog niet georganiseerd is, is er tijd nodig om dit te faciliteren. Dat proces op zich kan al belangrijke resultaten opleveren. Al is het nog geen daadwerkelijke overdracht van taken, toch kan je het zien als een fase in het maatschappelijke aanbestedingsproces.
- Wees niet bang om af en toe terug te schakelen. Durf vooropgezette ideeën los te laten en toe te geven dat je nog zoekende bent.
- Denk na over wat je echt loslaat, hoe je de regierol van de overheid ziet. Draag je budgetten daadwerkelijk over? Sta je toe dat de buurt opdrachtgever en budgethouder wordt?
- Denk in groeimodellen. Het gaan om geleidelijke overdracht van taken en het geleidelijk toegroeien naar het halen van kwaliteitseisen.

instantie wordt vooral onderzocht hoe er 'anders' aanbesteed kan worden. Maar al snel blijkt dat het over meer gaat dan dat. Bij maatschappelijk aanbesteden verschuift het eigenaarschap naar de samenleving: bewoners en sociaal ondernemers die geworteld zijn in de buurt nemen zelf het heft in handen. Hierdoor ontstaat een aanbod dat van onderop is geformuleerd en is toegesneden op de menselijke maat. Het gaat niet alleen om de deur te openen voor nieuwe aanbieders, maar vooral om de overdracht van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan bewoners, buurtorganisaties en bewonersinitiatieven. En wat er nodig is om dat mogelijk te maken. Gijsbert van de Lagemaat is (extern) adviseur Team Kracht van Burgers en nauw betrokken bij het project. Hij vertelt over de

belangrijkste ontwikkeling tot nu toe: exploitatie van buurtcentrum de Meevaart door bewoners. Bewoners wierpen zich enkele jaren geleden op om het centrum te exploiteren. Het blijkt een succes. "Daar zie je welk effect maatschappelijk aanbesteden kan hebben. Het centrum is nu zeven dagen per week geopend, de bezoekersaantallen zijn veel hoger dan vroeger. Diverse groepen bewoners bezoeken het centrum. De activiteiten sluiten beter aan bij de behoeften van de buurt. Puur omdat bewoners het zelf doen."

Groeien

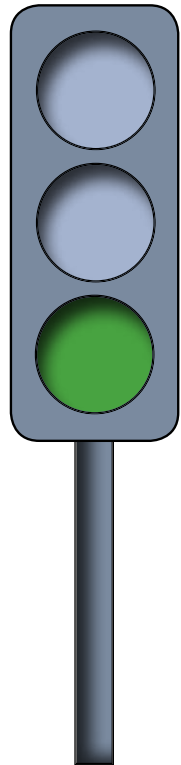
Uit de bewonersgroepen ontstaan ook nieuwe initiatieven en projecten gericht op talentontwikkeling, het faciliteren van actief burgerschap en zorg. Sylvia

van der Werf, Programmacoördinator Participatie en Civil society bij de gemeente Amsterdam: "Vrijwilligers die bij De Meevaart betrokken zijn, zie je groeien. Ze doen in het centrum nieuwe vaardigheden open krijgen ook weer zelfvertrouwen om terug te keren op de arbeidsmarkt." Gijsbert: "Bij het kleinere buurthuis Rumah Kami, dat binnenkort verbouwd wordt, zijn we bezig met de overdracht van het buurthuis aan de bewoners. Dat roept meteen de vraag op hoe je dat als stadsdeel doet. Ga je op je handen zitten en wacht je op wat er komt of ga je faciliteren. Hoe ver moet je gaan met het stellen van kaders en randvoorwaarden?" Het is aftasten, geeft ook Sylvia toe. "Loslaten is moeilijk. Je hebt iets opgestart en moet je er dan langzaam uit terugtrekken. Dat gaat steeds beter. De buurt

kan meer oppakken dan je vaak denkt! Als je kijkt naar budgetmonitoring bijvoorbeeld: Amsterdam-Oost is met haar buurtbegroting transparant in haar prioriteiten en uitgaven. Als burger kun je ook zelf meedenken over de besteding van middelen. Opgezet door een burgerinitiatief, mooi toch?" ●



