

Voorbij

de

pioniersfase

van

bewoners-
initiatieven

Verduurzaming van plekken
van betekenis

Joke van der Zwaard, Maurice Specht,
Kees Fortuin, Harrie Vendeloo,
Karlijn Schipper en Theo van Wieringen

najaar 2018
publieksversie

Voorwoord

Dit rapport gaat over bewonersinitiatieven, en ook weer niet. Het gaat over plekken en voorzieningen die door bewoners geïnitieerd en gecreëerd zijn, maar die je eigenlijk geen initiatief meer kunt noemen. Ze bestaan namelijk al een tijdje. Het pionieren heeft plaats gemaakt voor praktische routines en bewustere keuzes en aanpakken, al blijft improvisatie nog steeds een belangrijk kenmerk van de manier van werken. De drive van de betrokken vrijwilligers en sociale en culturele ondernemers is nog steeds het plezier en de trots van zelf en samen iets moois en nuttigs maken, een echte zelforganisatie te zijn. Maar het nieuwe is er af en daardoor is er niet alleen minder aandacht van buitenstaanders (ambtenaren, maatschappelijke organisaties, wetenschappers en media), maar zijn er ook minder geldpotjes beschikbaar voor de betaling van de vaste lasten en de verdere ontwikkeling van de activiteiten. Want gemeentes en fondsen ondersteunen graag 'bewonersinitiatieven' in de buurt, maar liefst eenmalig aan iets met het label 'nieuw' of 'innovatief'. De liefde voor sociaal ondernemende bewoners is hevig maar kort.

Kan het ook anders? Zijn er manieren om zorgvuldiger en liefdevoller om te gaan met deze zelforganisaties, inclusief de mensen die zich daarvoor inzetten? Met andere woorden: wat is er voor nodig om mensen en hulpbronnen niet uit te putten, maar de voorwaarden te creëren voor continuïteit, ontwikkeling en het vinden van nieuwe mensvriendelijke energiebronnen. En daarmee voor verduurzaming van deze zelforganisaties en de door hen gecreëerde publieke plekken. Niet omdat alles wat ooit eens begonnen is, voortgezet moet worden, maar op basis van de vastgestelde (meer)waarde: een plek met een goed verhaal.

Om antwoord te vinden op deze vraag was het nodig om diep in de praktijk van verschillende typen zelforganisaties te duiken. We hadden dit onderzoek dan ook nooit kunnen doen zonder de medewerking en openheid van de initiatiefnemers, bestuursleden en andere vrijwilligers van het Prachthuis, Speeltuin Jeugdveld, Rotterdamse Munt, Hockeyclub Feijenoord, Taekwondovereniging Abdelkwan, Leeszaal Rotterdam West en de cultuurplekken in de Afrikaanderwijk. Wij danken iedereen voor de ruimte die we kregen om rond te kijken, af te luisteren, vragen te stellen en de boekhouding uit te pluizen. Daarnaast danken wij de leden van de wetenschappelijke begeleidingscommissie, Arnold Reijndorp, Jan Willem van der Schans, Vasco Lub en Aat Brand, voor hun waardevolle opmerkingen en inzichten.

Het bureau van Stichting De Verre Bergen danken we voor het in ons gestelde vertrouwen. Helaas besloot de stichting na veel wikken en wegen om niet structureel in zelforganisaties te gaan investeren. De werkwijze die daarvoor nodig blijkt te zijn, staat te ver af van hun praktijk; en men voelde niet voor het opzetten van een apart programma gericht op het ondersteunen van zelforganisaties. De analyse en conclusies van ons onderzoek zijn echter evenzeer relevant voor, en misschien wel beter toepasbaar door, andere Rotterdamse en landelijke fondsen, en voor opleidingen en gemeentes. Vandaar—enigszins vertraagd—toch deze externe samenvatting/publicatie van ons onderzoek.

Inhoudsopgave

Voorwoord	p. 2
1. Inleiding en aanleiding	p. 4
2. Maatschappelijk belang	p. 7
3. Vraagstukken en vragen	p. 10
4. Het onderzoek	p. 14
5. Diverse initiatieven: diverse randvoorwaarden, keuzes en behoeftes	p. 16
- Het Prachthuis in Overschie: een gepland dorps huis	p. 16
- Leeszaal Rotterdam West: eigen publieke plek en cultuurbazaar	p. 20
- Jeugd veld, gewoon een speeltuin	p. 24
- Hockeyclub Feijenoord: doel en/of middel	p. 28
- Taekwondovereniging Abdelkwan: een thuishaven voorbij de sport	p. 31
- Rotterdamse Munt op de schop	p. 32
- Afri-Cultuur: netwerk van eigenzinnige culturele types in en voor voor de Afrikaanderwijk	p. 36
6. Analyse	p. 41
- De verantwoordelijkheid voor een (publieke) plek	p. 41
- Niet de organisatie, maar de inspiratie	p. 46
- Dansen met instituties	p. 51
- Vaste lasten, onzekere inkomsten	p. 54
- Berekening van het maatschappelijk rendement	p. 61
7. Verduurzaming stimuleren door rust te organiseren	p. 68
8. Project gestopt: wat blijft erover?	P. 74
9. Een uitnodiging om het anders te gaan doen	P. 77
Bewonersinitiatieven in beeld	p. 79
Literatuurlijst	p. 81

1. Inleiding en aanleiding

Aansprekende initiatieven van onderop

Er zijn de laatste jaren in het sociale, culturele en ecologische domein in Nederland een groot aantal initiatieven van onderop genomen. Er ontstonden nieuwe collectieven van vrijwilligers/burgers en sociaal ondernemers die onder andere plekken ontwikkelen waar ontmoeting, uitwisseling, cultuur- en voedselproductie kan plaatsvinden. Ze maken een gemeenschappelijke tuin op een verwaarloosd stukje grond, ze nemen het gesloten buurthuis in zelfbeheer, ze beginnen een leeszaal, een praatcafé voor nieuwkomers, ze zorgen wekelijks voor een goedkope en gezellige maaltijd, ze beginnen een rollatorreparatiespreekuur, organiseren openluchtconcerten op een zelfgebouwd podium etc. etc.¹ De omvang en impact van dit soort initiatieven is de laatste jaren dusdanig toegenomen dat gesproken wordt over 'het nieuwe stadmaken'.

Initiatieven van bewoners in en voor de buurt zijn echter niet nieuw, de eerste Rotterdamse speeltuinvereniging van buurtbewoners dateert bijvoorbeeld uit 1927 (De Vaan in Vreewijk). Anders is nu wel de variëteit, de verschillende terreinen waarop initiatieven worden genomen, en de maatschappelijke context. Aanleiding voor de huidige initiatieven zijn de afbrokkeling van de verzorgingsstaat, het verdwijnen van voorzieningen en publieke plekken, en ontevredenheid over het functioneren van (semi)publieke instellingen en de markt. Er is gedrevenheid bij individuen. Een hernieuwd elan om het zelf te doen, gekoppeld aan een gegroeid reservoir van kennis en vaardigheden om dat ook te kunnen; onder andere als gevolg van een gestegen opleidingsniveau². Met de betiteling 'doe-democratie' doe je de initiatiefnemers tekort: mensen denken vooraf en al doende na over wat op die plek nodig is en hoe ze dat met elkaar kunnen realiseren. Ze schrijven meestal geen beleidsplan, maar hebben wel een verhaal over wat, hoe en waarom. Belangrijke drijvende kracht is 'rebels optimisme': een combinatie van de overtuiging van de initiatiefnemers dat ze het net zo goed, of misschien wel beter, zelf kunnen bedenken en doen dan de instituties waar ze mee te vergelijken zijn, en het plezier van het samen inhoud en vorm geven aan de eigen woon- en leefomgeving.

Er wordt verschillend tegen deze initiatieven aangekeken. De overheid ziet er het liefst de perfecte reactie en invulling van zijn eigen strategie (de participatiesamenleving) in. Fondsen waarderen vooral het element van samenlevingsopbouw. Gevestigde (o.a. welzijns- en culturele) instellingen zoeken nog hun houding, voelen zich soms bedreigd en gaan regelmatig de concurrentie aan. Sommige politici en wetenschappers zien er de voorbodes in van een radicaal andere organisatie van

¹ Zie voor overzichten en besprekingen o.a. Denters e.a. 2013, Van den Berg, 2013, Lokale Lente 2014, S. Franke e.a. 2015, Ham & van der Meer 2015, de Community Lovers Guide van Rotterdam, Amsterdam, Utrecht, Den Haag, Groningen en Leiden en www.wijkonderneming.nl.

² Daarbij moet niet alleen gedacht worden aan het hoger onderwijs. Ook MBO-ers kijken vanuit hun vakman/vrouwschap kritisch naar hoe overheid en instellingen zaken aanpakken (Metaal & Reijndorp 2013).

de democratie. Al dat gejuich is voor een aantal critici weer reden om de omvang, betekenis, waarde en autonomie van deze collectieve tactieken sterk te relativiseren; en te waarschuwen voor het risico van grotere sociale ongelijkheid. Vaak wordt in één moeite door het getoonde vakmanschap in deze vrijwilligersprojecten gediskwalificeerd als zijnde het werk van zogenoemde 'cryptoprofessionals' (Ham & Van der Meer 2015) of van zzp-ers die om opdrachten verlegen zitten (Duyvendak & Tonkens 2015).

De initiatiefnemers zelf hechten aan autonomie, het stellen van eigen doelen en bepalen van eigen aanpakken. Ze vormen informele samenwerkingsverbanden rond het realiseren van een gemeenschappelijke zaak. Ze maken van de nood een deugd, een eeuwenlang beproefde gebruikerstactiek, maar ze willen geen goedkoop alternatief voor de wegbezuinigde voorzieningen zijn en ze waken ervoor terecht te komen in het institutionele vergadercircuit. Dat betekent niet dat de projecten functioneren als (gedoogde) utopische eilandjes. Als collectieve gebruikerstactiek bewegen ze zich pragmatisch én kritisch op het maatschappelijke speelveld dat gedomineerd wordt door beleidsstrategieën en professionele instellingen. De vraag hoe de relatie met de institutionele wereld precies inhoud en vorm kan en moet krijgen, wordt echter wel urgenter naarmate een project langer bestaat.

Van initiatief naar duurzame publieke voorziening

Er komt een moment waarop een succesvol initiatief zich in zekere zin gevestigd heeft: men weet waar men voor staat en hoe zaken werken. De energie van het pionieren, het samen uitvinden, heeft deels plaats gemaakt voor routines. Niet over alle organisatorische details hoeft meer te worden nagedacht. Maar ook een moment dat initiatiefnemers zich afvragen hoe lang ze deze tijdsintensieve inzet willen/kunnen volhouden. Die continueringsvraag speelt extra zwaar bij initiatieven die een plek gecreëerd hebben. Aan de ene kant brengt dat vaste lasten en verantwoordelijkheden met zich mee. Aan de andere kant is een plek na een tijdje niet langer meer het 'snoepje van de week' of een 'bedevaartsoord voor ambtenaren' (Uitermark 2014), en wordt het ook niet meer overal aangehaald en opgehemeld. Het kan niet meer uit projectgelden gefinancierd worden, maar zal zichzelf (grotendeels) moeten bedruipen, of er moet elders geld gevonden worden. En dat is ingewikkeld. In theorie is er wel een 'verdienmodel' te maken, tenslotte leveren deze zelforganisaties allerlei diensten op het gebied van welzijn, educatie, beheer en zorg, maar wie gaat er voor betalen? Voor de overheid passen zij niet in het programmaregime. Voor deelname aan aanbestedingen zijn ze te klein. Fondsen zijn niet happig op structurele subsidierelaties en sommigen sluiten kosten voor huisvesting en andere vaste lasten uit. Hoe moet het dan verder met die door iedereen omarmde lokale initiatieven? Hoe kunnen zij blijven functioneren en zich verder ontwikkelen zonder te veel energie kwijt te zijn aan overlevingskwesaties? Hoe behouden c.q. verduurzamen we deze praktische sociale betrokkenheid en kennis?

Een onderzoekopdracht van Stichting De Verre Bergen

Stichting De Verre Bergen (vanaf nu SDVB) besloot hierin een stap te doen door te laten onderzoeken hoe lokale initiatieven het kunnen volhouden en hoe fondsen zoals SDVB dat zouden kunnen ondersteunen. De concrete aanleiding daarvoor was tweeledig. Aan de ene kant overlevingskwesaties van al wat langer bestaande initiatieven in Rotterdam, en aan de andere kant keuzevraagstukken van SDVB. Diverse bewonersinitiatieven hadden al bij SDVB aangeklopt. Bijvoorbeeld besturen van door de gemeente gesloten buurthuizen die door buurtbewoners in zelfbeheer zijn genomen en die vast dreigen te lopen op de huisvestingskosten. Of bewonersgroepen die een braakliggend terrein hebben omgetoverd in een collectieve tuin en geld nodig hebben om de kwaliteit in stand te houden en het draagvlak te versterken. In de evaluatie van aanvragen hebben fondsen vragen als:

wie heeft hier om gevraagd? Welk probleem wordt hiermee opgelost? Waarom zouden SDVB, of andere fondsen, deze initiatieven ondersteunen als de gemeente dat blijkbaar niet wil doen; of niet kan doen zonder ze te institutionaliseren en daarmee de autonomie en informaliteit waarop zij blijkbaar goed gedijen aan banden te leggen? En hóe zouden ze dat dan moeten doen?

SDVB heeft aan Maurice Specht en Joke van der Zwaard, onderzoekers en initiatiefnemers van (onder andere) Leeszaal Rotterdam West, een onderzoeksvoorstel te maken en een onderzoeksteam samen te stellen. Januari 2016 was er overeenstemming over het plan en konden de afspraken met de onderzoeklocaties worden gemaakt. Januari 2017 waren alle casusstudies afgerond. Najaar 2017 was het overall-rapport en de externe publicatie gereed. Zoals al vermeld in het voorwoord heeft SDVB uiteindelijk (juni 2018) besloten om niet structureel te investeren in dit domein. Omdat wij als onderzoekers van mening zijn dat de onderzoeksresultaten voor meer partijen relevant zijn, hebben we de conclusies en aanbevelingen van de externe publicatie veralgemeniseerd. Ze zijn nu gericht op alle fondsen die zich (onder andere) ten doel stellen om de sociaal-fysieke infrastructuur en het zelf-organiserend vermogen van bewoners van Rotterdam, en andere steden en dorpen, te versterken.

2. Maatschappelijk belang

Over het hoe komen we later te spreken, daar gaat het onderzoek over. Eerst willen we nog wat zeggen over het waarom: redenen voor fondsen (en opleidingen en gemeentes) om te investeren in de continuering en versterking van bestaande bewonersinitiatieven.

Ontdekken en versterken van het zelf-organiserend vermogen

Lokale initiatieven zijn zowel uitdrukking, katalysator en ontwikkelaar van het zelf-organiserend vermogen van inwoners en wijken. Een paar initiatiefnemers weet een grotere groep mensen—langdurig—warm te krijgen voor een idee of activiteit in de wijk. Door deel te nemen doen die mensen de ervaring op dat ze iets bij te dragen hebben, dat je als bewoners samen iets kunt bereiken, en ontdekken ze wat er voor nodig is om dat te bereiken. Het is niet (alleen) meedoen, maar zelf doen: iets eigens creëren, zich een vraagstuk en een plek toe-eigenen. Het is meer dan 'participeren in de samenleving', er worden ook nieuwe sociale verbindingen gemaakt en er wordt actief ingespeeld op maatschappelijke veranderingen.

Daarmee versterken deze initiatieven zowel de eigen 'kracht' van individuele bewoners, hun kennis en vaardigheden, contacten, zelfbewustzijn, als het sociale klimaat en de sociale veerkracht van wijken. Door publieke plekken te creëren, versterken zij bovendien de sociaal-fysieke infrastructuur van de wijk; en dat is de belangrijkste voedingsbodem voor 'collectieve zelfredzaamheid': de motivatie en het vermogen van mensen om iets in en aan hun omgeving te doen, en dat ook daadwerkelijk te doen (Sampson 2005). Investeren in plekken zaait zaaies voor nieuwe plekken, initiatiefnemers en initiatieven om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

In programma's van de gemeente, SDVB en andere fondsen wordt vaak een beroep gedaan op het zelf-organiserend vermogen van mensen en wijken. Dat betekent niet automatisch dat de ondersteuning van deze initiatieven ook ten goede komt aan diezelfde programma's. Misschien hebben bewoners wel heel andere prioriteiten en ideeën over de aanpak van bepaalde vraagstukken. Maar dat is ook belangrijke informatie. Anders gezegd: door zelforganisaties te ondersteunen kunnen gemeente en fondsen voelsprietten ontwikkelen voor de noden en vraagstukken waar mensen zich—langdurig—voor willen inspannen. Waar hun prioriteiten en betrokkenheden liggen als het om de 'leefbaarheid' en de sociale kwaliteit van hun wijk gaat; en—misschien nog wel belangrijker—waar zij denken verschil te kunnen maken; al of niet met ondersteuning van anderen. Zelforganisaties geven inzicht in de sociale kennis en het praktische bewustzijn van bewoners: de argumentaties en legitimaties van hun keuzes en gedragingen. Tenslotte geven ze inzicht in hoe mensen bepaalde zaken het liefst met elkaar oplossen. Bijvoorbeeld wat minder via

één-op-één-arrangementen, waar beleidsmensen en professionals in zorg en welzijn tegenwoordig zo van gecharmeerd zijn, en wat meer via het creëren van vanzelfsprekende ontmoetingsplekken (Blokland 2006, Van der Zwaard 2010, Franke e.a. 2014).

Duurzaamheid en kwaliteit

Gemeente en fondsen zijn erg gericht op nieuwe initiatieven en op mensen die zij nog niet (denken te) kennen. Als deze institutionele nieuwkomers in staat zijn om hun ideeën en plannen volgens het voorgeschreven format en in de correcte bewoordingen te formuleren, dan lukt het meestal wel om een startsubsidie te krijgen, soms gevolgd door een hoop (kortdurende) aandacht. Continuering van deze eigen initiatieven is ingewikkeld, daar is het financieringssysteem niet op gebouwd. Bovendien: nieuw is altijd beter bij gemeentes en fondsen, zo lijkt het. Bij de zelforganisaties leidt de voortdurende onzekerheid over het voortbestaan, gecombineerd met de afname van de waardering voor hun prestaties naarmate ze langer bestaan, tot organisatorische stress en dat gaat ten koste van de creativiteit, de energie en het plezier. Door te zorgen voor enige toekomstbestendigheid ontstaat rust, waardoor het oplossend vermogen en de kwaliteit van het werk van deze organisaties kan verbeteren. Of principiëler geformuleerd: als gemeente en fondsen het belangrijk vinden dat burgers verantwoordelijkheid en initiatief nemen in het publiek domein, dan is het niet meer dan logisch dat zij de noodzakelijke condities creëren om dat meer dan een of twee jaar vol te houden. Doen zij dit niet, dan tonen ze zich een onbetrouwbare partner.

Belangrijke (eigen) voorzieningen

Daarmee zitten we op het terrein van politiek-strategische keuzes. Er is misschien niet om deze bewonersinitiatieven gevraagd, maar veel lokale initiatieven zijn ook reacties op het verdwijnen of uitkleden van gesubsidieerde voorzieningen en overheidsdiensten, zoals buurthuizen, buurtbibliotheken, wijkspportvoorzieningen, onderhoud van de openbare ruimte en het groen. Geen onbelangrijke zaken voor de leefbaarheid en sociale kwaliteit van wijken. In ieder geval volgens deze bewoners, en onderzoek bevestigt dat (o.a. Blokland 2008). De vraag is natuurlijk of fondsen de gaten moet vullen die de overheid laat vallen, maar dat is nu al de (noodgedwongen) praktijk. Bestaande SDVB-voorbeelden zijn de Makerspace in de wijk Bospolder Tussendijken waar alle clubhuizen waren weggesaneerd, of het programma 'Moeders van Rotterdam'. Bij deze programma's namen professionals of professionele organisaties het voortouw. Op de plekken waar dit onderzoek over gaat, namen bewoners het initiatief. Zij steken er hun vrije tijd, kennis, vakmanschap, geld en energie in. Fondsen kunnen eraan bijdragen dat zij dat vol kunnen houden, en dat zij zichzelf en de activiteiten/voorziening verder kunnen ontwikkelen. Wellicht kan de gemeente—door ervaring wijs geworden—dan ook weer aanhaken.

Heruitvinding van het maatschappelijk middenveld

Als SDVB en andere fondsen die zich—al dan niet exclusief—op Rotterdam richten, een positieve impact op de stad willen hebben, kunnen zij hier echt verschil maken. Niet door simpelweg een gat te vullen dat de gemeente laat vallen, maar door—net als de bewoners—daar een eigen(zinnige) invulling aan te geven; en daarmee iets van het 'rebels optimisme' van deze initiatieven over te nemen. Zij kunnen tegenwicht bieden aan de blinde vlekken die in het denken van instituties bestaan voor de eigen kwaliteit van bewonersinitiatieven.

Daarnaast staat natuurlijk niets en niemand fondsen in de weg om vanuit deze positie de gemeente op haar verantwoordelijkheid aan te spreken. Op de maatschappelijke terreinen waar nu burgers/bewoners initiatieven nemen, was lange

tijd een rijk geschakeerd maatschappelijk middenveld actief. Zo'n vijftig jaar geleden heeft de overheid veel van dit werk overgenomen en geprofessionaliseerd, en daarna weer vermarkt. De bewonersinitiatieven zijn ook een reactie op het mislukken van en verschraving door die vermarkting. Fondsen gaan er terecht van uit dat zij deze initiatieven niet als afzonderlijke sympathieke projecten ondersteunen, maar als onderdeel van een belangrijke maatschappelijke ontwikkeling. Zij helpen daardoor mee aan de heruitvinding van het maatschappelijk middenveld, aan de vormgeving van andere spelregels en de herverdeling van overheidsmiddelen op deze maatschappelijke terreinen. Daarmee hebben ze niet alleen op het niveau van initiatieven, projecten en programma's impact op de stad, maar ook op de basiscondities van de stad om zich verder te ontwikkelen.

3. Vraagstukken en vragen

Over het beginnen van initiatieven is uit de literatuur en uit de praktijk veel bekend: al doende uitvinden, inzetten op kwaliteit en enthousiasme etc. vanuit de kant van de initiatiefnemers; ruimte maken, financiering beschikbaar stellen, aankijken of iets werkt en niet er bovenop zitten, een betrouwbare partner zijn etc. vanaf de kant van beleidsmakers en professionals (Van der Zwaard & Specht 2013). Wat er nodig is om van een initiatief een duurzame publieke voorziening te worden, is nog weinig onderzocht. Zowel vanuit de positie van de initiatieven, als vanuit de positie van onafhankelijke fondsen. Bij de opzet van dit onderzoek zijn we ervan uitgegaan dat verduurzaming een organisatorische, financiële, institutionele en immateriële opgave is; en dat de vraagstukken samenhangen met het type publieke plek dat men is en wil zijn. Die onderverdeling is gebaseerd op reflectie op eigen ervaringen in de Leeszaal en op kennis van andere initiatieven in Rotterdam (Specht & van der Zwaard 2015). Door deze voorkennis en ons vooronderzoek wisten we dat de uitgangsposities en de condities van lokale initiatieven behoorlijk kunnen verschillen. De vragen zijn niet overal exact hetzelfde, de eventuele antwoorden en oplossingen zijn dat zeker ook niet. In deze paragraaf maken we onze 'kennis vooraf' en de vragen expliciet.

Invulling van een publieke plek

We hebben in dit onderzoek gekozen voor lokale initiatieven die een publieke plek maken. Het continueringvraagstuk gaat dan meer mensen aan dan de initiatiefnemers en de betrokken vrijwilligers; het maatschappelijk belang van de plek en het initiatief is groter. De onderzochte initiatieven zijn allemaal bewust bezig met het publieke karakter van de plek, de functie die zij willen vervullen voor verschillende groepen mensen in de buurt, het publiek dat zij (willen) trekken. De uitgangsposities en opgaves zijn echter verschillend. De plek of het pand heeft een bepaalde naam/reputatie. Een plek of aanbod trekt traditioneel een specifiek publiek, dat men met specifieke activiteiten probeert te verbreden. De (buiten)locatie is kwetsbaar voor vandalisme, waardoor de plek minder vaak vrij toegankelijk kan zijn dan men eigenlijk wil. Niet alles kan van te voren worden bedacht, een publieke plek vult zich ook al doende in als reactie op wat zich voordoet. De Leeszaal blokkeerde bijvoorbeeld na vier jaar op de computers de spelletjes-sites omdat die alsmaar veel lawaai en onrust veroorzaken. Sindsdien komen sommige kinderen niet meer; ook de jongetjes niet die wel eens verleid konden worden om aan de damles van grootmeester Kees mee te doen.

Met het blokkeren is er wel meer rust in de Leeszaal, maar liggen er ook een paar vragen op tafel. Hoe kan je verschillende publieken combineren en moet je dat altijd willen? En hoe richt je een ruimte zo in dat bezoekers zich uitgenodigd en gestimuleerd voelen om iets bij te dragen? Om van een publieke ruimte een 'opwekkende

omgeving' te maken is zowel kwaliteit als 'uitnodigende rommeligheid' nodig (Van der Zwaard 2014, Van Dijk 2016). Wat is de benodigde kennis en wat zijn de verbindende schakels?

Het openhouden, onderhouden en beheren van een publieke plek kost — ook los van de programmering — tijd, moeite en geld. Veel initiatieven tobben vroeg of laat met de vaste lasten die het gebruik en beheer van een plek met zich meebrengen. Dat is een financieel en een institutioneel vraagstuk, en heeft consequenties voor de vastigheid of beter tijdelijkheid van de plek zelf. Door op tijdelijke plekken te gaan zitten, kunnen de kosten gedrukt worden. Er zijn soms goede redenen om juist op zo'n plek te gaan zitten. Bijvoorbeeld omdat het een overgangsgedebied is tussen twee verschillende buurten, of om een nieuwe betekenis aan een verloederde plek of verwaarloosd gebied te geven. Wat betekent die tijdelijkheid voor de continuïteit van een lokaal initiatief? Wat en wie kan je meenemen als je van plek moet veranderen?

Organisatie

Bewonersinitiatieven en zelforganisaties hebben altijd een paar centrale initiatiefnemers en kartrekkers. In *De uitvinding van de Leeszaal* leggen de twee initiatiefnemers hun rol als centrale spullen van de Leeszaal uiteen in vijf hoofdelementen: 1) veel en vaak aanwezig zijn, 2) alledaags doen en strategisch leiderschap, 3) gezicht naar buiten, 4) beslissers en cultuurbewakers, 5) voortdurende initiatiefnemers. Aan de ene kant kunnen daar afgebakende takenpakketten uitgehaald worden die door anderen overgenomen kunnen worden. Aan de andere kant hangen deze vijf elementen nauw met elkaar samen in de manier waarop zij de coördinatie (zowel de praktische als de relationele kant daarvan), de cultuurbewaking en de aanjaagfunctie invullen. Ze noemen zichzelf niet voor niets 'spullen', en zo worden ze ook door de andere vrijwilligers gezien.

Als zij zich als spullen zouden terugtrekken, kan zich de vraag voordoen of het mogelijk is om zo'n grote ontwikkelingsorganisatie als de Leeszaal door 100% vrijwilligerswerk te continueren. En zo niet, welk takenpakket dan betaald zou moeten/kunnen worden. Of breder gesteld: ontwikkelt zich hier een nieuwe functie? Een functie die het midden houdt tussen een (permanente) kwartiermaker, een aanjager, een opbouwwerker, een programmeur en een sociaal/cultureel ondernemer.

Als een 100% vrijwilligersorganisatie een betaalde coördinator krijgt, wat verandert er dan in een organisatie? Wat zou dat betekenen voor de onderlinge verhoudingen en voor het karakter van de zelforganisatie? Loop je het risico om specifieke kwaliteiten kwijt te raken en welke dan? Gelijkwaardigheid tussen vrijwilligers en gebruikers? Empathie? Sociale nabijheid? Vrijheid van handelen en improviseren? Informaliteit? Grotere beschikbaarheid? Daarnaast heeft het aannemen van personeel natuurlijk grote financiële consequenties, wat weer kan doorwerken in de organisatie, programmering en de relatie met de institutionele omgeving.

Een andere vraag is welke consequenties het terugtrekken van de initiatiefnemers als spil van de organisatie heeft voor de beslissingsstructuur. Initiatiefnemers hebben extra krediet en autoriteit en kunnen daardoor makkelijker zonder rugspreek beslissingen nemen dan eventuele opvolgers. Omgekeerd laten mensen makkelijker initiatieven en beslissingen aan hen over. Hoewel lang niet alle vrijwilligers in een zelforganisatie zich met het geheel willen bemoeien, kunnen zeggenschap en beslissingsmacht op onderdelen gevoelig liggen. Is in een volgende fase meer formalisering nodig en hoe zou die er dan uit zien, of is het mogelijk om in deze nieuwe fase de kracht van de informaliteit te behouden en misschien wel te verstevigen? Een enigszins gerelateerde kwestie is de keuze van de rechtsvorm. Veel zelforganisaties kiezen voor de stichtingsvorm. Het is niet zo ingewikkeld om een eigen stichting op te richten, maar moet het wel een stichting zijn?

Financiën

Organisatorische keuzes hebben ook consequenties voor het financiële beleid. Om de autonomie van de plek te waarborgen, wil de Leeszaal voor de basisfinanciering van de plek geen gemeentelijke subsidie, omdat die altijd gekoppeld is aan (wisselende) beleidsmatige targets. De Leeszaal heeft zich de afgelopen vijf jaar financieel draaiend gehouden door het ontbreken van personeelskosten, door goed op de andere kosten te letten en door een stapeling van inkomsten, waaronder een eenmalige donatie van Stichting Doen en projectsubsidies (onder andere van de gemeente) voor specifieke activiteiten en programma's. Daarnaast lukte het om een flink deel van de reguliere kosten uit verhuringen, buffet en particuliere donaties te halen. Een 100% verdienmodel zit er ook voor de financieel zuinige en handige Leeszaal echter niet in. Zij zal altijd mede afhankelijk zijn van inkomsten uit fondsen, die meestal geen structureel geld bieden. De overall-vraag voor zelforganisaties met vaste kosten (onder andere voor huur en beheer van een gebouw/terrein) is hoe continuïteit gebaseerd kan zijn op tijdelijk geld. Onderdeel van een zelfbewuste financiële strategie zou kunnen zijn: het omrekenen van de inzet aan sociaal en cultureel kapitaal (inclusief het aantal werkuren) in euro's. Hoe doe je dat en wat komt daar uit? En wie gaat voor die omzet betalen? We werken deze strategie in hoofdstuk 6 voor de Leeszaal in detail uit.

(Institutionele) context

Bibliotheken, clubhuizen en allerlei andere culturele en sociale instellingen zijn ooit ook als particulier initiatief begonnen. Ze werden uiteindelijk onderdeel van het overheidsapparaat en later weer subsidie-afhankelijke geprivatiseerde instellingen. Is de autonomie van zelforganisaties houdbaar of is institutionalisering onvermijdelijk? En wat zouden daar dan redenen voor zijn? Of is het mogelijk om als gezamenlijke bewonersinitiatieven de institutionele context te veranderen? De beleidsmatige ontwikkelingen gaan momenteel diverse kanten op. In het huidige welzijns- en cultuurbeleid gaat het afstoten van overheidsverantwoordelijkheid voor publieke zaken gepaard aan centralistische inhoudelijke sturing van de gewenste 'burgerkracht'. Het gemeentelijke vastgoedbeleid, het 'Huis van de Wijk'-concept en het financieel uitkleden van bewonersorganisaties dreigt de bestaande sociaal-fysieke infrastructuur van diverse wijken nog verder te verzwakken. Kan er iets anders bedacht worden voor het huidige aanbestedingssysteem en de miljeoprijsvragen? Is er een ondersteuningsstructuur denkbaar waarop improvisatie en informaliteit kan gedijen?

Ten slotte vinden initiatieven niet in een vacuüm plaats; juist omdat ze zich vaak openstellen voor samenwerking (waarbij over de voorwaarden vaak gesteggeld wordt), komen allerlei instellingen naar ze toe. Maar met wie werk je wel en niet samen, hoe kunnen professionals en vrijwilligers als gelijkwaardige partners samenwerken, wanneer word je alleen maar een spil in een professionele opdracht en hoe bewaak je je eigenheid? En dit alles zonder gesloten en buitengesloten te worden in je omgeving.

Behoud van de immateriële opbrengsten

Een kritiek op de publicaties over de hedendaagse zelforganisaties is dat het nooit over de mislukte projecten gaat. Maar wat is mislukt? Als een plan niet van de grond komt of ook als een initiatief na vier jaar stopt, bijvoorbeeld omdat de fut eruit is? Als we zeggen dat de recente zelforganisaties voortbouwen op de activistische tradities, het aanwezige cultureel kapitaal en de sociale en fysieke infrastructuur in een wijk, zouden we dan niet ook moeten benoemen wat een nieuw initiatief daaraan bijdraagt of bijgedragen heeft? Ook als het fysiek en organisatorisch ophoudt te bestaan. We kunnen wijzen op nieuwe initiatieven waarvoor deze initiatieven inspiratiebron waren. We kunnen ook wijzen op de waarde van de plek, op zichzelf

en als onderdeel van de sociaal-fysieke infrastructuur van de wijk. Door de minder concreet aanwijsbare opbrengsten (bepaalde vormen van kennis, zelfbewustzijn, collectieve zelfredzaamheid, durf...?) te benoemen, is het beter mogelijk om die te behouden.

Deze opgave draait niet om de continuering van projecten, maar om de continuïteit van initiatieven in de stad. Steeds wordt er op vorige projecten, netwerken, ervaringen, verwachtingen en kennis doorgebouwd. Maar welke bijdrage leveren de verschillende onderzochte projecten aan de humuslaag van hun wijk of buurt? Welke blijvende impact hebben ze? En hoe zouden we dit 'immateriële erfgoed' kunnen benoemen?