Geschreven op basis van het stuk "Van overheid naar burger - Een andere manier van werken", www.lokalelente.nl
Verder lezen: www.oost.amsterdam.nl en www.budgetmonitoring.nl



Maatschappelijk aanbesteden

De ervaringen van sociaal ondernemers

Het netwerk voor en door sociaal ondernemers, Social Powerhouse, vroeg sociaal ondernemers naar hun ervaringen met maatschappelijk aanbesteden. En welke adviezen zij aan gemeenten meegeven. Zo'n 50 sociaal ondernemers deelden hun ervaring en aanbevelingen. Deze ondernemers zijn vooral werkzaam in de sectoren zorg, welzijn en hulpverlening (20), onderwijs en werk (17).

www.socialpowerhouse.nl



Wat helpt sociaal ondernemers bij maatschappelijke aanbesteding?

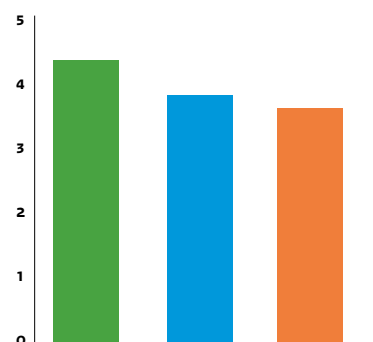
Samenwerking

1. Rechtstreekse communicatie met de gemeente, weinig schakels (94 %)
2. Gemeente weet nieuwe partijen goed te bereiken om hen te informeren over de aanbestedingen (85%)
3. Gevestigde partijen hebben geen informatievoorsprong (79 %)

Uitvoering

1. Ruimte voor nieuwe verdienmodellen (91 % vindt dit behulpzaam-heel behulpzaam)
2. Regelgeving die aansluit bij omvang initiatief: niet te generiek en te veel uitgaan van grote risico's (87 %)
3. Soepelheid in verantwoording: niet vasthouden aan standaard regels en procedures (83 %)

Ruimte en duidelijkheid



- Gemeente moet helder zijn over haar eigen rol van partner, opdrachtgever of anderszins
- Gelijke kansen bieden om deel te nemen voor zowel sociaal ondernemers als voor grotere partijen
- Ruimte laten voor sociaal ondernemers om te experimenteren: weinig regels opgelegd

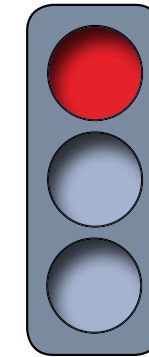
En wat moeten gemeenten vooral niet doen?

De belangrijkste drempel bij het werken in coalitieverband is voor sociaal ondernemers de (onbetaalde) tijdsinvestering vooraf, aangezien er heel veel tijd nodig is om tot overeenstemming te komen met (vaak grotere) coalitiepartners. Dit co-creatieproces vormt een project op zich.

- Omzeteisen stellen (70 % van de respondenten kan hier niet aan voldoen)
- Om een ANBI-status vragen (62 % van de respondenten kan hier niet aan voldoen)
- Ervaring met maatschappelijk aanbesteden verplicht stellen (60 % van de respondenten kan hier niet aan voldoen)

Advies aan gemeenten:

Maatschappelijk aanbesteden biedt nieuwe kansen voor sociaal ondernemers. Dan moeten ook kleinere ondernemers in de aanbesteding ruimte en tijd krijgen om serieus mee te kunnen doen. Grote, gevestigde partijen zitten vaak te springen om de innovatieve kracht en werkwijzen van sociaal ondernemers. Het bereiken van



meer maatschappelijk rendement vormt het uitgangspunt van de aanbesteding. Dit betekent dat kwaliteitscriteria voorop moeten staan in plaats van de kwantiteit in het aanbod. De gemeente moet dus focussen op samenwerking, het maatschappelijke resultaat en kennisdeling.

Tenslotte: kijk als gemeente vooral naar de inhoud die de organisaties bieden, stel je op als partner en werk afdelingsoverstijgend! ●



Verder lezen: www.socialpowerhouse.nl



Aanbesteding dag-activering dak- en thuislozen Zwolle

Samenwerken loont!

‘De klassieke rolverdeling waarin de overheid bepaalt, is echt achterhaald’

Het credo van Zwolle is: ‘Samen maken we de stad’. Niet zo gek dus dat de gemeente de dagbesteding van dak- en thuislozen maatschappelijk aanbesteedde. Het vertrekpunt: geen dagbesteding, maar dag-activering! En dat in samenspraak met instellingen, verenigingen, vrijwilligers en bedrijven in de regio. Maar vooral samen met de doelgroep.

●●● “De dagbesteding van dak- en thuislozen kan veel meer betekenen dan alleen een plek waar mensen terecht kunnen voor een praatje en een kop koffie”, stelde wethouder Nelleke Vedelaar bij aanvang van het traject. “Waarom geen scholing en werk, naast onderdak en een maaltijd. Dat stelt dak- en thuislozen in staat mee te doen in onze samenleving.” Als je die vernieuwing wilt, moet je samen zoeken naar wat dat dan precies inhoudt en hoe je dat wilt. Dat vergt een nieuwe werkwijze en samenwerking met de doelgroep, traditionele partners en vernieuwende aanbieders. Binnen maatschappelijk aanbesteden werken >

Inge Groen

‘Dit traject gaf een mooi gevoel van verbondenheid en deze samenwerking heeft de samenleving echt iets opgeleverd. Prachtig, daar doe je het toch voor!’

al deze betrokkenen gezamenlijk aan een opgave en staan ze in nieuwe verhoudingen tot elkaar. Vedelaar: “De klassieke rolverdeling, waarin de overheid bepaalt wat wordt uitgevoerd en hoe dat gebeurt, is echt achterhaald.”

De Zwolse aanpak

Inge Groen, beleidsadviseur van de gemeente Zwolle stortte zich op de maatschappelijke aanbestedingsopdracht. Een heel uitdagende klus. Gelukkig was er externe expertise beschikbaar, want de start bleek lastig: “Je hebt een beeld van mogelijke uitvoerders en je hebt het idee dat je een nieuwe vorm van contractering wilt aangaan. Maar wat ga je vragen aan je potentiële partners? En wie zijn dat precies? Dat is niet iets wat je even in een verloren uurtje invult. De vraag bepaalt welk aanbod je krijgt, dus daar moet je zorgvuldig over nadenken.” Eén van de belangrijkste lessen licht Inge toe: “We hadden bij de start wel een idee, maar nog geen compleet beeld van waar we naartoe

De lessen van Zwolle

- Zet een stip aan de horizon. Zorg dat je je cijfers en feiten op een rij hebt.
- Ga de dialoog aan met doelgroep en potentiële betrokken partijen, ook al heb je zelf je onzekerheden: Bespreek samen waar je naartoe wilt, met wie en hoe.
- Bespreek de invulling van de uitvraag, selectie- en beoordelingscriteria met de doelgroep en met potentiële partners.
- Zorg ervoor dat de uitvraag, maar ook de selectieprocedure en criteria ruimte bieden aan kleine aanbieders.
- Neem de tijd. Wennen en werken aan een nieuw idee kost tijd. Dat geldt voor alle betrokkenen, maar zeker nieuw betrokken partijen hebben tijd nodig om zich voor te bereiden en te verenigen, zeker als dit kleinere sociaal ondernemers of particulieren zijn.
- Zoek je partners buiten en binnen de gemeentelijke organisatie. Betrek inkoopafdelingen vanwege de nieuwe aanpak direct vanaf het begin, zo ook de raad en je bestuur. Neem ze mee in je experimentele traject.



wilden. Daardoor konden we moeilijk aangeven wat we verwachtten van potentiële aanbieders. Het loslaten van het idee dat we dat plaatje zelf al compleet moesten hebben in plaats van het direct betrekken van potentiële aanbieders, was voor ons als gemeente echt even wennen. Toch zijn we direct de dialoog met verschillende partijen aangegaan om samen te bepalen waar we naartoe wilden en hoe. Gelukkig konden wij daarin goed optrekken met beoogde coalitiepartners.”