Externe ondersteuning

Hoe kunnen fondsen deze initiatieven helpen om verder te komen met deze vragen en vraagstukken? Fondsen hebben geld, en dat kan zeer goed van pas komen, bijvoorbeeld om de huur van het pand te betalen. Maar kunnen fondsen meer doen dan ervoor zorgen dat een organisatie met een goed verhaal nog een jaar of wat zijn huur en andere vaste lasten kan betalen? En daarmee de kas van woningcorporaties en de gemeente spekken. Zouden fondsen ook iets kunnen bieden met betrekking tot de genoemde organisatorische en institutionele vraagstukken en het behoud van de immateriële opbrengsten? Door deskundigheid op organisatorisch en financieel gebied ter beschikking te stellen bijvoorbeeld. Maar hoe voorkom je dan dat deze initiatieven in een professioneel en institutioneel regime en discours terechtkomen? Dat ze in de positie worden geplaatst van 'leerlingen' die zich de bestaande institutionele en professionele praktijken nog eigen moeten maken en zodoende de kracht van de informaliteit en de improvisatie kwijtraken. Met dit onderzoek probeerden we daar antwoord op te vinden, maar we probeerden het ook al doende uit.

4. Het onderzoek

We hebben zes plus 2 gevalsstudies uitgevoerd. Het onderzoeksteam bestond uit Joke van der Zwaard, Maurice Specht, Kees Fortuin, Karlijn Schipper, Harrie Vendeloo en Theo van Wieringen. In het onderstaande schema staat welke casusstudie door wie is uitgevoerd.

	Uitgevoerd door	Met ondersteuning van
Prachthuis Overschie	Joke van der Zwaard	Kees Fortuin
Leeszaal Rotterdam West	Kees Fortuin	Theo van Wieringen, Karlijn Schipper
Speeltuin Jeugdveld Zuidwijk	Harrie Vendelo	Joke van der Zwaard
Hockey Club Feyenoord	Maurice Specht	
Abdelkwan Hillesluis	Maurice Specht	
Rotterdamse Munt	Karlijn Schipper	Maurice Specht
Afri-Cultuur	Joke van der Zwaard	Maurice Specht
Financiën Leeszaal	Theo van Wieringen	Kees Fortuin (aanvankelijk), Maurice Specht (later)

In het onderzoek stond het dagelijkse functioneren in de zes gekozen cases centraal. Naast observaties en korte gesprekken met betrokkenen op de werkvloer, die in dagverslagen zijn vastgelegd, zijn een aantal uitgebreidere interviews en groepsgesprekken gehouden. De resultaten van het onderzoek zijn teruggekoppeld in groepsgesprekken met betrokkenen bij de initiatieven.

Naast de zes casestudies zijn er twee min of meer afwijkende studies uitgevoerd. De eerste betreft de casusstudie over Abdelkwan. Deze had een beperkte opzet, namelijk een aantal vraaggelichte gesprekken met betrokkenen. Hoewel in de oorspronkelijke opzet van het onderzoek niet voorzien, konden we op deze manier toch aandacht besteden aan de eigen aard van deze vereniging. De tweede is een analyse van de financiën en de maatschappelijke opbrengsten van de Leeszaal.

Aktieonderzoek

Initiatieven van bewoners zijn volop in ontwikkeling. De onderzoekers hebben — ook als privé-persoon — allemaal ervaring met dergelijke initiatieven, dus we weten ook praktisch waar we het over hebben. Dat gaf ons een gevoeligheid voor de praktijk, het scherpte onze blik voor het binnenperspectief. We waren geen afstandelijke buitenstaander, we kennen het gevoel van urgentie en de eigen beleving van de initiatiefnemers. We waren betrokken, kritisch en we vroegen door.

Voorbij de pioniersfase van bewonersinitiatieven

We hebben in ons onderzoek gewerkt vanuit de wereld en de blik van het initiatief en de mensen die daar bij betrokken zijn. Het was een bewuste keuze om niet te veel vanuit de institutionele context te vertrekken. Dicht op de woorden en de daden van de alledaagse en geleefde stad in plaats van de geplande stad (Reijndorp & Reinders 2010), omdat dat volgens ons nodig is om het functioneren en de waarde van dergelijke plekken te doorgronden.

Het was ook een vorm van actie-onderzoek, niet alleen bedoeld om kennis te vergaren en inzicht te ontwikkelen, maar ook om de onderzochte initiatieven te ondersteunen en hen te helpen reflecteren op hun eigen praktijken. En dat uiteraard vanuit onze eigen onderzoeksvragen, dus vanuit de zoektocht naar goede manieren om dit soort initiatieven te ondersteunen, vertrekkend vanuit hun eigen mogelijkheden.

Betrokken en kritische meedenkers

We zijn dus betrokken meedenkers geweest, maar wel onafhankelijk. We voelden ons vrij om kritische vragen te stellen en in van alles en nog wat rond te neuzen. We hebben veel observaties uitgevoerd, praatjes gemaakt, interviews gehouden, groepsgesprekken georganiseerd, en—zeker in de speeltuin—een handje toege-stoken. De initiatieven wilden graag met ons nadenken over hun praktijk. Onze bevindingen en observaties waren lang niet alleen maar fijn en soms schuurden ze zelfs behoorlijk. De initiatieven hebben zich daarin kwetsbaar opgesteld. Er is ook een andere kant aan dit onderzoeksproces, en dat is dat onze vragen en ons meekijken de initiatieven een spiegel hebben voorgehouden, en dat op die manier ook de initiatieven stappen verder hebben gezet.

Initiatieven van bewoners zijn sterk in ontwikkeling, er is geen vast kader van waaruit je ze kunt bestuderen. Dus hebben we als onderzoekers ook onze eigen ervaringen en betrokkenheid ingezet om samen met de initiatieven te reflecteren op hun praktijken. Dat blijkt in een behoefte te voorzien gezien de nieuwsgierigheid naar elkaars denkbeelden en bevindingen. Het is misschien een doorkijkje naar de toekomst: initiatieven van bewoners reflecteren op elkaars praktijken en ontwikkelen zo in wederkerigheid nieuwe manieren van werken. Onderzoek heeft daarin een plek: door dieper door te vragen, beter te kijken, een spiegel voor te houden, verbanden met ontwikkelingen elders te leggen.

5. Diverse initiatieven, diverse behoefte

Waar lokale initiatieven het meest mee geholpen zijn, hangt mede af van de specifieke voorgeschiedenis van een initiatief, de tradities in dat domein, de institutionele omgeving, de wijk en allerlei andere factoren waar wij voor aanvang van dit onderzoek geen weet van hadden. Daarom hebben we het continuïteitsvraagstuk van lokale initiatieven onderzocht in een breed spectrum van organisaties, plekken en domeinen: een wijkgebouw in zelfbeheer, een groene buitenplek, een speeltuin, Leeszaal Rotterdam West (door een externe onderzoeker), twee sportclubs met extra maatschappelijke doelen en een netwerk van kleine culturele initiatieven in de Afrikaanderwijk. Hierna worden de organisaties kort getypeerd als opmaat naar de algemene conclusies.³



Het Prachthuis in Overschie: een gepland dorpshuis

Je moet er wat langer rondhangen om te zien dat het Prachthuis vooral een dorpshuis is, want dat zit in een combinatie van kernmerken. De vaste club oude mannen aan de koffietafel, die elkaar aftroeven met grappen en lokale historische kennis, en die veel binnenkomers lijken te kennen. Je kunt in het Prachthuis sowieso niet ongemerkt binnenkomen. Iedereen wordt gegroet, als oude bekende of als buitenstaander/nieuwkomer, dat verschil is duidelijk. De (sociale en praktische) praatjes voor en na de vergaderingen tussen bewoners van alle rangen en standen. Waar in Rotterdam vind je een bewonersorganisatie met winkeliers in het bestuur? En waar noemen ze de oud-voorzitter van de Deelgemeenteraad en de ondernemersvereniging 'ome Kees'? De gedrevenheid van alle vrijwilligers om antwoord te vinden op de vragen waar bezoekers mee komen, en zo nodig meer dan dat; want als ervaringsdeskundigen snappen ze waar het over gaat. En dan zijn er nog de festiviteiten die wij als onderzoekers gemist hebben, omdat ze niet via de gebruikelijke media worden aangekondigd, maar die toch druk bezocht worden omdat 'iedereen die het aan gaat ervan weet'. Blijkbaar werkt hier de ouderwetse mond-op-mondreclame nog, inclusief de daarbij horende roddel en de relatieve geslotenheid voor nieuwkomers en buitenstaanders.

Voorbij de
pioniersfase van
bewonersinitiatieven

De plek

Een dorps huis. Natuurlijk! Overschie werd pas in 1941 deel van Rotterdam. Maar zo natuurlijk en vanzelfsprekend is het Prachthuis niet. Bijna alle vanzelfsprekende ontmoetingsplekken van Overschie bevinden zich ten westen van Rijksweg A13; er is zelfs een pendelbusje voor ouderen tussen oost en west (en terug). In 2008 is er door de 'Vogelaargelden' even veel geld voor 'iets in oost'. Daarom zit het Prachthuis in de voormalige wijkvestiging van de Sociale Dienst, verscholen achter de onopvallende plint van een flatje met servicewoningen aan de kale Abtsweg. Van het toenmalige deelgemeentebestuur moest het een vooruitgeschoven post worden, een 'stadskantoor' waar mensen voor formaliteiten en met vragen terecht kunnen. De ingehuurd coördinator Barbra bedenkt het concept: een 'Marktplaats' voor ondernemende wijkbewoners. Dat is het niet helemaal geworden, in de verhuurlokalen van het prachthuis vinden voornamelijk vergaderingen en spreekuren van sociale instellingen plaats, naast wat taal-, yoga en schaaklessen. Maar zij sluit wel een 'goed huwelijk' met *Overschie voor elkaar*, een ondernemende zelforganisatie van bijstandsgerechtigden die een plek zoekt voor hun spreekuren en (budget) cursussen.

Hoewel het Prachthuis absoluut geen 'hangplek' mocht worden, halen deze vrijwilligers een clubje oude hangmannen van de straat en in huis. Gewoon omdat ze hen kennen en omdat ze hen zien als een bron van kennis over de wijk. De deal is dat de mannen 's ochtends tot half elf samen aan de grote tafel in de ontvangsthal mogen zitten en 1 of 2 gratis kopjes koffie krijgen. Omdat de in 2016 ingetrokken welzijnswerkers hen te luidruchtig vinden, moeten ze geregeld verhuizen naar een andere plek in de hal. Ze lijken zich daar niet erg druk over te maken. Ze maken wel gebruik van het pand, maar ze eigenen het zich niet toe. Hetzelfde geldt voor de vrijwilligers. Hun ontvangst van bezoekers is van topkwaliteit. Binnen 3 minuten sta je met een kop koffie of thee in je handen en iedereen stelt er een eer in om een antwoord te geven op je vraag. Maar de geslotenheid van het gebouw, een entree die op de toiletten uitkomt, een intimidatiebalie type sociale dienst, een keuken waar je niet kunt koken, een wand met over de datum folders, het is allemaal een gegeven. De interne spanningen en conflicten gaan (sinds het intrekken van de welzijnsorganisatie) over de beschikbaarheid van de ruimtes voor bewonersgroepen en over de verantwoordelijkheid voor schoonmaken en onderhoud.

Zelforganisatie: niet als concept, wel als praktijk

Volgens de bedenker en als zzp-er betaalde coördinator is Het Prachthuis nooit een vrijwilligersorganisatie geweest, maar een professionele organisatie waarin vrijwilligers meehelpten de doelstellingen te realiseren. *Overschie voor elkaar* is wel een vrijwilligersorganisatie, maar het basisidee over 'peer-to-peerhulp' komt van een welzijnsorganisatie. Om dat concept uit te proberen krijgt een groep actieve bijstandsgerechtigden uit Overschie van de Sociale Dienst een flinke pot met geld om onderzoek te doen naar de ondersteuningsbehoeftes van bijstandsgerechtigden in hun deelgemeente. Mensen blijken behoefte te hebben aan financiële advisering, en computer- en taallessen. Daarvoor zoekt en krijgt de groep ruimte in het Prachthuis. Als tegenprestatie helpen de leden mee met de praktische organisatie van het Prachthuis. Ze doen onder andere het beheer bij verhuringen in de avonden en weekenden.

In de dagelijkse praktijk, op microniveau functioneert het Prachthuis echter wel als zelforganisatie. In het Prachthuis verloopt veel volgens heldere vastgelegde routines, waarin nieuwe vrijwilligers vrij makkelijk hun weg kunnen vinden, als ze niet al te digibeeft zijn. Nieuwe vrijwilligers, veelal bijstandsgerechtigden die een 'tegenprestatie' moeten leveren, worden door vrijwilligers aangenomen en ingeroosterd. Het zelf-organiserend karakter van het Prachthuis zit echter vooral in hun dienstverlening. De grondhouding is gastvrij en hulpvaardig. Geen vraag is te

gek. Integendeel, een gekke vraag is juist leuk. 'Dat zoeken we op!' Wat daarbij helpt is dat voor de vrijwilligers de vragen en frustraties waar bezoekers mee komen herkenbaar zijn. Dat geldt niet alleen voor de vrijwilligers van de groep *Overschie voor Elkaar*, die getraind zijn om mensen in een vergelijkbare positie te ondersteunen. De tegenprestatie-vrijwilligers hebben ook allemaal een uitkering en dus een bescheiden inkomen, en ervaring met diverse instanties en het aanvragen van allerlei toeslagen. Hun hulpvaardigheid en creativiteit is behalve op ervaringskennis en levenswijsheid gebaseerd op empathie en op inlevingsvermogen. En de omgangsvormen op gelijkheid en gelijkwaardigheid. Door deze vriendelijkheid en hulpvaardigheid wordt er vaak over veel meer dingen uitgewisseld dan de concrete vraag waarvoor de bezoeker kwam. Daardoor komt er veel informatie over praktische en sociale zaken in Overschie in het Prachthuis terecht. Dat leidt wel eens tot praktische initiatieven, meestal inhakend op bestaande welzijns- en zorgprogramma's. Zo is het Prachthuis uitleenpost van scootmobielen geworden. Er is echter geen traditie om met elkaar over het programma van het Prachthuis na te denken.

Het onbezoldigde bestuur van het Prachthuis bestaat uit mensen die wel en niet in Overschie wonen. Het is ten tijde van het onderzoek net gewisseld en vooral bezig met zichzelf, het oplossen van achterstallige betalingen, en het vinden van een werkbare verhouding met de coördinator en de welzijnsorganisatie waarmee het Prachthuis inhoud moet geven aan het 'Huis van de Wijk'.

Institutionele insluiting en uitsluiting

Om zijn structurele financiële problemen op te lossen, doet Het Prachthuis in 2015 mee aan de welzijnsaanbesteding. Als de aanwezige welzijnsorganisatie Thermiek samenwerking afslaat, wordt het RadarWmo, een voor Overschie nieuwe welzijnsorganisatie die een Overschiese partner nodig heeft om mee te kunnen dingen. Ze halen de buit binnen, Thermiek moet zijn standplaats/ buurthuis sluiten, op de buitenmuur van het Prachthuis komt een bordje 'Huis van de Wijk' en het Overschie-team van Radar trekt in het pand. De samenwerking en het samenwonen met RadarWmo heeft onvoorziene consequenties. RadarWmo-medewerkers leggen met hun vergaderingen een groot beslag op de ruimte; en de vrijwilligers voelen zich gedegradeerd tot gebouwpersoneel. De professionals moeten voor een deel op dezelfde domeinen (budgethulp, vraagbaak) hun 'prestaties' halen en betwisten de kwaliteit en de legitimiteit van de zelfstandige hulpverlening door vrijwilligers. De vrijwilligers van het Prachthuis voelen zich in dit werk door de 'streepjescultuur' opzij geschoven. De vrijwilligers die bij Thermiek jarenlang budgethulp hebben gegeven, haken met pijn in het hart af, omdat ze zich niet kunnen vinden in de protocollen van RadarWmo. Alle vrijwilligers missen bij de nieuwe professionals en werkafspraken waardering voor hun ervaringskennis, serieuze betrokkenheid en inzet. Het welzijns-werk organiseert zijn eigen budgethulpverlening met MBO-stagiaires die volgens de begeleidende welzijnswerker 'niet veel hoeven te weten. Als ze maar niet bevooroordeeld zijn, sociale vaardigheden hebben en dingen kunnen opzoeken'. Dat is een andere benadering dan die spreekt uit de trotse verhalen van vrijwilligers over de vertrouwensband, de ervaringskennis en wetkennis en het zo nodig dwars door de regels heen een huisuitzetting voorkomen of een ontheffing van een taaltoets voor elkaar krijgen. En dan is er nog het handenbindende idee dat mensen met hun hulpvraag eigenlijk eerst naar de Vraagwijzer moeten worden doorverwezen. Kortom, er dreigt iets ernstigs mis te gaan met het programmatisch hart van het Prachthuis. Dat gaat zelfs zo ver dat de Vraagwijzer en RadarWmo een brief sturen naar het bestuur van het Prachthuis met het verzoek om de balie uit de hal weg te halen; om daarmee de vraagbaakfunctie bij de vrijwilligers van het Prachthuis ook in fysieke zin weg te halen. Per 1-1-2018 loopt de aanbestedingstermijn af. RadarWmo wil weer meedoen aan de aanbesteding, met het Prachthuis als onderaannemer. Daarmee zouden de mensen van het Prachthuis ook formeel degraderen tot uitvoerders van een door professionals vastgesteld onderdeel van het welzijnsbeleid.

Zakelijke misrekeningen

Zakelijk is het eigenlijk nooit goed gegaan met het Prachthuis. Er wordt wel op de kleintjes gelet, dus 1 of 2 gratis koffie, printen op achterkanten van blaadjes, maar de grote kostenposten worden simpelweg als gegeven beschouwd. Door wisselend beleid moet het Prachthuis haar 'businessmodel' (dat gebaseerd was op inkomsten uit verhuringen aan gemeentelijke diensten) voortdurend aanpassen en wordt de huur van het dure pand van woningcorporatie Woonstad Rotterdam een paar keer voor de zekerheid opgezegd. De vaste lasten van huur (€ 50.000), gas, water en licht hangen voortdurend als een molensteen om de nek van de Stichting. Daar komen nog de hoge organisatiekosten bij (€ 103.000, inclusief vergoeding voor coördinator Barbra). Daar tegenover staan inkomsten uit verhuring ingeboekt op 30% van de dekking van de kosten. Daarmee is duidelijk dat subsidies en fondsen noodzakelijk zijn om te overleven. Meedoen aan de welzijnsaanbesteding is een financiële noodsprong in het onbekende diepe, dat er uiteindelijk toe heeft geleid dat het Prachthuis als zelfstandige organisatie is opgehouden te bestaan. In de terugkoppelingsgesprekken van dit onderzoek (begin 2017) was de conclusie nog dat 'we onszelf opnieuw moeten uitvinden, zodat het Prachthuis zich ontwikkelt tot iets eigenstandigs, iets wordt waar niemand omheen kan. En dat niet bij een volgend College van B&W weer met de vraag zit: onder welke noemer kunnen we nu weer geld binnenhalen?'

'Laten we gelijk beginnen met een nieuwjaarsfeestje.'

'Dan zijn we weer de plek met de zuipschuiten.'

'En dan staat het hier gelijk weer vol met (altijd dezelfde) beroepskrachten.'

'Dan organiseren we het na 17.00 uur.'

'En geen eten, anders komen ze alsnog.'

'Je kunt er ook een thema van maken dat je de vrijwilligers wilt vieren.'

'Ha ha ha, goed idee.'

Een klein jaar later is het bestuur van het Prachthuis opgestapt, is de werkkrelatie met coördinator Barbra opgezegd en heeft RadarWmo zelfstandig de aanbesteding gewonnen. Men wil de huur van het pand opzeggen en intrekken in het pand van de met opheffing bedreigde bibliotheek (aan de westzijde). Na een grondige verbouwing zou er nog iets van een bibliotheekfunctie in Overschie in stand kunnen blijven en blijft er daarnaast voldoende ruimte over voor de professionals en bewonersactiviteiten. De vrijwilligers worden begeleid door een (tijdelijke) medewerker van RadarWmo die de opdracht heeft om de tegenprestatievrijwilligers halfjaarlijks te laten doorstromen naar ander vrijwilligerswerk om hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten.

Mogelijke rollen van fondsen

Het overnemen van de huur door een fonds zou een te simpele oplossing zijn geweest. Daarmee wordt slechts een gat gedicht. In plaats daarvan zou een aantal fondsen tezamen, wellicht inclusief SDVB, kunnen proberen zelf een aantal panden te verwerven en een ander verhuurbeleid hiervoor te ontwikkelen. Een waarbij huurders gevraagd wordt zelf in natura in het pand te investeren, de kosten voor energie te drukken en de huurprijs zo vast te stellen dat het behapbaar is. Dit zou een stevig signaal zijn richting de stad en gemeente om zelf ook kritisch en creatief—met oog voor de maatschappelijke waarde-opbouw en niet enkel naar het financiële rendement—naar haar huurbeleid voor maatschappelijk vastgoed te kijken.

Organisaties als het Prachthuis zouden daarnaast gebaat zijn bij onafhankelijke en goede professionele ondersteuning op een aantal gebieden. Juridisch en financieel advies had ze kunnen helpen in de onderhandelingen met de verhuurder of de welzijnsorganisatie; en bij het opstellen van een realistisch 'verdienmodel' en het zoeken naar alternatieve inkomstenbronnen.



Leeszaal Rotterdam West: eigen publieke plek en cultuurbazaar

Leeszaal Rotterdam West is een initiatief van bewoners in het Oude Westen dat georganiseerd is rond boeken, culturele activiteiten en ontmoeting. Aanleiding was de sluiting van de buurtbibliotheken in Rotterdam (West). Aan de ontwikkeling van de Leeszaal ligt geen uitgewerkt plan ten grondslag. In een periode van een half jaar hebben Maurice Specht en Joke van der Zwaard (zelfstandig onderzoekers + bewoners) allerlei mensen uit het uitgebreide netwerk van bewoners (groepen) in het Oude Westen benaderd met de vraag wat hun beeld is bij het idee van een Leeszaal, wat daar dan zou kunnen gebeuren en hoe zij daaraan zouden willen bijdragen. Aan het einde van 2012 zijn tijdens een festival van een week de vijf opgehaalde thema's (lezen, voorlezen, leren, ontmoeten en delen) uitgeprobeerd. Woonstad Rotterdam, de woningcorporatie in deze wijk, heeft hen daarvoor voor een maand een leegstaande voormalige hamam aangeboden. Januari 2013 gaat de Leeszaal definitief van start. Zonder ondernemingsplan en jaarprogramma; wel met een startkapitaal van 44.000 euro van Stichting Doen, plus 6.000 euro als bijdrage aan het onderzoek van dit experiment. Het verband van mensen die zich aangesproken voelen door het idee en die er een kans in zien om er de dingen te doen die zij leuk en belangrijk vinden, vormt een stevig en vruchtbaar uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling. Samen met de activiteiten die zij ontwikkelen, de publieken die zij trekken en de weerklank die het initiatief in de 'buitenwereld' ondervindt. De Leeszaal begint met 60 vrijwilligers en heeft er na drie jaar 115. Ze vormen een goede afspiegeling van deze sociaal gemixte wijk. Niemand wordt betaald.

In 2016 heeft de Leeszaal een grote (circa 30.000) en vakkundig geordende collectie boeken die wekelijks door particuliere donateurs wordt aangevuld met ongeveer 700 stuks. Die boeken kunnen door bezoekers gratis worden meegenomen; wekelijks ook zo'n 700. Dat komt neer op een circulatie van ongeveer 28.000 boeken per jaar. Er worden culturele evenementen georganiseerd; door eigen programmagroepen en door gastprogrammeurs en gebruikers van de Leeszaal. De Leeszaal is van dinsdag t/m zaterdag van 10 tot 19 uur open en wordt door bezoekers op allerlei manieren gebruikt. Behalve in de boekenkasten snuffelen, zitten mensen er rustig in hun eentje koffie te drinken en een krant te lezen, ze werken achter een laptop, ze laden hun mobieltje op of zoeken iets op op de computer. Ze hebben met iemand afgesproken voor zomaar een ontmoeting, een werkbespreking, een privétaalles of het praatcafé voor nieuwkomers. Kinderen doen er spelletjes, zitten achter de computer, maken huiswerk, leren er dammen.

De Leeszaal werkt vanuit een duidelijke visie. Programmatisch gaat het over taal, cultuur, verbeelding en participatie. Qua aanpak zijn laagdrempeligheid, openheid, diversiteit en autonomie belangrijke principes. Er wordt met beperkte middelen gewerkt, maar wel met een scherp oog voor de vormgeving. Niet voor niets noemen de initiatiefnemers zichzelf ook wel 'cultuurbewakers'. Huisstijl (er is een vaste vormgeefster) en omgangsvormen horen daar allemaal bij, zonder dat alles dichtgetimmerd wordt. De Leeszaal heeft een up to date website en een levendige facebookpagina. In 2015 verschijnt het boek *'De uitvinding van de Leeszaal. Collectieve tactieken en culturele uitwisselingen'*, waarin de initiatiefnemers de Leeszaal analyseren als zelforganisatie, publiek domein, leer- en werkplek, en cultuurbazaar.

Een publieke plek

De initiatiefnemers hebben uitgesproken ideeën over het publieke karakter van de plek, de vormgeving en de sfeer. De Leeszaal moest ruime openingstijden hebben en goed zichtbaar zijn. Aan de uitstraling, openheid en de inrichting met de gekregen spullen zie je de hand van een vakman, een vrijwilliger die van beroep (interieur)architect is. De naam van de Leeszaal staat met grote opvallende rode letters op de gevel. Op de grote ramen hangen geen affiches, waardoor je van buiten kunt zien wat er binnen gebeurt. Vooraan staan grote leestafels en fauteuils, daarachter de boekenkasten, daartussen een open ruimte voor evenementen en een met pallets gebouwde bar, en helemaal achterin een met gordijnen afsluitbare zaal met leestafels en een schoolbord. Door vooraf meedenkers/werkers te zoeken in een grote diversiteit van groepen, is het beoogde gemengde publiek er ook gekomen. Hoog en laag opgeleid, veel verschillende etnische groepen, verschillende leeftijden, mannen en vrouwen. Voor nieuwkomers zijn de boekenkasten een prima aanleiding om op hun gemak de kat uit de boom te kijken. En anders kunnen ze een kopje koffie vragen bij de bar, een praatje maken of ergens gaan zitten. Landen is dus niet moeilijk. Je kunt anoniem blijven en gewoon doen waarvoor je kwam. Je wordt niet op je nek gezeten door de gastvrouwen of -heren. Als je 'opgevangen' wilt worden, dan is het weer minder makkelijk. De gastheren en -vrouwen hebben ieder hun eigen stijl, maar de meeste spreken je niet uit zichzelf aan. De sfeer is dus 'leven en laten leven'.

Afgezien van het boekenmagazijn, is de Leeszaal één ruimte van circa 350 m² waar veel functies een plek moeten vinden. Als er 'achter het gordijn' een taal cursus plaatsvindt moeten de gastheren en -vrouwen zich bij de bar een beetje inhouden om niet te storen. Omgekeerd kunnen mensen daar dan geen boeken uitzoeken. Kinderen die met elkaar gaan stoeien en herrie maken, veroorzaken al snel overlast en moeten tot de orde geroepen worden. Dat bevordert ook de interactie. Het 'gedoe' over het gebruik van de ruimte draagt bij tot een voortdurende communicatie en reflectie; en er kunnen verbindingen ontstaan tussen verschillende groepen gebruikers van de ruimte. De informele en open sfeer stuit ook wel op grenzen. Wanneer er een zwerver of een zogeheten 'verward persoon' binnenkomt, dan valt dat de gemiddelde bezoeker van de Leeszaal niet zo op. Maar wanneer het meerdere mensen tegelijk zijn, kan het voor een onaangename sfeer zorgen. En soms zijn individuele personen intimiderend of bedreigend. In beginsel zoeken de vrijwilligers altijd naar oplossingen die voor alle partijen werken, ook al wordt er vanuit de omgeving soms gezegd dat psychiatrische cliënten en dak- en thuislozen niet het probleem van de Leeszaal zijn en dat je ze gewoon buiten de deur moet zetten. Maar zo zitten de meeste mensen van de Leeszaal niet in elkaar. Als mensen nergens anders naartoe kunnen, zet je ze niet zomaar buiten, dat lijkt een gedeelde code te zijn. Als een dagelijks terugkomende intimiderende bezoeker op een bepaald moment met een mes zwaait, wordt de politie ingeschakeld en wordt afgesproken dat de vrijwilligers een training krijgen om hiermee om te gaan. Maar zonder de verschillen tussen de vrijwilligers weg te poetsen. Vastgesteld wordt dat het zorgnetwerk in de wijk weinig steun biedt. Na veel zoeken vindt de nieuwe wijkagent een (ingewikkelde) manier om een pandverbod aan te vragen voor iemand die bewust zijn naam achterhoudt. Uiteindelijk is dat niet nodig, omdat de man zelf de Leeszaal in de ban doet.

De Leeszaal staat aan het Rijnhoutplein. Volgens alle berichten was dit voorheen een verloederd plein, dat sinds de Leeszaal er kwam sterk is verbeterd. Dat komt mede doordat de Leeszaal een open gebouw is en dat men zich verantwoordelijk voelt voor de buitenruimte en voor de relatie met de burens. Mensen die op het plein even op het bankje zitten, lopen soms ook de Leeszaal in, en vrijwilligers gaan vaak naar buiten om een praatje te maken of om een sigaret te roken.

Organisatie/improvisatie

De Leeszaal heeft als organisatie twee kenmerken die voor de continuïteit van belang zijn:

De zwerm. De Leeszaal is als publieke plek een collectieve prestatie van de initiatiefnemers, de vrijwilligers en de bezoekers. Heel letterlijk omdat in de beginfase in het netwerk van de initiatiefnemers is gezocht naar mensen die er een rol in wilden spelen. En er is aangesloten bij wat die mensen aan ideeën en vermogens inbrachten. Dat idee was voor veel mensen inspirerend, ze wilden er graag bij horen en laten zien wat ze in hun mars hadden. Daarin is het gevoel van eigenaarschap en van trots dat ze hier deel van uitmaken ontstaan. In dit proces is ook de verbondenheid ontstaan die er voor zorgt dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor het geheel. Voordeel van een zwerm is dat het een heel robuuste organisatievorm is. Er kunnen individuele leden uitvallen maar er zijn altijd anderen die hun plaats innemen. Die anderen nemen hun eigen talenten, passies, netwerken en activiteiten mee. Een zwerm heeft een grote flexibiliteit. Als de omstandigheden veranderen kan de zwerm goed meebewegen en nieuw 'gedrag' ontwikkelen.

In het geval van de Leeszaal is de metafoor van de zwerm maar beperkt toepasbaar, omdat er wel degelijk veel organisatie bestaat die niet zomaar ongedaan kan worden gemaakt. Toch is er een plaats voor iedereen en iedereen is van waarde. De organisatie voegt zich naar de mensen en niet andersom. Maar omdat kwaliteit een belangrijk principe is -niet alleen de inrichting, ook het collectiewerk en de culturele programma's hebben een hoog niveau—trekt de Leeszaal nog steeds nieuwe vakmensen aan. Juist het zwermachtige karakter kan een bijdrage leveren aan de duurzaamheid. Er is plaats voor nieuwe oplossingen die niet worden ontleend aan de bestaande situatie en iedereen kan daaraan een bijdrage leveren.

Improvisatie. Er wordt in de Leeszaal veel geïmproviseerd. Dat past bij diverse kenmerken van de Leeszaal: de afwezigheid van een plan, de diepgaande kennis van persoonlijke omstandigheden, het werken binnen de eigen mogelijkheden van het collectief en zo die mogelijkheden vergroten; en de zorgzaamheid—Weick noemt dat 'heedful interrelating'—waarmee het human resource management wordt uitgevoerd. Het is een kwaliteit die in het moment gestalte krijgt. Je kunt het niet bouwen, want dan is het gestold. Er zijn dus geen garanties op blijvendheid. Van de andere kant kun je het wel leren en je kunt er met elkaar op oefenen. Dat is precies wat er in de Leeszaal onder de vrijwilligers gebeurt. Daarin spelen de initiatiefnemers een belangrijke rol. De inzet die zij leveren is hoog. Ze houden oog op de dagelijkse organisatie, ze doen mee in een aantal programma's, zijn voor veel zaken de eerste interne aanspreekpersonen en onderhouden de meeste externe contacten. Er zijn routines ontstaan, mensen en werkgroepen hebben taken op zich genomen, maar improvisatie betekent ook dat er altijd weer wat bij komt. Daarom lijkt het of er meer op Joke en Maurice neer is gekomen in plaats van minder. Dat is wel een continuïteitsvraagstuk. Daarover is gesproken op een 'heidag' op het Eiland van Brienoord, dat had niet onmiddellijk praktische gevolgen, maar later zijn er wel een paar coördinerende en administratieve taken van hen overgenomen.

Autonomie

Er wordt veel samengewerkt met andere activiteiten in de stad: festivals, verkiezingen, culturele initiatieven etc. In de culturele programma's zoals PuntKomma Muziek, Doorvertellen, Alles behalve de inhoud en Literaire Maaltijden worden verbindingen gelegd met (vak)mensen en groepen in wijk en stad. Het idee voor Café NL, een praatcafé voor nieuwkomers, is in de Leeszaal ontstaan en tot bloei gekomen. De Leeszaal was initiatiefnemer van het netwerk van 22 publieke plekken in de wijk als zijnde 'Huis van de wijk'. Er is altijd tijd voor praatjes voor studenten van diverse opleidingen.

Tegelijkertijd kiest de Leeszaal voor een zo laag mogelijke afhankelijkheid van gemeente en externe instanties. Voor zelf uitgedachte programma's wordt soms wel subsidie aangevraagd, maar men wil niet vast zitten aan de tweejaarlijks veranderende gemeentelijke welzijnskaders. De Leeszaal behoudt haar autonomie vooral door de kosten laag te houden; onder andere door maximaal gebruik te maken van tweedehands materialen. Het sociaal kapitaal en de inventiviteit van de vrijwilligers, die vaak weinig te besteden hebben, is daarbij een grote kracht.

Financiën

De Leeszaal heeft een bescheiden begroting. In 2016 bedroegen de kosten zo'n € 40.000. De grootste vaste kostenposten zijn de huur (€ 1.100 per maand) en gas. Daarnaast zijn er kosten voor inkoop, waarbij de aanbiedingen scherp in de gaten gehouden worden; de programmering waar indien nodig externe financiering voor wordt gevonden en onderhoudskosten. Zo'n bescheiden begroting is alleen mogelijk omdat er op de kleintjes gelet wordt, er geen personeelskosten zijn en er veel gebruik gemaakt wordt van het sociaal kapitaal en de goodwill binnen en buiten de wijk. Maar ook omdat de Leeszaal niet klakkeloos meegaat in de door de woningcorporatie voorgestelde huurverhoging. Zowel de door hen gebruikte argumentatie — dat het van de nieuwe Woningwet niet meer zou zijn toegestaan om de Leeszaal financieel te steunen — als de oplossing — dat er dan toch wel extra subsidie bij de gemeente aangevraagd kan worden — stellen ze ter discussie. Dat na de voorgestelde huurverhoging ruim 50% van het budget van de Leeszaal zou opgaan aan 'vastgoed' is hen een doorn in het oog en maakt dat ze er tegen in gaan.

De bescheiden begroting is zeker geen tweede keus. Ze zorgt voor eigenaarschap en autonomie. Het inschakelen van alle beschikbare hulpbronnen versterkt weer het netwerk en het sociaal kapitaal. Dure oplossingen invliegen en door externe partijen laten financieren brengt vaak regels en voorwaarden met zich mee die belemmerend werken en maakt de inzet van het sociaal kapitaal in de buurt overbodig.

De inkomsten van de Leeszaal komen uit uiteenlopende bronnen: publieke gelden, particuliere giften (inclusief foien), programmasubsidies van fondsen en overheden en inkomsten uit verhuur. Speciale vermelding verdient het startkapitaal van € 44.000 van Stichting Doen. Bedoeld voor één jaar, is dat omgezet naar een 'budgettaire sluitpost'-regeling. De begroting van de Leeszaal is zo steeds precies in evenwicht, wat neerkomt op een bijdrage van Stichting Doen van gemiddeld € 6.000 per jaar. In hoofdstuk 11 zullen we zien dat op basis van deze jaarlijkse investering van € 6.000 de Leeszaal een maatschappelijk waarde genereert van € 397.724. Hoe dat precies zit, lichten we daar toe.

Mogelijke rollen van fondsen

Er wordt veel nagedacht over de toekomst van de Leeszaal. Door de twee initiatiefnemers, voortkomend uit hun onderzoekende aard; maar ook in open-agenda bijeenkomsten wordt hier regelmatig ruimte aan geboden en er is zelfs een heuse 'heidag' belegd. Toch kan hier meer mee: vaker, met meer mensen en met meer consequenties. Een betrokken en deskundige buitenstaander ziet wellicht meer mogelijkheden dan mensen die er dagelijks middenin zitten.

De Leeszaal laat de kracht van een wijdvertakt wijknetwerk zien. Een fonds kan daar op aanhaken. Niet als 'degene die de ontwikkeling maakt', maar als geïnteresseerde en betrokken partner. Andersom kunnen fondsen hun expertise en netwerk voor bewoners openstellen: door het verbreden van mensen hun horizon, traineeships en uitwisselingen mogelijk te maken. Zo blijft een fonds dicht bij de mensen en ook dicht bij zichzelf.



Jeugdveld, gewoon een speeltuin

Speeltuin Jeugdveld (1961) in Zuidwijk is een speeltuin die op het eerste gezicht niet afwijkt van de overige 59 speeltuinen in Rotterdam. Een omheind speelterrein met toestellen en een trapveld voor kinderen van 2 tot 15 jaar. Het clubhuis staat open voor knutselclubjes, koffieochtenden, bingo en ouderen-maaltijden. Geen spectaculaire klimtorens of touwwerk, maar alles is schoon, heel en veilig. Speeltuin Jeugdveld is open van dinsdag t/m zaterdag. Er is een winterrooster en een zomerrooster. In de zomer blijft de speeltuin vaak open tot in de avond en is de aanloop veel groter dan 's winters. De filosofie van de speeltuin is simpel. Kinderen moeten vrij en veilig buiten kunnen spelen. Zelf kiezen met wie je wilt spelen en wat je wilt spelen. Er is geen leiding, geen structuur en geen verborgen agenda. Aan georganiseerde activiteiten meedoen mag, maar hoeft niet. Opvoeders spelen een rol op de achtergrond, kletsen op het terras met elkaar. De speeltuin doet mee aan de Feyenoord Leage, een voetbalcompetitie van speeltuinen. Voor festiviteiten rondom Halloween, Sinterklaas en Kerstmis wordt alles uit de kast gehaald en komen kinderen — vanwege brandweervoorschriften over maximaal toegestane hoeveelheid aanwezigen — soms op een wachtlijst terecht.

Om dit niveau te handhaven is een groepje vrouwen uit de buurt dagelijks, samen met (de vanuit de BSW betaalde) beheerder Kees, bezig om de boel te runnen. Zij vormen het kloppende hart van de speeltuin. Ze kennen iedereen en zijn gekend door het bestuurlijke kader waarin zij een respectabele positie hebben verworven.

De plek

Speeltuinen zijn in Rotterdam bedacht als buurtvoorziening op loopafstand. Dat zijn de meeste speeltuinen nog steeds, maar de buurt van Jeugdveld wordt al tien jaar geherstructureerd waardoor er een grote doorstroming van bewoners is. Het is nu de kunst om een nieuw netwerk op te bouwen rond de speeltuin waarin mensen elkaar leren kennen en plezier hebben om bij elkaar te zijn op een publieke plek. Momenteel zijn het vooral ouderen en alleenstaande moeders die weinig te besteden hebben, die samen goedkoop hun vrije tijd doorbrengen op de speeltuin. Wifi is beschikbaar. Er is een mooi clubhuis (een cadeau van woningcorporatie Vestia), maar buiten is er te weinig beschutting tegen regen en zon.

Speeltuin Jeugdveld ligt aan de rand van de Veldenbuurt op de gemeentegrens tussen Rotterdam en Barendrecht, tussen twee sociaal-economische culturen. Omdat vanaf de laatste straat met huizen moeilijk te zien is of de speeltuin open is, staat er een ijs-reclamebord voor de ingang op de stoep. Een ander signaal is de auto van Joyce, de spil van de speeltuin. Voor inbrekers en vandalen is de locatie ideaal. Alle kostbare apparatuur zoals printers, computers en geluidsinstallatie is

gestolen en wordt niet meer nieuw aangekocht. Er staan nu oude spulletjes. Er wordt ingebroken voor snoep en limonade. De grootste schade is het kapotte glas na elke inbraak. Dit risico is niet meer te verzekeren. In de begroting staat altijd een grote post onvoorziene uitgaven.

De speeltuin is actief op Facebook. Elke activiteit wordt aangekondigd en er zijn later foto's en verslagjes te lezen. Dit heeft tot doel om mensen aan te moedigen om mee te doen. Toch blijft de aanloop op de activiteiten voor volwassenen stilstaan. Op Facebook is te zien wie er wel komen. Dat kan voor sommige mensen een reden zijn om niet te komen, als ze vermoeden dat ze niet in deze groep passen.

Organisatie

In 2010 namen de 'Vrouwen van de Velden' het bestuur en de dagelijkse organisatie van de zieltogende speeltuin Jeugdveld over. 'Vrouwen van de Velden' is een vrouwenorganisatie die vanuit een sloopflat kinder- en buurtactiviteiten organiseerde en in staat bleek te zijn om positiviteit te brengen in deze treurige sloopfase van de buurt. Met hun komst begon de speeltuin aan een nieuw leven. Er kwamen weer kinderen en activiteiten voor ouderen en vrouwen. TOS bracht tieneractiviteiten binnen en de Tussen-de-Middag opvang van basisschool de Toermalijn kwam elke dag op de speeltuin de lunchpauze doorbrengen. Koffieochtenden, voorlichtingsactiviteiten, disco's, ouderenmaaltijden, bingo en buurtvergaderingen vonden op de speeltuin plaats. Bijzondere projecten van het Rotterdams Wijktheater en Museum Rotterdam mondden uit in een glossy *Every Woman* en de toneelvoorstelling *Huisraad*. De roem van de Vrouwen van de Velden en de speeltuin als huiskamer van de buurt oversteeg de Veldenbuurt. Zij werden een voorbeeld voor bestuurders en in studies.

Formeel is het bestuur van drie vrouwen verantwoordelijk voor de speeltuin. Feitelijk zijn er meer mensen die zich bemoeien met besturen. Beheerder Kees en een paar belangrijke vrijwilligers maken deel uit van een informeel kader dat grote en kleine problemen met elkaar bespreekt. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van een aparte app-groep, die groter is dan het officiële bestuur. Alle inkomende e-mail komt in alle postbussen van deze groep terecht. Maar er zijn ook rangen en standen in deze informele leiding van de speeltuin. Joyce is onomstreden erkend als de spil in de speeltuin.

De vrouwen zijn nog steeds 100% als vrijwilliger werkzaam. Sinds een fraudezaak met een betaalde kracht, iemand uit de eigen groep, is dat een heilig principe. Het werken in de speeltuin gaat niet om geld, carrière en vervulling van politiek geladen idealisme, maar om plezier met elkaar, saamhorigheid, persoonlijke groei en zelfvertrouwen. De speeltuin maakt een groot deel uit van het dagelijks leven van de vrijwilligers. Voor de meesten zijn de kansen op ontplooiing en carrière op de arbeidsmarkt beperkt. De speeltuin biedt hen kansen om initiatieven te nemen en ideeën en plannen te verwerkelijken. Het zijn vooral activiteiten die uitblinken in eenvoud en informaliteit. Onderlinge vriendschap maken initiatieven en hulp mogelijk met gesloten beurzen. Er wordt op elkaars kinderen gelet en met elkaar bingo gespeeld, met een sixpack afwassponsjes als hoofdprijs. De ontmoeting is de bron van het plezier. Tegelijk is dit kenmerk ook een risico voor toegankelijkheid en openheid.

Want de groep vrijwilligers is kleiner geworden, waardoor er even weinig extra's kan worden opgezet. Zoals activiteiten voor tieners, die in het verleden in speeltuinen een bron van nieuwe vrijwilligers waren. De huidige vrijwilligers vormen een soort selectie met een uniek gemeenschappelijk verleden. Voor alle vrouwen is dit werk een persoonlijke en emotionele keuze. Dit kenmerkt ook de teleurstellingen en meningsverschillen die emotioneel zijn en niet altijd gecontroleerd en zakelijk.

Er is momenteel een relatief rustige status-quo waarin iedereen weet wat men aan elkaar heeft. Met nieuwkomers weet je niet of dit evenwicht in stand blijft, zo is het gevoel. De huidige groep vrouwen vormt zo samen een onzichtbare drempel, die niet zomaar te nemen is voor nieuwkomers. Meer zakelijkheid zou het belang van de speeltuin en de kinderen weer voorop brengen. Openheid is een noodzaak om een duurzame instroom van nieuwe talentvolle vrijwilligers te bevorderen. Want de overgebleven groep is vrij homogeen in hun normen en waarden en vooral vaardigheden. De vrouwen kunnen allemaal opvoeden, verzorgen, organiseren, schoonmaken, koken en zuinig op de centjes passen; maar ze zouden wel wat andere talenten kunnen gebruiken. Jonge mensen die goed kunnen computeren, dansen, toernooitjes fluiten, toneelspelen, groente telen of timmeren. Er is een aansluiting van verschillende vaardigheden nodig om de speeltuin te versterken en tot nieuwe bloei te brengen.

Informele institutionele contacten

De vrijwilligers van de speeltuin staan sterk in hun eigen plek. Het is open en veilig en ze kennen hun pappenheimers. Hun zwakte is pas zichtbaar in de bureaucratische netwerken, waarin kennis van procedures van subsidiebeleid gevraagd wordt. Dikke rapporten met aankondigingen van nieuw beleid of subsidievoorwaarden en uitnodigingen voor avondvergaderingen leveren onrustige gedachten op. Eerst maar eens checken bij belezen relaties of het halszaken betreffen en of het niet genegeerd kan worden. Externe steun hebben zij altijd kunnen vinden. Ook politiek inzicht is hen niet vreemd, maar nog onvoldoende om een echte renovatie van de speeltoestellen, beplanting en zonwering te kunnen afdwingen.

Tegelijkertijd realiseert de Speeltuin allerlei gemeentelijke welzijnsdoelstellingen. De speeltuin geeft de bewoners een kans deel uit te maken van een samenleving op straatniveau en levert contacten op en inzage in de problemen van de bewoners waar de gemeente en instellingen beleid op kunnen maken. Daar wordt ook wel gebruik van gemaakt. Als de gemeente contact of overleg wil met bewoners dan is de speeltuin de plek om dat tot stand te brengen. Daarmee lift de overheid mee op het positieve beeld wat de speeltuin oproept. De speeltuin werkt ook altijd mee met iedere ambtenaar die binnenwandelt. Het probleem is wel dat ze de afgelopen tijd steeds met andere mensen te maken hebben. De Deelgemeente met vertrouwde ambtenaren en de contacten met Vestia en de scholen verdwenen. Welzijnsinstelling Pit 010 werd vervangen door DOCK. TOS, een sterke bondgenoot in alle jaren, is er nog steeds, maar heeft een reorganisatie achter de rug die uitgaat van een stedelijke organisatie.

Deze veranderingen zijn in de speeltuin beleefd als een onweersbui op afstand. De speeltuin is op zijn eigen plekje doorgegaan met waar het mee bezig was en heeft nooit in een isolement verkeerd. Het probleem ligt meer bij de nieuwe startende organisaties die in de wijk een poot aan de grond willen krijgen. Dat is een keerzijde van het systeem van aanbestedingen. Zelf maakt de speeltuin sporadisch gebruik van de mogelijkheid om bij de Gebiedscommissie Charlois bewonersinitiatieven in te dienen. Als ze het doen, dan stellen ze de aanvragen met hulp van contacten onder ambtenaren op om afwijzingen te voorkomen. Een jammerlijk gemis is het geringe contact met de school in de buurt en de daarmee verdwenen traditie om met de kinderen tussen de middag in de speeltuin te lunchen. Jeugdveld is lid van de nieuwe belangvereniging van de speeltuinen VeRS (Vereniging Rotterdamse Speeltuinen), die onder andere onderhandelt over het subsidiebeleid en de betaalde toezichthouders. Omdat zij veelal 's avonds samenkomen speelt Jeugdveld hier echter geen actieve rol in.

Financiën

Met de opheffing van de deelgemeenten en de bezuinigingen op wijkvoorzieningen zijn de speeltuinen gespaard. De Rotterdamse speeltuinen behielden een kans om 0.5 fte betaald toezicht te behouden en er werden extra subsidies verstrekt voor versterking van vrijwilligerswerk. Er is door de gemeente een grote investering van ruim 1 miljoen euro gedaan in de speeltoestellen. Alle toestellen op alle speeltuinen zijn gekeurd, hersteld en desnoods vervangen. Het motief voor deze investering was, dat ondanks het feit dat de speeltuinverenigingen formeel eigenaar zijn van de toestellen, de juridische aansprakelijkheid in het geval van letsel bij ongevallen bij de gemeente blijft liggen.

Bijzonder is de huurovereenkomst die de speeltuinen hebben met de gemeente. In 2013 werden door de gemeente de werkelijke kosten voor beheer en onderhoud van de grond in kaart gebracht. Deze zou voor een speeltuin als Jeugdveld neerkomen op een bedrag van € 23.891,72 per jaar. Dit gaat hun financiële vermogen ver te boven. Op dit moment draait de speeltuin namelijk op een jaarlijkse begroting van rond de € 20.000 voor huur, energie, de boekhouder (via de BSW voor € 100 per maand), onderhoud en de post onvoorzien voor de inbraakschade. Gelukkig zag de gemeente in dat dit voor alle speeltuinen te veel gevraagd was en dus paste zij een huurkorting toe van bijna 100%, waardoor de huidige huur € 94 bedraagt.

De inkomsten van de speeltuin zijn de jaarlijkse subsidie van de gemeente voor de exploitatie, een bijdrage van het Bewonersfonds Zuidwijk, de verkoop van snoep en kinderfeestjes. Voor € 3.50 worden kinderen verwend met limonade, snoep en frikandellen. Daarnaast wordt er zeer op de kleintjes gelet. Folders worden uitgelopen, aanbiedingen worden doorgeappt en in de SUV van Joyce wordt groots ingekocht. De huurkorting van de gemeente is natuurlijk ook een vorm van 'inkomen', evenals het feit dat de inzet van beheerder Kees betaald wordt door de BSW. Hij is daar in dienst en gestationeerd bij Jeugdveld. Alle speeltuinen hebben recht op 0,5 FTE inzet, maar omdat sommige speeltuinen hier geen gebruik van maken, is Kees fulltime actief op Jeugdveld. De werkelijke kosten van de speeltuin, zijn dus vele malen hoger dan de jaarlijkse exploitatiebegroting doet vermoeden.

Mogelijke rollen van fondsen

Anders dan bij veel andere plekken is geld niet het probleem van de speeltuin. Doordat een deel van de kosten elders geplaatst zijn, is er geen tekort. Het op een slimme manier weghalen van kosten bij initiatieven zou een rol kunnen zijn voor fondsen op andere domeinen.

Waar een plek als Jeugdveld bij gebaat is, is iemand die hen in staat stelt hun wereld weer groter te maken. Iemand die de verbinding met kansen buiten de speeltuin ziet, deze legt en op een goede manier een plek geeft binnen de speeltuin. Iemand die mensen binnenhaalt, of nog beter, die de huidige vrijwilligers laat zien en ervaren, dat nieuwe mensen binnenhalen leuk, leerzaam en noodzakelijk is voor een duurzame toekomst.



Hockey Club Feijenoord: Doel en/of middel

Een hockeyveld in de wijk Feijenoord in Rotterdam-Zuid? Ook na vijf jaar pionieren op deze plek is het voor veel mensen een onlogische combinatie. Voor Paul Veldhuizen — initiatiefnemer en nog steeds een van de enthousiaste trekkers — was de door de gemeente vastgestelde sportarmoede op Zuid en zijn liefde voor het hockeyspelletje, juist een reden om iets op die plek te beginnen. Door met een paar mensen een jaar lang intensief te werken op de pleintjes van Feijenoord en Afrikaanderwijk werden kinderen (die zijn nu eenmaal het makkelijkst te bereiken) enthousiast voor de sport en kreeg HCF steeds meer body. Er zijn reguliere speeltijden, plekken, trainers en een bestuur. Om een reguliere hockeyclub te worden, is echter ook een eigen locatie noodzakelijk. Na veel lobbywerk mogen ze tijdelijk (5 jaar) gebruik maken van een braakliggende bouwlocatie aan de Laan op Zuid. Hier wordt een veld aangelegd, vormen 2 portocabins het clubhuis en zijn 2 containers opslag voor alle spullen. In 5 jaar tijd groeit de club uit tot een bloeiende vereniging met ruim 300 leden met zeer diverse etnische en economische achtergrond; ze komen zowel uit Afrikaanderwijk en Feijenoord, als uit het gegentrificeerde Katendrecht. HCF wordt zeer gewaardeerd als zijnde een succesvol voorbeeld van wat sport maatschappelijk kan betekenen. Verder is het een normale hockeyclub, met bardiensten, ouders die trainer/scheidsrechter/chauffeur zijn, een bestuur van leden, Algemene ledenvergaderingen en alle andere dingen die je verwacht bij een vereniging. Zeg bij HCF nooit dat hockey slechts een middel is, want ze zijn heel serieus bezig met hun sport. Maar ze moeten verhuizen, ze groeien hard, ouders betrekken gaat niet vanzelf en de cultuur van bijzonder zijn heeft ook zijn keerzijden. Al met al een club op het kruispunt.

De plek doet ertoe

HCF wil een thuis bieden, een veilige omgeving, aan iedereen uit de directe omgeving die zich wil bezighouden met hockey. HCF kent de typische clubcultuur: je hoort er bij, bent van de club (met eigen logo en tegen de ander in sportieve zin) en voor een deel voelt het als een familie. Het veld staat centraal. Daar zie je direct waar het hier voor de meesten om draait: het spelletje. Een deel van de ouders is bloedfanatiek langs de lijn, geeft aanwijzingen, moedigt aan, haalt drinken, truien. Het andere hart is het clubhuis. Daar zit iedereen na de wedstrijd op en door elkaar. Daar worden de praatjes gemaakt, ook over andere zaken. HCF probeert een reguliere hockeyclub te zijn, maar geen gewone club. Ze bieden in een omgeving waar je dit niet verwacht een context die meer biedt dan een gewone club. De plek doet er dus toe.

HCF zit bewust 'op zuid' en is vanuit activiteiten op veldjes en pleintjes in Feijenoord en Afrikaanderwijk doorgegroeid naar de huidige locatie. Gesitueerd in een grensgebied tussen wijken bedienen ze beide kanten van de Laan op Zuid. Ze letten erop dat ze open staan voor iedereen: dus geen biodynamische hapjes omdat dit de portemonnee van sommigen overvraagt, geen grote drinkgelagen overdag omdat het mensen afschrikt; en nieuwe leden welkom heten en duidelijk maken dat er wat van je verwacht wordt. Daarnaast organiseert HCF nog steeds activiteiten op de pleintjes en is HCF een van de aanbieders binnen de schoolsport-verenigingen van vier basisscholen.

Het hek om het veld staat alleen open als er iemand van de vereniging aanwezig is. Dat hek heeft ook een symbolische betekenis: hier gelden bepaalde regels. Het hek heeft een desastreuze inbraak niet kunnen voorkomen. Vervolgens bleek wel hoeveel goodwill HCF inmiddels heeft. 'Een inzamelingsactie, waar gelijk al honderden euro's op binnen kwamen, een hele schoonmaakploeg van lieve ouders. Seniorenteams die onderling collecteerden... Wat zijn we toch een leuke club.'

De plek was altijd tijdelijk, dat kan je zien aan het materiaal dat voor de inrichting gebruikt is, de portocabins bijvoorbeeld. Er wordt wel voor gezorgd dat alles er goed uitziet; zeker de voorwaarden om te kunnen hockeyen moeten in orde zijn. Het contract met de gemeente loopt echter tot uiterlijk 1 januari 2018. Deze verhuur was een crisismaatregel, een tussentijdse oplossing in de meest herkenbare zin van het woord: jullie mogen blijven om een probleem voor ons op te lossen, tot het weer beter gaat in de bouw. In 2016/2017 gaat veel tijd zitten in overleg met de gemeente over de verhuizing. HCF kan een groter sportcomplex wel gebruiken, maar is bang om door de verhuizing naar Varkenoord leden kwijt te raken uit de buurten die ze zo graag aan het hockeyen krijgen. Ze hebben echter geen keuze.

Professionele organisatie

In korte tijd is de club enorm gegroeid. Van 80 leden in 2015, naar 250 eind 2015 en in 2016 door naar ruim 300. De club maakt een vitale indruk. De gedrevenheid van de spilfiguren, de duidelijke interne structuur en de mogelijkheid die dit aan veel mensen biedt om iets toe te voegen aan de club, de externe ondersteuning van 'doelgerichte' organisaties als de KNHB en Rotterdam Sport Support en het succesvolle en zichtbare verhaal dat ze naar buiten toe uitdragen maakt HCF krachtig. De twee betaalde krachten, Paul Velthuizen (initiatiefnemer, hockeyfanaat en voormalig docent) en Marianne Dekker (sportpedagoog), zijn daarin belangrijke centrale spullen.

De organisatie kent een klassieke clubstructuur met een bestuur en veel commissies. Daarnaast zijn er trainers en is er rond elk (jeugd)team een begeleidingsteam samengesteld: wie rijdt, wie traint, wie is scheidsrechter, en wie zorgt er voor het fruit in de pauze. Terwijl het ledenbestand heel divers is, zie je naarmate je hoger in de organisatie komt de 'gebruikelijke' types de kar trekken. In het bestuur zat tot voor kort een Surinaamse man, maar zitten nu 2 witte mannen en 2 vrouwen van 45+. Ook de strategische commissies zijn van een dergelijke samenstelling. Hoe dichterbij je op de teams komt, hoe diverser het wordt. Daar zie je het resultaat van het actief vormgeven van de begeleiding rond de teams, maar ook dat een groot deel van de ouders die actief betrokken wil zijn dit zo dicht mogelijk wil doen op hun direct link met de club, de kinderen. In deze manier van zich organiseren onderscheidt HCF zich niet van andere clubs. Het verschil met andere clubs—de vraag is of dat komt doordat het een nieuwe club is, omdat een deel van de leden niet komt uit de hockeycultuur, of minder gewend is in verenigingsverband te opereren weten we niet—zit in de aandacht voor het 'organiseren van de organisatie'. Dat zie je in het actief werven van nieuwe leden, het direct actief proberen te betrekken van de ouders van nieuwe leden. Regels zijn hier niet zomaar regels. Vanaf 2014 is HCF bewust bezig met het invoeren van een positief pedagogisch sportklimaat. Dat vraagt veel aandacht voor de mensen die het doen. De trainers moeten begeleid worden; de ouders van de verschillende lijnen moeten ondersteund en aangestuurd; de teams moeten zorgvuldig worden samengesteld; het netwerk rond elk team moet gevormd; de kinderen moeten structuur, techniek en plezier hebben.

Al met al een flinke operatie. Zonder Paul en Marianne zou dit niet gaan, maar ook met hen erbij is het maar net vol te houden. De kracht van het geheel is dat het verhaal en de praktijk nauw bij elkaar aansluiten. Je ziet ze simpelweg doen wat ze vertellen en beloven. Dat maakt dat mensen willen instappen en aansluiten; en een aantal vrijwilligers behoorlijke taken op zich nemen. Daarmee houden ze de motor draaiend van steeds maar doorgroeien (iets wat zowel voor een stabiele financiële huishouding en een grote poule van leden waaruit vrijwilligers geworven kan worden volgens sommigen nodig is), van voorwaarts en vooral doen.

Institutionele context

HCF is op allerlei manieren aangehaakt bij de institutionele context waarin zij zich bevindt. Of het nu wijkoverleggen en -structuren zijn, scholen, welzijnsinstellingen, allemaal weten ze HCF te vinden. En ook de sportkant is goed ontwikkeld: Sportsupport en de Koninklijke Nederlandse Hockeybond zijn groot fan. De Hockeybond biedt onder andere handige administratieve instrumenten. Bestuurlijk zit het ook wel goed: er zijn goede contacten op het stadhuis en leden weten bestuurders en beleidsmakers persoonlijk te vinden en zo te kijken of ze wat kunnen betekenen voor HCF. Onderzoekers vinden HCF natuurlijk ook interessant. En toch wringt het ook aan allerlei kanten.

Allereerst vraagt het onderhouden van al die contacten tijd. Een investering die lang niet altijd in iets concreets en nuttigs voor de stabiliteit verzilverd wordt. Projecten komen en gaan. Omdat het beleid verandert en omdat HCF als buitenbeentje met projecten in zee gaat die niet door de reguliere, grotere hockeyclubs worden overgenomen. Want waarom zouden zij investeren in mensen die structuur in hun leven missen als ze nog ledenwachtljsten hebben? HCF wordt geroemd om zijn maatschappelijke impact, maar om in aanmerking te komen voor ondersteuning van de gemeentelijke dienst Sport Support, is het niet voldoende dat ze gewoon een goede hockeyclub zijn op een bijzondere plek en met een uitzonderlijk gemixt ledenbestand. Daarvoor moeten ze allerlei extra 'maatschappelijke' activiteiten ondernemen (en registreren en evalueren uiteraard), zoals bijvoorbeeld huiswerkbegeleiding en voorlichting aan ouders over gezondheidszaken.

En dan is er nog de verhuizing. Hoewel iedereen wist dat het een tijdelijke locatie was, hoopten veel mensen dat hun prestaties voor de gemeente reden zouden zijn om HCF op deze plek te houden. Dat zat er niet in. Omdat de gemeente heeft ingezet op een multisportaccommodatie bij Varkenoord is er voor HCF geen ontsnappen aan. Sterker nog, straks zijn zij de enige niet-voetbalclub op Varkenoord. Ze legitimeren daarmee dus het beleid van de gemeente. En natuurlijk, ze gaan er op vooruit qua accommodatie: er zijn straks kleedkamers met douches, een grote kantine en meerdere (water)velden. Hockey-technisch wordt het dus stukken beter. Maar het bijzondere maatschappelijke karakter van de club verhuist niet automatisch mee. Dat vraagt meer werk. Dat zien alle betrokken partijen gelukkig ook in. Terwijl Paul en Marianne hun werkzaamheden in 2017 eigenlijk zouden terugschroeven en overdragen aan anderen, gaat de gemeente om die reden in dit overgangsjaar nog hun volledige inzet financieren.

Financiën

Net zoals bij elke sportclub bestaat de inkomstenkant van HCF uit drie elementen: contributie, inkomsten uit de bar en sponsoring. Door de 'stille uren' te verhuren aan maatschappelijke initiatieven komt daar een (onregelmatige) vierde stroom bij. Met clinics in de wijken en op scholen worden voor zowel club als trainers ook inkomsten gegenereerd. Al deze elementen lopen, maar vragen wel continu tijd en aandacht. Je moet achter clinics aan, contributie wordt niet zomaar betaald, sponsors melden zich niet vanzelf en maatschappelijke initiatieven kunnen zomaar stoppen.

Kijken we echter naar de boekhouding dan toont zich, wanneer je de cijfers splitst, iets interessant. Met al die inzet op groei qua leden, het binnenhalen van clinics en sponsoring en de bar is de club kostendekkend als sportclub. Het is de extra inzet van Paul en Marianne, die juist het bijzondere karakter mede maken en actief vorm geven, waar de meerkosten in zitten. De extra's maken dat het financieel soms spannend is, maar tegelijkertijd zijn het de 'extra's' die de club haar bijzondere karakter geeft.

Dat roept de vraag op hoe deze extra laag, de extra waarde, gewaardeerd kan worden, ook in financiële zin. Soms kijkt men bij HCF daarom meewarig naar de budgetten die beschikbaar zijn in het welzijn. De kinderen die zij een plek bieden, de activiteiten die ze aanbieden, ze passen in het aanbod en dan zou er per kind een vast bedrag aan gekoppeld zijn. Nu moet het steeds komen uit bijzondere potjes en fondsen. Paul verzucht daarom wel eens dat ze beter een welzijnsinstelling kunnen zijn. Maar dan zouden ze nooit het bereik hebben van de club zoals die nu is.

Mogelijke rollen van fondsen

De uitdaging waar HCF voor staat is het bijzondere mee te verhuizen en opnieuw wortel te laten schieten op de nieuwe locatie. Dat vraagt extra inzet van mensen, terwijl die extra's ook druk leggen op de financiën van de club.

De club is de komende tijd gebaat bij zekerheid en rust. Nu de grond letterlijk onder hun voeten vandaan gehaald is, zou het mooi zijn wanneer ze de organisatie die ze de afgelopen jaren hebben opgebouwd rustig kunnen voortzetten en doorontwikkelen. Financiële ruimte daarvoor, gekoppeld aan door de club geformuleerde ondersteuning in de vorm van expertise of denkkraft zou behulpzaam zijn. Niet weer iets nieuws opleggen, maar datgene wat goed ging behouden en opnieuw tot bloei laten komen. Als blijk van waardering voor wat geweest is, en als teken van vertrouwen voor wat komen gaat.



Taekwondovereniging Abdelkwan: een thuishaven voorbij de sport

In de zoektocht naar de juiste sportclub voor ons onderzoek werd door verschillende partijen gewezen op twee plekken: Hockey Club Feijenoord en Taekwondovereniging Abdelkwan. Na oriënterende gesprekken hebben we besloten om HCF als 'volledige casus' te onderzoeken. Omdat Abdelkwan een ander soort en even interessante sportclub is, hebben we wel met een aantal betrokken mensen gesproken over de organisatie en de verschillende doelen van de club. Door onze bezoeken kregen we tevens een indruk van het belang van de plek, hun hoofdlocatie in Hillesluis.

Abdelkwan bestaat sinds 1998, sinds 2014 is de hoofdlocatie in gebruik. Als je daar binnenkomt, loop je eerst langs de keuken (waar we vaak mensen bezig zagen), langs een grote tafel waar ouders en kinderen aan zitten en door de gang. De banken zitten stevast vol; er wordt veel gepraat, maar ook serieus naar de training gekeken. Door vaders, moeders, opa's, tantes en kinderen van allerlei leeftijden en nationaliteiten. Je kunt niet om de sport heen, je kijkt altijd uit op de volledig opnieuw ingericht sportzaal. Afgeschermd met een glazen wand en volledig bedekt met matten is het totaal ingericht als taekwondovereniging. Hier is men sportief én sociaal thuis. De vereniging huurt dit pand voor 3500 euro per maand van Woonstad, en heeft daarvoor het lidmaatschapsgeld moeten verhogen en een aantal activiteiten moeten inkrimpen.

Abdelkwan is een taekwondovereniging, de sport wordt heel serieus genomen en vormt in alles de basis van wat ze doen. Tegelijkertijd heeft de vereniging grote maatschappelijke ambities. De club wil een familie zijn voor haar leden, een plek waar iedereen zich thuis voelt, waar je steun vindt, waar je terecht kunt voor een gezellig praatje, hulp bij je huiswerk. Deels dus ook een verlengde huiskamer, een tweede thuis.

De club groeit gestaag. Qua ledenaantal, mede door de goede naam in de buurt. Abdelkwan heeft in 2016 ruim 400 leden. Qua betrokken ouders; een groep

dames—de Chebakia groep—organiseert allerhande sociale activiteiten, heeft nu ook een jaarprogramma. Qua professionele organisatie, hoofdmeester Abdel doet niet meer al het werk alleen, de trainers met de zwarte band hebben meer verantwoordelijkheid gekregen. Een van hen—Zohar—is een (en de enige) betaalde kracht geworden. De overige taken worden allemaal door vrijwilligers gedaan naast hun werk. En qua ambities, wat we zien aan de toename van deelname aan (inter)nationale toernooien die ze bezoeken, in 2018 werden ze op de Nationale Kampioenschappen met 22 prijzen de beste taekwondovereniging van Nederland, maar ook in de maatschappelijke doelen die nagestreefd worden.

Na een eerste mislukte poging zijn de sociaal-educatieve activiteiten van Abdelkwan, mede met steun van Rotterdam Sportsupport, gecertificeerd en daarmee ook financieel ondersteund via het sportplus predicaat. Dat draagt ook een potentieel gevaar in zich. Met de formalisering van hun maatschappelijke ambities komt ook een taal, takenpakket en focus in de organisatie die afleidt van de sport. Een focus die meer nadruk kan betekenen op targets behalen, doelen van anderen behalen en een meer formele organisatie worden. Door een 'huis van de wijk' te willen worden, kan de huidige kracht van de club—voortkomend uit de hiërarchische, maar open structuur, de geworteldheid in de wijk, het informele persoonlijke karakter van de club, de onderlinge verbondenheid en het rustig meegroeien van de organisatie met de groei van de club—verloren gaan. Waar in taekwondo de weg van de geleidelijkheid een plaats heeft, zou dit voor de organisatie zelf ook een belangrijk streven zijn.