Zwolse praktijk

De Zwolse praktijk leerde dat maatschappelijk aanbesteden niet zonder zo’n inspirerende dialoog kan. Daarin worden partijen uitgenodigd om bij te dragen aan de vraagstelling. Ook krijgen ze de gelegenheid elkaar beter te leren kennen. “Het geeft je als gemeente inzicht in welke partners er zijn en hoe sterk ze zijn. Daarnaast kunnen uit een nadere kennismaking verrassende coalities ontstaan. Je wilt immers het liefst een gezamenlijk aanbod, waarin partners samenwerken en hun specifieke kwaliteiten en expertise inbrengen.” De gemeente Zwolle orga-

niseerde drie bijeenkomsten voor geïnteresseerde partijen, waaronder grotere en kleinere organisaties, individuele bedrijven en inwoners en belangenorganisaties van doelgroepen en inwoners. Eén algemene informatiebijeenkomst en twee verdiepingsbijeenkomsten waarin kennis, ervaringen en ideeën over de activering van dak- en thuislozen werd gedeeld. De subsidie-uitvraag werd vervolgens gezamenlijk geformuleerd. “Er kwamen inspirerende en verrassende aspecten naar voren in deze bijeenkomsten. De vraag was of die in de uitvraag naar voren moesten komen”, zegt Inge, “moest het een zakelijk document worden met alleen de feitelijke vraag van de gemeente? Of een losser en prikkelender document, dat zou inspireren tot een verrassend aanbod?” Het antwoord op deze vraag is een afweging tussen juridische en inkoop-technische duidelijkheid en inhoudelijke verdieping.

Inkoop direct betrokken

Gelukkig werd Jacky Wolters, inkoopadviseur bij de gemeente Zwolle, al vroeg bij het traject betrokken. “Het was cruciaal om vanuit inkoop direct betrokken ➤

te zijn bij zo'n vernieuwende aanpak. Ik kon mijn expertise over inkoopvoorwaarden en processen direct meegeven bij het maken van proces- en beleidskeuzes. Ik wist zo ook welke beleidsmatige afwegingen er in het voortraject gemaakt waren. Vaak zie je dat inkoop achteraan in het traject komt. Dan word je toch gezien als 'de instantie met de moeilijke vragen die zaken ophoudt'." Maatschappelijk aanbesteden vraagt niet alleen heldere communicatie naar potentiële aanbieders en coalities, maar vooral afstemming en korte communicatielijnen tussen verschillende onderdelen (zoals beleid en inkoop) binnen de gemeente. Jacky Wolters: "Maatschappelijk aanbesteden is toch iets nieuws en spannends. Onze samenwerking van beleid en inkoop direct vanaf het begin, leverde absoluut snelheid en stroomlijning in het proces op." Het traject in Zwolle heeft uiteindelijk de vernieuwende aanpak opgeleverd, waarnaar werd gezocht en waarin de doelgroep zich goed kan vinden. En ook nog een fikse besparing van een kwart ten opzichte van het oorspronkelijk budget. En zijn er dan nog leerpunten? Jawel, nu heeft een goede coalitie van vijf grotere traditionele partijen de opdracht gekregen. Prima. Maar een volgende keer gaat Zwolle wel wat veranderen, bijvoorbeeld in de uitvraag en selectie ook kleine partijen de mogelijkheid geven mee te doen. Kleine partijen kunnen namelijk heel goed zorgen voor vernieuwing. ●



Verder lezen:
www.zwolle.nl/dagactivering



Referaat

'Vanuit onze eigen kracht of vanuit de uitvraag?'

"De drie bijeenkomsten voorafgaand aan de uitvraag vonden wij als consortium wel wat veel. Er waren veel belangstellenden, daardoor werden de gesprekken wat algemeen. Onze tip voor de gemeente: nodig per organisatie één vertegenwoordiger uit. In de uiteindelijke uitvraag stonden toch zaken waar wij als consortium (Zwolle Actief, bestaande uit Tactus, Travers, Leger des Heils, RIBW-GO, Dimence en LIMOR als penvoerder) al tijdens de bijeenkomsten kritisch op waren geweest. Wij wilden op dat punt graag vernieuwen. De uitvraag leverde de nodige discussie in ons consortium op. Kiezen we ervoor om onze eigen visie en uitgangspunten te presenteren óf richten we ons toch meer naar de uitvraag? Uiteindelijk hebben we gekozen voor het eerste, met het risico dat de aanbesteding ons niet 'ge Gund' zou worden. Die bewuste keuze heeft uiteindelijk gunstig uitgepakt! Belangrijke les daaruit voor ons: durf kan worden beloond. Fijn was ook dat de gemeente Zwolle openstond voor de discussie hierover en vertrouwen heeft in de professionals zoals wij. Wij kunnen óók vernieuwend en praktisch werken, ook al zijn wij een groot consortium. Zwolle Actief biedt dak- en thuislozen maatwerk, omdat bij ons juist kleinere partijen een aanbod kunnen doen voor onze doelgroep."

Glenda Huisjes,
regiomanager bij LIMOR (Landelijke Instelling voor
Maatschappelijke Ondersteuning en Rehabilitatie)

Maatschappelijk aanbesteden

De aanbesteding van publieke opgaven van A tot Z vorm en inhoud geven met lokale partijen, ondernemers en nieuwe coalities? Dat is een kwestie van durf. Van overleggen, organiseren, ruimte geven en vertrouwen hebben.

Op de relatie
De kwaliteit van relaties bepaalt de vernieuwing

Denk vanuit kansen, maar niet (kapot) regelen wat al van onderop bloeit

Ga in gesprek met het (sociaal) ondernemersveld en bewoners over wat kan en wat gebeurt

Ga 'regileren': van gemeentelijke regie naar het organiseren van leren van en met elkaar

Creëer ruimte voor de samenleving. Stel je open, eerlijk en helder op, ook over onzekerheden

Bevorder het ontstaan van nieuwe coalities, met kleine lokale partijen

Werk vanuit creatie en publieke waarde: betrokkenheid, legitimiteit en effectiviteit

Uitvraag en selectie op waardeniveau (outcome) in plaats van vanuit budget of output

Houd aandacht voor inhoud maar vooral voor aanpak en proces

Bespreek hoe monitoring wordt vormgegeven in plaats van het op te leggen

Houd aandacht voor de diverse coalitiepartners en hun samenwerking

Blijf in gesprek als partner gedurende de looptijd

Deel ervaringen met andere gemeenten

Ga in gesprek, durf en begin...

Een gemeenschappelijk ontwikkeltraject

Focus op publieke (meer)waarde

Overdracht

Loslaten en betrokkenheid

Wat kan er nog meer?

Neem Bestuur én Raad actief mee in de ontwikkelingen en tijdgeest

Betrek traditionele partners in wat er komt en wat ophoudt, gun ze de tijd

Maak het een experiment: behapbaar en flexibel met tijd voor elke stap

Zorg voor bestuurlijke dekking van je eigen rol en politieke steun voor het project

Voorkom een veelvoud aan criteria en uitsluiting door ervarings-, ANBI- of omzeteis

Verzeker in dat nieuw (klein) aanbod een serieuze kans heeft

Betrek inkoop en juristen, het blijft aanbesteden dus er zijn regels

Maak afspraken over verbinden inspanningen, resultaten en effect

Gun aanbieders de tijd om zich te bewijzen: maak contracten niet te kort

Vraag je met elkaar af: gebeuren de goede dingen en gebeuren de dingen goed?

Durf los te laten, maar spreek af wat je loslaat en/of wie het overneemt

Breng binnen en buiten het gemeentehuis dicht bij elkaar

Op de regels
Benut de reikwijdtes, zorg voor dekking

Zaans Burgerlab experiment

Een wijk bestaat altijd uit doeners en denkers, uit boekhouders en tuinierders, en alle mogelijke soorten ondernemers. Uit mensen met problemen en mensen met oplossingen. Kunnen juist die mensen niet gezamenlijk de maatschappelijke ondersteuning in hun wijk regelen? De gemeente Zaanstad onderzoekt het in hun Burgerlab.

●●● Luis in de pels

Zaanstad is een stad van doeners, niet alleen de bewoners maar ook de beleidsmensen houden van aanpakken. Saskia de Man, procesmanager Maatschappelijk domein bij de gemeente Zaanstad: "Toen we met wijkteams gingen werken, besloten we vrij snel dat we die 'buiten' de gemeente wilden plaatsen. Inmiddels zijn vijf wijkteams aanbesteed aan hoofdaanemers en per 1 januari 2015 volgt nog een aanbesteding van zes wijkteams. Ik ben vóór het werken met wijkteams, want die komen dicht bij huishoudens en werken meer op maat. Maar ik vind het jammer dat, met de keuze voor aanbesteding, het hoofdaanemerschap bij de grotere bestaande partijen is belegd. Ik keer het liever om door te vragen: 'wat is er nou eigenlijk vanuit die wijk nodig en ook mogelijk aan maatschappelijke ondersteuning? Is er überhaupt een wijkteam nodig?' En als dat dan nodig is, wie zitten daar dan

in en hoe stel je het samen? Via aanbesteding of via hele andere manieren? Dat is de basisvraag van ons hele onderzoek."