Mogelijke rollen van fondsen

De club heeft de afgelopen tijd van de huidige locatie hun thuis gemaakt. Nu willen bestuur en actieve leden volgende stappen zetten. Het huis moet voor meer mensen open staan en het aanbod moet groter. Fondsen kunnen hen helpen dit te realiseren en tegelijkertijd ervoor te waken dat ze zichzelf onderweg kwijt raken. Ze kunnen de huidige organisatie versterken door expertise aan te bieden om de financiële huishouding sterk te houden, armslag en denkkraft aanbieden om nieuwe maatschappelijke initiatieven te ontwikkelen en een kritische vriend te zijn.



Rotterdamse Munt op de schop

Rotterdamse Munt is een productiebedrijfje en groene ontmoetingsplek in één. Wat eens een braakliggend terrein was, is uitgegroeid tot een groene stadskruidentuin tussen Afrikaanderwijk en Kop van Zuid. De gemeente heeft de grond tijdelijk beschikbaar gesteld omdat de bouwplannen ten tijde van de crisis waren stil komen te liggen. Tot die tijd voorziet Rotterdamse Munt de stad van een groene ruimte en groene activiteiten om zo bij te dragen aan een gezonde en levendige omgeving. In 2018 verhuist ze naar een nieuwe plek. De stichting is ambitieus en overtuigd dat de ruimte, het sociale leven en de economie anders kunnen en moeten worden georganiseerd. Dat wil zeggen: eerlijk, groen, duurzaam en met ruimte voor iedereen om zich te ontwikkelen. Hoe dat anders kan, probeert Rotterdamse Munt sinds 2014 op 0.35 hectare in het klein uit.

Dit wordt gedaan door de initiatiefnemer, een landschapsarchitecte die bijna twee jaar aan de voorbereiding van Rotterdamse Munt heeft gewerkt, een aantal zzp-ers en 30 tot 40 vrijwilligers. Het telen van de kruiden en het onderhouden van de tuin is de voornaamste (dagelijkse) activiteit. Van een deel van de oogst vervaardigen de vrijwilligers kruidenproducten die te koop zijn in de tuinwinkel. Een deel van de kruiden wordt verkocht via het RECHTSTREEX netwerk of aan ondernemers in de buurt. Bezoekers kunnen bij Rotterdamse Munt terecht voor een kopje thee en

met een mand en schaar zelf kruiden plukken in de tuin. De tuin heeft een natuureducatieprogramma voor basisscholen in de (wijde) omgeving. Tot slot organiseert de Rotterdamse Munt ook andere groene activiteiten zoals kruidenworkshops en de seizoenfestivals.

De plek

Het publieke karakter van de Rotterdamse Munt kenmerkt zich door een professionele en herkenbare uitstraling en ontwerp van de ruimte, het publiciteitsmateriaal en de producten. De grote houten letters 'KOM BINNEN' nodigen voorbijgangers uit om de tuin te betreden. Dat gebeurt mondjesmaat. De meeste bezoekers hebben een doel (bijvoorbeeld munt kopen), er is weinig spontane aanloop vanuit de buurt. De aanloop is bovendien erg afhankelijk van het weer. Rotterdamse Munt blijft zoeken naar manieren om de publieke functie en karakter te versterken. Toegankelijkheid, openheid en laagdrempeligheid zijn kernwoorden. Dat heeft fysieke kanten, bijvoorbeeld het hek, maar ook sociale. Toen uit een onderzoek onder bezoekers bleek dat de betalende bezoekers zich soms buitengesloten voelen omdat de vrijwilligers veel met elkaar bezig zijn, is besloten om het aantal aanwezige vrijwilliger meer over de dagen te verspreiden.

De tuin is overzichtelijk ontworpen en in één oogopslag te overzien. Er staan plantenbakken in nette rijen, de tuinkwint met terras, een opslagcontainer en een kruidenkas. Echt een goede wandeling op de tuin maken, zit er niet in. Maar in de lente en zomer—wanneer de tuin in bloei staat—is er genoeg te ontdekken. Er groeit, bloeit en leeft van alles in de tuin. Mediterrane en tropische kruiden, planten, groenten en eetbare bloemen doen het allemaal goed in de Rotterdamse grond. Het telen van munt is de corebusiness. Daarvan groeien er wel tien verschillende soorten: van de bekende Marokkaanse munt tot de meer onbekende soorten zoals aardbeien- en chocolademunt. De gastvrouwen—die te herkennen zijn aan hun vrolijk gebloemde schorten—vertellen er graag over en nodigen bezoekers uit het 'tuinleven' verder te ontdekken.

Hoewel de vrijwilligers formeel geen eigenaar zijn van de tuin, voelen ze zich verbonden met de plek. Voor diegenen die al wat langer meelopen, komt dit voort uit het feit dat ze de tuin hebben zien groeien tot wat het nu is. Het gevoel van eigenaarschap komt vooral tot uitdrukking in de liefde en zorg voor de kruiden, planten en bloemen. De mate van betrokkenheid verschilt wel per vrijwilliger en hangt onder andere af van de motieven en frequentie van aanwezigheid op de tuin.

De organisatie

De vrijwilligers zijn onderverdeeld in verschillende teams: een tuinteam, keukenteam, gastvrouwenteam en een groep die (festival)activiteiten organiseert. De initiatiefneemster is de kartrekker en centrale spil van het initiatief. Zij wordt ondersteund door een klein team van betaalde krachten en (professionele) vrijwilligers die zich bezighoudt met de dagelijkse organisatie van de tuin en een (informeel) aanspreekpunt voor de andere vrijwilligers is. Achter de schermen zijn vrijwilligers en betaalde krachten druk met zakelijke en bedrijfsmatige taken. Een voorbeeld is de dagcoördinator die vanuit haar professionele achtergrond ook de educatieprogramma's leidt. De vrijwilligers zijn een etnisch diverse groep van voornamelijk vrouwen van 30 tot 60 jaar oud. Het merendeel woont in de buurt van de tuin. Sommige vrijwilligers werken op de tuin in het kader van de verplichte tegenprestatie. Anderen hebben behoefte om (samen met anderen) in het groen te werken of zien het werken op de tuin als een fijne manier om hun vrije tijd te besteden. Bijvoorbeeld omdat ze een moeilijke tijd achter de rug hebben. Sommigen brengen specifiek vakmanschap in, voor anderen is bijna alles nieuw. Over het geheel genomen vragen de vrijwilligers die op de tuin afkomen om meer ondersteuning en begeleiding dan van tevoren was verwacht en dan wat de organisatie kan bieden.

Maar de vrijwilligers bieden ook elkaar zorg en aandacht. De zorgzame kant van de organisatie wordt zeer gewaardeerd; de vrijwilligers vinden de Rotterdamse Munt een fijne plek waar ruimte is voor persoonlijke groei. Door de diverse motivaties en achtergronden is communicatie over de Rotterdamse Munt als geheel echter niet eenvoudig. Het denken over de toekomst van Rotterdamse Munt vindt dan ook in beperkte kring (waaronder het bestuur) plaats.

De combinatie van productietuin, ontmoetingsplek en sociale onderneming

Rotterdamse Munt zoekt naar een balans tussen het zijn van een ontmoetingsplek waar mensen zichzelf kunnen ontplooiën en een (financieel zelfstandige) productietuin of onderneming. Deze combinatie van verschillende logica's is de innovatieve kracht van Rotterdamse Munt (op strategisch niveau), maar kan op praktisch organisatorisch niveau schuren. Vanuit het idee van Rotterdamse Munt als productietuin worden waarden als efficiëntie en professionaliteit benadrukt. Deze komen in de praktijk bijvoorbeeld tot uitdrukking in het nastreven van een hoog kwaliteitsniveau van (de uitstraling van) producten en de organisatie van de bestellingen voor RECHTSTREEX. Neem het gereedmaken van de bestelling als voorbeeld. Op sommige momenten moet deze bestelling op hoog tempo worden klaargezet waardoor het tuinteam goed moet samenwerken en elke vrijwilliger zijn of haar stuk uitvoert. Bij Rotterdamse Munt als ontmoetingsplek staat collectiviteit en gezelligheid centraal. Op sommige momenten, bijvoorbeeld tijdens de kerstviering of op een zomerse dag, is de sfeer juist een beetje rommelig en is er tijd en ruimte voor ontmoetingen en gesprekken. Dan zijn sociale vaardigheden belangrijker dan 'werkethos'.

Vanuit het uitgangspunt van Rotterdamse Munt versterken de verschillende functies elkaar, want zij ziet economie als bij uitstek een sociale bezigheid. Er zijn ook momenten waarop dit het geval is. Bijvoorbeeld als de vrijwilligers hun trots uiten voor de tuin en de vervaardigde producten. Dit zijn directe en zichtbaar resultaten van zowel individuele inzet als samenwerken. Er is niets leukers dan de zelf gezaaide rucola te zien bloeien of een theemengsel te drinken die je samen met andere vrijwilligers hebt gemaakt. Op andere momenten zitten deze twee functies elkaar in de weg. De productietuin draait (bijna) volledig op de inzet van vrijwilligers. Maar vrijwilligers komen niet altijd naar de tuin om te werken, en ze hebben soms meer begeleiding nodig omdat ze bijvoorbeeld de taal niet goed spreken of (nog) weinig kennis hebben over tuinieren. Daardoor loopt het 'productieproces' niet altijd helemaal soepel of er ontstaan frustraties omdat de gezelligheid de overhand neemt terwijl er ook geogst moet worden.

De spanning tussen productietuin, ontmoetingsplek en sociale onderneming speelt ook nog op een andere manier. Toentertijd is bewust voor een locatie aan de rand van de Afrikaanderwijk gekozen. Daar zouden vrouwen wonen die hun voordeel konden doen van dit type vrijwilligerswerk. Het (samen) buiten zijn, iets produceren en bewegen. De zakelijk verantwoordelijken twijfelen nu echter aan de belangstelling van de bewoners van de Afrikaanderwijk voor de (duurdere) ecologische producten. Door de druk om de financiële eindjes aan elkaar te knopen, voelt Rotterdamse Munt zich genoodzaakt om zich in het zoeken naar een klantenkring minder op bewoners uit de directe omgeving te richten.

De institutionele omgeving en de financiën

Hoewel Rotterdamse Munt praktisch-organisatorisch en inhoudelijk-vakmatig allerlei samenwerkingsverbanden heeft, bijvoorbeeld met de scholen in de omgeving, is het voor haar lastig zich te verhouden tot de dominante manier van denken en werken van de institutionele omgeving. Er wordt vaak vrijblijvend een beroep

gedaan op de kennis en ruimte van Rotterdamse Munt zonder dat daar iets concreets tegenover staat. Bijvoorbeeld voor de functie die zij vervullen als reïntegratieplek. Centrale aanbestedingsprocedures op het gebied van welzijn zijn zo georganiseerd dat ze daar op formele gronden niet aan deel kunnen nemen. Duurzame en (vooral) gelijkwaardige samenwerkingsrelaties komen niet gemakkelijk van de grond. Rotterdamse Munt is (op allerlei niveaus) aan het zoeken naar manieren om vaste grond onder haar voeten te schoffelen en tegelijk trouw te blijven aan haar ambities. Ook in financiële zin. Alleen de verkoop van kruiden is simpelweg niet voldoende rendabel, er moeten andere dingen bij gedaan worden die inkomsten opleveren. Dat voelen ze niet alleen zelf, maar merken ze ook in voorwaarden van fondsen (die spreken over 'businessmodellen') en gesprekken met ambtenaren die van mening zijn dat economische zelfstandigheid een belangrijke voorwaarde is om bestaansrecht te verwerven als maatschappelijk initiatief. Dit heeft de stichting afgelopen jaar gedaan door bijvoorbeeld de blik van binnen naar buiten te richten en te focussen op het professionaliseren van de organisatie, of zich meer te positioneren als sociale onderneming. Welke projecten haal je in huis, onder welke voorwaarden en wie worden er wel en niet betaald? Nu worden de initiatiefnemer en de dagcoördinator die de educatieprojecten verzorgt, gedeeltelijk betaald. Of dit in de toekomst ook het geval zal zijn, en wie die rol vervullen is een vraag die beantwoord moet worden. Dit groeiproces heeft ook de initiatiefnemer te denken gezet over haar rol en positie; ze is klaar om het stokje over te dragen. Maar wanneer, aan wie en hoe? Samen met de aanstaande verhuizing naar de nieuwe locatie zijn dit vraagstukken die de groeirichting van Rotterdamse Munt bepalen.

Het is best lastig om in het klein te oefenen met die andere manier van werken en doen. Net als de muntkevers — die voor je het doorhebt zo de oogst onder je neus vandaan eten — heeft Rotterdamse Munt op organisatorisch, financieel en institutioneel niveau niet alles volledig in de hand. Op basis van ervaringen in de praktijk heeft de stichting telkens haar plannen en verwachtingen bijgesteld. Rotterdamse Munt is geen 'af' project en ook deze tekst zal ondertussen ingehaald zijn door de werkelijkheid.

Mogelijke rollen van fondsen

Het koppelen van verschillende ambities, doelen en institutionele logica's maakt Rotterdamse Munt een innovatief project. Daar zit de meerwaarde in, maar ook de kwetsbaarheid. Want hoe deze te organiseren en in te bedden op institutioneel, financieel en dagelijks niveau? Daar worstelt men ter plaatse mee en daar zou men steun van een fonds in kunnen gebruiken. Dat kan als sparringpartner (geen fonds met geld, maar met kennis en expertise), als organisatie-adviseur (om de dagelijkse organisatie te stroomlijnen), als verbinder van initiatieven (zodat de kleinschaligheid behouden blijft, maar het geheel groter wordt) en als discussie-aanjager richting politiek (om de waarde van kleine initiatieven aan te wakkeren).



Afri-Cultuur: netwerk van eigenzinnige culturele types in en voor de Afrikaanderwijk.

Afri-Cultuur is zowel praktijk als toekomstmuziek. De praktijk bestaat uit 10 tot 15 kunstenaars en cultureel ondernemers die bij elkaar opgeteld een rijk cultureel programma van muziek-, dans- en theaterlessen en beeldende vorming, exposities en culturele evenementen bieden in de Afrikaanderwijk. Iedereen heeft zijn/haar eigen aanbod, de meesten hebben een eigen plek, en er is geregeld projectmatige samenwerking in wisselende samenstellingen. Tegelijkertijd is Afri-Cultuur een tijdens dit onderzoek bedachte naam voor dit los-vaste netwerk van eigenzinnige types. Programmatische samenwerking van deze plekken/personen zou de toekomstbestendigheid van het geheel kunnen vergroten.

De activiteiten en plekken zijn (op 1 na) allemaal eigen initiatieven.

- **Niffo**, een galerie/recyclestudio met veel culturele evenementen (film, spoken word, muziek, performances, leesclubs) en stageplaatsen voor leerlingen van het Praktijkonderwijs, die ook weer allerlei dingen in de wijk doen. Een initiatief van beeldend kunstenaar en voormalig docent Zoë Cochia, gevestigd in een duur klein winkelpand. De stoep wordt veel gebruikt. Via Facebook en haar grote persoonlijke netwerk heeft ze een flinke groep 'vrienden' die meer doen dan 'liken'. Ze komen ook en ze organiseren in Niffo activiteiten. Financiën zijn een voortdurend probleem.
- **Ster op Zuid/openluchttheater in de Afrikaandertuin**. Een vervolg op een wijktheaterprogramma van acteur/theatermaker Peter Klein Gunnewiek in LCC 't Klooster. Met begeleiding van Frank Boerboom/Janine Wegman (voormalig opbouwwerker) en Inge Schippers (cultureel programmeur en welzijnswerker) maken lokale 'cultuurmakelaars' (mensen van een migrantengroep of muziekstijl) een middagprogramma. De Afrikaandertuin stond op een verloederde slooplek waar Creatief Beheer opdracht kreeg om een tuin te creëren. Vanwege nieuwe bouwplannen is het openluchttheater in 2017 verplaatst naar het Afrikaanderpark.
- **Muziek-Experience**, de muziekschool van Art Zegelaar. 3 ½ jaar geleden vestigde hij in een hoekpandje in de Bloemfonteinbuurt zijn 'pianoschool', met veel flyeren kreeg hij er elke dag een paar leerlingen uit de buurt bij. Nu zijn er ook docenten met andere instrumenten. De muziekschool verzorgt ook een middag in het Openluchttheater, maar ook een musical en klassieke muziekprogramma's in LCC 't Klooster en heeft een podium op het stedelijke Festival van de Romantische Muziek.
- **Stichting Afri** is in 2007 opgericht door een groepje jongeren uit de Afrikaanderwijk dat zich eraan ergerde dat de 10% overlastgevende jongeren in de wijk alle aandacht kregen. Ze maakten een film, een voorlichtingstheaterstuk, wonnen met hun dansgroep prijzen, en beheren nu Trefpunt Tweebos, een hoekpandje in een achterafbuurtje in de Afrikaanderwijk. Er zijn kinderactiviteiten en activiteiten van vrouwen en mannen. Zoveel mogelijk georganiseerd door de mensen zelf. Trekker Sarhan Hacene werd vanwege een volle baan in 2016 opgevolgd door Dorina Fortes Ramos, ook iemand van het eerste uur. Stichting Afri betaalde de eerste jaren geen huur aan woningcorporatie Vestia, en heeft een heel kleine begroting. Maar dat staat op het punt om te veranderen.
- **Kunststichting Regenboog** is in 1996 als theatergroep gestart door een groepje jongeren van gemiddeld 15 jaar oud, begeleid door een Turkse regisseur. Het aanbod groeide met muziek, sufiedansgroep, spoken word, beeldende kunst. Ze treden op bij festiviteiten en geven muzieklessen, ook op scholen; en organiseerden een paar jaar een groot driedaags festival, geholpen door Inge Schippers. Sezer Han, die er vanaf het begin bij was, is de trekker. In 2015 raakte Kunststichting Regenboog echter hun (sloop)pand kwijt. De

optredens en workshops op scholen gaan nog wel door, maar de muzieklessen hebben geen eigen plek meer.

- **De (Turkse) vereniging DSB** (1987) is gevestigd in wijkgebouw 't Klooster. Ze hebben daar kantoor en studio/lesruimtes. Er worden muzieklessen gegeven: saz, gitaar, ud en koor. DSB organiseert voorlichtingsbijeenkomsten, films en theaterstukken. Omer Hunkar Ilik, filmmaker/kunstenaar en de grote man van DSB, kan de laatste jaren door subsidiekortingen en onzekerheid over de bestemming van 't Klooster nooit lang vooruit kijken.
- **Alacritas** is de naam van het bedrijf van Anna-Maria Carbonara. Voormalig opbouwwerker en nog steeds veel bezig met verbinden. Samen met 3 andere zzp-ers uit het welzijnswerk organiseert zij met geld uit het potje 'bewonersinitiatieven' culturele en sportieve evenementen in de wijk. Daarnaast geeft ze gelukslessen op scholen. Ze heeft geen vaste plek.
- **Inge ('sax') Schippers** werkte ook in het welzijnswerk in de wijk, maar was daarnaast altijd muzikant en festivalorganisator. Vanwege die expertise en haar grote culturele netwerk wordt zij geregeld gevraagd om bij te springen bij de organisatie van culturele evenementen. In 2017 vroeg de welzijnsinstelling van dienst om hun vrijwilligers en stageaires creatief en cultuurpedagogisch te ondersteunen. Zij schreef in 2016 een plan ('Zuidtopia') voor een programmatisch en praktisch samenwerkingsverband van kleine culturele ondernemers in de Afrikaanderwijk/Feijenoord. Inge heeft ook geen vaste plek.
- **Wijkcoöperatie Afrikaanderwijk** is een voortzetting van de projecten van Free House/kunstenaar Jeanne van Heeswijk op en om het Afrikaanderplein. Al tien jaar probeert men bedrijfsmatige activiteiten op te zetten gebruikmakend van het vakmanschap in de buurt en met het doel om mensen via ondernemerschap een inkomen te laten verwerven. Zo is een wijkkeuken, een wijkatelier, een schoonmaakbedrijf en Damage Playground (design, mode, kunstliteratuur) ontstaan, maar ook deelname aan de Internationale Architectuur Biennale met een verbeelding van het netwerk van ondernemers in de buurt. De Wijkcoöperatie is gevestigd in Het Gemaal, een groot pand met een huur van 1000 euro en hoge energielasten, dat zij proberen te bekostigen met verhuringen. Ze halen daarnaast subsidie uit de kunstsector. Ook om de professionele spullen te kunnen betalen.
- **'t Klooster** heeft een totaal andere achtergrond en institutioneel kader, maar speelde wel een rol in dit losvaste verband. Het is een immens wijkgebouw, waarin ook scholen en buitenschoolse opvang gevestigd zijn. Met een grote theaterzaal, een bokszaal en heel veel andere zalen en zaaltjes. De afgelopen jaren sloot de gemeente 30 van de 35 wijkgebouwen. 't Klooster ontstond de dans, maar het personeel kromp in van 11 naar 4. PR en onderhoud loopt nog allemaal via de gemeente en gebeurt slecht. Willem Rijnberk is de bedrijfsleider en heeft veel geïnvesteerd in contacten met de mensen en organisaties met een aanbod op sociaal, cultureel en sportief gebied in de wijk. Sommigen bood hij ruimte aan, of ondersteunde hij financieel vanuit zijn budget. 't Klooster moet 'Huis van de Wijk' worden, maar de welzijnsorganisatie die dat moet organiseren, lijkt niet zo goed raad te weten met dat grote gebouw. Per 1-1-2018 mag Humanitas, de nieuwe welzijnsinstelling van dienst, het proberen. Willem Rijnberk en collega's zijn hun spullen aan het pakken, de gebruikers hebben geen idee wat Humanitas met het gebouw van plan is. De nieuwe naam is 'Verzamelgebouw 't Klooster', sinds juni 2018 is er een Facebookpagina en een 'Pop-up Leescafé' in de foyer, een samenwerkingsproject met de bibliotheek die 8 jaar eerder haar filiaal in deze wijk sloot.

Voorbij de
pioniersfase van
bewonersinitiatieven

Niemand heeft gevraagd om deze initiatieven. Je zou het autonoom gebiedsgericht werken kunnen noemen. Er wordt zelfstandig nagedacht over doelgroepen en maatschappelijke context: wie wonen hier? Wat is hun sociaal, cultureel en economisch kapitaal? Met welke vraagstukken hebben mensen te maken? Welke

deelnamedrempels zijn er? Wat kunnen mensen zelf en wat kan ik doen om dat mogelijk te maken? Hoe kan ik ze iets laten doen/zien wat ze nog nooit gedaan/gezien hebben, misschien eng vinden? Wat zijn inspirerende uitwisselingen en combinaties? Door zich ergens te vestigen—ook al is het tijdelijk—zijn de initiatiefnemers bovendien bewust bezig betekenis te geven aan die plek, en daarmee aan de wijk.

Het eigenaarschap van de plek

Alle plekken zijn formeel eigendom van een woningcorporatie (Vestia) of de gemeente. Ze worden tijdelijk omniëet gebruikt of er wordt (gereduceerde) huur voor betaald. Bijna niemand is zeker van zijn plek, vanwege een tijdelijk gebruikerscontract of omdat er geregeld moet worden uitgerekend of de huur nog wel betaald kan worden. Dat geeft stress en mensen/organisaties raken soms hun plek kwijt; met gevolgen voor hun activiteiten in de buurt, en soms (tijdelijk) voor hun motivatie om zich nog voor deze buurt in te zetten. Door de activiteiten en doordat de initiatiefnemers duidelijke ideeën hebben van wat ze met die plek willen doen, maken ze zich de plek ondanks deze onzekerheid toch eigen. Er wordt misschien niet zo veel geld, maar wel tijd, energie en creativiteit gestopt in de inrichting; men wil een bepaalde sfeer creëren. Trefpunt Tweebos moest eerst kinderactiviteiten organiseren, want het mocht geen jongerenhangplek worden. Daarna kwamen de vrouwen en daarna de mannen. Na een jaar kan het pand 'aan de buurt' gegeven worden. De Afrikaandertuin moest veroverd worden op de jongeren/mannen, drugskoeriers die daar rondhingen, dat was de reden dat Creatief Beheer de opdracht kreeg om hier een collectieve tuin te maken. Verder moest ze zich verdedigen tegen gefrustreerde jongeren die hun clubhuis waren kwijtgeraakt. Daarom heeft het opberghuisje in de tuin een metalen voorkant. 'Dan duurt het een kwartier voordat het hele huisje vlam vat en dat is precies de tijd die de brandweer erover doet om hier te komen.'

Hoewel bijvoorbeeld Ster op Zuid ervoor gekozen heeft uit 't Klooster te vertrekken en buitenvoorstellingen te gaan organiseren, en er plannen waren om te gaan zwerven over de pleinen in Feijenoord doet de plek er wel toe. Men wil op die pleinen iets creëren, mensen uit de omliggende straten bij elkaar brengen. En dan heb je nog steeds een eigen vaste plek nodig, vindt Inge Schippers. Want het is niet altijd goed buitenweer in Nederland, en je hebt ruimte nodig om je spullen te stallen en om vindbaar te zijn. Of ze die plek zullen kunnen vinden in het nieuwe Huis van de Wijk c.q. Verzamelgebouw 't Klooster zal afhangen van het businessmodel dat welzijnsinstelling/beheerder Humanitas daarvoor gaat bedenken.

Het netwerk en zijn institutionele omgeving

De mensen van Afri-Cultuur vinden elkaar op inhoud en vakmanschap, op een gedeelde betrokkenheid bij de (mensen in de) buurt en nieuwsgierigheid en openheid naar de culturele tradities van de verschillende bevolkingsgroepen en subculturen. Tegelijkertijd is Afri-Cultuur een fragiel netwerk, omdat de bestaanssituatie van de afzonderlijke initiatiefnemers allesbehalve stevig en stabiel is: onzeker inkomen, onzekere huisvesting, onzekere financiering van activiteiten en programma's. Ze zijn goed in improviseren en inspringen op wat zich voordoet en slecht in administreren en formaliseren. Je zou verwachten dat Afri-Cultuur omarmd zou worden door het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ). Ze zijn in een van de focuswijken bezig met talentontwikkeling, ze kennen de wijk, zowel professioneel als informeel, ze bereiken een brede doelgroep van kinderen en volwassenen, ze kennen hun vak, ze zijn geneigd tot samenwerken; en ze werken zonder managementlagen en andere dure overhead, dus goedkoop. De uitvoering van dit miljoenenprogramma, en van het welzijnsbeleid, komt echter via aanbestedingen bij de grote instellingen terecht. Ze passen evenmin in het beeld dat beleidsmakers

hebben van de jonge creatievelingen die zij naar Rotterdam Zuid willen lokken. Deze creatievelingen wonen en/of werken er al, ze zijn over het algemeen niet jong, en niet hip; en ze lijken zelf weinig verwantschap te voelen met die wereld.

Tactieken en temperamenten

Hoe mensen met deze onverschillige en voor een deel onwillige en onbekende institutionele omgeving omgaan, is mede afhankelijk van hun politieke standpunten en persoonlijke temperament.

- *'We moeten in de eerste plaats geloven in eigen kracht.'*
- *'Ik wil geen strijd voeren, niet anti zijn, dat is zonde van de energie.'*
- *'Ik wil wel graag "luis in de pels" blijven, ontnem me dat plezier niet svp.'*
- *'Ik wil klein blijven, dat is mijn manier van overleven.'*
- *'Laten we krachten bundelen; we kunnen samen fondsen werven, maar ook een tegenstem laten horen.'*
- *'Dat klinkt leuk, maar die fondsen halen er gewoon de dingen uit die passen in hun programma.'*
- *'We moeten oppassen dat we niet een soort welzijnsinstelling in het klein worden.'*
- *'Elders is de sociale destructie al veel verder. Er is hier blijkbaar nog onvoldoende noodzaak om de krachten te bundelen. Je kunt hier nog denken: zonder samenwerking red ik het ook wel.'*

Wat ook nog kan meespelen is dat Afri-Cultuur voor een deel bestaat uit ontslagen welzijns werkers en onderwijsmensen. Ze zijn gepokt en gemazeld in het systeem van inspelen op het zoveelste nieuwe welzijns/onderwijsbeleid, en misschien minder gewend of geneigd om buiten de wereld van de overheid naar partners te zoeken. Ook vanuit kritiek op de overheveling van de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke taken naar (ondemocratische) fondsen. 'Met die fondsen krijg je ja of nee en over de uitslag kan niet gecorrespondeerd worden. In het overheidsbeleid zit in ieder geval nog een element van democratische besluitvorming in. Daar kan je tenminste nog over in discussie gaan.'

Financieel

De meeste clubs fungeren als een- en soms tweemanzaken. Sprokkelend naar kleine budgetten en spullen, soms gesteund door een ww-uitkering (maar soms ook door het eigen spaargeld er in te steken) gaan ze koste wat kost door. Een vaste plek is voor velen een droom en nachtmerrie in een. Een eigen plek biedt ongekende mogelijkheden, maar je moet ook altijd de vaste lasten betalen. Daarvoor zijn best fondsen te interesseren, maar die eisen dan wel dat je een degelijk stichtingsbestuur hebt, dat je een nette aanvraag op tijd instuurt of meebeweegt in een programma. En daar haken mensen af. Daarmee blijft geld op de plank liggen, blijven netwerken gesloten en gaan kansen aan mensen hun neus voorbij. Op die manier blijft het klein en sprokkelen. Een systeem zoals de WOW-tjes uit het Oude Westen, waarmee een woningcorporatie haar leefbaarheidsbudget over wijkinitiatieven verdeelt, zou een extra impuls kunnen zijn. Maar dat doet geen recht aan de enorme hoeveelheid activiteiten dat voor en met mensen wordt ontwikkeld. De waarde voor en waardering uit de buurt is groot, maar die omzetten in geld lukt niet. Gezien wat de mensen en organisaties van Afri-Cultuur doen, lijkt het logisch dat de wijkcultuursector net zo'n stedelijke facilitaire dienst krijgt als bijvoorbeeld de speeltuinen. Een vorm van ondersteuning die hen helpt bij fondsenwerving en andere formaliteiten, zodat deze makers zich op de inhoud kunnen richten.

De toekomst

Wat die inhoudt, is wat deze mensen drijft. En daar probeert men elkaar ook wel op te vinden in plannen zoals Zuidtopia. Meer planmatig programmatische samenwerking zou de waarde van hun activiteiten zichtbaarder maken en hen een sterkere positie kunnen geven binnen de institutionele wereld, (inclusief de fondsen); en daarmee meer erkenning en financiële stabiliteit. Initiatieven daartoe komen echter moeizaam van de grond omdat mensen geregeld hun plannen moeten bijstellen; bijvoorbeeld omdat ze hun pand of terrein moeten ontruimen of om hun persoonlijke inkomenssituatie zeker te stellen. Daarnaast is er ook wel twijfel of klein (en zelfstandig) blijven niet een betere (en fijnere) manier van overleven is dan groot worden c.q. meer collectief opereren. Want het blijven wel eigenzinnige types.

Mogelijke rollen van fondsen

Voordat we begonnen aan dit onderzoek bestond Afri-cultuur niet. Het werd in dit onderzoek zichtbaar en als zodanig benoemd. Daarmee biedt het zich aan als een netwerk dat met de juiste impuls enorme stappen kan zetten: voor de individuele makers, voor hun gezamenlijke productie en daarmee voor de wijk en het publiek dat ze trekken. Fondsen kunnen dit netwerk helpen de volgende stap te zetten door niet af te wachten tot men met een aanvraag komt, maar zelf een stap naar voren te zetten en juridische expertise beschikbaar te stellen, een poule van potentiële bestuursleden aan te dragen, of praktische ondersteuning te bieden bij financiële zaken en fondsenwerving. Ook een financiële bijdrage om meer programma's te maken waarin samenwerkingen tussen de verschillende leden van het netwerk voorop staat (zodat het netwerk dichter naar elkaar groeit) zou daarin passen. En ten slotte zouden fondsen mee kunnen denken en betalen aan een slimme manier om dit netwerk een fysieke plek te geven in de wijk. Op deze manier kan Afri-Cultuur van een zelfbenoemd netwerk uitgroeien tot een naam in de wijk.

6. Analyse

De condities waaronder lokale initiatieven continuering kunnen realiseren zijn behoorlijk verschillend, zo blijkt al uit de korte beschrijvingen van onze onderzoek-plekken. We zullen nu proberen om per onderzoeksvraag die verschillen zo te duiden dat er door fondsen op een doordachte en systematische manier op kan worden ingespeeld. We volgen de vier hoofdvragen: Welke continueringsvraagstukken zitten vast aan de verantwoordelijkheid voor een publiek domein? Het vraagstuk van de plek. Hoe kunnen de mensen/de vrijwilligers het volhouden? Het vraagstuk van de organisatie. En hoe kunnen/moeten deze initiatieven zich verhouden tot de professionele en ambtelijke organisaties als zij niet langer 'initiatieven' zijn. Het vraagstuk van de institutionele omgeving. Hoe kan het probleem van de vaste lasten en losse inkomsten worden opgelost? Het vraagstuk van de financiën en geproduceerde waarde.

De verantwoordelijkheid voor een (publieke) plek

In alle onderzochte initiatieven zijn mensen bewust bezig met het creëren van een publieke plek, een plek waar uitwisselingen kunnen ontstaan tussen mensen met verschillende achtergronden en sociale netwerken (Hajer & Reijndorp 2001). De gecreëerde plekken functioneren in meerdere of mindere mate als 'vanzelfsprekende ontmoetingsplekken' (Blokland 2006). Mensen treffen elkaar daar, omdat ze er iets te zoeken hebben, een boek, een sporttraining, een concert, een huuradvies, een opening van een expositie, een veilige speelplek voor de kinderen, en worden op den duur bekende gezichten voor elkaar. Daardoor ontstaat 'publieke vertrouwdheid', mensen kunnen elkaar beter plaatsen, ze hebben het gevoel beter te weten wat ze aan elkaar hebben; ze worden beter benaderbaar voor elkaar. 'Vanzelfsprekende ontmoetingsplekken' kunnen een remedie zijn voor de onderlinge verwijdering, de angsten en het onbehagen, schreef de Raad van Maatschappelijke Ontwikkeling in haar adviesnota *Niet langer met de ruggen naar elkaar* (2006). Aantrekkelijke publieke plekken hebben zowel iets vertrouwds als iets spannends. Mensen hebben het gevoel erbij te horen, maar ze kunnen er ook nieuwe ervaringen opdoen, nieuwe mensen ontmoeten. Het is geen anonieme ruimte, mensen worden gezien, maar worden zo gewenst ook met rust gelaten, ze kunnen onopvallend 'tussen de mensen zitten' en 'afluisteren'; en er is ruimte om met een apart groepje uit te wisselen of iets te doen.

Voorbij de pioniersfase van bewonersinitiatieven

Zo'n sfeer ontstaat niet vanzelf. Het stelt eisen aan de openingstijden, uitstraling, de inrichting, het beheer, het gastheer/vrouwschap, de (ongeschreven) regels (Van der Zwaard 2010, Vos 2017). Met beperkte openingstijden trek je een select publiek: mensen die bij wijze van spreken in hun agenda hebben gezet dat ze dan

daar zullen zijn. Door ruime openingstijden groeit het publiek met toevallige binnenlopers, nieuwsgierige mensen die wel eens willen weten wat daar te doen is en mensen die behoefte hebben aan een prettige verblijfsplek overdag. Daarbij helpt fysieke herkenbaarheid en transparantie. Mensen willen graag aan de buitenkant kunnen zien wat dit is en ze willen naar binnen kunnen kijken om te zien wie er is. Gesloten wordt gevoeld als besloten, bedoeld voor een specifieke groep. Ook de digitale zelfpresentatie is van belang. Een actuele website met agendafunctie, een actieve Facebook pagina en vermeldingen op websites van anderen verhogen de aanwezigheid van een plek. De inrichting moet kwaliteit hebben (geen achterstandsvoorziening maar een 'voorstandsvoorziening'); en een zekere neutraliteit, zodat verschillende groepen mensen zich erin kunnen herkennen. De plek moet overzichtelijk zijn, maar ook weer niet te gestroomlijnd. Vertraging en de noodzaak om informatie te vragen, faciliteert contact. Daarnaast is gastvrijheid belangrijk: de benadering van nieuwkomers, vermijden van ons-kent-ons-sfeertjes, zorgen dat mensen zich welkom voelen. En veiligheid: het gevoel dat hier bepaalde regels gelden, ook al hangen ze niet aan de muur, en dat er mensen zijn die opletten. Omdat dit ook collectieve ruimtes zijn, plekken die gezamenlijk op basis van vrijwilligheid gemaakt worden, moet de plek ook uitnodigen om iets te doen, iets bij te dragen. Dat vereist een combinatie van kwaliteit/zichtbare zorgzaamheid en creatieve rommeligheid/onafheid. 'Opwekkende plekken' hebben we dat ook wel genoemd (Kreuk & Van der Zwaard 2013, Van der Zwaard 2014, Van Dijk 2016).

Tijd, moeite, geld

Het open houden, beheer, onderhoud, zorgen voor een goede sfeer, het zichtbaar, bekend, toegankelijk, gastvrij en veilig maken van de plek is dagelijks (vak)werk. Vooral voor de plekken met ruime openingstijden, zoals Het Prachthuis in Overschie, speeltuin Jeugdveld in Zuidwijk, Niffo in de Afrikaanderwijk en Leeszaal Rotterdam West. Het Prachthuis moest in Overschie-Oost komen en daar was niet veel keus. Het werd een onopvallend gebouw met een onaantrekkelijke entree, maar de ontvangst door de gastvrouwen/heren heeft topkwaliteit. De Leeszaal zocht een plek voor een idee, dat werd min of meer toevallig een voormalige hamam. Het gebouw moest veel open zijn, dat was het uitgangspunt; daar zijn veel vrijwilligers voor nodig, de eerste 50 zijn gezocht en gevonden in het netwerk van plekken en organisaties in deze wijk. Ook op de plekken waar de openingstijden gekoppeld zijn aan activiteiten wordt zichtbaar aandacht besteed aan openheid en gastvrijheid. Zoals de grote keuken bij Abdelkwan, het doordachte kantine-aanbod van HCF, de gastvrje rommelige inrichting van het Openluchttheater, de buitenfolders van de Muziekschool in de Afrikaanderwijk.

Een eigen plek versterkt de identiteit en zichtbaarheid van de organisatie, zowel naar binnen als naar buiten. Maar zo'n plek brengt ook zorgen met zich mee. In Speeltuin Jeugdveld is het aantal inbraken niet meer te tellen, het bestuur schaft de gestolen spullen maar niet meer aan. Bij HCF is het clubhuis ook al een keer leeggehaald. De spontane supportactie was hartverwarmend, maar gebeurt dat de volgende keer weer? Het schuurtje van de Afrikaandertuin heeft een metalen voor-kant, waardoor het ongeveer een kwartier duurt voordat de rest vlam vat. Precies de tijd die de brandweer nodig heeft om er te komen. 'Lastig. Maar daarom zitten we hier ook', is de laconieke reactie van de tuinman/programmeur. De Leeszaal trekt—zoals de bedoeling was—een breed publiek, inclusief kinderen die af en toe te veel lawaai maken, dak- en thuislozen die soms te ruikbaar aanwezig zijn, en mensen 'waar iets mee is' en die onaangenaam onvoorspelbaar zijn. Geregelde bezoekers zijn wel wat gewend, de diversiteit is ook een van de charmes van de Leeszaal, maar voor vrijwilligers is het soms zwaar.

En dan zijn er nog de vaste lasten (huur, electra etc.) die bij een aantal organisaties als een loden last op hun schouders ligt; en bij een 'Huis van de Wijk' de noodgedwongen inwoning van weinig coöperatieve professionele instellingen.

Initiatiefnemers en vrijwilligers kunnen allerlei redenen hebben om al die moeite te doen. Ze zijn gehecht aan en trots op de plek die ze gemaakt hebben, het is voor hen zelf ook een verblijfsplek, een plek om dingen te doen die ze leuk vinden en/of mensen te ontmoeten, zich nuttig te voelen etc. Of fondsen of anderen het in stand houden van de plek zouden moeten ondersteunen, hangt af van de vraag of het ook een publieke plek is: of de plek betekenis heeft voor een grotere groep mensen dan de sociale kring van de initiatiefnemers.

Programma's en hun publieken

Of een plek toegankelijk en aantrekkelijk is voor verschillende groepen mensen, hangt—behalve van de al genoemde kwaliteiten van een publieke plek—ook af van het programma, de gerichtheid op bepaalde publieken en de locatie. Daarin verschillen de onderzochte plekken van elkaar en dat heeft consequenties voor de benodigde vorm van externe ondersteuning.

Een voorziening voor een specifiek én bijzonder publiek

Het publiek van speeltuinen, sportclubs, muziekscholen en een buurthuis bestaat uit mensen die belang hebben bij, of belangstelling hebben voor dit specifieke aanbod. Moeders en vaders met kinderen van 2 tot 10 jaar, kinderen (en hun ouders) die een bepaalde sport willen beoefenen, of bepaald instrument willen leren spelen. Mensen van deze 'doelgroep' treffen elkaar op deze plek; en als het goed is, ervaren ze het als hun plek en ontstaan er onderlinge uitwisselingen. Bij HCF staat wat er op het veld gebeurt centraal, maar ook eromheen is het—zelfs bij koud weer—een levendige boel. De plekken die wij onderzocht hebben, zijn geen standaardvoorzieningen, maar willen een bijzondere en specifieke mix van publieken in huis halen. Art Zegelaar ging met zijn muziekschool in de Afrikaanderwijk zitten en wierf de eerste leerlingen door folders in de brievenbussen in de omliggende straten te stoppen. De jonge muziekleerlingen van zijn school komen uit de Afrikaanderwijk en omliggende buurten, de volwassen leerlingen komen uit de hele stad. HCF organiseerde plein-clinics in de wijk Feijenoord om ook kinderen uit niet-traditionele hockeygezinnen te werven. Bij Abdelkwan doet men veel moeite om vrouwen (moeders, tantes en oma's) binnen te halen, maar weert men de 'schoffies en ruziezoekers' van Hillesluis door heel duidelijk te maken wat er bij een lidmaatschap komt kijken. Speeltuin Jeugdveld is allereerst een speeltuin en daarmee een veilige buitenplek voor kinderen in de Veldenbuurt in Zuidwijk. Er worden ook grote festiviteiten en activiteiten voor ouderen georganiseerd. De kerngroep zou graag het naastgelegen trapveldje benutten voor tieners, tegenwoordig niet de natuurlijke doelgroep van een speeltuin; een band met deze groep zou behalve vandaliseproblemen misschien ook het continuïteitsprobleem kunnen oplossen. Bijvoorbeeld door getalenteerde tieners cursussen sport- en spelbegeleiding te laten volgen en te laten oefenen in de speeltuin. De kerngroep mist momenteel de personele armslag om dat te organiseren. De beoogde mix van publieken komt er dus niet vanzelf, daar wordt over nagedacht en naar vermogen energie in gestoken.

Een plek met een programma voor een breed publiek

Sommige plekken koersen met hun inrichting, uitstraling en programma op een breed publiek. De verschillende groepen zijn er niet altijd allemaal tegelijk, maar soms ook wel. De meeste plekken hebben de ambitie om een soort 'third place' in de buurt te zijn, een plek—naast thuis (1) en het werk of de opleiding (2)—die makkelijk toegankelijk is en waar je zowel vertrouwde als onbekende mensen kunt treffen. Waar je makkelijk een praatje kunt maken, maar desgewenst ook met rust gelaten wordt, of in een apart groepje kunt zitten (Oldenburg 1989, Vos 2017). NIFFO is op het ene moment een jongerenwerkplek, op het andere moment een niet helemaal gewone galerie, op weer een ander moment een workshop- of

uitprobeerruimte; en soms alles tegelijk. Openluchttheater Afrikaandertuin haalt haar programmeurs en publiek uit diverse bevolkings- en kunstliefhebbersgroepen uit de Afrikaanderwijk. Op de Watertentoonstelling van Wijkcoöperatie Afrikaanderwijk stonden kinderspelletjes, waterflesjes met etiketten met uitleg, en geluidsboxen met griezelige onderwatergeluiden. Het Prachthuis in Overschie wilde zowel een marktplaats als een dorps huis zijn. Het eerste kwam er niet zo uit, maar een dorps huis (of ouderwets postkantoor) is het zeker geworden. Door het aanbod: vrijwilligers die er een eer instellen om een antwoord op iedere vraag te geven; en door de locatie: in het dorp Overschie; en als extra authentieke sfeerbepalers: de oude mannen aan de koffietafel die alles en iedereen kennen. Door de ingetrokken welzijnsinstelling dreigt er qua sfeer en programmatisch iets mis te gaan; en dat heeft gelijk consequenties voor de zorg voor de plek. Zelfs de inrichting (de balie) staat nu ter discussie.

De Leeszaal maakt duidelijke programmatische keuzes en de initiatiefnemers waken streng over huisstijl en inrichting, maar laagdrempeligheid, diversiteit, breed aanbod en openheid zijn eveneens belangrijke principes. Omdat behalve de buurtbibliotheek er nog een aantal publieke plekken wegbezuinigd waren in het Oude Westen, wilde de Leeszaal ook een 'vanzelfsprekende ontmoetingsplek' voor een breed publiek zijn. En dat is ze geworden. De Leeszaal is op veel momenten gewoon een — goed (door)zichtbare — plek met een heleboel boeken, drie kranten, wifi en computers waar mensen tussen de mensen kunnen zitten, werken, lezen, koffiedrinken en met elkaar afspreken.

Een plek met een voor buitenstaanders niet helemaal duidelijk programma/identiteit

Rotterdamse Munt probeert bewust twee doelstellingen met elkaar te verenigen. Aan de ene kant wil men een productietuin zijn. Geen gewoon commercieel bedrijf, want daarvoor is de plek te klein en de vrijwilligers niet allemaal geschikt, maar dan wel misschien een leerwerkplaats of sociale werkplaats nieuwe stijl. Aan de andere kant moet het ook een ontmoetingsplek zijn, zowel voor de vrijwilligers als voor bezoekers. Hoewel het een mooi ingerichte plek is, er gastvrouwen zijn die goed over de tuin kunnen vertellen, en de hekken vaak open staan, is het toch te veel productiebedrijf om dagelijks veel publiek te trekken. Bovendien twijfelt men over het publiek. Zijn de mensen in de buurt wel geïnteresseerd in deze biologische en wat duurere producten? Er werd even geëxperimenteerd met prijzige horeca om een ander publiek te trekken, er is iemand die educatieve programma's maakt, er zijn een paar keer per jaar festivals, iemand maakte een buurtplan. Een schijnbaar eindeloze en vermoeiende zoektocht naar wat de plek wil zijn en voor wie. Rotterdamse Munt ligt mooi tussen wijken met verschillende publieken, maar vond aan twee kanten onvoldoende aansluiting. En dan komt daar ook nog de verhuizing bij. Wat gaat er precies verhuisd worden? Hoewel het zoekende en al doende ontwerpen kenmerkend is voor lokale initiatieven en dat zeker niet vervangen moet worden door strakke beleidsplannen, kan langdurige twijfel over wat men wil zijn het publieke karakter van de plek verzwakken.

Uitstraling en locatie

Om een publieke plek te worden/zijn/blijven, is een programma en een publiekskeuze nodig, maar ook de fysieke kant en de locatie doet ertoe. Iedereen is zich daarvan bewust. Er zijn met veel vakmanschap en liefde pareltjes gemaakt, zoals Rotterdamse Munt; en creatieve tijdelijke oplossingen, zoals HCF. Bij Speeltuin Jeugdveld daarentegen is niet voldoende kennis en tijd voorhanden om fondsen te werven om het weinig aantrekkelijke speelmateriaal te vervangen en de buitenruimte voor de volwassen bezoekers aantrekkelijker te maken. En soms zijn initiatiefnemers en andere vrijwilligers zo gewend aan hoe het eruit ziet, dat ze

bepaalde dingen niet meer zien. Een voorbeeld zijn de drie beeldschermen met camera-opnames van de ontvangsthal die op de balie van het Prachthuis staan, een overblijfsel van de tijd dat er nog een pinautomaat was.

In het Prachthuis maken de lamellen en eeuwigdurende affiches inkijk onmogelijk. Op andere plekken besteedt men juist heel veel aandacht aan een duidelijke buitenkant en een goede inkijk. Niffo is bijvoorbeeld klein, maar is vakkundig ingericht en door het gebruik van de stoep extra zichtbaar. Ook de digitale zelfpresentatie van Niffo is dik in orde; net als bij de meeste andere organisaties trouwens.

Wat betreft de inrichting doet men vaak wonderen met weinig geld. Daar zit trots in, én creativiteit en vakmanschap. Zelforganisatie in combinatie met een gevoel van eigenaarschap lijkt een goede remedie tegen treurige vandalismebestendige 'achterstandsvoorzieningen'. Om mensen op het idee te brengen om iets bij te dragen, moet het gebouw ook weer niet te af zijn. De zelfwerkzaamheid moet enigszins herkenbaar zijn voor bezoekers. In die zin is Het Gemaal, de thuisbasis van Wijkcoöperatie Afrikaanderwijk, misschien wel iets te perfect vormgegeven en ingericht. De erfenis van flinke overheidsinvesteringen voor eerdere projecten in dit gebouw. Pas tijdens een watertentoonstelling ontdekten we de rauwe, nog invulbare kelders.

Opvattingen over gastvrijheid kunnen verschillen. Abdelkwan installeerde een grote superkeuken in hun nieuwe onderkomen, in het Prachthuis moet men het doen met een karige kitchenette. In de Afrikaandertuin lag tijdens de Dominicaanse festivalmiddag een half beest in de barbecuebak. In bijna alle organisaties met veel vrijwilligers wordt expliciet aandacht besteed aan het gastvrouw/heerschap, en dat is te merken. In het Prachthuis staat een nieuwkomer nooit lang alleen en zonder een kop koffie of thee, en worden bekenden gegroet. Bij Rotterdamse Munt zijn gastvrouwen opgeleid om informatie en rondleidingen te geven. In de Leeszaal organiseert men workshops over gastvrijheid. In de sportclubs let men goed op of nieuwe leden en hun ouders hebben begrepen wat ze kunnen verwachten en wat er van hen verwacht wordt.

Daarnaast is de locatie van belang. Dat kan twee kanten op werken: de plek kan profiteren van de locatie, en de locatie van de plek. Op de onderzochte plekken is bijna altijd het laatste het geval. De plek vult een voorzieningengat in een schraal gebied (Prachthuis in Overschie-Oost, Trefpunt Tweebos, Abdelkwan), brengt een saai plein tot leven (de Leeszaal), maakt een onherbergzaam gebied veiliger en aangenamer (Openluchttheater/Afrikaandertuin), is pionier in een alsmaar te ontwikkelen winkelstraat (Niffo, Gemaal), vult een door de crisis leeggefallen tussengebied (HCF, Rotterdamse Munt) of ontstane tussentijd (Kunststichting Regenboog) of ligt verstopt aan de uiterste grens van de wijk (Speeltuin Jeugdveld). Het maken van een publieke plek wordt door deze ongunstige omstandigheden niet makkelijker, wel vaak nuttiger.

Externe ondersteuning van de instandhouding van de plek

Een frisse vakkundige blik en ondersteuning kunnen organisaties helpen hun plek toegankelijker en aantrekkelijker te maken voor het beoogde publiek. Externe ondersteuning is echter vooral nodig om op sommige plekken (weer) een programma en publiekskeuze te maken. Vervolgens kan gekeken worden of die plek, en alle moeite die nodig is om de plek in stand te houden, nodig is om dat programma te realiseren. Helpt het voor de heruitvinding van het Prachthuis om zich los te maken van de welzijnsinstelling en dus elders een plek te vinden? Of is blijven in Overschie-Oost te belangrijk?⁴ Hoeveel (vaste) plek heeft Afri-Cultuur nodig?

⁴ Deze vragen zijn inmiddels door de realiteit achterhaald. De welzijnsinstelling heeft de huur van het Prachthuis opgezegd en trekt met het 'Huis van de Wijk' in bij de bijna opgeheven bibliotheek in Overschie-West.

Wat moet Rotterdamse Munt en HCF meeverhuizen en wat voor type nieuwe plek (voorzieningen en locatie) hebben ze nodig? En wat moeten ze doen om opnieuw publiek te vinden? Kunststichting Regenboog heeft volgens eigen zeggen minder opdrachten sinds ze haar plek in Bloemhof kwijt is. Heeft hun publiek, de jonge en volwassen muzikaleerlingen, een andere plek gevonden? Voor wie is het belangrijk dat Kunststichting Regenboog als herkenbare plek/voorziening in dit gebied terugkomt? Waardering is niet hetzelfde als onvervangbaarheid. Een spiegel voorhouden, een empathische én kritisch-onafhankelijke ondervraging, is ook onderdeel van externe ondersteuning in programma- en publiekskeuzes.

Op mogelijke oplossingen van het probleem van de vaste lasten van gebouwen en plekken komen we in de financiële paragraaf terug.

Niet de organisatie, maar de inspiratie

Alleen al bij het in stand houden van een organisatie met een publieke plek komt een heleboel kijken: veel om te doen en dus ook veel om te coördineren. Voor de afzonderlijke karweitjes, zijn meestal wel mensen te vinden, het continuïteitsprobleem zit in de intensiteit van de coördinatie. Die taak ligt vaak bij de initiatiefnemers en hoe lang houden zij dat vol? Is een betaalde kracht—even afgezien van de financiële consequenties—een oplossing? Of zijn er manieren om het werk anders te verdelen? Terwijl gemeente en professionele instellingen tobben met de vraag of vrijwilligers taken van betaalde professionals over kunnen nemen, denken zelforganisaties na over de vraag of een betaalde kracht het werk van vrijwilligers wel kan overnemen.

Vrijwilligers versus betaalde krachten

Onderzoek naar de uitwisselbaarheid van vrijwilligers en beroepskrachten staat nog in de kinderschoenen. De bestaande onderzoeken gaan primair uit van de professionele organisatie; dus over de vraag of vrijwilligers wel of niet bepaalde rollen over kunnen nemen. Het professionele kader is leidend in het denken. Bij de initiatieven die wij onderzoeken is het omgekeerd. Hier hebben vrijwilligers een organisatie gevormd waar professionals een plek in zouden moeten krijgen. Daar is nog minder over bekend dus. Er is wel iets over de eigenheid van vrijwilligers te zeggen. Op basis van literatuuronderzoek, expertinterviews en focusgroepen met beroepskrachten, vrijwilligers, beleidsmakers en bestuurders, en cliënten komen Meijs et. al (2013) tot zes verschillen, of redenen om voor vrijwilligers te kiezen in plaats van beroepskrachten.

1. Cliënten waarderen de feedback van vrijwilligers als meer oprecht en onafhankelijk. Ze zijn opener en minder vooringenomen.
2. Vrijwilligers zijn—omdat ze vrijwillig zijn, geen formele opleiding hebben en veelal kenmerken delen met cliënten—beter in staat om betekenisvolle relaties aan te gaan
3. Er is vaker sprake van onderling verband op basis van empathie (en niet op basis van deskundigheid)
4. Er is sprake van een meer gelijkwaardige relatie
5. Vrijwilligers zijn in staat om een eigen kwaliteit te leveren omdat ze vrijer kunnen handelen dan professionals die gebonden zijn aan allerhande protocollen
6. Vrijwilligers zijn meer beschikbaar: je mag ze veel makkelijker opbellen en gaan langdurige relaties aan.

Zoals de vrijwilligers van het Prachthuis. Daar zagen we letterlijke illustraties van alle zes punten, maar ook de onderwaardering van deze specifieke kwaliteiten van de kant van de professionals. Ook in een aantal andere organisaties die wij onderzocht hebben, werken betaalde krachten en andere sociale professionals. Daar zagen we dienstbare en coöperatieve verhoudingen, maar ook spanningen.

De kracht van informaliteit

Voor fondsen en subsidiegevers moeten beleidsplannen geschreven worden. Sommige organisaties hebben mensen die daar handig in zijn, andere niet, maar nergens fungeren die beleidsplannen als strakke handelingskaders, streefdoelen of blauwdrukken. De organisatie van initiatieven van onderop wordt vooral gekenmerkt door improvisatie en informaliteit en dat kent een eigen kracht. Het is veelal spontaan, komt voort uit behoeften, ideeën en vragen die mensen zelf articuleren, is gericht op de gemeenschappelijke zaak en het al (denkende en) doende uitvinden. Niemand heeft om het informele samen handelen gevraagd. Men steekt er ook alleen energie in als het iets van waarde oplevert: een mooie plek, waardevolle contacten, zicht op oplossingen voor vraagstukken. Alledaagse gastvrijheid, een eigen idee van kwaliteit en wat goed is, en de mogelijkheid om dat in te sluiten wat eigenlijk 'net niet past' zijn allemaal elementen die informele plekken, informele organisatie en netwerken kenmerken.

Hoe een organisatie zich programmatisch ontwikkelt, is sterk afhankelijk van de betrokken mensen. De initiatiefnemers hebben een idee, een visie, en zoeken naar mensen die met hen mee willen doen en die daarbij hun eigen ideeën en talenten meebrengen. Hoe open de uitnodiging naar anderen is, hoe vast het idee ligt, dat verschilt. Maar het vertrekpunt is duidelijk: de mensen en de hulpbronnen waarover zij beschikken. Deze manier van organiseren wordt ook wel 'bricolage' genoemd (Weick, 2001: 62-64). Je werkt met de materialen en de talenten die voorhanden zijn. Je doet een groot beroep op materialenkennis en intuïtie; je bouwt met elkaar vertrouwen op, en de focus ligt eerder op wat mensen wel kunnen dan op hun onvermogen. Omgekeerd krijgen mensen, laag- en hooggekwalificeerd, in en door een zelforganisatie de kans dingen te organiseren en uit te proberen, waarvoor ze elders niet zo makkelijk de ruimte zouden krijgen. Zoals de organisatoren van evenementen in Speeltuin Jeugdveld, de programmagroepen van de Leeszaal, de damesclub van Abdelkwan en de jongeren van Niffo. Met elkaar bouwen ze iets op wat past bij wie ze met elkaar als actieve bewoners (willen) zijn. Ze komen tot specifieke oplossingen die daarbij passen. Verandert dat gezelschap, dan werken de oplossingen soms niet meer en moet er een antwoord gevonden worden dat past bij de nieuwe samenstelling van het gezelschap.

Er kleven ook bezwaren aan informaliteit. Het 'spontane' karakter kan ook uitgelegd worden als onvoorspelbaar en willekeurig. Het maakt dat binnenstaanders en buitenstaanders minder goed weten waar ze op mogen vertrouwen, waar ze van op aan kunnen en wie ze kunnen aanspreken. En wat gebeurt er met informaliteit op het moment dat het door instanties omarmd wordt, of zelfs onderdeel wordt gemaakt van bewuste inzet? Dus informaliteit niet als iets wat een spontane en onvoorspelbare bijdrage levert, maar als een sturend element. Burgers gaan zich dan anders gedragen, zo betoogt Uitermark aan de hand van onderzoek van het SCP naar het Vogelaarbeleid: extra inzet vanuit de overheid door in te spelen op initiatieven van bewoners, leidde er toe dat bewoners juist minder bij hun buurt betrokken waren (Uitermark 2015). Zijn vraag of het wel mogelijk is om informaliteit te benutten zonder het teniet te doen, kan je niet negeren maar is nu te algemeen gesteld. Je zou preciezer moeten kijken hoe dat gebeurt; het is een empirische en geen normatieve vraag (Van der Steen et. al. 2010).

Toevallige rol- en functieverdeling

Op de onderzochte plekken doen de initiatiefnemers allerlei soorten coördinerend werk, zowel programmatisch, als praktisch-huishoudelijk, de contacten met de buitenwereld, en met de binnenwereld: de begeleiding van vrijwilligers. Dat doen ze vanuit hun gedrevenheid, verantwoordelijkheidsgevoel en betrokkenheid, maar ook omdat ze constant vanzelfsprekend door mensen binnen en buiten de organisatie als centrale figuur worden aangesproken. Dat maakt hen nog niet de meest geschikte figuur voor al die verschillende werkzaamheden. Iemand is bijvoorbeeld goed in inspireren en improviseren, maar minder goed in administreren en aanvragen schrijven. Of hij/zij is goed in het taakgericht begeleiden van vrijwilligers, maar heeft minder oog voor hun ontwikkelingsmogelijkheden buiten de gemeenschappelijke zaak. Het zijn duizendpoten en snelle beslissers, maar ze kunnen ook ongeduldig en slechte delegerders zijn. Of hij/zij is meer van het fysieke dan van het sociale. Of is juist te aardig, of wil te graag aardig gevonden worden, om mensen te corrigeren en bij te sturen. Het takenpakket van deze initiatiefnemers/coördinatoren is niet gekozen, maar al doende gegroeid. Omdat coördinatie een complexe klus is en dagelijkse inzet vereist, lijkt overname door andere vrijwilligers moeilijk; en dan ligt het voor de hand om te denken dat de continuïteit uiteindelijk het beste gewaarborgd is met een betaalde kracht. Uiteraard afhankelijk van het aantal vrijwilligers en de omvang en diversiteit van het programma.

Veel routine

Als we de organisatievraagstukken van de onderzochte casussen naast elkaar leggen, zien we echter ook dat het coördinatiewerk in de loop van de tijd gedeeltelijk weggeorganiseerd is door uitgekristalliseerde en soms ook vastgelegde routines en taken. Het Prachthuis is daar op huishoudelijk gebied en in de dagelijkse organisatie een goed voorbeeld van. Abdelkwam en HCF ook, voor zover het om het klassieke sportclubwerk gaat. Rotterdamse Munt heeft een aantal duidelijk onderscheiden teams/werkgroepen. De zzp-ers van Afri-Cultuur kunnen snel en efficiënt festiviteiten organiseren omdat ze goed op elkaar zijn ingespeeld. Bij de Speeltuin is men gewend om snel per app te overleggen en te beslissen. Aan routines zit ook een risico. *'We doen het hier altijd zo'* kan mensen en ideeën uitsluiten. Dan verandert de opwinding en creativiteit van iets opzetten en iets nieuws ontwikkelen in de routineuze voortzetting van iets wat nu eenmaal begonnen is. Omgekeerd geredeneerd: het initiatief moet bijzonder blijven en openheid, rommeligheid en een zekere onafheid uitstralen om nieuwe mensen en ideeën aan te blijven trekken.

Betaling van praktische coördinatie niet altijd een oplossing

Ondanks de routine blijft er dagelijks nog steeds van alles te regelen, bij te sturen en af te stemmen. Zelforganisatie is geen vanzelforganisatie, zoals de initiatiefnemers van de Leeszaal met kapitale letters in hun boek zetten. Of betaalde krachten daarbij behulpzaam zijn, is niet met zekerheid te zeggen. Onze bevindingen op de verschillende plekken wijzen tegenstrijdige richtingen op. Op sommige plekken zijn de betaalde coördinatoren een belangrijke organisatorische en programmatische kracht. Op andere plekken zorg(d)en ze voor onrust. Ze komen en gaan, ze deden een greep in de kas, ze krijgen ruzie met het bestuur, ze staan op te grote afstand van de vrijwilligers, we hebben het allemaal langs zien komen. De organisaties zonder of met heel weinig betaalde uren kwamen er niet als zwakste uit en stonden niet op het punt om te vallen. Onze conclusie is dan ook dat het probleem én de oplossing van de coördinatie/continuïteit van de praktische dagelijkse organisatie niet zit in het simpelweg beschikbaar stellen van een zak geld voor een betaalde kracht. Of het organisatorisch meer of minder goed gaat, of mensen het volhouden, blijkt allereerst samen te hangen met de programmatische kant van de organisatie: duidelijkheid en plezier over wat je met elkaar aan het maken bent, de trots en het gevoel van eigenwaarde over 'het eigen kindje', het eigenwijze project,

de betekenis van de plek of de activiteit voor de (mensen in de) buurt. De lol van nieuwe dingen verzinnen en ze ook nog realiseren en daar erkenning voor krijgen. Overeenstemming over de inhoud en het belang van de 'gemeenschappelijke zaak'. Dat betekent niet dat in zelforganisaties mensen per definitie niet betaald zouden moeten worden. Om bijvoorbeeld van Afri-Cultuur een sterk programmatisch netwerk te maken, moet er geld bij, ook voor de betaling van werkuren. Maar mensen moeten elkaar wel eerst gevonden hebben in een aanzet of richting van een gemeenschappelijk programma en in het gedeelde gevoel dat ze — misschien voor een deel van hun tijd — aan een gemeenschappelijke zaak werken.

Programmatische ondersteuning

Extra organisatorische ondersteuning zou zich daarom allereerst op de inhoud moeten richten: op explicitering, versterking en ontwikkeling van waar deze plek en dit initiatief, deze zelforganisatie en dit netwerk voor staat. Het duidelijkste voorbeeld daarvan zijn de betaalde krachten van HCF (300 leden, 2 betaalde coaches/coördinatoren, trainers, en ouders/vrijwilligers). Als gewone hockeyclub hoeft HCF alleen wat groter te worden, dan krijgt ze het financieel en organisatorisch wel rond; geholpen door eigen en andermans kennis van hoe je een hockeyclub draait. Wat de betaalde krachten daaraan toevoegen is het realiseren van de specifieke idealen en ideologie van HCF, een hockeyclub met kinderen die wel en niet uit traditionele hockeygezinnen komen. Praktisch betekent dat: de clinics op de pleinen in de wijk Feijenoord, het coachen van de trainers voor deze doelgroep, het ontwikkelen van een specifiek pedagogisch klimaat, het vormen van teams met voldoende auto's en niet te veel grote bekken, het erbij betrekken van afstandelijke en onwennige ouders etc. etc.

Zo zouden buurthuizen in zelfbeheer die zichzelf kwijt zijn geraakt in het aanbestedingscircus en het Huis van de Wijk-welzijnsbeleid, momenteel iemand kunnen gebruiken die de vrijwilligers helpt hun doel en programma en wat zij daar zelf in te bieden (willen) hebben (opnieuw) uit te vinden. Speeltuinen die qua mensen en programma inkrimpen, zouden geholpen kunnen worden om mensen te vinden en op te nemen die nieuwe programma-onderdelen toe kunnen voegen. En de enthousiaste coördinatoren/initiatiefnemers van de Leeszaal zouden het misschien toch wat minder druk krijgen, en het daardoor langer volhouden, als het programmatische denken meer zou worden gedeeld met alle vrijwilligers.

Dramaturg

Op programmatisch gebied zouden zelforganisaties geholpen zijn met een dramaturg (Georgelou et. al. 2017). Een dramaturg is meer dan een procesbegeleider. De boel flink opschudden en tijdelijk verwarring scheppen, behoort ook tot hun repertoire. Een dramaturg brengt een proces van vragen stellen op gang: over de beslissingen, handelingen, inrichting en bedoelingen; om daarmee met elkaar de logische verbanden, de noodzakelijkheden én de discrepanties te ontdekken. Hij/zij laat mensen met andermans oog naar hun eigen werk kijken en zo onhandige vanzelfsprekendheden of opportunistisch beleidsjargon-napraterij herkennen; en werkt door het organiseren van uitwisseling aan de versterking van het gemeenschappelijk idee, de kern waarop verder geïmproviseerd kan worden. Hij/zij helpt eraan mee dat er uit al die verschillende elementen een publieke plek met een programma kan ontstaan, maar zorgt er ook voor dat plek en programma ontsnappen aan vaste verwachtingen, dat er telkens iets nieuws kan blijven gebeuren. Dramaturgen zorgen voor ontwikkeling, maar hebben geen totaalcontrole over de uitkomst. Het is een manier van werken die goed lijkt te passen bij de informaliteit van deze organisaties. Tegelijkertijd realiseren we ons dat dit soort vakmanschap in het sociale domein niet voor het oprapen ligt, maar ze zijn ook niet onvindbaar, al moet je er wel je best voor doen.