Slome en snelle variant

Saskia benoemde een slome en een snelle variant. "De slome variant is: onderzoek uitgebreid met burgers, zzp'ers, bewonersorganisaties, de duvel en z'n ouwe moer hoe je de maatschappelijke ondersteuning met elkaar wilt vormgeven in de wijken. De snelle variant: 'hack' de overheid en onderzoek met elkaar wat je op korte termijn in de komende aanbestedingsprocedure al kunt en wilt betekenen. Kan een kleine zorgcoöperatie met burgers erin de aanbesteding niet een keertje winnen? Is er een goede vorm van samenwerking te vinden met bestaande partijen om samen de maatschappelijke ondersteuning te organiseren in de wijk? Of is het al een goede >

Adviezen

Saskia: "Zoek een balans tussen dingen van boven af willen organiseren en structureren (want dat is ook nodig vanwege de bezuinigingen) en je bewust blijven voor wie je het doet en wat er in wijken al gebeurt en mogelijk is."

Eelke: "Probeer niet alleen op zoek te gaan naar de best practices (witte zwanen), maar juist naar de onbedoelde en ongewenste effecten van beleid (zwarte zwanen)."

Saskia: "Benut je eigen infrastructuur beter. Breng wat buiten en binnen het gemeentehuis gebeurt dicht bij elkaar. De wijkmanager kan vanuit de wijk input leveren voor wat er in het bestek voor die wijk moet komen."



Saskia de Man:

‘Ik keer het om: wat is er nou eigenlijk vanuit die wijk nodig en ook mogelijk, en is er überhaupt een wijkteam nodig?’



eerste zet om als bewoners en ondernemers betrokken te zijn bij de bestekschrijving of selectieprocedure? We organiseren de snelle variant nu langs verschillende groepen en ook in een of twee wijken waar urgentie en potentie voorhanden is.

Sessies met actieve bewoners

De gemeente Zaanstad schakelde het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) in. Elke Blokker van IPW kijkt waar bewoners zich al geroerd hebben, waar potentie zit van bewoners die best wel wat zorgtaken aankunnen. Vragen aan hen: wil je wat betekenen in de publieke sector? Wat wil je dan, wat kun je? Wat heb je nodig? Elke maakt samen met hen kleine businessplannen gericht op maatschappelijke ondersteuning. Elke: “Dat is wel spannend: ik wil dan graag concreet worden, maar weet nog niet hoe ver we samen komen. Tijdens die sessies merk je dat burgers een heel andere logica hebben vanuit hun eigen leefwereld.”

Niet alleen de tuin aanhaken

Belangrijk is dat mensen niet meer met een vraag maar met een plan bij de overheid komen. “Professionals gaan nu achterhalen waar een vraag vandaan komt, de vraag achter de vraag. Maar wat als burgers met een plan komen en dan de overheid uitnodigen om daar op in te gaan? Gemeenten én burgers vinden dit nog lastig. De gemeente vindt het moeilijk om ontvankelijk te zijn voor plannen. Het gaat dan niet over samen krokussen planten, maar om bijvoorbeeld een daklozenopvang opzetten of het in de samenleving opvangen van ex-gedetineerden. En burgers vinden het lastig om hun oplossing te verkopen, om te benoemen waarom hun plan een probleem in het publieke domein oplost,” zegt Elke. “Wanneer burgers hun eigen kracht laten zien en hun eigen oplossing mogen bedenken, zullen ze zichzelf en hun omgeving automatisch een grotere rol toedichten. Dan hoeft je niet dat tenenkrom-

mende gesprekje te hebben over eigen verantwoordelijkheid.”