Begripsmatig gestuurde uitwisselingen

Daarnaast kunnen organisaties van elkaar leren door besprekingen aan de hand van begrippen die net boven de dagelijkse ervaringen uitstijgen. Dus niet enkel uitwisselen wat men allemaal doet, maar proberen hier door concepten afstand van de te nemen, samenhang en verschil te ontdekken. Preciezer kijken en de tijd nemen om onder woorden te brengen wat men dagelijks doet en de impliciete sociale kennis die daaraan ten grondslag ligt. Zo zou bijvoorbeeld met elkaar nagedacht kunnen worden over de organisatorische kracht van de improvisatie. En over de voorwaarden waaronder het werkt, want improvisatie kan ook onproductieve chaos veroorzaken. Ook de in de casusanalyse van de Leeszaal opgesomde kenmerken van groepen die goed zijn in improvisatie (Weick 2001, p. 552) kunnen hiervoor ter inspiratie dienen. Evenals begrippen uit het boek 'De uitvinding van de Leeszaal', zoals 'alledaagse diplomatie', 'gemeenschappelijke zaak', 'regelluwte', 'cultuurbazar', 'voorzandsvoorziening', 'verbeeldingskracht', 'adhocratie'. Dit begripsmatig reflecteren vormt een interessante manier van professionaliseren vanuit de dagelijkse praktijk.

Werken met verschillende soorten vrijwilligers

Een deel van de vrijwilligers doet het werk na of naast betaald werk of een opleiding, een ander deel doet het als 'tegenprestatie' voor een bijstandsuitkering, als werktoeleidingstraject of als dagbesteding in een zorgtraject. De categorieën zijn in de praktijk niet altijd scherp te scheiden, maar de verschillende achtergronden zijn soms wel van invloed op wat de organisatie van mensen kan verwachten; en omgekeerd wat mensen van de organisatie verwachten. Mensen verwachten altijd een zekere mate van persoonlijke aandacht, maar de (objectieve en subjectieve) behoefte daaraan kan verschillen. Voor een deel lossen vrijwilligers dat onderling op, zo blijkt uit bijna alle casusbeschrijvingen. Vrijwilligers letten op elkaar, luisteren naar elkaars persoonlijke verhalen, geven elkaar adviezen etc.. Voor een ander deel worden de verschillen tussen vrijwilligers misschien onnodig uitvergroot, zowel door vrijwilligers onderling die onderscheid maken tussen 'echte' en 'niet echte' of 'gestuurde' vrijwilligers; als door coördinatoren die mensen indelen in 'capabele' en 'niet capabele' vrijwilligers. Ook die begrippen zouden onderwerp van uitwisselingen tussen organisaties kunnen zijn; te meer daar dit onderscheid niet op alle plekken op die manier gemaakt wordt.

Diversiteit past bij een improviserende organisatie. Het vinden van onverwachte oplossingen voor onverwachte situaties is gebaat bij de inbreng van kennis en ervaringen van een diverse groep medewerkers. De begeleiding van vrijwilligers met verschillende achtergronden en posities vraagt een vorm van organisatorisch vakmanschap ('human resource management') dat een initiatiefnemer van een leeszaal, stadskwekerij, galerie of speeltuin niet automatisch in huis heeft. Aangezien deze organisaties het feitelijke werk opknappen voor integratie- en zorginstellingen, zou het logisch zijn als uit die hoek voor ondersteuning wordt gezorgd. In de vorm van expertise (kennis en advisering over omgangs- en begeleidingsvormen) en in de vorm van geld (achterafbetaling voor bewezen diensten).

Tenslotte zouden sommige organisaties hulp kunnen gebruiken bij de vormgeving en invulling van een formele organisatiestructuur. Dat hebben ze nodig om fondsen te werven. Een bestuur kan een klankbord of spiegel zijn voor de initiatiefnemers/coördinatoren. En de vorming van een bestuur kan het draagvlak in de wijk of in de stad vergroten.

Geld voor extra expertise

Alle suggesties voor ondersteuning of versterking van plekken die we tot nu gedaan hebben, komen op hetzelfde neer: een zak met geld voor het aannemen van betaalde krachten voor de dagelijkse coördinatie is niet dé oplossing van de gevonden organisatieproblemen. Extra expertise om programmatische helderheid te krijgen, een beter vrijwilligersbeleid te ontwikkelen en de formele organisatiestructuur op orde te krijgen, kan de organisatorische duurzaamheid ook versterken. Die expertise, die al dan niet uit het eigen netwerk van de organisatie(s) gehaald kan worden, en het ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe programma's kosten natuurlijk wel geld.

Dansen met instituties

Wat beweegt er mee als bewoners bewegen?

De initiatieven van bewoners die wij onderzocht hebben, staan bijna van nature op gespannen voet met instituties. Bewoners organiseren activiteiten en publieke plekken die voor hen zelf betekenis hebben en waar ze anderen bij willen betrekken. Ze doen dat op hun eigen termen. Dat is zelforganisatie, niet het kopiëren van een model waarvoor het beleid al uitontwikkeld is. Hoe verhouden de initiatiefnemers en de actieve bewoners zich tot bestaand beleid en tot bestaande instellingen? Bij het ene wordt vrij nauw aangesloten bij de institutionele omgeving, bestaand beleid, bestaande professionele instellingen, bestaande subsidiestromen. Of men doet dat alleen als het echt nodig is en dan bij voorkeur met hulp van persoonlijke contacten binnen de instellingen en gemeente. Bij de ander staat de eigen beweging en de autonomie veel meer voorop en wordt er bewust of niet bewust gewerkt aan onafhankelijkheid van de institutionele omgeving. Daarbij wordt al dan niet de confrontatie opgezocht, men wil niet de ideale actieve burger zijn, maar een kritische actieve burger. In hun eigenheid zoeken alle onderzochte initiatieven stuk voor stuk op hun eigen manier naar een productieve verhouding met de institutionele omgeving. Er is inspelen op de veranderende beleidsomgeving, zoeken naar constructieve samenwerking met (welzijns-, cultuur-, sport-) partners, streven naar autonomie, de discussie aangaan en omgaan met stress door de eisen die vanuit de omgeving gesteld worden en door financiële zorgen.

Omgaan met autonomie

De institutionele omgeving van de onderzochte initiatieven is verschillend. In de meeste gevallen speelt de gemeente een rol. En dat in vele gedaanten. Daarnaast zijn fondsen, welzijnsinstellingen, sport- en cultuurorganisaties van betekenis. Ieder initiatief heeft te maken met andere partijen, die meer of minder goed met lokale initiatieven omspringen. De samenwerking past nooit naadloos, maar schuurt altijd wel ergens. Sommige organisaties beschikken over een behulpzame ondersteuningstructuur, zoals de hockeybond voor de HCF en de BSW voor speeltuin Jeugdveld. HCF en Abdelkwan kunnen daarnaast een beroep doen op Sportsupport, een gemeentelijke dienst die de combinatie van sportieve en maatschappelijke ambities entameert en ondersteunt. Die combinatie is voor de verenigingen soms een worsteling, maar ook voor de institutionele omgeving. De locatie van de HCF past perfect bij de maatschappelijke ambities, dichtbij de achterstandswijken waar ze zich op wil richten. Maar de club moet vanwege het aantrekken van de bouwmarkt en een stedelijk prestigeproject wel verhuizen naar een andere locatie met betere sportieve faciliteiten.

De mate waarin initiatieven afhankelijk zijn van de institutionele omgeving verschilt. De Leeszaal mikt op zo weinig mogelijk afhankelijkheid van de gemeente, neemt niet deel aan professionele netwerken op het sociale domein, maar is wel

hecht verbonden met de directe omgeving en andere zelforganisaties in de wijk en de stad. Bij de invulling van culturele programma's is er veel samenwerking, maar de Leeszaal stapte uit het programma Vreedzame Wijk toen bleek dat deze aanpak niet paste bij hun werkwijze en mogelijkheden. De Leeszaal heeft 'filialen', ofwel boekenkasten, onder andere in het Centraal Station, die geregeld ververs worden. En tijdens verkiezingen is er een stembureau gevestigd. Het gevolg van deze opstelling is dat de autonomie groot is en de eigen doelstellingen centraal blijven staan.

Bij andere initiatieven staan die eigen doelstellingen meer onder druk. Het Prachthuis is vanaf het begin afhankelijker van de gemeente, zeker voor de financiering van hun pand. Om de huur te kunnen betalen, worden ze uiteindelijk 'Huis van de Wijk', maar dat gaat gepaard met eisen en voorwaarden. Ook de relatie met het welzijnswerk verschilt. Het Prachthuis is voor de aanbesteding van het welzijnswerk een samenwerking met WmoRadar aangegaan. Dat vervolgens een steeds groter beslag op de ruimte legt, de vrijwillige hulpverleners voorschrijft hoe ze moeten werken en — ook hier — de vrijwilligers gebruikt als dienstverleners. Het Prachthuis gaat daar deels in mee, soms tegen hun eigen opvattingen in. Dat gaf spanningen. Vrijwilligers bedachten dat ze hun eigen autonomie moesten herontdekken, maar toen was het al te laat.

Erkenning

Er is ook onverschilligheid en afstand van de kant van de institutionele wereld. De aandacht van de overheid voor bewonersinitiatieven is vaak vluchtig (na anderhalf jaar trekt men weer massaal naar het volgende 'bedevaartsoord'), en oppervlakkig (gebaseerd op inhoudelijk weinig ter zake doende uiterlijke kenmerken). Rotterdamse Munt zoekt — tot nu toe vergeefs — naar institutionele kaders die hen financiële stevigheid kunnen bieden zonder in te leveren op hun ambities. Welzijn en zorg, natuureducatie, een soort sociale werkplaats zijn als mogelijkheden de revue gepasseerd. In praktische zin past een deel van hun activiteiten in deze domeinen, maar institutioneel krijgen ze daar tot nu toe nauwelijks erkenning voor. Ook als je kijkt naar wat Afri-Cultuur met elkaar realiseert onder andere op het gebied van talentontwikkeling, zou je verwachten dat ze omarmd zou worden door het miljoenenplan voor zuid, maar niets van dat alles. Het is handig dat de slooppanden en braakliggende terreinen zo leuk beheerd worden en daardoor verloedering wordt tegengegaan, maar als de economie aantrekt en er weer gebouwd kan worden, heeft men verder geen boodschap aan die culturele organisaties. Met duurzaamheid heeft dat allemaal weinig te maken.

Erkenning is iets anders dan een initiatief voortdurende de hemel in prijzen als zijnde een mooi voorbeeld van verantwoordelijke en betrokken burgers. En het is meer dan iets wat je alleen met de mond kan beleiden. Het moet ook tot uiting komen in een actieve houding. Dat betekent dat overheid en instanties zich op de hoogte stellen van wat de precieze betekenis is van een bepaald initiatief, wat er voor nodig is om dat te realiseren, hoe zich dat verhoudt tot het eigen beleid; en wat de mogelijkheden zijn voor ondersteuning, financieel en anderszins. Maar niet kritiekloos meebewegen, terugpraten en in discussie gaan over inhoud en aanpak is ook erkenning. Het laat zien dat je de ander serieus neemt.

Meervoudige ambities passen slecht bij instituties

Veel van de initiatieven die we hebben onderzocht koesteren meervoudige ambities: ontmoeting en cultuur bij de Leeszaal; sport en sociaal mixen bij HCF, sport en maatschappelijke ondersteuning bij Abdelkwan; hulpverlening, ontmoeting en marktplaats bij het Prachthuis; productie en ontmoeting bij de Rotterdamse Munt, educatie, talentontwikkeling, galerie/podium en ontmoetingsplaats bij Niffo en Ster

op Zuid/Openluchttheater, activiteiten voor kinderen en ouderen bij Jeugdveld. Die meervoudigheid past slecht bij de institutionele wereld waarin verschillende deelaspecten uit elkaar getrokken zijn en initiatieven van bewoners op enkelvoudige doelstellingen worden afgerekend. Dit probleem wordt op een aantal institutionele plekken onder ogen gezien. Sportsupport is zelfs opgericht om de combinatie van sportieve en maatschappelijke ambities te entameren en ondersteunen, maar een vereniging moet wel aan allerlei eisen voldoen om die support ook te krijgen. Bij Abdelkwan lukte dat eerst niet, en een jaar later wel.

De menselijke maat

Zoals gezegd zijn bij bewonersinitiatieven de betrokken mensen het vertrekpunt. Wat men gaat doen, moet passen bij wie het gaat doen. De oplossingen die mensen met elkaar vinden, hangen erg af van 'de aard van het beestje'. Omdat er bij lokale initiatieven veel minder mensen als afgeschreven worden beschouwd, bieden die initiatieven ook een plek voor mensen die elders niet aan de bak komen. We zien ze bij Rotterdamse Munt, de Leeszaal, Het Prachthuis, Jeugdveld en bij Afri-Cultuur. Die weten 'mensen waar iets mee is' en die elders moeilijk terecht kunnen een plek te geven, als vrijwilliger of als bezoeker. In een aantal gevallen zijn ze van grote waarde voor het initiatief.

De institutionele wereld maakt daar gebruik van, bijvoorbeeld door bijstandsgerechtigden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt naar deze plekken te sturen om daar hun 'tegenprestatie' te leveren. Daar staat vergoeding, noch ondersteuning tegenover. Als de Leeszaal problemen heeft met 'verwarde personen' kloppen ze vergeefs bij de gevestigde zorginstellingen aan. Er komt wel een gesprek op gang met Zorgvrijstaat, een alternatieve buurtgerichte zorgorganisatie, dat overigens in de Leeszaal ontstaan is. Maar praktische ondersteuning blijft uit.

Verschillende logica's

De aanbestedingen bij de gemeente, het vastgoedbeleid van de corporaties en de targets waar de welzijnsinstellingen in gevangen zitten, zorgen bij bewonersinitiatieven voor complicaties.

Om mee te doen aan een aanbesteding voor welzijn, moet een initiatief onderaannemer worden van een welzijnsorganisatie. De prijs die daarvoor betaald wordt, is dat de logica van de aanbesteding leidend wordt. De aandacht wordt verlegd van de bewoner die met een vraag binnenkomt en die vriendelijk en met zorg wordt ontvangen en die met een goed antwoord de deur uitgaat, naar een efficiënte doorverwijzing. De normen en de scores van de professionele partner worden het richtsnoer. Daarmee raakt de eigen kwaliteit van hulpverlening door bewoners zelf—hun ervaringsdeskundigheid, nabijheid, de vertrouwdheid van iemand uit je eigen buurt, het informele karakter van de hulpverlening—uit beeld.

Corporaties zijn in enkele gevallen eigenaar van het pand waarin de initiatieven hun plek creëren. Het zijn plekken geworden die van betekenis zijn voor de mensen die er gebruik van maken, en in het geval van de Leeszaal en Niffo is het zelfs aannemelijk dat ze de vastgoedwaarde in de omgeving hebben verhoogd. Vervolgens is die stijgende vastgoedwaarde voor de corporatie aanleiding om de huur te verhogen. Argument is meestal dat de Minister een ruimer beleid niet toestaat. Van corporaties die daarin een positie innemen samen met bewoners is niet veel te merken.

Lokale initiatieven dagen de institutionele logica uit

We kunnen de verschillende initiatieven zeker niet over één kam scheren. Ze verhouden zich allemaal op een andere manier tot de institutionele wereld, die er ook in alle gevallen heel verschillend uitziet. Het improviseren op persoonlijke basis van Jeugdveld, de onwennigheid van Afri-Cultuur met administratieve zaken, de principiële keuze voor autonomie van de Leeszaal, het meebewegen van Het Prachthuis, de netwerken van de HCF en het meedenken door het bestuur van de Rotterdamse Munt, daar zit weinig eenheid in. Het zal ook altijd blijven schuren, maar de ene 'institutionele omgeving' is er verder mee dan de andere. De vraag is dus niet alleen 'hoe worden de lokale initiatieven duurzamer?', maar ook 'hoe ontwikkelt de institutionele omgeving zich in relatie tot die initiatieven?'. Met oog voor hun eigen aard en voor de complexiteit van de opgave waar ze voor staan. Daar kunnen fondsen ook een rol in spelen, zo zullen we zien in hoofdstuk 7.

Vaste lasten, onzekere inkomsten: een zoektocht naar duurzame financiële grond onder de voeten

Toen we aan het onderzoek begonnen, waren we ons er van bewust dat het financiële vraagstuk een belangrijk dimensie zou vormen. Want hoe goed partijen ook in staat zijn om mensen, middelen en activiteiten om zich heen te organiseren (vaak tegen lage kosten) er is altijd een bepaald exploitatie tekort. Hoe groot dit is en hoe je dit opvangt, is een keuze die elke plek voor zichzelf moet maken. Wat we vooraf ook wisten, is dat het soort publieke plekken dat wij onderzoeken noch volledig zelf-organiserend, noch volledig zelf-bedruipend is. Was dit wel mogelijk, dan zou er al lang een 'echte' ondernemer in gestapt zijn. De vraag is steeds hoe zelforganisaties met vaste kosten (o.a. voor huur en beheer van een gebouw/terrein) hun continuïteit kunnen organiseren op basis van onzekere en gestapelde inkomsten. Om daar meer inzicht in te krijgen, zoomen we in op hun huishoudboekje. Maar we kijken ook voorbij het geld, want voor echte verduurzaming, moeten we kritisch kijken naar de relatie tussen waarde en geld.

Een gestapeld huishoudboekje

Tijdens het onderzoek mochten we zowel letterlijk als op locatie meekijken in het huishoudboekje. Door het uitpluizen van de jaarstukken, maar ook door te kijken hoe er ingekocht wordt en hoe dingen gebruikt worden, kregen we zicht op hoe geld binnenkomt en uitgegeven wordt. Wat opvalt is de creativiteit waarmee plekken in staat zijn om veel voor weinig te organiseren. Gekregen en gevonden spullen (her)gebruiken, slim inkopen, letten op de aanbiedingen en dingen meervoudig gebruiken, maken dat de dagelijkse kosten veelal laag zijn. Een substantieel deel wordt echter gevormd door vaste lasten.⁵ Door deze vaste lasten variëren de begrotingen van de verschillende initiatieven behoorlijk: van € 20.000 voor een speeltuin tot € 185.000 voor een buurthuis in zelfbeheer. We komen hier verderop op terug. Belangrijk is nu om te constateren dat in alle initiatieven een hoge mate van zuinigheid aanwezig is.

⁵ Zie voor een nadere uitwerking van de inkomsten en uitgavenpatronen van HCF en Rotterdamse Munt de schema's achteraan deze paragraaf. Zie ook de volgende paragraaf met een analyse van de jaarbegroting van de Leeszaal. Van de andere plekken hebben wij uiteindelijk niet, of niet voldoende inzichtgevende jaarstukken ontvangen.

Qua inkomen zien we dat alle plekken een meer of minder groot deel zelf verdienen. Bij de Leeszaal wordt 2/3 van de exploitatie zelf verdiend; en waar de exploitatie van de speeltuin geheel gedekt wordt door subsidie van de gemeente, financieren ze alle extra activiteiten zelf op basis van inkomsten uit de verkoop van snoep en limonade. De verhuur van ruimten aan derden, het leveren van diensten en de bar/horeca zijn bij de meeste organisaties de belangrijkste inkomstenbronnen. Maar in alle gevallen moet er geld van derden bij. Daarbij is de Rotterdamse overheid voor de meeste partijen de belangrijkste inkomstenbron. Fondsen volgen hierna (waarbij vooral Rotterdamse fondsen worden aangesproken) en pas daarna zien we sponsoring, vriendenclubs en giften om de hoek komen kijken. Geen enkele plek draait op één inkomstenbron. Dat is een gezonde situatie, omdat het ze minder kwetsbaar maakt.

Dat er geld van derden bij moet is (bij het soort initiatieven dat we onderzochten), volgens ons onvermijdelijk. De vraag is vervolgens of de voorwaarden waaronder extra financiële middelen beschikbaar zijn, passen bij het initiatief. Het Prachthuis waarborgde door mee te doen aan de welzijnsaanbesteding haar financiële positie, maar verloor daarmee een deel van haar kracht en uiteindelijk haar plek. Een vrijwilligersorganisatie voor en door mensen uit Overschie, werd meer en meer een uitvoeringsorganisatie voor WmoRadar. Juist om dit verlies door doelstellingen van buiten te voorkomen, blijft de Leeszaal bewust weg van gemeentelijke subsidies voor haar exploitatie.

Van praten over geld naar strategisch denken over geld

Er wordt bij initiatieven veel over geld gesproken — en dan vooral gemopperd dat er te weinig is, dat ze te veel moeten betalen en dat het zo ingewikkeld is om aan geld te komen — maar er wordt weinig strategisch over geld nagedacht. Er worden soms op basis van korte termijn-overwegingen, opportunisme over wat zich aandient en zonder kritisch te kijken naar de voorwaarden waarmee geld komt, verplichtingen aangegaan. Er wordt bijna nergens collectief nagedacht over de geldkwestie. Alleen bij HCF worden de jaarstukken, inclusief de jaarrekening en de begroting, met alle leden besproken. Voor zover het bij andere plekken besproken wordt, is dit een zaak tussen de initiatiefnemers, penningmeesters en het bestuur. Bij de Leeszaal is men kien op het laag houden van de vaste lasten en onderhandelt men bijvoorbeeld scherp met de corporatie over de huur. Bij Rotterdamse Munt wordt al vier jaar gezocht naar een toekomstbestendig verdienmodel, als zijnde een productiebedrijf, werktoeleidingplek, natuureducatieplek, en horeca/publieke ontmoetingsplek.

Het zou goed zijn wanneer initiatieven leren gezamenlijk strategisch over geld te praten en te denken in een veilige omgeving. Naar de uitgavenkant: is de prijs die betaald wordt voor vastgoed en personeel terecht? Of is deze veel te hoog? Is het noodzakelijk om deze kosten te maken? Of zou minder personele inzet of vastgoed ook moeten kunnen? En naar de inkomstenkant. Verschillende initiatieven laten kansen liggen om fondsen aan te vragen. Omdat ze niet weten van het bestaan van bepaalde fondsen. Omdat ze aanvragen niet durven of kunnen schrijven. Omdat ze alsmat geen bestuur samenstellen. Of 'er gewoon niet zo van zijn', zoals ze bij Afri Cultuur zeggen. Zo ligt er voor Niffo bij Stichting Doen geld klaar en houdt de speeltuin zich ver van allerhande 'papierzaken'. Bij HCF heeft iemand zich recent uit het bestuur vrijgemaakt om zich te kunnen concentreren op het binnenhalen van fondsen en sponsors. Zij kent het klappen van de zweep uit haar werk. En dat scheelt, want het schrijven van aanvragen is een vak apart. Je moet de juiste taal spreken, een stuk op kunnen stellen en voorwaarden kunnen doorgronden. En ook nog een beetje lol beleven aan dit type bezigheden. Daar ligt ook een rol voor mogelijke geldgevers. Wanneer ze actief meedenken met initiatieven, zo zagen we op diverse plekken (Stichting Doen bij de Leeszaal, Sportsupport op het gebied van

de sport en de Vastgoedafdeling van de gemeente Rotterdam rond speeltuinen), maakt dat een wezenlijk verschil. Dit wijst op een belangrijk iets: de voorwaarden waaronder geld beschikbaar zijn, doen er toe.

Geld komt met voorwaarden

Er bestaat niet zoiets als 'vrij' geld. Het komt altijd met voorwaarden, of je het nu krijgt van subsidiegevers, fondsen of eigen inkomsten. Voor overheid en fondsen moet je dingen doen om in aanmerking te komen voor geld, of realiseren wat je beloofd hebt om te doen (met het gevaar gekort te worden). Zelf geld verdienen is ook niet makkelijk. Mensen moeten je product willen (een zoektocht voor bijvoorbeeld Rotterdamse Munt), je moet hard werken om je doelgroep binnen te krijgen (HCF), het kost tijd om een publiek op te bouwen (Leeszaal) en soms weet je niet precies wat je product eigenlijk is (zalenverhuur, kinderfeestjes, hockeylidmaatschap/clinics, ondersteuning). Je product aan de man brengen kost tijd, geld en is ook een vak. Je moet goed communiceren en een netwerk hebben wat er op zit te wachten. De druk om zelf geld te verdienen (die vaak in subsidievoorwaarden van bijvoorbeeld de overheid zit) is dus nog niet zo eenvoudig om te zetten in klinkende munt.

Daar komt bij dat het aanbieden van je product vaak aan regels gebonden is. Soms is het maar de vraag of regels van toepassing zijn. Als je horeca wilt verzorgen, moet je dan aan alle sociale-hygiënevoorwaarden voldoen? Hoe zit het met BHV, ARBO en andere regels die voor normale organisaties gelden? Of wordt hier oogluikend van alles toegestaan? En tot hoe lang? Na viereneenhalf jaar kreeg de Leeszaal ineens controle en dreigde een fikse bestuurlijke boete voor het in huis hebben van licht-alcoholische drank die bij sommige evenementen werd geschonken. In andere gevallen zitten de 'beperkende regels' vooral in de hoofden van mensen zelf. Mogen we echt geen kinderfeestjes organiseren, vraagt speeltuin Jeugdveld zich af, terwijl andere speeltuinen dat wel doen? En soms zitten de regels, opgelegd door externe financiers, echt in de weg. Zo mag Rotterdamse Munt, hoewel ze wel activiteiten ontplooiën op het gebied van Maatschappelijk Ontwikkeling, niet aan de aanbesteding meedoen vanwege de aanbestedingsregels. Bij veel fondsen zijn exploitatiekosten als huur of personeel uitgesloten. Geld is er wel voor nieuwe activiteiten, maar niet voor de basis. Dat ondervond de Leeszaal toen de Rotary in het kader van haar 90-jarig jubileum geld aanbood: wel voor activiteiten, maar niet voor de huur. Na uitleg—en duidelijk maken dat het andere deel van het geld dan ook niet hoeft—ging Rotary uiteindelijk overstag. Vanuit HCF kijken ze soms jaloers naar de budgetten die beschikbaar zijn voor welzijn en zorg. De doelgroep hebben ze binnen en met de kinderen behalen ze allerhande doelen op dit terrein, maar als sportclub komen ze niet in aanmerking voor financiering vanuit die hoek. Wel is er—vanwege het maatschappelijke profiel—extra geld vanuit Sportsupport beschikbaar. Om daar voor in aanmerking te komen moet weer een flinke administratie worden bijgehouden. Niet onoverkomelijk, maar wel weer extra werk. Het gevaar is ook dat een organisatie, op zoek naar geld, zich vastlegt op voorwaarden die haar macht te boven gaan (zoals we bijna zagen gebeuren bij Abdelkwan) of waardoor ze zichzelf verliezen (Prachthuis). In het geval van Afri-Cultuur zijn de cultuurgelden ver weg. Deels omdat ze het bestuurlijk en organisatorisch niet op orde hebben, maar deels ook omdat hun schaal van werken valt tussen het lokale van het bewonersinitiatief en het 'grote geld' van het cultuurplan.

En zo zie je dat rond geld een hele wereld van regels, verwachtingen en organisaties actief is. Geld verdienen is dus nog niet zo gemakkelijk. Aan de inkomstenkant is daarmee nog een wereld te winnen. Maar we moeten daarin niet naïef zijn: de vaste lasten van deze publieke plekken zijn dusdanig dat er geld van derden bij moet.

De last van vaste lasten

De onderzochte initiatieven hebben (bijna) allemaal een vaste plek veroverd. Niet alleen in hoofden van mensen, maar ze zijn gevestigd in een pand of op een terrein; en ze zijn veel open. Inhoudelijke ambities hebben zich vastgezet in een pand en krijgen mede vorm door de inzet van personeel, naast die van heel veel vrijwilligers. Deze vaste lasten vormen in twee betekenissen een last. Ten eerste in overdrachtelijke zin. De betrokken initiatiefnemers zijn veelal geen opgeleide 'assetmanagers' of 'hrm-functionarissen'. Ze moeten al doende leren hoe deze vaste lasten te organiseren, financieren en managen. Ze zijn veelal ook niet begonnen omdat ze die rol wilden vervullen, maar het komt er wel bij op het moment dat een initiatief zich vestigt. Dit zie je bijvoorbeeld sterk terug in Afri. Ze willen allemaal een bepaalde sfeer neerzetten op de plekken en in hun activiteiten. Met weinig geld, en veel tijd, energie en creativiteit krijgen ze dit steeds voor elkaar. Daarbij komen de kwaliteiten van deze duizendpoten goed naar voren. Ze kunnen organiseren, hebben een brede cultuurkennis, zijn digitaal vaardig, goede netwerkers en kunnen makkelijk improviseren. Ze zijn gewend te roeien met de riemen die je hebt, maar een eigen plek is dwingend. Je moet werken aan een gezicht, moet allerlei praktische zaken regelen, er moet voldoende geld zijn en niet programmeren is eigenlijk geen optie. Daarnaast zijn vaste lasten financieel een last. Ze keren maandelijks terug en je kunt er weinig controle over uitoefenen. Ze hebben te maken met vastgoed, personeel en gas/water/licht. Deze laatste laten we hier buiten beschouwing, omdat daar buiten zuinig mee om gaan, weinig eer aan te behalen valt. Natuurlijk een goed contract afsluiten is essentieel, maar daar houdt het dan ook wel op. Sponsoring of korting is voor energiemaatschappijen onbespreekbaar.

Bij vastgoed zien we steeds hetzelfde patroon. Eigenaar is de gemeente (in 3 gevallen) of een woningcorporatie (in 3 gevallen). Beiden hanteren een beleid om een normale markthuur te vragen. In het geval van de gemeente is dit een 'kostendeekkende' huur, in het geval van de woningcorporatie een huur gebaseerd op de 'marktprijs'. Indien een huurder daar 1-op-1 mee akkoord gaat (zoals het Prachthuis of Niffo) is het percentage van de totale begroting dat opgaat aan huur aanzienlijk. Dat hoeft niet. Vaak kan je nog wel onderhandelen over een lagere huur. Tijdelijke huurkorting, speciale huurvoorwaarden, een ingroei huur en andere opties komen dan aan de orde. Dat vraagt wel een goed verhaal en je bent dan afhankelijk van beleid, goodwill en reputatie. De Leeszaal heeft noodgedwongen in zes jaar tijd al drie keer strak onderhandeld met de woningcorporatie over het huurcontract en profiteerde daarbij van de naamsbekendheid van de Leeszaal. Rotterdamse Munt en HCF zaten op een tijdelijke locatie en kregen daarom een gereduceerde grondhuur. In het geval van de speeltuin zag de afdeling vastgoed van de gemeente in dat de daadwerkelijke grondhuur onbetaalbaar zou zijn en besloot dat speeltuinen een grondhuur zouden betalen van 10% van de kapitaallasten gemoeid met de grond. In het geval van Jeugdveld komt dit neer op een huur van € 94, een meer dan behapbaar bedrag. In de meeste gevallen wordt een tijdelijke (nood)oplossing gevonden. Voor een structurele oplossing is (wederom) een meewerkende houding van de institutionele omgeving nodig. Je zou bijvoorbeeld de lijn van de speeltuinen kunnen doortrekken en ook in andere situaties de last van het vastgoed weghalen bij de initiatiefnemers. Bijvoorbeeld door te werken met een ingroei huur, met daarna de mogelijkheid om voor gebruik door deze specifieke groep — en zo lang zij het gebruikt — een maatschappelijke huur te vragen.

Ook personele kosten trekken een zware wissel op de totaalbegroting van een initiatief. Tegelijkertijd hebben deze kosten betrekking op mensen die belangrijke rollen vervullen: initiatiefnemers of speciaal aangenomen functionarissen. Naast het zorgzaam meedraaien in de dagelijkse organisatie van de plek, zijn zij bewust bezig met het geheel te overzien, strategische lijnen in de gaten houden en de communicatie met de buitenwereld te onderhouden (zowel in onderhandelingen als het gezicht naar buiten). Het belang hiervan hebben we in het vorige hoofdstuk

besproken. Hier komen ze weer terug, maar dan als kostenpost. Dat is nu veelal in zzp-constructies (HCF en Prachthuis, ook in Afri-Cultuur is iedereen zo'n beetje zzp-er of doet het naast een uitkering). In één geval is men in dienst van de stichting (Rotterdamse Munt). Om de kosten te beperken zou je het salaris of de vergoeding kunnen verlagen. Daarbij ben je wel gebonden aan wettelijke regels en regels van fatsoen. Je kunt ook kijken in hoeverre je betaalde rollen door vrijwilligers kan laten invullen. Daarbij spelen dan weer discussies over broodroof en verdringing een rol. Bovendien is een deel van de vrijwilligers juist op zoek naar een reguliere baan. En ten slotte moeten we niet toe naar de situatie zoals we die nu bijvoorbeeld kennen in de kunstsector, waarin allerhande functies die vroeger betaald werden nu door vrijwilligers en stagiaires worden ingevuld. Vrijwilligers kunnen en willen veel, maar daar zitten grenzen aan. Dat er veel mogelijk is, zien we bij de Leeszaal waar geen betaalde krachten zijn. Bij de Speeltuin is de personeelslast extern belegd en bij de overige plekken wordt heel veel door vrijwilligers gedaan. Maar misschien moeten we hier wel radicaler denken.

Vaste lasten anders geregeld – een gedachte

Is het ook mogelijk om de last van de vaste lasten bij de initiatieven weg te organiseren. Zodat zij zich volledig op de inhoud kunnen richten. Net zoals we op het niveau van personen een onderscheid kunnen maken tussen de rol die iemand speelt (en die hoe dan ook vervuld moet worden) en de persoon (dat kunnen verschillende of meerdere mensen zijn), zou je dit ook bij het vastgoed en het personeel kunnen voorstellen: ja er moet een pand/betaalde kracht komen, maar nee dit hoeft niet door het initiatief zelf gedragen te worden. Concreet zou dit er bijvoorbeeld als volgt uit kunnen zien:

- Vastgoed zou je—in een consortium van de gemeente, corporaties en diverse fondsen—bijvoorbeeld onder kunnen brengen in een nieuw soort MVO: een maatschappelijke vastgoedorganisatie. Deze heeft ofwel een vast aanbod qua panden in de aanbidding onder gunstige voorwaarden (zoals SKAR: www.skar-ateliers.nl) of heeft een jaarlijks budget waarmee het maatschappelijke initiatieven kan huisvesten.
- Voor personeel zou je kunnen denken aan het equivalent van een vidi-beurs voor lokale makers, zoals je die in de wetenschap (NWO) hebt: voor hen die zich bewezen hebben in de wijk is een jaarwerkbudget beschikbaar. Ofwel binnen organisaties, ofwel zelfstandig. De vraag is nog wel wie dat bepaalt.

De waarde en het geld

En dan is er nog een andere manier om naar het geheel te kijken, voorbij het geld. Als we het hebben over de waarde van hetgeen deze plekken produceren, in hoeverre zien we dan iets kostbaars ontstaan? We weten altijd precies (of nou ja, redelijk precies) wat iets kost, maar wat de waarde ervan is, dat is een heel andere vraag. Hoeveel zijn ontmoeting, taalondersteuning, beweging, sport, formulieren invullen, onderlinge steun, vriendschap, tuinieren, lezen, cultuur, buitenlucht en het vergroten van je netwerk, verbeelding en ervaring waard? Wat zijn 350 hockeyleden, 30.000 bezoekers aan de Leeszaal, 300 man die een korting voorkomen op hun uitkering, talloze ingevulde formulieren, honderden spelende kinderen, tuinders, culturele ervaringen, geslaagde stagiaires, inburgeraars, tegenprestaties, en toeleidingen naar werk waard? Is daar een prijskaartje aan te hangen? Door middel van Maatschappelijke Kosten Baten Analyses, Qaly's en maatschappelijke

prijslijsten wordt dit steeds vaker geprobeerd. Er is terecht discussie over de bedragen die toegekend worden aan activiteiten. Maar het niet doen is geen optie, want daarmee blijft ons denken hangen in het discours van de vrijwilligheid, de gift, het goed(e) doen.

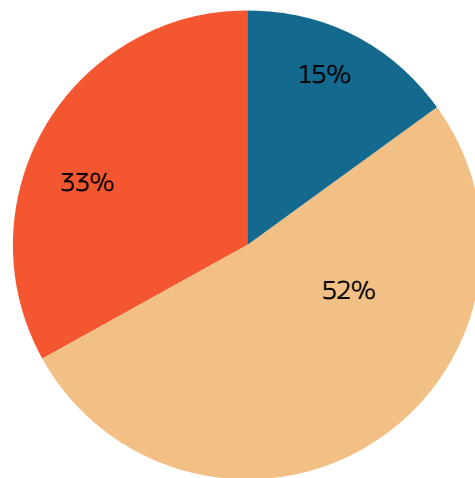
Maar dit is slechts een deel van het verhaal over de waarde van initiatieven. Als we accepteren dat initiatieven iets waardevols produceren én dat daar een bedrag aan te hangen valt, dan volgt daaruit een tweede vraag: als het allemaal zoveel waard is, wie is er bereid om te betalen voor dit waardevolle product? Als een jaarlijkse 'investering' van de Leeszaal van € 39.549 een waarde van € 397.724 genereert (zie volgende paragraaf), waar slaat dit rendement dan neer? Of anders geformuleerd: waar gaat het geld van de overheid nu heen en kunnen we dat niet anders verdelen over deze initiatieven, de verzekeringsmaatschappijen, de welzijnsinstellingen en de GGZ? Ook in de Rotterdamse gemeenteraad is die vraag gesteld en is met algemene stemmen een motie aangenomen om op het gebied van welzijn meer ruimte te maken voor kleinere aanbieders.⁶ De vraag is onder welke voorwaarden dit zou mogen en kunnen. Subsidies werken op basis van een belofte of afspraak. Zou het ook mogelijk zijn om achteraf te belonen op basis van bewezen verdiensten? Dit zijn vast ingewikkelde juridische, praktisch en systemische discussies, maar daar komen we op lange termijn niet onderuit. Dat we de spelregels moeten aanpassen aan deze nieuwe initiatieven is logisch. Op basis van de huidige regels zullen deze initiatieven nooit een sluitende businesscase kunnen overleggen. Regels zijn er namelijk om datgene wat normaal is te bestendigen, en al onze initiatieven zijn in die zin niet-normaal. Willen we initiatieven verduurzamen, dan zullen ze structureel anders gefinancierd moeten worden. Niet op basis van bijzonder en gelabeld projectgeld, maar op basis van reguliere geldstromen.

Concluderend

Al met al constateren we dat snel afscheid genomen moet worden van de illusie dat initiatieven ooit volledig zelf-bedruipend kunnen zijn. De verschillende plekken leven niet boven hun stand (daarvoor gaan ze over het algemeen te voorzichtig om met het uitgeven van geld), maar wel boven hun macht. Ze moeten meer doen dan ze aankunnen, ze moeten zich in allerlei bochten wringen om het geld binnen te halen en verliezen zichzelf onderweg of evolueren langzaam naar iets toe wat ze om te beginnen nooit waren. Moeten we daarmee constateren dat initiatieven zoals wij onderzocht hebben financieel ook nooit duurzaam te maken zijn? Nee, dat is te makkelijk. Wel vraagt het om anders te kijken waar we lasten neerleggen, hoe hoog lasten nu moeten zijn, hoe we geld slimmer kunnen laten circuleren en wie er allemaal zouden moeten of kunnen meebetalen aan dergelijke initiatieven.

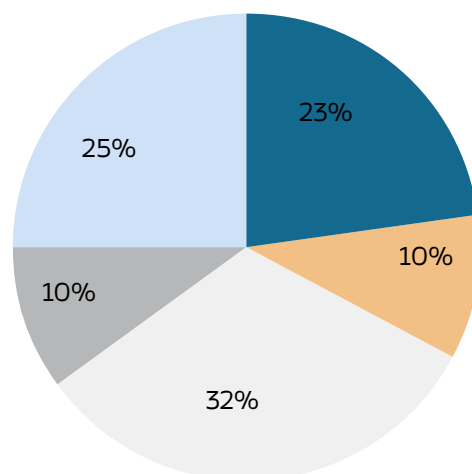
Uitsplitsingen van inkomsten en uitgavenpatronen van drie initiatieven

Uitgaven Rotterdamse Munt



- Plek
- Personeel
- Operationeel

Inkomsten HCF



- Contributie
- Overheid (S&R en Sportsupport)
- Overige (Sportbonden, gebiedscommissie, ...)
- Sponsoring
- Inkomsten uit diensten

Voorbij de pioniersfase van bewonersinitiatieven

Berekening van het maatschappelijk rendement

Bij initiatieven wordt veel over geld gesproken, maar het komt niet vaak voor dat de financiële huishouding van een initiatief—anders dan door de penningmeester en de boekhouder—doorgelicht en geanalyseerd wordt. Voor de verduurzaming van initiatieven is het echter nodig dat we daar meer grip op krijgen. Daarom zoomen we in deze paragraaf in op de financiën van de Leeszaal. Een standaard financiële analyse van de Leeszaal heeft maar een beperkte zeggingskracht. Omdat het geen bedrijf is, maar een maatschappelijk initiatief ligt haar rendement in haar maatschappelijke waarde. Wat is de omvang en waarde, en is deze te kwantificeren? Om dit in beeld te krijgen, brengen we de 'productie' van 1 jaar Leeszaal in kaart.⁷

De financiën van de Leeszaal

De Leeszaal, gestart in januari 2013, draait in 2016 op een totale begroting van € 39.549. Daarvan heeft € 25.163 betrekking op de exploitatiekosten van de 'alledaagse Leeszaal'. Dat zijn de huisvestingskosten, de organisatiekosten, de vrijwilligerskosten en de financiële kosten. De overige € 14.386 heeft betrekking op de programmering—zoals het kinderprogramma, Doorvertellen, Puntkomma Muziek, Alles behalve de Inhoud en de Literaire Maaltijden. De uitgaven van drie programma's (totaal in 2016 € 14.386) worden uit speciaal daarvoor geworven gemeentesubsidies en fondsen (St Bevordering Volkskracht, Sint Laurensfonds, Rotary Rotterdam) bekostigd. De huisvestingskosten bedragen 45% van de totale kosten van de Leeszaal in 2016. De Leeszaal is—juist doordat ze volledig met vrijwilligers werkt—goed in het regelen en ritselen van spullen; niet alleen de boeken, ook de kasten, stoelen, tafels. Voor de koffie worden steevast de aanbiedingen afgeftst. De Leeszaal weet daardoor de exploitatiekosten laag te houden. Kijken we naar de inkomstenkant, dan valt op dat de Leeszaal in staat is om gemiddeld over de jaren zo'n 1/3 van haar eigen inkomsten te genereren. Belangrijkste inkomstenbronnen zijn de verhuur van de ruimte aan derden en de opbrengsten van de bar. Bijzondere vermelding verdient de ruimhartige startbijdrage van Stichting Doen. Deze eenmalige startsubsidie—eigenlijk bedoeld voor 1 jaar—heeft de afgelopen jaren steeds gefungeerd ter dekking van het exploitatietekort. Mede daarom heeft de Leeszaal de goodwill die zij in de wijk en stad heeft nog niet omgezet in cash. Sponsoring vormt dan ook maar een klein deel van de inkomstenbron.

Tabel 1: Resultatenrekening Leeszaal (samenvatting)

	2013	2014	2015	2016
Kosten				
huisvestingskosten	€ 16.074	€ 16.759	€ 17.358	€ 17.849
organisatiekosten	€ 3.013	€ 4.025	€ 4.200	€ 4.361
vrijwilligerskosten	€ 2.898	€ 1.836	€ 2.504	€ 2.845
activiteitenkosten	€ 2.152	€ 6.275	€ 19.316	€ 14.386
financiële kosten	€ 113	€ 135	€ 193	€ 108
	€ 24.250	€ 29.030	€ 43.571	€ 39.549
Baten				
exploitatiebaten	€ 6.343	€ 10.344	€ 8.224	€ 5.860
activiteitenbaten	€ 2.152	€ 6.275	€ 19.316	€ 14.386
eigen inkomsten	€ 15.547	€ 12.006	€ 15.495	€ 19.224
financiële baten	€ 208	€ 406	€ 536	€ 79
	€ 24.250	€ 29.030	€ 43.571	€ 39.549

Al met al is de Leeszaal financieel gezond. Standaard financiële ratio's als de rentabiliteit, liquiditeit en solvabiliteit zijn goed, maar zeggen weinig. Door de kosten laag te houden en het grote percentage eigen inkomsten kent zij een grote financiële en inhoudelijke autonomie. Maar dit kan alleen maar door de grote vrijwillige inzet enerzijds en het geld van Stichting Doen wat fungeert als sluitpost. Ook een plek als de Leeszaal kan dus niet zonder geld van derden. Een sluitende businesscase is—zonder het concept geweld aan te doen—hier niet mogelijk. De taal van 'business', inclusief de financiële ratio's, is niet echt van toepassing op een initiatief als de Leeszaal. Veel belangrijker is haar maatschappelijk waarde. Maar hoe die te bepalen?

Maatschappelijke rendement

Om de waarde van een initiatief te bepalen, wordt vaak gebruik gemaakt van beschrijvingen, anekdotes en verhalen. Deze hebben een grote waarde, omdat ze de verscheidenheid en diepte van een initiatief onder woorden weten te brengen. Daarnaast wordt er gezocht naar zinvolle kwantitatieve gegevens over initiatieven.

Maatschappelijk rendement is de winst of toegevoegde waarde van een project voor de hele maatschappij⁸. Anders gezegd: maatschappelijk rendement is de verhouding tussen de benodigde investering in geld, mensen en/of middelen (input) enerzijds en het maatschappelijk effect dat wordt bereikt (outcome) anderzijds. Een manier om de outcome te bepalen is de resultaten van de activiteiten (output) telbaar te maken, daar een geldelijke waarde aan te hangen en deze in verhouding tot de financiële investering te zetten.

Voor dit soort berekeningen bestaan instrumenten als MKBA (maatschappelijke kosten- batenanalyse), KKBA (kengetallen kosten- batenanalyse), KEA (kosten-effectiviteitsanalyse), MCA (multi criteria analyse) of IA (impact assessment). In het kader van dit onderzoek was het—gegeven de tijdsinvestering die dit vraagt en de beschikbare gegevens—een brug te ver om een van de methoden in te zetten. Maar het had ook te maken met de stand van zaken. De meeste van deze methoden zijn *ex ante* beoordelingsmethoden: het gaat hierin om *inschattingen* van kosten en baten in de toekomst. Maar de Leeszaal bestaat al en we waren geïnteresseerd in de waarde die in 1 jaar geproduceerd wordt. Daarom hebben we ervoor gekozen om systematisch de productie van 1 jaar op te tellen en hier een 'gefundeerde' of 'onderbouwde' waarde aan toe te kennen⁹. Dit is een vorm van 'verhalende rekenkunde' waarbij de dagelijkse praktijk als uitgangspunt wordt genomen. We hebben naar de volgende categorieën gekeken: de boeken, de diverse groepen dagelijkse bezoekers, de vrijwilligers in hun verschillende rollen en de programmering.

De boeken

Een belangrijke functie van de Leeszaal is het halen en brengen van boeken. Per week worden er 750 boeken (33.750 per jaar) 'gehaald en worden er 1.000 gebracht, waarvan er 800 'geschikt' worden bevonden door de collectiemedewerkers. In de Leeszaal staan ± 17.000 boeken; in depot 10.000 boeken¹⁰.

⁸ Zie LPBL, 2011

⁹ Zie ook: Kwakernaak et. al, 2016

¹⁰ Telling februari 2017

Om hier een waarde aan te hangen, gebruiken we het idee van de 'willingness to pay'¹¹. Als die minimaal € 1,- en maximaal € 2,- is, dan vertegenwoordigen 33.750 boeken per jaar een waarde tussen € 33.750,- en € 67.500,- ofwel gemiddeld € 50.625,-. 50 % van de 'halers' koopt geen boeken vanwege zijn/haar inkomensituatie. Door het gratis kunnen verkrijgen van boeken in de Leeszaal is er min of meer sprake van een 'herverdelingseffect' dat gewaardeerd kan worden. Dit effect wordt gesteld op verdubbeling van de waarde van een boek. De gemiddelde maatschappelijke waarde wordt dan € 75.938,-.

Bezoekers

Naast boekenzoekers trekt de Leeszaal nog een hoop andere bezoekers. Krantenlezers, vergaderaars, zzp-ers die een werkplek vinden, computeraars en bezoekers voor wie de Leeszaal een belangrijke verblijfsplek is. Voor elk van deze groepen hebben we vastgesteld hoe vaak ze gemiddeld in de Leeszaal aanwezig zijn en hebben we daar een waarde aan toegekend. Door kosten van abonnementen, de kosten van een vergaderruimte of dagbesteding daar aan te koppelen, stellen we vast dat voor bezoekers de Leeszaal een totale waarde vertegenwoordigt van € 18.250.

De vrijwilligers

De Leeszaal draait volledig op vrijwillige inzet en ze maakt derhalve geen personeelskosten. Maar hoeveel inzet is er en wat is deze waard? In totaal zijn er (december 2016) 110 vrijwilligers actief in de Leeszaal. Deze doen niet allemaal hetzelfde en sommige doen meerdere zaken. Hoe kunnen we de inzet van vrijwilligers in 'waarde' omzetten? Inzicht in hoeveel uur er vrijwilligerswerk wordt verricht is dan de volgende stap. Na gesprekken met betrokkenen bij de diverse activiteiten is daar zicht op.

De gastvrouwen/heren

De Leeszaal wordt gedurende de openingstijden beheerd door gastvrouwen/heren. Zij zijn aanspreekpunt, zorgen voor koffie en thee, houden schoon en alles wat nog meer langs komt.

In totaal waren er in 2016 gemiddeld 53 vrijwilligers die 3 uur per week een 'gastvrouw/heer-dienst' doen. Het totaal aantal uren per week: $53 \times 3 = 159$ uur per week ofwel 7.155 uren per jaar. Deze inzet voorzien van een waarde in euro's kan op 2 manieren:

- a De waarde van deze inzet veronderstellen we op een tarief van € 8,- per uur. Dit bedrag is gebaseerd op de onkostenvergoeding die door de Leeszaal betaald wordt voor extra inzet van vrijwilligers tijdens avondverhuringen: € 20 voor 2,5 uur. Dit komt neer op een bedrag van € 8. Rekenen met dit bedrag van € 8,- per uur is de inzet het volgende 'waard':
 $7.155 \text{ uren} \times € 8,- = € 57.240,-$
- b De maximale vergoeding voor vrijwilligerswerk volgens de Belastingdienst is € 4,50 per uur¹². De maatschappelijke waarde is dan : **€ 32.198,-**.

¹¹ 'Willingness to pay': Maximum bedrag dat een persoon bereid is te betalen om te kunnen beschikken over een product of een dienst; uit: www.MKBA-informatie.nl

¹² www.belastingdienst.nl Vrijwilligers ouder dan 23 jaar.

'activiteitsvrijwilligers'

Naast gastvrouwen/heren zijn veel vrijwilligers betrokken bij het organiseren van activiteiten en programma's: punkmuziek, het kinderwerk, doorvertellen, literaire maaltijden, Leeshulp, Alles behalve de inhoud, Café NL en debatten. In 2016 zijn er 5.556 uren vrijwilligerswerk verricht voor de diverse activiteiten van de Leeszaal. Conform de hierboven gevolgde berekeningswijzen levert dat de volgende waarde op:

- a Leeszaaltarief van € 8,- per uur: $5.556 \times € 8,- = € 44.448,-$
- b Volgens Belastingdienst € 4,50: $5.556 \times € 4,50 = € 25.002,-$

'organisatie-vrijwilligers'

De organisatie-vrijwilligers zijn vrijwilligers die (ook) ondersteunende taken vervullen. Behalve bestuurders zijn dat de 'regelaars', Maurice Specht en Joke van der Zwaard, de vrijwilligers die de boekencollectie sorteren en op peil houden, de vrijwilligers die voor scholing van de andere vrijwilligers zorgdragen, de klusvrijwilligers, de computeronderhoudsman en tenslotte de administratieve vrijwilligers. In 2016 zijn er in dit kader 3.668 uren vrijwilligerswerk verricht. Conform de hierboven gevolgde berekeningswijzen levert dat de volgende waarde op:

- a Leeszaaltarief van € 8,- : $3.668 \times € 8,- = € 29.344,-$
- b Volgens Belastingdienst: $3.668 \times € 4,50 = € 16.506,-$

Vrijwilligerswerk met extra waarde

Naast dit 'reguliere' vrijwilligerswerk kan in een aantal situaties een extra waarde aan het doen van vrijwilligerswerk worden toegekend. 13 vrijwilligers verrichten die werkzaamheden (ook) op grond van de zgn. 'tegenprestatie'. Dat wil zeggen: verplicht vrijwilligerswerk in ruil voor de bijstandsuitkering. Het is lastig om hier direct een waarde aan toe te kennen. Zaken als vermindering van gebruik van zorg of de verhoging van de kwaliteit van leven die vaak genoemd worden in de literatuur, laten we buiten beschouwing. Wel is er iets te zeggen over de relatie tussen personen en werk. Het doen van vrijwilligerswerk zou de kans op kans op 'uitstroom naar werk' verhogen, zo wordt ook door de gemeente gesteld. Hier wordt een waarde toegekend van een (uitgespaard) traject sociale activering ad € 3.750,-¹³. Dat levert een totale waarde op van € 48.750,-.

In 2016 zijn er 2 vrijwilligers, mede dankzij de werkervaring opgedaan in de Leeszaal, aan het werk gegaan. De besparing voor de Gemeente Rotterdam bedraagt 2 uitkeringen ad € 17.000,-.

Waarde : $2 \text{ vrijwilligers} \times € 17.000,- \text{ bijstandsuitkeringen} = € 34.000,-$ naar een gemiddelde met een correctie voor het tijdstip in het jaar (delen door 2)¹⁴ dus **€ 17.000,-**.

¹³ Maatschappelijke Prijslijst, versie 10 oktober 2016, www.effectencalculator.nl

¹⁴ Als een vrijwilliger op 1 januari werk vond en de andere op 31 december dan is de waarde € 17.000,-.

Als beide vrijwilligers op 1 juli werk vonden : $2 \times € 8.500,- = € 17.000,-$. Het gemiddelde is dan de totale waarde gedeeld door 2.

Vrijwilligers en waarde van scholing

Binnen de Leeszaal is er aandacht voor de verdere ontplooiing van vrijwilligers middels een aanbod aan cursussen. Door 2 vrijwilligers wordt geïnventariseerd wat iedereen in ruil voor de tijd die ze investeren in de Leeszaal zou willen leren. Om deze leerwensen te realiseren wordt voornamelijk gebruik gemaakt van binnen de organisatie aanwezige deskundigheid. De verwerving van kennis vertegenwoordigt een waarde voor de cursist. We waarderen deze cursussen aan de hand van de prijslijst voor cursussen van de Rotterdamse Volksuniversiteit¹⁵. Aan vrijwilligers werden de volgende lessen aangeboden: computerles, Nederlandse les, Spaans voor beginners, Spaans voor gevorderden, workshops voorlezen, workshops verhalen vertellen, cursus solliciteren en logopedie. In totaal vertegenwoordigt dit een waarde van € 12.784,25.

Waarde van activiteiten voor bezoekers

Naast de hierboven beschreven en gewaardeerde bezoekers van 'de alledaagse Leeszaal', is er de categorie bezoekers van de door de Leeszaal georganiseerde activiteiten. Het gaat in 2016 om Puntkomma Muziek, het kinderwerk, de Literaire Maaltijden, Doorvertellen, debatserie Visies op Wonen, Alles Behalve de Inhoud en Café NL. Om de waarde hiervan te bepalen, berekenen we het verschil tussen de gevraagde toegangsprijs en de 'marktprijs'. Voor de activiteiten waar binnen de Leeszaal geen toegangsprijs voor gevraagd wordt, hanteren we de 'marktprijs' (de prijs van een vergelijkbare activiteit elders). De totale waarde van de diverse programma's bedraagt dan € 89.470.

Een substantieel deel daarvan (€ 67.500) komt voort uit de activiteiten van Café NL. Dit is een praatcafé waarin mensen op een laagdrempelige wijze oefenen met de Nederlandse taal. Dit vindt 2x per week gedurende 2 uur plaats en wordt zeer druk bezocht, met zo'n 50 bezoekers per keer. Bij de Volksuniversiteit R'dam zijn de kosten voor een NT2 cursus van 32 lessen van 3 uur (96 uren) € 1.200,- is € 12,50 per uur. Als we de waarde van de cursussen van Café NL op € 7,50,- per uur schatten, dan is de totale waarde: 4 uur per week x 50 deelnemers x 45 weken x € 7,50,- = **€ 67.500,-**

Waarde voor de omgeving

Er zijn ook zaken waarvan duidelijk is dat die een waarde vertegenwoordigen, maar die we niet kunnen bepalen. Dat geldt voor diverse groepen bezoekers, zoals de groep voor wie de Leeszaal een belangrijke verblijfspot is, en voor effecten op vrijwilligers zo zagen we al. Maar vanuit de omgeving horen we ook dat het Rijnhoutplein mede door de komst van de Leeszaal levendiger en veiliger geworden is in de afgelopen jaren. Dit voelen we zelf, maar horen we ook van anderen terug. Of deze effecten geheel of gedeeltelijk toe te schrijven zijn aan het feit dat de Leeszaal aan het plein gevestigd is, is moeilijk te bepalen. Er een waarde opplakken nog minder.

¹⁵ www.volksuniversiteitrotterdam.nl

Voor de cursussen Verhalen Vertellen en Voorlezen is gebruik gemaakt van www.Leesweb.org

Voor de cursus Logopedie zijn de tarieven van Pro Education gebruikt (www.proeducation.nl)

Maatschappelijke waarde opgeteld

In onderstaande tabel 12 staan de verschillende waarden in een overzicht. Verschil is gemaakt tussen een minimale en een maximale variant. De verschillen tussen beide varianten vinden hun oorzaak in:

- het verschil in waardering van een uur vrijwilligerswerk: Leeszaalvariant vs Belastingdienstvariant;
- het verschil in waardering in 'the willingness to pay' voor de afgehaalde boeken (§ 3.1)

Tabel 2: Maatschappelijke waarde Leeszaal

	totaal	
	minimale waarde	maximale waarde
3.1 dagelijkse Leeszaal		
boeken	€ 50.625	€ 75.938
3.2 ander bezoekers		
krantenlezers	€ 3.375	€ 3.375
vergaders	€ 5.625	€ 5.625
zzp-er	€ -	
computers	€ 2.250	€ 2.250
'rugzakbezoekers'	€ 7.000	€ 7.000
hulpvragers	€ -	
3.3 vrijwilligers		
gastvrouwen/heren	€ 32.198	€ 57.240
activiteiten	€ 25.002	€ 44.448
organisatie	€ 16.506	€ 29.344
tegenprestatie	€ 48.750	€ 48.750
zorgvermindering	€ -	€ -
terugkeer arbeidsmarkt	€ 17.000	€ 17.000
scholing	€ 12.784	€ 12.784
3.4 activiteiten		
puntkomma	€ 2.880	€ 2.880
kinderwerk	€ 15.000	€ 15.000
literaire maaltijden	€ 4.500	€ 4.500
Doorvertellen	€ 3.000	€ 3.000
Visies op Wonen	€ 600	€ 600
Alles Behalve	€ 490	€ 490
Café NL	€ 67.500	€ 67.500
3.5 omgeving	€ -	€ -
	€ 315.085	€ 397.724

Samenvatting en conclusies

Waar leidt deze 'verhalende rekenkunde' toe? Zoals we in tabel 2 zien, is de door de Leeszaal gecreëerde maatschappelijke waarde een bedrag tussen € 315.085 en € 397.724.

De totale waarde geeft ons inziens beter weer wat het 'nut' van de Leeszaal is dan de uitkomst van de standaard financiële analyse. Natuurlijk, het is een absolute bestaansvoorwaarde om een gezonde financiële huishouding te hebben en te houden, maar de daarmee gepaard gaande parameters of ratio's zeggen niet zoveel over de waarde van de Leeszaal. Die wordt pas door de verhalende rekenkunde inzichtelijk.

Nog een laatste rekensom om de waarde van de Leeszaal proberen te duiden. Als we van de maatschappelijke waarde voor 2016, de werkelijke kosten 2016 € 39.549,- aftrekken, dan ontstaat er een positief saldo tussen € 275.536 en € 358.175. Zetten we dit vervolgens om in een ratio, dan levert elke investering in de Leeszaal een hoog rendement op van minimaal 6,97 keer het geïnvesteerde bedrag. Nogmaals: het is geen echt geld waar het over gaat en niet meer dan een aanzet tot een MKBA, maar het zegt op zijn minst iets over de prestatie van de Leeszaal.

7. Verduurzaming stimuleren door rust te organiseren

Zoals we in de introductie al schreven, probeert dit onderzoek ook antwoord te geven op de vraag welke rol fondsen kunnen spelen in de verduurzaming van lokale initiatieven. Bij het opstarten kunnen initiatieven vaak bij verschillende fondsen aankloppen. Maar wie staat er aan hun zijde als ze al een tijdje bestaan? In dit hoofdstuk geven we antwoord op deze vraag. Abstraherend over de verschillende initiatieven schetsen we een handelingsperspectief. Geen rijtje praktische zaken waar een fonds morgen of overmorgen mee kan beginnen, noch kunnen initiatieven gelijk aankloppen. In plaats daarvan introduceren we een ander soort filosofie waar binnen de fondsenwereld aandacht voor zou moeten komen: naast het initiëren van dynamiek, zouden fondsen ook moeten helpen rust te organiseren. Wat we hiermee bedoelen en waarom dit nodig is, schetsen we in dit hoofdstuk.

Fonds in rust

Alle onderzochte initiatieven zijn (hyper)actief en dreigen zichzelf regelmatig voorbij te lopen. Initiatief nemen betekent heel veel ballen tegelijk in de lucht houden. Werkzaamheden kan je moeilijk uitbesteden: daar ontbreekt het budget voor, is het allemaal te eigen voor en het is vaak onduidelijk waar het precies heen gaat. Daar wordt weinig over geklaagd. Het hoort erbij en dus accepteren initiatiefnemers en vrijwilligers dat het 'hard voor weinig' is. Ze mopperen soms over de lange dagen, het tekort aan geld en de tegenwerking vanuit de institutionele omgeving, maar daar moet je ook doorheen prikken. Want daaronder zijn ze trots op wat ze collectief en zelfstandig neerzetten.

Maar er is ook een andere kant. Een tekort — aan tijd, aan menskracht, aan steun, aan geld, aan kennis, aan aandacht — levert stress op. En net zoals schulden door verhoging van stress het IQ van een persoon met gemiddeld 13 punten doet dalen, kunnen we ons voorstellen dat een gestresste organisatie ook niet optimaal functioneert. Opportunisme, geen tijd om een stap terug te zetten en door, door, door wordt dan kenmerkend voor het handelen. Ze zijn nieuwe initiatieven aan het ontplooiën, terwijl de vorige initiatieven nog lopen, aanvragen nog niet gehonoreerd zijn en de vorige administratief nog niet afgehandeld zijn. Nieuwe vrijwilligers zijn nog niet ingewerkt, krijgen soms te weinig tijd om zich te ontwikkelen. Zakelijk leiders raken opgebrand of het geld om ze betalen is al weer op. Al die dingen tezamen zorgen voor onrust. Deze situatie wordt nog eens versterkt door eisen die subsidieverstrekking, fondsen, klanten en de lokale gemeenschap stellen aan

initiatieven. Het moet altijd weer kwalitatief goed, nieuw, innovatief, voor iedereen toegankelijk, administratief volledig verantwoord, gemeten en geëvalueerd zijn.

Initiatieven zitten dus niet te wachten op het volgende fonds dat nieuwe dingen van hen wil, maar op een fonds dat hen helpt datgene wat ze doen (en waarvoor ze ooit begonnen zijn) beter te doen. Mede geïnspireerd door Harald Dunnink, designer en mede-oprichter van webkrant De Correspondent, noemen we dit een *filosofie van rust*. Hij omschrijft de ontwerpfilosofie achter de webkrant als volgt: 'Een filosofie van rust creëren, zodat je je druk kunt maken om de inhoud' (<https://decorrespondent.nl/3989/rust-een-ontwerpfilosofie-voor-de-digitale-tijd/359949573049-66be717e>). De vraag is hoe zo'n 'fonds in rust' er uit ziet. Hoe geef je actief vorm aan rust?

Opwekkende omgevingen en heldere verwachtingen

De kracht van de plekken die we onderzochten is dat ze steeds ruimte maken voor wat zich spontaan aandient. Natuurlijk zijn er doelstellingen, langlopende lijnen en programma's en ontwikkelt men in de loop van de tijd collectieve routines, rituelen en verwachtingen. Maar tegelijkertijd staat men—in meer of minder mate—steeds open voor iedereen die binnen stapt met een (goed) idee. Sterker nog, men is in staat adequaat te reageren op een nieuw idee. Door koppelingen te leggen met de juiste personen, informatie of andere plekken; door goed te luisteren en kritische vragen te stellen; en door ja te zeggen waar mogelijk, maar ook snel duidelijk te maken wanneer iets niet kan. In eerder onderzoek heeft Van der Zwaard plekken die dit vermogen in zich dragen 'opwekkende omgevingen' (Van der Zwaard, 2014) genoemd. Opwekkend drukt uit dat zo'n plek bepaald gedrag stimuleert en enthousiasme kweekt. En het drukt uit dat er iets ontstaat wat er daarvoor niet was. Een opwekkende omgeving brengt mensen bij elkaar en helpt te komen tot activiteiten. Welke dat zijn, is niet van tevoren vast te leggen. Een fonds in rust zou ook zo'n plek kunnen, misschien wel moeten, zijn. Een fonds is dan meer dan een zak met geld, maar een plek die mensen bewust verder helpt.

Dat vraagt wel dat we sleutelen aan de onderlinge verwachtingen tussen fondsen en initiatieven. Nu domineert een minimale en formele verwachting. Van initiatieven wordt verwacht dat ze transparant zijn, dat ze bestuurlijke en financiële zaken op orde hebben, dat ze afspraken nakomen, dat ze openstaan voor feedback en impulsen van buiten, en dat ze terugkoppelen en verantwoording afleggen. En van een fonds wordt verwacht dat ze zorgvuldig omgaan met de beschikbaar gestelde informatie, dat ze aanvragen tijdig behandelen, dat ze gefundeerd oordelen en dat ze afspraken nakomen. Dat is waardevol en noodzakelijk, maar het houdt partijen op afstand van elkaar. Als twee losse entiteiten die met argusogen naar elkaar kijken. Een ambitieus fonds doet meer: het gaat actief een relatie aan met het veld en de daarin opererende initiatieven. Actief een relatie aangaan met het veld vraagt ten minste vier dingen van een fonds: *bescheidenheid, inlevingsvermogen, generositeit en toegankelijkheid*.

Bescheidenheid heeft er mee te maken dat een fonds van buiten komt met als doel om de eigen kracht van een initiatief te versterken. Dus niet om het als fonds over te nemen, of om er een bepaald 'model' op te plakken. Als buitenstaander beweeg je mee met het initiatief. Dat wil niet zeggen dat je met alle winden meewaait. Meebewegen betekent dat je je opstelt als spiegel—je helpt partijen via jou naar zichzelf kijken; als kritische vriend—je kijkt kritisch naar hun doen en laten, niet om ze af te breken, maar om ze vooruit te helpen; en als steunpunt—je biedt ze praktische hulp, een luisterend oor en toegang tot dat wat ze niet zelf kunnen.

Ten tweede vraagt het inlevingsvermogen. Het gaat hier om deels informeel opererende entiteiten. Plekken die niet met een nauw omschreven vooropgesteld doel zijn ontstaan, noch heel scherp omljnd hebben waar ze naartoe willen groeien. In grote lijnen is dat inmiddels wel duidelijk, maar ze bestaan juist ook bij de gratie van hun vermogen om snel te reageren op dat wat zich aandient. Inlevingsvermogen in deze realiteit en identiteit betekent dat je als fonds accepteert dat je niet alles van te voren weet en kunt controleren. Het vraagt om vertrouwen in de lokaal aanwezige dynamiek en bereidheid om deze te stimuleren. Vraag daarom niet om dichtgetimmerde plannen en reken niet af op vooraf vastgelegde doelstellingen en cijfers. Geef ruimte aan improvisatie, verhalen en narratieve monitoring.

Ten derde is rust gebaat bij generositeit. Dus niet te zuinig zijn met tijd, aandacht, vertrouwen, het beschikbaar stellen van je netwerk en geld. Als tekort de oorzaak is van stress, dan zou een fonds de gezamenlijke ambities niet moeten frustreren door te beknibben aan de voorkant. Dit soort initiatieven hebben een cultuur van zuinig omgaan met geld en op waarde schatten van aandacht. Ga mee in die cultuur en sluit daar op aan.

Ten slotte vraagt het om een toegankelijke opstelling. De website geeft heldere informatie over de ambitie, doelstellingen en criteria van het fonds. Medewerkers zijn benaderbaar, zowel in een vroeg stadium voor overleg als tijdens het verdere proces. Aan de ene kant hoorden we dat mensen liever een subsidierelatie aangaan met de gemeente, omdat ze met de gemeente nog in discussie kunnen gaan, terwijl fondsen vaak per brief laten weten dat er over de beslissing geen discussie en correspondentie mogelijk is. Aan de andere kant zagen we dat meepratende en meedenkende fondsen door initiatieven gewaardeerd worden en ook verschil maken (Leeszaal, speeltuin en sport). Toegankelijkheid heeft ook te maken met wat je vraagt van mensen. Sommige initiatiefnemers krijgen al buikpijn bij de gedachte aan het invullen van formulieren. Ze zitten niet ruim in hun tijd, dus lange aanvragen, een lang voortraject en onduidelijke verwachtingen zijn wel het laatste waar ze op zitten te wachten. Hou het simpel, menselijk en to-the-point.

Handelingen

Daarmee is de filosofie en de houding helder. Hoe krijgt dat vorm in concrete handelingen. In de analyse van de organisatorische, financiële en institutionele dimensie van verduurzaming zagen we al dat het formuleren van een eenvoudige, eenduidige en eenvormige aanpak voor alle initiatieven een illusie is. Het zal op het niveau van het initiatief steeds maatwerk zijn. Dat betekent echter niet dat elke keer opnieuw het wiel uitgevonden moet worden. De kleermaker maakt uit bepaalde vaste onderdelen een maatbroek; de jazzmuzikant improviseert op basis van een immens repertoire aan standards, rifs, melodielijnen; en een fonds reageert — op basis van een zich al doende steeds verder ontwikkelend repertoire aan methodieken — op de vraag van een initiatief of het veld.

Op basis van wat we leerden uit het veld, onderscheiden we vier soorten handelingen:

- Vormen van directe steun: het inzetten van binnen fondsen beschikbare middelen — geld, kennis, informatie.
- Vormen van indirecte steun (inzet van derden): expertise in het veld (betaald) beschikbaar stellen aan initiatieven
- Vormen van onderlinge steun (p2p): uitwisseling en lerend vermogen tussen initiatieven ondersteunen
- Vormen van steun aan het veld: uitwisseling en lerend vermogen tussen initiatieven en haar omgeving (overheid, maatschappelijke instellingen, fondsen, onderzoekers).

In onderstaand kader werken we deze vier strategieën verder concreet uit:

Vorm geven aan directe steun

- Fondsen stellen geld beschikbaar voor basiskosten (huur, personeel, energie) en voor het uitproberen van nieuwe activiteiten en manieren van werken. Financiële armslag hebben om iets (gezamenlijks) te doen helpt simpelweg. Denk bijvoorbeeld aan Afri-cultuur, waar een impuls-financiering een krachtig netwerk een volgende stap kan laten zetten. Dit zoeken naar hoe met (kleine) financiële impulsen het verschil gemaakt kan worden, verdient prioriteit, omdat het zichtbare steun en dynamiek oplevert.
- Geld komt met voorwaarden, hebben we regelmatig gezien. Naast knellende regels, maken regels ook handelen mogelijk. Fondsen experimenteren met spelregels waaronder geld en expertise beschikbaar gesteld wordt; en geven daarmee een voorbeeld van een genereuze en open houding. Generieus omdat er middelen beschikbaar gesteld worden; open omdat bewust gesteld wordt dat ze proberen uit te vinden hoe ze als particulier fonds effectief verschil kunnen maken.

Vorm geven aan indirecte steun

- Analoog aan de mogelijkheden die bij grote bedrijven en overheidsorganisaties bestaan, zouden initiatiefnemers en vrijwilligers de kans moeten krijgen om zich te professionaliseren. Duurzame initiatieven zijn er bij gebaat wanneer 'welwillende amateurs' zich tot 'daadkrachtige amateurs' ontwikkelen¹⁶. Dit kan bijvoorbeeld door:
 - Cursussen en opleidingen voor individuele vrijwilligers bereikbaar te maken;
 - Expertise inhuren om het niet voor, maar samen te doen: dus niet iemand inhuren om aanvragen te schrijven, maar meekijken met het proces, zodat mensen er van leren.
- Stel het netwerk dat fondsen hebben en waar ze zelf uit putten — op juridisch, financieel, organisatorisch, communicatief en administratief gebied — open voor de initiatieven. Dit kan op verschillende manieren:
 - Door het organiseren van kennisuitwisseling en voorlichting.
 - Meer gericht zou je ook trekkingsrechten voor initiatieven kunnen opstellen om op basis van een concrete vraag experts in te vliegen en in te zetten.
 - Werk actief aan het opstellen van een smoelenboek of een verzameling van mensen waar initiatieven kennis kunnen ophalen of van bestuurders waar bestuurders of initiatiefneemsters mee kunnen sparren. Nu kost het veel tijd om in gesprek te komen met de juiste personen en ontdekken 'wie/ waarvoor' is.
 - Specifieke vermelding verdient nog de rol van hogescholen (en in mindere mate mbo's en universiteiten): als opleiders van professionals en leveranciers van stagiaires hebben initiatieven regelmatig met hen te maken. De relatie is er nu vooral een van halen (stageplaatsen en kennis) en weinig van brengen. Het zou mooi zijn wanneer deze relatie evenwichtiger zou zijn en ook financieel iets oplevert voor initiatieven.
- Naast kennis en advies zijn initiatieven gebaat bij de korte of langere inzet van professionals met specifieke expertise:
 - Organisatorische ondersteuning van een communicatiespecialist, een vastgoed specialist, een organisatiekundige.
 - Naast 'klassieke' organisatorische ondersteuning, zou extra organisatorische ondersteuning zich op de inhoud moeten richten: op explicitering, versterking en ontwikkeling van het verhaal van een plek of initiatief.

¹⁶ Ze moeten vooral niet 'professionaliseren' in de klassieke zin van het woord. Juist in hun eigenheid, hun eigenzinnige manier van dingen doen, het buiten bestaande organisaties opereren zit de kracht. Ze moeten vooral niet verworden tot crypto-professionals.

- Maatschappelijke dramaturgen opsporen en beschikbaar stellen (zie ook rol van de stadsdramaturg, Hajo van Doorn: <http://theaterrotterdam.pr.co/146672-hajo-doorn-wordt-stadsdramaturg-theater-rotterdam>)
- De professional kan een voelspriet naar buiten en binnen zijn. Iemand die de wereld van buiten binnen haalt, zonder de binnenwereld voorbij te lopen. Zoals Harrie Vendeloo het onderzoek bij de speeltuin deed, is daar een voorbeeld van. Op basis van een door een initiatief geformuleerde vraag kijkt gedurende een beperkte periode een 'professionele bemoeial' mee binnen de organisatie om zo knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen in kaart te brengen. Deze 'bemoeial' stelt op basis daarvan een actieplan op waarin gekeken wordt naar de zaken die intern opgelost kunnen worden, naar zaken die anderen op kunnen lossen, en zaken waarin fondsen kunnen helpen het verschil te maken.

LET OP: Bij de inzet van al deze experts is het belangrijk te constateren dat dit geen 'experts' in de gebruikelijke zin zijn. Het betreft hier namelijk geen standaard-organisaties. Informele samenwerkingsverbanden, spontane initiatieven, zelf-ontwikkelde routines en een gedeeld gevoel van 'zo doen wij dat hier' spelen op deze plekken een belangrijke rol. Het is de drijvende kracht achter de plekken. Experts die zich in willen zetten voor deze plekken moeten dit doen met gevoel voor deze eigenheid. Hun bijdrage zou er vooral in moeten bestaan die informele kracht te laten floreren en niet in het formaliseren en institutionaliseren langs klassieke patronen.

Vorm geven aan onderlinge steun

Gedurende het onderzoek merkten we dat er initiatieven nieuwsgierig waren naar elkaar. Het ontbreekt hen echter aan tijd om uitwisselingen te organiseren. Om deze nieuwsgierigheid te honoreren, kunnen fondsen peer-to-peer leeromgevingen opzetten. Organiseer deze leeromgeving thematisch: koppel groene, culturele, recreatieve, sportieve en maatschappelijke initiatieven in aparte netwerken aan elkaar. Laat ze van elkaar leren, zodat ze individueel en als collectief sterker worden. En organiseer begripsmatig gestuurde uitwisselingen. Van uitwisselingen tussen organisaties kan men altijd wel wat leren, maar het kan een stuk productiever als de concrete voorbeelden van anderen in een begripsmatig perspectief worden geplaatst. Naast 'improvisatie', een begrip dat in dit onderzoek sterk naar voren komt, kan je ook kijken naar begrippen die in het boek 'De uitvinding van de Leeszaal' worden gebruikt, zoals 'alledaagse diplomatie', 'gemeenschappelijke zaak', 'regelluwte', 'cultuurbazaar', 'voorzandsvoorziening', 'verbeeldingskracht', 'adhocratie' en erkenning.

- Binnen en tussen initiatieven valt nog veel te leren over geld, maar dan moeten we er wel open en eerlijk over leren praten. Eerdere pogingen hiertoe, bijvoorbeeld vanuit de gemeente Rotterdam, waren gedoemd te mislukken. Omdat de overheid voor veel van de aanwezige partijen een belangrijke 'inkomstenbron' was, was er geen veilige omgeving waarin kritisch nagedacht kon worden over geld. Het zou interessant zijn wanneer de collectieve fondsen zo'n Rotterdamse leeromgeving faciliteren. Niet door het direct zelf te organiseren, maar door een partij in staat te stellen deze gesprekken te voeren.

Vorm geven aan steun aan het veld

- Een aantal bestaande spelregels van de overheid knelt, is onhandig en zadelt initiatieven met onnodig zware lasten op. Als fondsen deze nood ledigen, dan zou ze daaraan de voorwaarde moeten verbinden dat er in de stad een discussie gevoerd gaat worden over betaalbaarheid en beheer van maatschappelijk vastgoed, waarderinginstrumenten, het koppelen van waardeproductie en financiële stromen. Is het niet vreemd dat initiatieven nu een groot deel van het geld—soms verkregen van fondsen, soms van de gemeente—weer doorstorten naar de huisbaas, lees de gemeente of corporaties?
- Naast discussie kan men hier ook overgaan tot eigen initiatieven zoals bijvoorbeeld het opzetten van een eerder genoemde nieuwe MVO, een maatschappelijke vastgoedorganisatie of het maatschappelijk equivalent van de vidi-beurs in de wetenschap (NWO): een beurs voor lokale makers die zich bewezen hebben in de wijk in de vorm van een jaarwerkbudget.

Het fonds als een plek om tot rust te komen

Met de hierboven beschreven filosofie van rust, de bijbehorende houding die zich kenmerkt door bescheidenheid, inlevingsvermogen, generositeit en toegankelijkheid, en uitgewerkt in vier vormen van handelen, tekenen zich de contouren af van hoe fondsen een rol kunnen spelen in de verduurzaming van initiatieven. Als we het Rotterdamse—maar ook landelijke—fondsenlandschap overzien, dan kennen we niet direct een fonds dat zo'n filosofie belichaamt. Veel eerder zet men in op het genereren van dynamiek en probeert men via uitgebreide aanvraagformulieren, intakes, coaching en verantwoording controle en sturing uit te oefenen. Ook de gemeente Rotterdam is niet direct een partij die rust brengt. Zij is eveneens geneigd vooral in te zetten op het stimuleren van nieuwe initiatieven. Ze wil vaak geen duurzame subsidierelaties aangaan, de beleidsdoelen wisselen regelmatig waardoor projecten hun doelen en werkwijze voortdurend moeten aanpassen (Van der Zwaard 2017) en de gemeente Rotterdam is een versnipperde organisatie waarvan afdelingen elkaar regelmatig tegenspreken en tegenwerken.

Door als fonds in te zetten op het actief vormgeven van rust geef je het veld iets waar het nu aan ontbreekt. Door actief een relatie aan te gaan met het veld sluit je erbij aan en schiet je er niet overheen. En door de verschillende handelingen heb je impact. Initiatieven zijn gebaat bij ondersteuning, ze kunnen veel zelf, maar ze kunnen het niet alleen. Ze hebben op sommige terreinen steun nodig, maar zijn gehecht aan hun autonomie. Investeren in mensen en netwerken helpt mensen vooruit en het laat nieuwe mogelijkheden en verbanden ontstaan. En fondsen sleutelen op deze manier aan de voorwaarden van het spel. Ze dichten met zijn allen niet de gaten die door beleid vallen, of spelen het spel slimmer, maar ze veranderen wat mogelijk is. Fondsen kunnen op deze manier, zowel direct en indirect, op de korte en op de lange termijn, en op te verwachten en onverwachte manieren, impact op de stad hebben. Daarmee sluit deze filosofie—mits zorgvuldig uitgevoerd—goed aan bij de situatie in de stad. Dynamiek is er genoeg in de stad. Er ontstaan nog steeds nieuwe initiatieven, het is moeilijk om het bij te houden. Dat deel van het landschap is dus goed ontwikkeld. Maar het volhouden en een volwaardige speler worden in het culturele, sociale en maatschappelijke veld, dat is nog een ingewikkelde situatie. Door gezamenlijk—met lokale en landelijke fondsen—deze manier van denken aan het landschap toe te voegen, werken we gezamenlijk aan een speelveld waarin ruimte is voor duurzame zelforganisatie.

8. Project gestopt: wat blijft er over?

We hebben onderzocht hoe bewonersinitiatieven/vrijwilligersprojecten het volhouden en welke ondersteuning ze daarbij zouden kunnen gebruiken. Daarmee willen we niet zeggen dat bewonersinitiatieven het tot in lengte van jaren zouden moeten volhouden, omdat ze nou eenmaal begonnen zijn. Het mooie van vrijwilligerswerk is nou juist dat een activiteit of voorziening niet om de verkeerde redenen in stand gehouden hoeft te worden, bijvoorbeeld om het personeel aan het werk te houden. Projecten stoppen omdat de fut eruit is, omdat het financieel niet meer rond te krijgen is of omdat men uit het pand of van het land moet. Dit kan als 'mislukken' of 'einde verhaal' ervaren of gezien worden. Maar daarmee wordt slechts een deel van het verhaal belicht. Dat een project stopt, betekent niet dat ze verdwijnt. Daarom willen we ter afsluiting nog iets zeggen over wat er van deze initiatieven kan overblijven als ze fysiek en organisatorisch ophouden te bestaan. Een nadere bepaling van de sociale, culturele en fysieke humuslaag waarop deze initiatieven hebben voortgebouwd en waaraan ze mogelijk ook iets hebben bijgedragen. Dat zit in de mensen, in individuen en in groepen, en het zit in de plekken. En uiteindelijk zit het daardoor ook in de wijk en in de stad.

Collectieve zelfredzaamheid

Wat er in (groepen) mensen bewaard kan blijven van zo'n initiatief is '*collective efficacy*' ofwel 'collectieve zelfredzaamheid' (Sampson et al 1997). In verband met leefbaarheidsproblemen in een buurt, waarvoor dit begrip werd uitgedacht, betekent het dat bewoners zich in staat voelen om gezamenlijk bepaalde problemen in de buurt aan te pakken, en dat zo nodig ook daadwerkelijk (willen) doen. Daar zit een ondernemende kant aan: daadkracht en alle kennis, vaardigheden en houding die voor een effectieve aanpak nodig zijn. Er zit ook een zelfreflexieve kant aan: denkbeelden over goed (samen)leven, over eigen positie en kwaliteiten. Het gevoel dat je ertoe doet en dat je iets in te brengen hebt. Een sociale kant: onderling vertrouwen en solidariteit; en ten slotte een politieke en institutionele kant: het vertrouwen dat overheidsinstellingen en 'de politiek' de acties ondersteunen of op zijn minst serieus zullen nemen. Die competenties en kwaliteiten zijn nodig om iets te beginnen en vol te houden, ze kunnen al doende groeien, en ze verdwijnen niet als het initiatief stopt.

De ondernemende kwaliteiten waarover de initiatiefnemers al beschikten worden waarschijnlijk al doende groter, maar belangrijker is dat zij een situatie hebben gecreëerd waarin anderen dit soort kwaliteiten kunnen ontwikkelen. Het informele en improviserende karakter van deze organisaties biedt aan mensen ruimte om nieuwe activiteiten en verantwoordelijkheden uit te proberen en daarmee nieuwe kennis en vaardigheden op te doen. Initiatiefnemers én aanhakers leren wat er

allemaal bij komt kijken om een publieke plek te runnen: praktisch-organisatorisch, technisch-fysiek, sociaal en financieel. Ze worden geconfronteerd met kleine en grote vraagstukken waar ze van te voren niet bij stilgestaan hebben, maar die ze wel (moeten) oplossen.

Door die leerervaringen gaan mensen anders naar zichzelf kijken. Iemand 'met een grote afstand tot de arbeidsmarkt' blijkt ook iemand te zijn die bezoekers goed kan helpen met hun vragen, die een goede sfeer kan maken of die een fantastisch Halloweenfeest kan organiseren. Iemand die beperkt Nederlands spreekt, wordt een spil in de dagelijkse huishoudelijke organisatie of in een stadsstuinderij. Mensen ontdekken dat ze iets in te brengen hebben, dat ze ertoe doen. Ze krijgen meer zelfvertrouwen én vertrouwen in anderen. Ze gaan anders naar medebewoners kijken, want ze doen het met elkaar. Hoewel het ook wel eens ingewikkeld is, noemen vrijwilligers van de Leeszaal samenwerken met al die verschillende mensen als belangrijkste persoonlijke winst. Anders gezegd: het sociale vertrouwen groeit, het gevoel dat je een heleboel dezelfde waarden deelt; en dat je bij elkaar terecht kunt met persoonlijke vragen en besognes. Aan de ene kant de ervaring dat je samen aan een gemeenschappelijke zaak kunt werken, en aan de andere kant de persoonlijke aandacht. Of het meewerken aan een bewonersinitiatief ook leidt tot vertrouwen in professionele instellingen en politiek, hangt natuurlijk af van de opstelling van die kant. Misschien is de belangrijkste ervaring op dit gebied wel dat bewoners zich minder afhankelijk kunnen opstellen van de overheid en de instellingen en met elkaar op basis van een eigen analyse van wat in een buurt nodig is hun eigen keuzes en prioriteiten kunnen stellen. Het kan ook anders, het plezier van het rebels optimisme. Het kleine verhaal dat onderdeel wordt van een groter verhaal over hoe je ook tegen de wereld aan kunt kijken. Al het goede komt niet zozeer of alleen van boven of van buiten, maar komt voort uit wat je met elkaar en je eigen inbreng daarin voor elkaar weet te krijgen. De ervaring dat je de wereld om je heen zelf naar je hand kunt zetten is van onschatbare waarde. Die ervaring, en alle andere kennis, vaardigheden, visies en houding kunnen weer ingezet worden voor het organiseren van het eigen leven en voor nieuwe initiatieven.

Een plek met een verhaal

Iets anders dat blijft is de ervaring dat je met elkaar in staat bent je een plek toe te eigenen en er iets van te maken dat van belang is voor een grotere groep mensen dan je eigen sociale kring, een publiek plek. We hebben gezien dat dat om allerlei redenen niet eenvoudig is, maar ook dat het gevoel van eigenaarschap en de trots op wat gecreëerd is een belangrijke drive is om door te gaan. De plek maakt een zelforganisatie zichtbaar en identificeerbaar. Zowel voor de makers als voor de gebruikers, als voor buitenstaanders worden plek en programma steeds meer met elkaar verbonden. Het wordt een plek met een verhaal en dat verdwijnt niet zomaar als het programma stopt. Die onduidelijke niemandsgebieden links en rechts van de Laan op Zuid blijven nog heel lang de plekken waar Rotterdamse Munt en Hockeyclub Feijenoord begonnen. Zelfs als daar later gebouwen op staan. Hetzelfde geldt voor de gebulldozerde Afrikaandertuin met het Openluchttheater. En zo hebben Afrikaanderwijk en Feijenoord dus vlak bij elkaar drie plekken met een verhaal over bewoners die van een onaantrekkelijk en soms zelfs luguber stukje braakliggend terrein een mooie plek wisten te maken waar bijzondere dingen konden gebeuren en groeien. En zo zullen ze in Overschie Oost vast nog een tijd onthouden dat daar bij de rotonde het Prachthuis was, waar bewoners andere bewoners hielpen met hun vragen. Anders gezegd: deze bewonersinitiatieven maken geschiedenis, de geschiedenis van een wijk en van de stad.

Een verbeterde reputatie van de wijk

De verdwenen plekken zijn niet meer letterlijk onderdeel van de sociaal-fysieke infrastructuur van de wijk, het geheel van activiteiten en vanzelfsprekende ontmoetingsplekken die zo'n belangrijke basis zijn voor een levendig sociaal klimaat in een wijk. Maar ze zijn het nog wel in de verbeelding en kunnen op die manier mensen het zelfvertrouwen geven dat het mogelijk is om met elkaar iets in de wijk te creëren. Dat heeft te maken met reputatie. Door de Vrouwen van de Velden en speeltuin Jeugdveld werd dit stukje Zuidwijk meer dan een treurige half dichtgetimmerde naoorlogse wijk in Rotterdam Zuid waar je alleen maar blijft als je geen andere keus hebt. Het is nu (ook) een wijk waar bewoners/vrouwen in staat zijn om een belangrijke voorziening voor kinderen en ouderen in stand te houden. Zo is het bestaan van de Leeszaal een reden om het Oude Westen 'geen echte achterstandswijk' te noemen. Hoe frustrerend ook, want daarmee blijven de verneiderende clichés over het gebrek aan zelforganiserend vermogen in zogenoemde achterstandswijken bestaan, het laat wel zien dat zo'n initiatief/plek een positief effect kan hebben op de reputatie van een wijk. Reputatie is niet alleen een extern label, maar heeft ook effect op het vertrouwen van bewoners in elkaar, en daarmee op het zelforganiserend vermogen. Als Speeltuin Jeugdveld en de Leeszaal zouden stoppen, is deze reputatiewinst niet zomaar verdwenen.

Het besluit om te stoppen wordt nooit zo maar even genomen. Er wordt op allerlei manier geprobeerd toch maar voort te kunnen. Als de fut ergens uit is, is er vaak al lang gewerkt om het tij te keren; geldtekorten zijn al vaak op het laatste moment toch gedicht en voor contracten is hard gevochten en een uitzondering gemaakt. Maar net als met een elastiekje is op een bepaald moment de rek er uit, dan knapt het en moet iedereen even bijkomen. Niet uithuilen en opnieuw beginnen, maar even wat anders doen, of gewoon even niets. Ondergronds sluimert het voort: de herinnering, de ervaring, de kennis, de relaties. Bij een juiste aanleiding kan het weer tot leven komen. En het fijne is, men begint dan niet van voor af aan. Je kent mensen en mensen kennen jou. Reputatie helpt en ervaring zorgt dat je volgende keer net iets makkelijker ja zegt, dat je net iets hoger grijpt. Je weet wat er mogelijk is als je samen je schouders er onder zet. En zo leven projecten voort in een humuslaag waaruit nu nog onbekende projecten zullen voortkomen.

9. Een uitnodiging om het anders te gaan doen

De drempel om als groepje burgers of bewoners iets te beginnen lijkt de laatste jaren lager geworden, of misschien is de noodzaak gewoon groter. Hoe dan ook, op sociaal, maatschappelijk, cultureel en duurzaamheidsvlak zien we een hausse aan nieuwe initiatieven opkomen. Naar dit fenomeen is behoorlijk wat onderzoek gedaan en er is ook vanuit beleidskringen en fondsen de nodige aandacht voor. In dit onderzoek keken we naar maatschappelijke initiatieven die een fase verder zijn. We vertrokken vanuit de constatering dat er bij elk succesvol initiatief een moment komt waarop het geen initiatief meer is. Men is niet meer iets begonnen, maar men heeft zich gevestigd. De energie van het pionieren, het samen uitvinden, heeft deels plaats gemaakt voor routines. Dat is een gezonde ontwikkeling, maar roept ook vragen op. Hoe moet het dan verder met die door iedereen omarmde lokale initiatieven? Hoe kunnen zij blijven functioneren en zich verder ontwikkelen zonder te veel energie kwijt te zijn aan overlevingskwesaties? Hoe behouden c.q. verduurzamen we deze praktische sociale betrokkenheid en kennis?

In dit onderzoeksrapport laten we zien dat initiatieven veel zelf kunnen, maar niet alleen. Dat ze zelf organisatorisch, financieel en in relatie tot hun omgeving ervaren waar het knelt en hier meer of minder goed inzicht in hebben, maar dat de oplossing niet alleen van hen kan komen. Hoofdstuk 5 beschrijft en hoofdstuk 6 analyseert deze zaken. In hoofdstuk 7 schetsen we hoe fondsen als partner zouden kunnen optreden voor deze projecten.

We prikken de illusie door dat initiatieven hun eigen broek op kunnen houden en pleiten voor een filosofie van rust. Een pleidooi om als fondsen een langdurigere relatie aan te gaan met initiatieven. Een relatie waarin niet het nieuwe, maar het behouden en versterken van dat wat er is centraal staat. We werken deze filosofie vervolgens uit in een handelingskader.

We snappen dat deze filosofie en het bijbehorende handelingskader niet direct past bij hoe de meeste fondsen nu opereren. Dat is toch veelal los van elkaar, met eigen doelstellingen, afwegingskaders en aandachtsgebieden. Toch zouden we aan het einde van dit onderzoek nog eenmaal, juist vanwege de duurzaamheid van initiatieven waar het ons om te doen is, willen benadrukken dat fondsen ook een rol zouden kunnen en moeten spelen in het verduurzamen van mede door hen mogelijk gemaakte initiatieven. Dit is goed voor de initiatiefnemers (zij kunnen verder met hun goede werk), voor de fondsen (hun investeringen hebben langdurig impact) en voor de stad (omdat hiermee nieuwe en bestaande initiatieven samen

een steeds steviger humuslaag van zelforganisatie in de stad kweken, of wat we in hoofdstuk 2 wel de heruitvinding van het maatschappelijk middenveld noemden).

Daarmee ontbreekt het in onze voorstellen misschien aan directe implementeerbaarheid, of je zou zelfs kunnen zeggen aan realiteitszin. En dat is goed. We proberen nadrukkelijk iets nieuws toe te voegen, buiten wat er al bestaat. En daarmee te laten zien dat het ook anders kan en anders moet. Hoe precies, daar hebben we de contouren voor geschetst; en hoe we daar komen, dat is iets wat samen moeten uitzoeken. Zie onze voorstellen dus niet als een beleidsplan of blauwdruk, maar als een uitnodiging om met het veld—van fondsen en initiatiefnemers—samen te werken aan een landschap waarin duurzame zelforganisaties kunnen floreren. Daartoe zullen wij in de komende periode bijeenkomsten organiseren, maar nodigen we deze en andere partijen ook nadrukkelijk uit om zelf met voorstellen te komen.

Bewonersinitiatieven in beeld



- △ Inge 'sax' Schippers
- ◁ Creatief Beheer Afrikaanderwijk
Fotograaf: onbekend
- ▽ Speeltuin Jeugdvlid
Fotograaf: Laura de Haan





△ Rotterdamse Munt
Fotograaf onbekend

△ Creatief Beheer Afrikaanderwijk
Fotograaf onbekend

▽ Leeszaal Rotterdam West
Fotograaf: Petja Buitendijk

△ Hockey Club Feyenoord
Fotograaf onbekend

▽ De Muziek Experience, School voor Muziek
Fotograaf: Art Zegelaar



Literatuuropgave*

- Berg, M. van den (2013) *Stedelingen veranderen de stad. Over nieuwe collectieven, publiek domein en transitie*. Amsterdam/Haarlem, *Valiz/Trancity.
- Blokland, T. (2006) *Sociaal weefsel van de stad*. Den Haag, Gradus Hendrikstichting.
- Blokland, T. (2008) *Oog voor elkaar. Veiligheidsbeleving en sociale controle in de grote stad*. Amsterdam, Amsterdam University Press.
- Boutellier, J.C.J. (2011), *De improvisatiemaatschappij*. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld. Den Haag: Boom/Lemma.
- Community Lovers Guide* Rotterdam, Amsterdam, Utrecht, Den Haag, Groningen, Leiden. www.communityloversguide.com
- CPB (2013) *Algemene Leidraad voor maatschappelijke kosten-batenanalyse*, Den Haag
- Denters, B., E. Tonkens, I. Verhoeven & J. Bakker (2013) *Burgers maken hun buurt*. Den Haag, Platform 31.
- Dijk, W. van (2016) *Klimaten. Kleinschalige stedenbouw in de binnenstadswijk*. Rotterdam, WSR.
- Duyvendak, J.W. & E. Tonkens (2015) *Graag meer empirische en minder eufore kijk op burgerinitiatieven*. www.socialevraagstukken.nl
- Franke, S., J. Niemans & F. Soeterbroek (2015) *Het nieuwe stadmaken. Van gedreven pionieren naar gelijk speelveld*. Amsterdam/Haarlem, *Valiz/Trancity.
- Franke, S., L. Overmaat & A. Reijndorp (2014) *Plekken van betekenis in de Schilderswijk. Publiek domein als strategie*. www.trancity.nl
- Georgelou, K.G., Protopapa, Efrosini & Theodoridou, Danae (2017). *Dramaturgy as Working on Actions*. Amsterdam, Valiz.
- Hajer, M. & A. Reijndorp (2001) *Op zoek naar nieuw publiek domein*. Rotterdam, NAI.
- Ham, M. & J. van der Meer (2015) *De ondernemende burger. De woelige wereld van lokale initiatieven*. Utrecht, Movisie/Sociale Vraagstukken.
- HCF, (2016) *Feiten*, Rotterdam, jaargang 3, no. 3,
- Kleinhans, R. & G. Bolt (2010) *Vertrouwen in de buurt. Verval, ervaring en collectieve zelfredzaamheid in stadsbuurten*. Den Haag, NICIS.
- Kwakernaak et. al, (2016), *De Effectencalculator*, Utrecht, Movisie
- Leent, M. van (2012) *Publiek vastgoed. Analyses, concepten, voorbeelden*. Amsterdam/Haarlem, *Valiz/Trancity
- LPBL (2011) *Werken aan maatschappelijk rendement, een handreiking voor opdrachtgevers van MKBA's in het sociale domein*, Den Haag, Ministerie van BZK

Voorbij de
pioniersfase van
bewonersinitiatieven

- Metaal, S. & A. Reijndorp (2013) *Kwetsbare middenklasse? Sociale positie, strategieën van rondkomen en vooruitkomen en betrokkenheid van de lagere middenklasse in Almere*. Amsterdam, UvA/INTI.
- Meijs, L. et al (2013) *Beroepskrachten vervangen door vrijwilligers?*
www.socialevraagstukken.nl
- Nijkamp, J.E. (2016) *Counting on Creativity: The Creative Class as Antidote for Neighbourhood Decline*. Erasmus Universit Rotterdam.
- Oldenburg, R. (1989) *The great good place*. New York, P.A. Ragon House
- Pomp, M. (2010) *Een beter Nederland: de gouden eieren van de gezondheidszorg*, Amsterdam, Balans
- Reijndorp, A. & L. Reinders (2010) *De alledaagse en geplande stad. Over identiteit, plek en thuis*. Haarlem, Trancity.
- RMO (2006) *Niet langer met de ruggen naar elkaar. Een advies over verbinden*. Den Haag.
- Sampson, R. e.a. (2005) 'Civil Society Reconsidered: The Durable Nature and Community Structure of Collective Civic Action.' *American Journal of Sociology* 111: 673-714.
- Schleijpe, R., L. Leatemia & M. Verheije (2014) *Pioniers in de stad. Wijkondernemers delen kennis en praktijk*. Amsterdam/Haarlem, *Valiz/Trancity.
- Specht M. & J. van der Zwaard (2015) *De uitvinding van de leeszaal. Collectieve tactieken en culturele uitwisselingen*. Amsterdam/Haarlem, *Valiz/Trancity
- Van der Steen, M. et. al. (2010) *De weg van het geld*. Den Haag: NSOB,
www.nsob.nl/publicatie/de-weg-van-het-geld/
- Surowiecki, J. (2004), *The Wisdom of Crowds. Why the Many Are Smarter Than the Few*. London: Little, Brown.
- Ter Haar, M. (2016a) *Feuilleton Hockeyclub Feijenoord deel 1: sport kán verbinden, maar dat gaat niet vanzelf*, www.allesoversport.nl/artikel/feuilleton-hockeyclub-feijenoord-deel-1-sport-kan-verbinden-maar-dat-gaat-niet-vanzelf/ (bezoekt op 25 juni 2017)
- Ter Haar, M. (2016b) *Feuilleton HC Feijenoord deel 4: Sportcampus biedt kwaliteit en continuïteit*, www.allesoversport.nl/artikel/feuilleton-hc-feijenoord-deel-4-sportcampus-biedt-kwaliteit-en-continuïteit/ (bezoekt op 25 juni 2017)
- Ter Haar, M. (2016c) *Feuilleton HC Feijenoord deel 5: de club met goud voor verbinding*, www.allesoversport.nl/artikel/feuilleton-hc-feijenoord-deel-5-de-club-met-goud-voor-verbinding/ (bezoekt op 25 juni 2017)
- Uitermark, J. (2014) *Verlangen naar Wikitopia*. Rotterdam, EUR
- Uitermark, J. (2015) *Van olifantenpaadje tot systeemverandering*.
www.socialevraagstukken.nl
- Verhagen, S. (2014) *Hoe de bal blijft rollen. Naar meer vitaliteit voor voetbalverenigingen*, Amsterdam, SWP
- Vos, A. 3rd4all (2017) *How to create a relevant public space*. Rotterdam, NAI.
- Weick, K.E. (2001), *Making sense of the organisation*. Oxford, Blackwell
- Van der Zwaard, J. (2010) *Scènes in de Copy Corner. Van vluchtige ontmoetingen tot publieke vertrouwdeheid*. Amsterdam/Haarlem, SUN/Trancity.
- Van der Zwaard, J. & C. Kreuk (2013) *Ik kwam om wat te doen. Werkwijze en betekenis van vadercentrum Adam*. Den Haag.
- Van der Zwaard, J. & M. Specht (2013) *Betrokken burgers & betrouwbare overheid. Conditie en competenties voor burgerkracht in de buurt*. Rotterdam, EUR,
www.kenniswerkplaats-leefbaar.nl
- Van der Zwaard (2014) J. 'Van koffiedrinker naar koffieschenker'.
www.steknet.nl/userFiles/Van_koffiedrinker_naar_koffieschenker.pdf