De uitkomst

De gemeente Zaanstad wil bij de ondersteuning van huishoudens de kracht van de wijk zo veel mogelijk benutten. “Daar is ook echt geld voor. Voor de maatschappelijke ondersteuning zijn tonnen per wijk. Niet om tuintjes aan te haken en af en toe bij de buurvrouw aan te kloppen, maar om echt grotere dingen samen te organiseren. Mensen die nu thuis zitten, kunnen dan misschien iets betekenen in de wijk”, vertelt Saskia. Maar wat als burgers daar helemaal niet op zitten te wachten? “Dat vind ik het leuke met actieonderzoek zoals wij in Burgerlab doen: we gaan het gewoon ondervinden. Misschien zeggen bewoners ‘alsjeblieft gemeente, organiseer het gewoon goed’. Dat vinden we ook helemaal prima, dat is ook een uitkomst.” ●

Referaat



Erwin Stam,
actieve bewoner bij
BewonersBedrijf Poelenburg:

‘Als actieve wijkbewoners zijn wij heel flexibel’

“Voor de komst van het wijkteam hadden wij als bewoners een belangrijke rol in Wijkpunt Poelenburg. Wij weten daardoor dat burgers prima in staat zijn om vraagstukken binnen hun eigen netwerk op te lossen. Professionals verwezen door naar ons en andersom. Bewoners zijn flexibel. Als bijvoorbeeld tijdens een sollicitatietraining blijkt dat ‘eenzaamheid’ een thema is dat in de groep speelt, dan gooien we alles overboord en gaan we het daarover hebben. De volgende keer pakken we dan de sollicitatietraining weer op. De komst van het wijkteam heeft in ons geval minder positief uitgepakt, omdat wij hiermee kwijtraakten wat we zo zorgvuldig hadden opgebouwd. Daar waren we juist zo trots op, want het vergt best veel tijd om mensen in beweging te krijgen! Het duurde na de komst van het wijkteam weer even voordat de mensen daar vertrouwen in kregen. Wij hebben indertijd overwogen om samen met een paar professionele partijen mee te doen aan de aanbesteding. We hebben er nog steeds spijt van dat we dat toen niet gedaan hebben. Dat gebeurt ons geen tweede keer! Burgerlab helpt ons om deze stap echt te nemen: wij gaan meedoen aan de aanbesteding!”



Verder lezen: www.swtzaanstad.nl

Column Joop Hofman en Kees Fortuin

Acties en plannen: geveltuintjes

Joop & Kees

Joop Hofman (Rode Wouw) en Kees Fortuin (Fortuin Sociale Gebiedsontwikkeling) zijn de stuwende krachten achter de leergemeenschap Productiekracht in Wijken, waarin gemeenten met elkaar aan de slag zijn om het bewonersinitiatief dat ontstaat vanuit de wijken zelf verder te stimuleren zonder ingewikkelde regels.

Patrick en Leendert dus. Jongens van de gestampte pot. Er zijn in hun aandachtsbuurt (beleidstaal) volop bijeenkomsten, markten, platforms, flyers en borden, maar zij doen daar niet aan mee. Ze willen een geveltuin voor hun huis en ze beginnen gewoon. Even praten met de hovenier helpt, maar verder is het zo gebeurd. De overbuurvrouw wil dat ook wel en ook zij heeft binnen de kortste keren een geveltuintje. Marijn van de gemeente waardeert het: "Mooi werk mannen. Dat moet je ook aan anderen laten zien, misschien kunnen jullie ze wel helpen". Ze sputteren een beetje tegen, maar twee dagen later zijn ze om: "Eigenlijk wel een tof idee, Marijn". Een deal met de hovenier, aanbellen, spitten, koffie drinken, veel geklets van omstanders, ze zijn intussen 100 (!) geveltuinten verder. "Ook bij die yuppies verderop."

‘Ze beginnen gewoon en ze zien wel’

De Geveltuintjesacademie is geboren en inmiddels al flink tot bloei gekomen. Rondom Leendert en Patrick is er in de Deventer wijk Voorstad Oost een hele beweging van bewoners met spannende ideeën voor de wijk ontstaan. En het Eerste Nederlandse Geveltuintjesfestival is ook al in aantocht! De wijk gaat als een speer en is inmiddels – beleidstaal – ‘de meest concurrerende wijk van de stad’.

Hoe maken zij deze energie onder bewoners los? Zonder plan, met weinig boodschap aan regels, zonder toekomstscenario's of business cases. Met enthousiasme, dadendrang, energie. Het zijn verschillende werelden: de wereld van de actie en de wereld van de plannen. Het beweegt van iets wat heel simpel is en wat onmiddellijk plezier en energie geeft naar meer ingewikkeld. En Patrick en Leendert zijn absoluut niet de enigen. Het wemelt in Nederland van de actieve bewoners die beginnen met activiteiten zonder dat er een plan is.

Maatschappelijke aanbesteding, zouden Patrick en Leendert daar aan meedoen? Ze zitten in de wijken die er toe doen - veel uitkeringen, hoge zorgconsumptie. Ze hebben daar ook veel impact: onderlinge contacten, een positieve aanpak, energie voor verandering, een andere uitstraling van de buurt. Ze beginnen gewoon en ze zien wel. En ze letten erg goed op de centen, dat weer wel. Dus, die Maatschappelijke aanbesteding, wat gaan ze doen? Zonder business plan, risicoanalyse, zonder 'creatieve uitstraling', rechtspersoon, organisatie, begroting. Wij denken dat ze niet eens zouden proberen om mee te doen. Ze hebben andere kwaliteiten. Wie zou hier wie missen? ●

Tot slot

Dit magazine gaat over maatschappelijk aanbesteden. Een soms technisch verhaal, grotendeels vanuit gemeentelijk perspectief. Het gaat over hoe je als gemeente lokaal initiatief en betrokken ondernemerschap de ruimte geeft om effectief te zijn bij maatschappelijke opgaven. Maar maatschappelijk aanbesteden is in feite slechts één van de manieren om kracht te geven aan wat in de samenleving al leeft, gebeurt en werkt. Besef dat er meer manieren zijn, heb aandacht voor wat lokaal ontstaat en bloeit en geef daar als gemeente de gepaste ruimte voor, al dan niet door aanbesteding!

Genoemde websites in dit magazine

www.tijdvoorsamen.nl
www.maatschappelijk.aanbesteden.nl
www.socialpowerhouse.nl
www.social-enterprise.nl
www.wijjeindhoven.nl
www.swtzaanstad.nl
www.utrecht.nl/welzijn/vernieuwend-welzijn
www.zwolle.nl/dagactivering
www.lokalelente.nl
www.budgetmonitoring
www.adviesorgaan-rmo.nl (Dat is onze zaak)
www.restovanharte.nl
www.al-amal.nl
www.sodaproducties.nl

Informatiebladen BZK

BZK heeft een aantal informatiebladen uitgegeven op het gebied van maatschappelijk initiatief, terug te vinden via www.rijksoverheid.nl -> informatiebladen maatschappelijk initiatief:

- Een drietal op het gebied van Wijkondernemingen:
 - Bewonersbeheer van maatschappelijk vastgoed,
 - Oriëntatie op rechtsvormen,
 - Het zwembad als wijkonderneming,
- Maatschappelijk aanbesteden
- Wijkbranding
- Maatschappelijke kosten en baten in beeld Wat kost een maatschappelijke activiteit en wat levert het op?
- Giften, leningen en lidmaatschapsrechten over mogelijkheden om maatschappelijke activiteiten te financieren.
- Ik Geef om de Jan Eef over een innovatieve winkelstraatvereniging in Amsterdam

Eerdere tijdschriften in deze serie

In deze serie kwamen eerder al vijf tijdschriften uit over de veranderende relatie tussen samenleving en overheid, terug te vinden via www.tijdvoorsamen.nl



Dit tijdschrift in de serie over de veranderende relatie tussen samenleving en overheid gaat over maatschappelijk aanbesteden. Bij maatschappelijk aanbesteden pakt de overheid de aanbesteding van publieke opgaven anders op. Namelijk van A tot Z in partnerschap met bewoners en (maatschappelijk) ondernemers. Dat leidt tot verrassende, vernieuwende en creatieve oplossingen met meer maatschappelijke waarde. Dit magazine geeft voorbeelden van maatschappelijk aanbesteden en de geleerde lessen daarbij. Ter motivatie, reflectie en inspiratie.

Lees meer op www.tijdvoorsamen.nl



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties