

# Oefenen in bescheidenheid

## Een bestuurskundige reflectie op Right to Challenge Rotterdam

Jitske van Popering-Verkerk  
Prof. Dr. Arwin van Buuren

*Erasmus Universiteit Rotterdam  
Vakgroep Bestuurskunde en Sociologie  
Onderzoeksprogramma RePolis*



Rotterdam, 17 november 2017

**Erasmus University Rotterdam**  
Make it happen.

## H1. Inleiding

Sinds 2015 kent gemeente Rotterdam haar inwoners het Right to Challenge toe. Daarmee krijgen inwoners de mogelijkheid om de gemeente uit te dagen een gemeentelijke taak over te nemen.

Right to Challenge vraagt om nieuwe werkwijzen die alleen werkende weg te leren zijn. Om dit leerproces te ondersteunen, heeft de gemeentelijke afdeling Onderzoek en Business Intelligence (OBI) de afgelopen periode een procesevaluatie Right to Challenge Rotterdam uitgevoerd. In deze reflectienotitie reflecteren we op de resultaten en plaatsen die ook in een breder en vergelijkend perspectief. Daarmee beogen we om bij te dragen aan de doorontwikkeling van het instrument door te leren van de ervaringen tot op heden.

### Right to Challenge Rotterdam

De basis van Right to Challenge Rotterdam ligt in het collegeprogramma 2014-2018. Onder het motto #kendoe, zijn in het collegeprogramma meerdere instrumenten voor democratische vernieuwing gepresenteerd waaronder de burgerjury, Citylab 010 en Right to Challenge.

Medio 2015 is het Kader Right to Challenge verschenen en is een experimenteerperiode gestart. In deze experimenteerperiode zijn de eerste initiatieven binnen gekomen en is gelijktijdig het instrument verder ontwikkeld. Parallel daaraan is gewerkt aan drie proefchallenges in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

Inmiddels bestaat Right to Challenge twee jaar. De gemeente is door meerdere initiatiefnemers 'uitgedaagd', onder andere met betrekking tot de herinrichting van de Schepenstraat, het beheer van de Speeltuinen in IJsselmonde, het parkeerbeleid bij industrieterrein Hordijk, en het beheer van verschillende parken en tuinen<sup>1</sup>.

### Aanpak reflectie

Deze reflectie is parallel uitgevoerd aan de procesevaluatie van OBI. Ons is gevraagd om **van enige afstand** te reflecteren op het instrument Right to Challenge in Rotterdam, de werking en meerwaarde ervan en de ontwikkeling in de toepassing ervan. De procesevaluatie van OBI vormt het interne onderzoek en bekijkt zowel de rol van de gemeente als de rol van de initiatiefnemers bij de realisatie van concrete challenges.

Voor de reflectie zijn drie soorten activiteiten uitgevoerd (zie tabel 1 en bijlage 1 voor een nadere detaillering):

- Verdiepen: door documentonderzoek, interviews en het bijwonen van bijeenkomsten binnen gemeente Rotterdam hebben we verdiepende inzichten opgehaald.
- Verbreden: door kennis uit wetenschappelijk onderzoek en onderzoek naar Right to Challenge in vier andere Nederlandse gemeenten (Amsterdam Oost, Eindhoven, Tilburg, Utrecht) hebben we Right to Challenge Rotterdam in een breder perspectief geplaatst.
- Reflecteren: door nauwe betrokkenheid bij het onderzoek van OBI hebben we meegedacht en gereflecteerd op deze procesevaluatie.

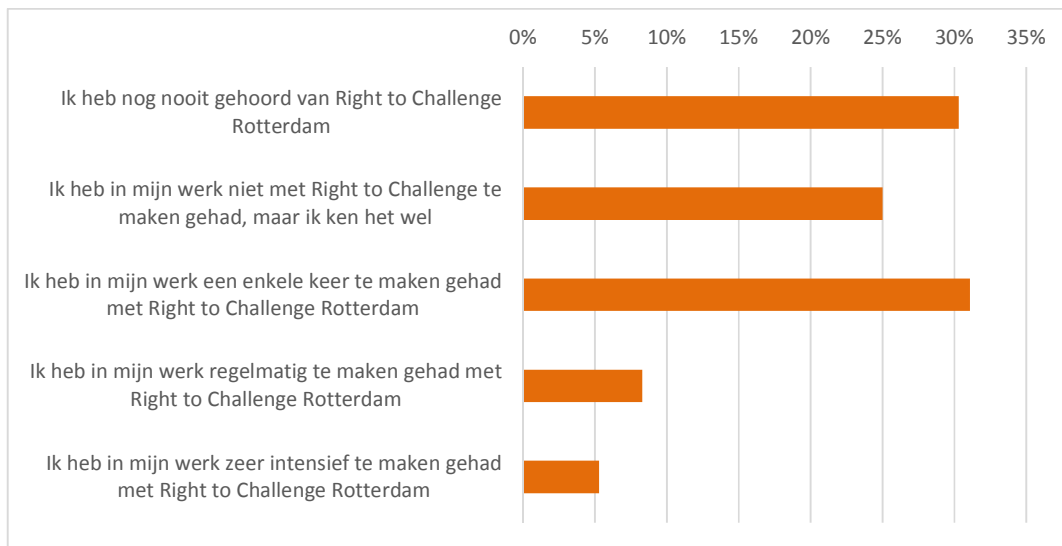
---

<sup>1</sup> Voor de uitgebreide beschrijving van Right to Challenge Rotterdam en van de initiatieven, verwijzen wij naar de procesevaluatie van OBI.

	Documentstudie	Interviews	Bijeenkomsten
<b>Verdiepen</b>	• Documentstudie RtC Rotterdam	• Interviews binnen gemeente Rotterdam (xx)	• Bespreken resultaten met platform en werkgroep RtC
<b>Verbreiden</b>	• Literatuurstudie RtC • Documentstudie 4 steden	• Interviews met contactpersoon RtC (4)	
<b>Reflecteren</b>	• Meelezen onderzoek OBI	• Meelezen onderzoek OBI	• Vergaderingen over procesevaluatie RtC

**Tabel 1.** Uitgevoerde onderzoeksactiviteiten

Aanvullend op dit onderzoek, is een vragenlijst uitgezet binnen gemeente Rotterdam om te verkennen hoe ambtenaren omgaan met initiatieven. Deze vragenlijst is uitgezet onder alle medewerkers die te maken zouden kunnen krijgen met Right to Challenge Rotterdam. Van de 596 medewerkers hebben 183 medewerkers de vragenlijst ingevuld (31%). De vragen over Right to Challenge Rotterdam zijn alleen ingevuld door de medewerkers die het instrument ook daadwerkelijk kennen (zie grafiek 1).



**Grafiek 1.** Bekendheid Right to Challenge Rotterdam (n=132)

### Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk reflecteren we op de aanpak van Right to Challenge in Rotterdam en de achterliggende logica die wij waarnemen bij het toepassen van dit instrument. In hoofdstuk drie gaan we in op de werkwijze die gehanteerd wordt. Daarna gaan we in op de instrumentenmix die de gemeente inzet om burgerparticipatie te faciliteren, waar Right to Challenge een onderdeel van is. Hoofdstuk vijf behandelt de resultaten die geboekt zijn. In het slothoofdstuk schetsen we een aantal mogelijke ontwikkelrichtingen voor Right to Challenge in Rotterdam en benoemen we wat daartoe de noodzakelijke randvoorwaarden zijn.

## H2. Aanpak en logica van het Rotterdamse Right to Challenge

Allereerst hebben wij een aantal observaties over de aanpak en doelen van Right to Challenge Rotterdam. Naast de doelen gaan we ook in op de interne logica die achter het instrument Right to Challenge Rotterdam schuil gaat.

**Aanpak** Right to Challenge Rotterdam is relatief abrupt van start gegaan. Het instrument en de aanpak zijn werkende weg uitgedacht. Daarmee gaat het evalueren van Right to Challenge Rotterdam slechts deels over resultaten en doelbereik. Minstens zo belangrijk is de vraag of en hoe de gemeente Rotterdam mede dankzij Right to Challenge heeft geleerd beter om te gaan met initiatieven uit de stad.

De start van Right to Challenge Rotterdam ligt in het coalitieakkoord 2014-2018, als één van de nieuw in te zetten instrumenten voor democratische vernieuwing. In juni 2015 is Right to Challenge Rotterdam wereldkundig gemaakt. Op dat moment lag er een



globaal kader, maar was het instrument en de aanpak nog niet uitgedacht. Terwijl de eerste challenges al binnenkwamen, moesten instrument en aanpak nog worden uitgekristalliseerd.

Vanaf dat moment, juni 2015, heeft Right to Challenge een snelle ontwikkeling doorgemaakt. Er is een uitgebreide werkwijze opgesteld en gaandeweg bijgesteld, er ontstond een standaardprocedure inclusief monitoringssysteem, en de ambtelijke besluitvormingslijn werd georganiseerd via een werkgroep en een platform Right to Challenge.

Daarmee kenmerkt de start van Right to Challenge zich door een zekere abruptheid en kregen de eerste initiatiefnemers te maken met een gemeente die nog veel tijd nodig had om uit te zoeken hoe zij moest reageren op deze uitdagers. Het werkte daarbij niet mee dat de eerste challenges werden ingediend door partijen die al langer met de gemeente in de slag waren om zaken geregeld te krijgen en er dus ook een zekere erfenis uit het verleden lag, die de zaken niet altijd vergemakkelijkte.

Deze aanpak van 'al doende leren' is een essentieel kenmerk van Right to Challenge Rotterdam. Minstens zo belangrijk als de vraag in hoeverre de doelen van Right to Challenge zijn bereikt, is de vraag of en hoe gemeente Rotterdam afgelopen jaren heeft geleerd om beter om te gaan met initiatieven uit de stad.

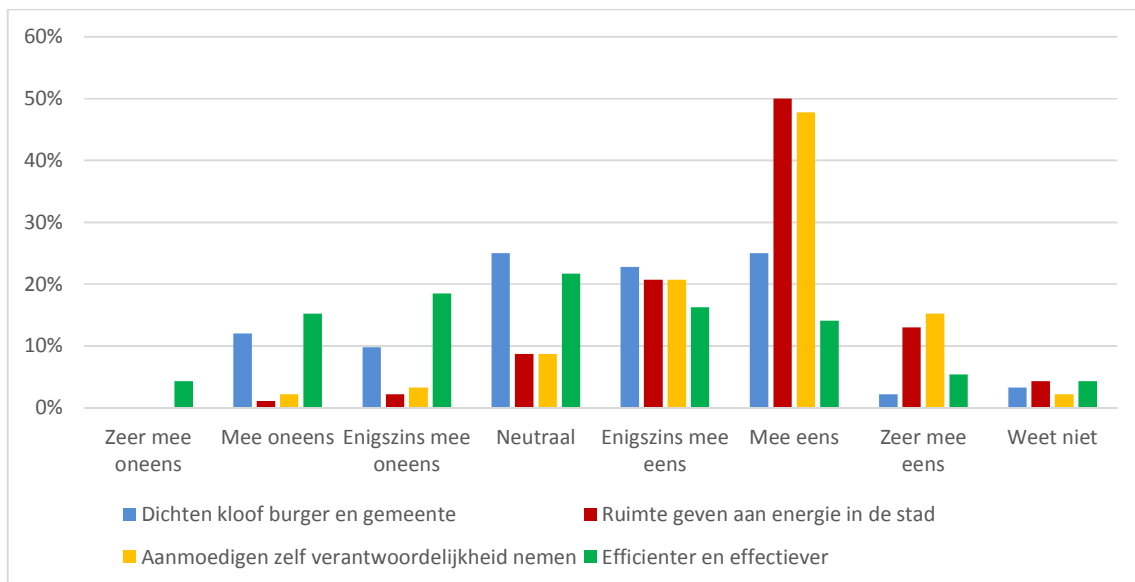
**Doel** Het doel van Right to Challenge Rotterdam is verschoven. Het is veranderd van democratisch instrument in een instrument om burgers de mogelijkheid te geven zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun stad. Het is belangrijk deze bijgestelde doelen te bespreken en de resultaten van Right to Challenge te bezien in het licht van deze bijgestelde doelen.

Uit verschillende onderzoeken naar Right to Challenge blijkt dat Right to Challenge vier verschillende doelen kan hebben:

- Versterken van burgerschap: burgers aanmoedigen zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun leefomgeving
- Ruimte geven aan gemeenschapszin: het ruimte geven aan energie in de samenleving
- Bijdragen aan democratie: het verkleinen van de kloof tussen burger en overheid
- Vergroten van effectiviteit: het beter en/of goedkoper uitvoeren van publieke taken

In Rotterdam was Right to Challenge in het begin vooral ingestoken om de relatie tussen burger en gemeente te verbeteren (democratisch). Tijdens de uitvoering is steeds meer nadruk komen te liggen op Right to Challenge als instrument om ruimte te geven aan de energie in de stad (gemeenschap) en om inwoners aan te moedigen verantwoordelijkheid te nemen voor hun stad (burgerschap). Deze verschuiving blijkt ook uit de enquête onder medewerkers (zie grafiek 2). Het democratische motief krijgt minder aandacht. Het economische motief heeft nauwelijks een rol gespeeld. De gemeente wil initiatieven met ‘zachte baten’ een kans geven, en ziet de waarde ervan in termen van activering, betrokkenheid en cohesie. Eerder onderzoek leert ons dat het terecht is om deze ‘zachte baten’ van initiatieven een plek te geven.

Het is echter wel belangrijk om het gesprek te voeren over het doel van Right to Challenge. Dit helpt om afwegingen rond concrete initiatieven te vergemakkelijken en om de doorontwikkeling van het instrument toe te spitsen op heldere doelen.



Grafiek 2. Het belangrijkste doel van Right to Challenge (n=92)

**Interne logica** Right to Challenge heeft zich ontwikkeld als één van de instrumenten in een bredere organisatieverandering waarin de gemeente Rotterdam meer open wordt naar de samenleving. Deze interne werking van het instrument is tot op heden impliciet. Als Right to Challenge inderdaad onderdeel is van een bredere organisatieverandering, is het van belang dat bestuurders en leidinggevenden zich hiervoor uitspreken.

Naast een doel heeft Right to Challenge ook intern een logica van waaruit het instrument wordt ingezet en gehanteerd. In wetenschappelijk onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen drie logica's:

- **Innovatie:** naast de standaardwerkwijze vormt Right to Challenge een innovatieve werkwijze die door een kleine groep mensen op afstand van de organisatie tot succes wordt gebracht.
- **Organisatie:** Right to Challenge is één van de instrumenten die helpt om de standaardwerkwijze van de organisatie stapje voor stapje meer open te maken voor initiatieven uit de samenleving.
- **Prestatie:** Right to Challenge is een instrument om de effectiviteit en efficiëntie van het beleid te vergroten.

De Rotterdamse Right to Challenge hinkt qua interne logica op de gedachten van innovatie en organisatie. Enerzijds wordt geprobeerd tot snel resultaat te komen, via een innovatieve werkwijze. Anderzijds wordt geprobeerd de gehele organisatie mee te nemen in de nieuwe werkwijze. Deze interne logica's staan op gespannen voet met elkaar. Moet nu ingezet worden op snel resultaat of op geleidelijke verandering? Is het een taak van een kleine groep binnen de gemeente of is het een gemeente-brede verandering?

Gedurende de looptijd heeft Right to Challenge zich ontwikkeld tot één van de instrumenten die helpt om als gemeente meer open naar de samenleving te zijn. Als Right to Challenge ook ingezet wordt als strategie voor bredere organisatieverandering, is het van belang dat ambtenaren en leidinggevenden zich hiervoor uitspreken. Ook vereist een dergelijke verandering dat het instrument gepaard gaat met een strategie om het leerproces te faciliteren. Het primaire doel is dan niet alleen het

#### **Voorbeeld Tilburg**

In gemeente Tilburg is parallel aan het instrument 'Dat kan ik beter', een proces van organisatieverandering ingezet. Dit proces is gericht op Tilburg als 'participerende overheid'. Onderdeel hiervan zijn cursussen, seminars en games. Ook zijn ambtenaren aangewezen als ambassadeurs in de eigen organisatie voor de nieuwe aanpak.

daadwerkelijk faciliteren van initiatieven, maar ook het leren inspelen op initiatief van buiten.

### H3. Werkwijze Right to Challenge Rotterdam

De werkwijze van Right to Challenge Rotterdam omvat verschillende elementen. We besteden aandacht aan deze elementen door stil te staan bij: werving en communicatie, begeleiding, besluiten, procedures, en afweging.

**Werving en communicatie** Right to Challenge is ‘participatie voor gevorderden’ en actieve werving van initiatieven ligt dan ook niet voor de hand. Wel kan het instrument aan bekendheid winnen door het actiever uit te dragen in de gebieden en wijken. Daarnaast is verwachtingenmanagement van belang: Right to Challenge lijkt een simpel breekijzer, maar vraagt van initiatiefnemers veel geduld en vaardigheden.

Right to Challenge is een instrument voor de bewoners die in hun participatie het meest ver willen gaan, namelijk een taak overnemen van de gemeente. Right to Challenge is ‘participatie voor gevorderden’ en vervult daarmee een specifieke functie in het palet aan instrumenten voor participatie. Dit heeft gevolgen voor de wijze de intensiteit van communicatie en de communicatieboodschap.

Allereerst de intensiteit van communicatie. In Rotterdam is er een website voor Right to Challenge en is de start van Right to Challenge breed aangekondigd. Verder is geen actieve campagne gevoerd. Dit lijkt een logische keuze, omdat Right to Challenge niet voor iedere bewoner is en actieve werving niet voor de hand ligt. Tegelijkertijd is het wel van belang als gemeente goede voelsprietten te hebben in de gebieden en wijken, om mogelijke initiatiefnemers te wijzen op de mogelijkheid van Right to Challenge. Het verder versterken van de bekendheid van Right to Challenge bij ambtenaren in de gebieden en wijken is een waardevolle volgende stap. Zij kunnen hun netwerk informeren over de mogelijkheden die Right to Challenge biedt voor initiatiefnemers die daadwerkelijk gemeentelijke taken (willen) overnemen.

Ten tweede de communicatieboodschap en de verwachtingen die daarmee gewekt worden. Right to Challenge klinkt als simpel breekijzer voor initiatiefnemers. Het klinkt simpel – je kan een taak van de overheid overnemen – maar het vraagt in werkelijkheid van initiatiefnemers veel geduld en vaardigheden. Het vraagt ook de bereidheid om gezamenlijk te zoeken naar manieren om dit op een voor de gemeente vertrouwenwekkende wijze te organiseren. Het is goed dit te communiceren op het moment dat initiatiefnemers voor het eerst aankloppen bij de gemeente. Zo kunnen al te rooskleurige verwachtingen voorkomen worden.

**Begeleiding** Voor de begeleiding van initiatieven fungeert de ondersteuning vanuit de procesmanager, werkgroep en platform goed. Wel ontbreekt er een ‘loods’. Eén persoon die het aanspreekpunt is voor het initiatief en die met voldoende gezag het initiatief op sleeptouw neemt door de organisatie en procedures.

Voor de begeleiding van initiatieven zijn verschillende hulpstructuren opgericht. De procesmanager Right to Challenge fungeert als aanspreekpunt voor het instrument Right to Challenge. De procesmanager zorgt samen met de werkgroep en het platform ervoor dat de initiatieven op de goede

manier worden opgepikt en begeleid. Deze structuur werkt goed en blijft in de toekomst nodig om waar nodig een zetje in de rug te geven of weerstand weg te nemen.

In deze structuur van begeleiding, missen wij een belangrijke functie. Initiatiefnemers krijgen te maken met veel ambtenaren, maar er ontbreekt één duidelijk aanspreekpunt. Dit leidt tot onduidelijkheid aan de zijde van initiatiefnemers en leidt aan de kant van de gemeente ertoe dat elke ambtenaar net weer andere vragen of randvoorwaarden stelt en er zo veel (vaak onbedoelde) hindermacht is.

Wat mist is een loods voor de initiatiefnemers. Deze loods moet voldoende gezaghebbend zijn om achter de schermen te zorgen voor de benodigde afstemming en medewerking. Hiermee ontstaat één duidelijk aanspreekpunt voor de initiatiefnemer. Daarnaast heeft deze persoon als taak om het initiatief door de procedures en daarmee door de organisatie te begeleiden, waardoor de Right to Challenge procedure beter en sneller kan verlopen.

Bij de keuze voor een loods is een aantal dingen van belang. Deze persoon moet enthousiast tegenover initiatieven uit de samenleving staan en de competenties hebben om verbindingen te leggen tussen het initiatief en de verschillende instrumenten en procedures (zie ook onder creativiteit). Daarnaast moet deze persoon voldoende mandaat en positie hebben, om een initiatief succesvol door de ambtelijke organisatie heen te loodsen. Het kan dus best zo zijn dat deze loods een duobaan is tussen iemand uit de gebiedsorganisatie en de verantwoordelijke uit het cluster.

**Besluiten** Initiatiefnemers in Right to Challenge Rotterdam worden geconfronteerd met een langdurig traject dat uitmondt in één ‘cruciaal’ besluit. Om sneller duidelijkheid te bieden en ingewikkelde vragen een plek te geven, valt het te overwegen een principebesluit vroeg in het traject (“beginselbesluit”) en een experimenteerperiode in te bouwen.

De besluitvorming over initiatieven in Right to Challenge Rotterdam is ingericht als relatief lang traject met als eindstation één cruciaal besluit door de verantwoordelijke wethouder(s). Deze besluitvormingswijze betekent dat initiatiefnemers relatief lang in het ongewisse verkeren, en dat ze moeten beschikken over een lange adem en een flinke dosis geduld. Voor ambtenaren betekent deze besluitvormingswijze dat alle informatie op tafel moet liggen voordat een besluit genomen kan worden. Twee aanpassingen willen wij ter overweging meegeven.

Ten eerste is te overwegen om een beginselbesluit in te bouwen, een besluit waarin wordt beoordeeld of een initiatief in de basis kansrijk is en binnen Right to Challenge past. Dit beginselbesluit zorgt ervoor dat initiatiefnemers sneller duidelijkheid krijgen. Als het beginselbesluit positief is, geeft het de ambtenaren ook rugdekking om het initiatief tot realisatie te brengen. Cruciaal voor zo’n principebesluit is dat duidelijk is welke basisuitgangspunten aan de grondslag liggen van dit besluit en wie het mandaat heeft om dit besluit te nemen.

Ten tweede is te overwegen om te werken met een experimenteerperiode. Initiatieven roepen soms ingewikkelde vragen op als het gaat om verantwoordelijkheden, businessplan, meerwaarde, risico’s, et cetera. De neiging in Rotterdam is groot om te wachten met een besluit totdat alle vragen zijn beantwoord. Bij sommige initiatieven kan het waardevol zijn om een experimenteerperiode in te

#### Voorbeeld Eindhoven

In Eindhoven is de eerste stap in het Right to Challenge proces een pitch door de initiatiefnemers. Deze pitch wordt gehouden voor een platform – bestaand uit bewoners en enkele ambtenaren – dat vervolgens beoordeeld of het initiatief voldoet aan de basisvoorwaarden. Zo ja, dan wordt het initiatief verder uitgewerkt.



bouwen. Zo kan de initiatiefnemer beginnen en kan werkende weg een antwoord gevonden worden op de resterende vragen. Op basis van de experimenteerperiode kan een taak al dan niet definitief overgedragen worden en kan het flankerend pakket randvoorwaarden scherp worden gesteld. Het nadenken over het besluitvormingsproces raakt ook de vraag over de duur van dit proces. Tijdens de experimenteerperiode hebben sommige initiatieven lang moeten wachten. Tegelijkertijd vraagt het goed uitwerken van een initiatief ook tijd. Het is dus niet erg dat een besluitvormingsproces tijd kost, maar het moet wel uitgelegd kunnen worden waarom deze tijd nodig is.

**Creativiteit en procedures** Het is inherent aan Right to Challenge dat de initiatieven niet passen bij de procedures en structuren van de gemeentelijke organisatie. Dit vereist van ambtenaren creativiteit en lenigheid. Ambtenaren ervaren op dit moment niet de handelingsruimte hiervoor. Het is van belang dat Right to Challenge deze zekerheid en rugdekking aan ambtenaren gaat bieden, bijvoorbeeld via een beginselbesluit.

Right to Challenge in Rotterdam werkt niet eenvoudigweg als een instrument waarbij burgers een taak van de gemeente aandragen die zij willen overnemen en dan het bijbehorende budget krijgen en de zaak daarmee geregeld is. Initiatiefnemers willen graag ook iets anders of meer doen. Dit betekent dat de gemeente achter de schermen creatief op zoek moet om bestaande instrumenten passend te maken bij het initiatief. Dit vereist van ambtenaren creativiteit en lenigheid.

In gemeente Rotterdam blijkt dit een uitdaging. Zoals elke ambtelijke organisatie, kent ook de Rotterdamse organisatie veel regels en procedures. Ambtenaren ervaren niet altijd de handelingsvrijheid om creatief en lenig te zijn, zeker niet als het gaat om het aanwenden van budgetten over de grenzen van gemeentelijke 'producten' heen of het uit handen geven van verantwoordelijkheden zonder harde garanties. Dit is één van de redenen waarom initiatieven binnen Right to Challenge te maken krijgen met een veelheid aan regels, procedures en randvoorwaarden. Het is van belang om hierin een balans te creëren: zorg dat de basisuitgangspunten van Right to Challenge algemeen bekend en gedeeld zijn zodat ambtenaren hieraan houvast (*guidance*) kunnen ontlenuen, én organiseer tegelijkertijd handelings- of experimenteeruimte om zaken mogelijk te maken. Het eerder genoemde beginselbesluit kan ingezet worden om de mogelijkheid te creëren dat er flexibel met regels en kaders mag worden omgegaan bij de uitwerking en uiteindelijke toekenning van een challenge.

**Afweging** Ondanks de veelheid aan randvoorwaarden, blijkt het lastig tot een heldere en objectieerbare afweging van initiatieven te komen. Het is een positieve ontwikkeling dat er steeds meer aandacht is voor het meenemen van de maatschappelijke meerwaarde van een initiatief. Deze meerwaarde laat zich niet uitrekenen, maar moet wel uitgelegd kunnen worden.

Eén van de uitdagingen bij Right to Challenge, is het op een zorgvuldige en uitlegbare wijze bepalen of een initiatief kan worden toegekend of moet worden afgewezen. Deze uitdaging geldt overigens niet alleen voor Right to Challenge maar ook voor andere instrumenten gericht op initiatieven uit de samenleving. Voor Right to Challenge zijn in het Kader en het Plan van Aanpak randvoorwaarden geformuleerd. Maar in de praktijk is de afweging een kwestie van maatwerk, mede doordat-initiatieven altijd wel ergens tegen bestaande kaders schuren. Dan kan het best zijn dat geaccepteerd

wordt dat iets niet in overeenstemming is met bepaalde regels, omdat het initiatief op andere punten overduidelijk meerwaarde heeft.

De moeite om tot een heldere en objectiveerbare afweging te komen, blijkt het meest duidelijk bij de randvoorwaarde kostenneutraliteit. Op het eerste oog lijkt het simpel uit te rekenen of een initiatief gerealiseerd kan worden voor hetzelfde budget als de huidige taak. Maar dit blijkt verre van eenvoudig. Vaak is sprake van een maatschappelijke meerwaarde die wel gezien wordt, maar die moeilijk in cijfers is te vangen.

De groeiende aandacht voor maatschappelijke meerwaarde in Right to Challenge Rotterdam is positief en terecht. Ook is het goed dat gewerkt wordt aan tools om deze meerwaarde te bepalen. Het is belangrijk het volgende daarbij in gedachte te houden. Eerder onderzoek naar initiatieven leert ons dat maatschappelijke meerwaarde zich niet laat *uitrekenen* in financieel-economische termen, maar zich wel laat *uitleggen* vanuit maatschappelijk rendement. Dat blijft een kwestie van maatwerk, maar het kan wel helpen om toe te werken naar een transparant en simpel handvat dat helpt om die maatschappelijke meerwaarde zichtbaar te maken.

#### **Voorbeeld driehoek publieke waarde**

In de gemeenten Utrecht en Tilburg wordt allereerst de wenselijkheid van een initiatief bepaald. Om dit transparant te bepalen, wordt de driehoek van publieke waarde toegepast. Deze driehoek bestaat uit de basiselementen legitimiteit, betrokkenheid en rendement (zie Instituut Publieke Waarden). In Rotterdam worden elementen uit deze driehoek gecombineerd met andere randvoorwaarden.

Het eerder genoemde beginselbesluit kan dienen om meer ruimte te geven om in dit soort zaken maatwerk toe te passen. Daarbij kan meer naar de algehele (meer)waarde van een challenge worden gekeken, in plaats van het eisen van ‘groene vinkjes’ bij alle afzonderlijke criteria.

Daarnaast is het van belang stil te staan bij wie de afweging over de toekenning van een initiatief maakt. Het uiteindelijke besluit wordt genomen door de wethouder(s), op basis van ambtelijke adviezen. Ergens zit daarin iets merkwaardigs: de ambtenaren worden uitgedaagd om een taak over te dragen en vervolgens adviseren dezelfde ambtenaren of dit wel verantwoord is. Het verdient ons inziens aanbeveling de mogelijkheid te verkennen of een onafhankelijke, externe instantie een rol kan spelen in termen van ‘peer review’ – een onafhankelijk advies of het betreffende initiatief – even los van alle gemeentelijke overwegingen – bestuurlijk en maatschappelijk de moeite waard is. Dit versterkt de transparantie en eerlijkheid van het proces, en biedt bovendien aan initiatiefnemers de mogelijkheid bij deze onafhankelijke partij aan te kloppen wanneer ze de interne afweging onterecht vinden.

## H4. Context democratische vernieuwing Rotterdam

Right to Challenge Rotterdam is deel van een bredere set instrumenten voor democratische vernieuwing en deel van de gemeentelijke organisatie. Het is dan ook van belang om het functioneren en de toegevoegde waarde van Right to Challenge te bezien in het geheel van deze instrumentenmix en in de organisatorische context.

**Instrumentenmix** Right to Challenge Rotterdam is onderdeel van een instrumentenmix gericht op democratische vernieuwing. Right to Challenge onderscheidt zich omdat het gaat over het overnemen van een gemeentelijke taak tegen een structurele vergoeding. Het succesvol omgaan met initiatieven gaat niet over de vraag of samenvoegen van instrumenten nodig is, maar gaat over de vraag of het ambtenaren lukt om initiatieven uit de stad te verbinden met het best passende instrument.

De Rotterdamse Right to Challenge is ingevoerd als onderdeel van een bredere set van maatregelen om bewoners ruimte te geven zelf initiatief te nemen. Naast Right to Challenge, worden initiatieven uit de stad ook aangemoedigd via instrumenten zoals Citylab 010, bewonersinitiatieven en Couleur Locale. Het kenmerkende verschil van Right to Challenge is dat een gemeentelijke taak voor langere tijd en dus tegen een structurele vergoeding wordt overgenomen door burgers. Dit is ook te zien in de initiatieven die binnenkomen, zoals het schoonmaken van een gebied en het beheer van speeltuinen, parken en botanische tuinen. Omdat het structurele taken en budgetten raakt, zijn de initiatieven in Right to Challenge voor de gemeente per definitie de ‘ingewikkelde’ gevallen.

Regelmatig komt de roep om de instrumentenmix simpeler te maken. Bijvoorbeeld door de instrumenten te integreren in één instrument voor alle vormen van initiatief of door één ‘voorkeur’ voor bewoners te creëren met daarachter de verschillende instrumenten.

Bij deze roep om integratie is het volgende van belang te beseffen. Ten eerste zijn er altijd verschillende manieren waarop mensen met een goed idee bij de gemeente terecht komen. Ongeacht de manier waarop de gemeente dit structureert in één of meerdere ingangen. Ten tweede zijn er altijd verschillende instrumenten, omdat initiatieven verschillen in hun vorm en vraag. Ongeacht de manier

### Voorbeeld Amsterdam Oost

In Amsterdam Oost is budget beschikbaar gesteld voor het mogelijk maken van Right to Challenge. Hierdoor is het mogelijk relatief snel over een initiatief te besluiten en het tot realisatie te brengen. Hier kleven echter ook nadelen aan, want het budget is niet zeker over lange tijd en in de ambtelijke organisatie is weinig betrokkenheid bij Right to Challenge.

waarop de instrumenten zijn gestructureerd, zullen initiatieven nooit perfect passen bij het instrument.

Daarmee is het niet zozeer de vraag of het samenvoegen van instrumenten nodig is. Het succesvol omgaan met initiatieven uit de stad gaat vooral om de vraag of het ambtenaren lukt om de vraag die vanuit bewoners binnenkomt te verbinden met het best passende instrument. Het vraag om wat wij ‘bricolage’ noemen; het vermogen om de verschillende ideeën, instrumenten en opgaven te verbinden.

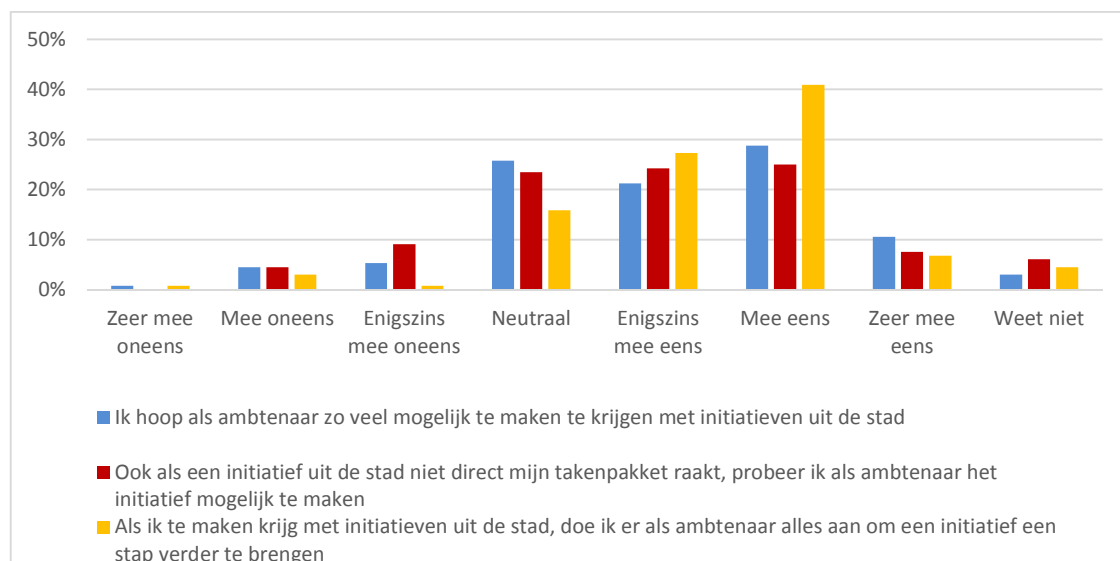
Met het uitzoeken van het passende instrument voor een initiatief, zou de initiatiefnemer niet belast moeten worden. Dat zoekwerk ligt veel meer bij de gemeente. Voor de initiatiefnemer is in die zin de aanwezigheid van ‘één loket’ helemaal geen gekke gedachte, zolang dit loket maar soepel doorverbindt naar het juiste ambtelijke kanaal.

**Ontvankelijkheid** De instrumenten voor democratische vernieuwing zijn bedoeld om de gemeente Rotterdam opener te laten worden naar haar inwoners. Binnen gemeente Rotterdam zijn sommige ambtenaren meer en andere ambtenaren minder ontvankelijk voor initiatieven. De ontvankelijkheid is afhankelijk van de persoon, maar wordt ook beïnvloed door de organisatie. Het is van belang om, naast het inzetten van specifieke instrumenten, de ontvankelijkheid van ambtenaren organisatiebreed aan te moedigen.

De instrumenten voor democratische vernieuwing, waaronder Right to Challenge, zijn bedoeld om de gemeente Rotterdam opener te laten worden naar haar inwoners. Wij noemen dit ook wel 'ontvankelijkheid'. Ontvankelijkheid betekent niet dat ieder initiatief gerealiseerd moet worden, maar betekent wel dat serieus, actief, open en betrokken wordt gekeken of een initiatief gerealiseerd kan worden.

Op basis van een vragenlijst onder de Rotterdamse ambtenaren die betrokken zijn bij initiatieven uit de stad, blijkt dat ambtenaren redelijk graag aan de slag gaan met initiatieven en initiatieven een stap verder willen brengen (zie grafiek 3). Daarbij valt op dat ambtenaren die betrokken zijn bij Right to Challenge, meer open staan voor initiatieven dan ambtenaren die hier niet bij betrokken zijn. Verder wordt zichtbaar dat de ontvankelijkheid afhankelijk is van de persoon maar ook wordt beïnvloed door de organisatorische omgeving. In gemeente Rotterdam zien we een aantal factoren die de ontvankelijkheid verkleinen: een sterke nadruk op procedures, recente gebeurtenissen die leiden tot meer controle, en druk op de tijd en middelen in de ambtelijke organisatie. Er zijn ook factoren die ontvankelijkheid aanmoedigen: er is toenemende support van leidinggevenden en collega's, en op sommige afdelingen wordt menskracht vrijgemaakt voor initiatieven.

Het is van belang om niet alleen te focussen op de verschillende instrumenten voor democratische vernieuwing, maar ook aandacht te hebben voor de ontvankelijkheid van ambtenaren. Binnen de gemeentelijke organisatie zijn er mogelijkheden om ontvankelijkheid verder aan te moedigen, onder andere in de wijze waarop met procedures wordt omgegaan (zie ook 'creativiteit en procedures' in H3), het beschikbaar stellen van tijd, het geven van vertrouwen en rugdekking aan de eigen mensen, en het belang dat door leidinggevenden wordt gehecht aan het meewerken aan initiatieven.



**Grafiek 3.** Ontvankelijkheid van ambtenaren voor initiatieven uit de stad (n=132)

**Institutionele barrières** Binnen de gemeente is een aantal institutionele barrières dat het moeilijker maakt om initiatieven te realiseren. Zo geven aanbestedingen vaak weinig ruimte om taken over te dragen. De ruimte voor Right to Challenge in de aanbesteding zorg, welzijn en jeugd is een succes dat voortgezet kan worden in andere aanbestedingen. Andere in het oog springende barrières zijn de transparantie over budgetten en de stringente spelregels rondom gemeentelijk vastgoed.

In Rotterdam mogen initiatieven op bijna alle terreinen ingediend worden. Tegelijkertijd zien we een aantal institutionele barrières om initiatieven daadwerkelijk te realiseren. Deze barrières kunnen niet alleen via Right to Challenge opgelost worden, maar vragen inspanningen van andere clusters en afdelingen om challenges ook daadwerkelijk mogelijk te maken. We noemen drie barrières die het meest in het oog springen.

Allereerst de ruimte voor initiatief in aanbestedingen. Sommige initiatieven raken taken die zijn aanbesteed, bijvoorbeeld buurthuizen, zorg of het schoonhouden van de stad. Door de aanbesteding moet een initiatiefnemer wachten met zijn initiatief en op het moment van aanbesteden maken initiatiefnemers maar weinig kans. Gemeente Rotterdam heeft hierin een belangrijke stap gezet door in de aanbesteding van zorg, welzijn en jeugd op te nemen dat delen van het contract gechallenged kunnen worden. Ook in de contracten van bijvoorbeeld Stadsbeheer en Werk en Inkomen zit meer flexibiliteit dan voorheen. Dit zijn belangrijke successen die benut kunnen worden en op andere terreinen voortgezet kunnen worden!

Ten tweede de transparantie over budgetten. Het overnemen van een gemeentelijke taak voor het bestaande budget, veronderstelt namelijk dat dit budget bekend is. In de praktijk blijkt dit lastig. Bij sommige afdelingen zijn rekenmodellen beschikbaar en kunnen specifieke vragen worden beantwoord. Echter, de meeste taken die initiatiefnemers willen overnemen, worden gefinancierd uit samengestelde budgetten. Het blijkt moeilijk en soms zelfs onmogelijk om deze informatie boven tafel te krijgen. Hierdoor moeten initiatiefnemers lang wachten op duidelijkheid over het beschikbare budget. Het is van belang om parallel aan de doorontwikkeling van Right to Challenge, de informatievoorziening over budgetten voor initiatieven te verbeteren.

Als derde vragen sommige initiatiefnemers om fysieke ruimte. In Engeland is dit vertaald in een *Right to Bid*, waarbij bewoners mee kunnen bieden bij publiek vastgoed. In de Nederlandse context raakt dit aan de fundamenteën van het vastgoedbeleid, waarbij de gemeente juist heeft geprobeerd dit zakelijk en marktgericht te organiseren. Het is in de toekomst van belang na te denken over de mogelijkheden en onmogelijkheden van initiatieven in relatie tot publiek vastgoed. Veel initiatieven geven een waardevolle invulling aan panden van de gemeente, maar zijn kansloos als deze panden op de markt worden gezet. Daarmee wordt publieke waarde tenietgedaan, terwijl dat laatste vaak niet in de afweging om panden af te stoten, wordt meegewogen.

## H5. Resultaten

Geen grote aantallen, wel een belangwekkende beweging. Zo laat het resultaat van twee jaar Right to Challenge Rotterdam zich het beste samenvatten. Op deze plaats gaan we in op het resultaat in termen van aantallen, leerproces en beweging.

**Aantallen** Het aantal succesvol gerealiseerde challenges is beperkt en dit kan gemakkelijk als teleurstellend worden ervaren. Aantallen kunnen echter nooit een doel op zich worden als het gaat om initiatieven uit de stad. Het is wel van belang passende maatstaven voor het resultaat van Right to Challenge te formuleren.

In aantallen lijkt het succes van Right to Challenge Rotterdam beperkt. Er is slechts een klein aantal initiatieven succesvol gerealiseerd, sommige initiatieven zijn tijdens de ideefase doorverwezen en sommige initiatieven zijn tijdens de ideefase of tijdens de procedure afgevallen. Tegelijkertijd is het instrument nog niet heel breed gecommuniceerd en was het voor de betrokken ambtenaren maar goed dat zij niet werden geconfronteerd met dubbele aantallen. Er moest immers voor elke challenge heel wat werk verzet worden om deze tot een goed einde te brengen.

Tegelijkertijd zijn aantallen, als het gaat om initiatieven uit de stad, geen doel op zich. Het moet niet zo zijn dat de gemeente tegen elk initiatief ja zegt en uit de stad initiatieven probeert te persen, om aan hogere aantallen te komen. Bij Right to Challenge is het wel belangrijk dat, wanneer burger initiatief nemen en daarvoor aankloppen bij de gemeente, de gemeente hier actief en ontvankelijk mee aan de slag gaat.

Het relativeren van aantallen, betekent ook dat gezocht moet worden naar andere maatstaven voor het resultaat van Right to Challenge Rotterdam. Eén van de aanknopingspunten hiervoor is het denken over maatschappelijke meerwaarde (zie ook H3). Ook is het belangrijk te bekijken welke initiatiefnemers met een idee bij Right to Challenge hebben aangeklopt en hoe deze vervolg hebben gekregen.

### Resultaat van de gemeenten vergeleken

Het resultaat in gemeente Rotterdam is vergelijkbaar met de steden Amsterdam Oost, Eindhoven, Tilburg en Utrecht. Het aantal succesvol gerealiseerde challenges is op één hand te tellen. Tegelijkertijd zijn er via Right to Challenge tientallen ideeën binnengekomen die via andere instrumenten tot realisatie zijn gekomen. Ook is in bijna alle gemeenten sprake van een brede beweging waarin ambtenaren steeds meer ontvankelijk worden.

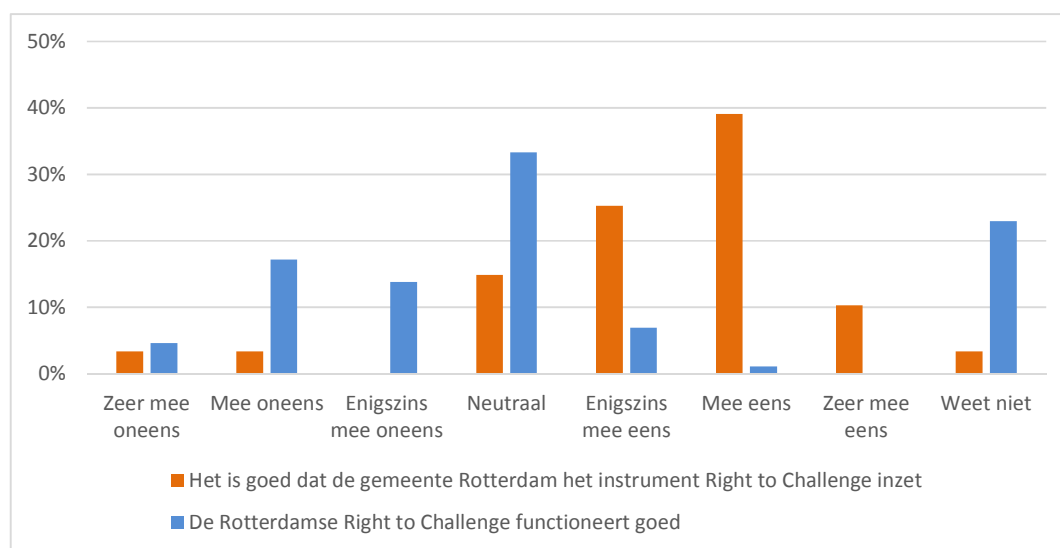
**Leerproces** Right to Challenge Rotterdam heeft een experimenteerperiode van twee jaar doorgemaakt, waarin dingen niet vlekkeloos gingen maar ook veel is geleerd en verbeterd. De experimenteerperiode heeft geresulteerd in een beter werkende aanpak, maar is er nog steeds ruimte voor verbetering. Tegelijkertijd worden het instrument en het leerproces als waardevol gezien, en verdient het aanbeveling om deze lerende benadering voort te zetten.

De eerste twee jaar van Right to Challenge is vormgegeven als experimenteerperiode. Er lag geen kant en klare werkwijze en het hoefde ook niet direct vlekkeloos te gaan. Tegelijkertijd was deze periode ook bedoeld om te leren en het instrument steeds beter te maken.

Over de experimenteerperiode mag gerust gesteld worden dat ook niet alles goed is verlopen. De communicatie verliep soms moeizaam, besluiten lieten soms onnodig lang op zich wachten en informatie kwam soms niet of laat beschikbaar. Er was ook niet zelden 'goedbedoelde' weerstand. Ook betrokkenen binnen de gemeente zien Right to Challenge als waardevol instrument, maar zijn kritisch op het functioneren hiervan (zie ook grafiek 4).

Is in deze experimenteerperiode de Rotterdamse Right to Challenge verbeterd en heeft een leerproces plaatsgevonden? Op sommige punten zijn wezenlijke verbeteringen doorgevoerd. Zo wordt de besluitvorming over initiatieven beter gecoördineerd en gemonitord, en de oprichting van het platform Right to Challenge heeft bijgedragen aan snellere en betere interne besluitvorming.

De resultaten laten zien dat er inderdaad sprake was van een experimenteerperiode waarin met vallen en opstaan het instrument is toegepast en verbeterd. Daarenboven heeft het instrument een waardevolle beweging binnen de gemeente versterkt en gestimuleerd. Het verdient dan ook de aanbeveling om ook in de komende fase de inzet van het instrument als een leertraject te blijven zien en al doende het instrument te verfijnen. In het slothoofdstuk schetsen we een drietal ontwikkelrichtingen voor het instrument.



**Grafiek 4.** Het instrument en het functioneren van Right to Challenge Rotterdam gezien vanuit de ambtenaren die bekend zijn met Right to Challenge Rotterdam (n=87)

## H6. Conclusies en vooruitblik

**Conclusies** Right to Challenge is een bruikbaar en leerzaam instrument gebleken. In het licht van klassieke criteria zoals doeltreffendheid en efficiency is het resultaat niet zonder meer positief. Bekeken vanuit de bijdrage aan een beter samenspel tussen gemeente en stad en het realiseren van maatschappelijke meerwaarde, is het wel positief gebleken. Daarenboven is het instrument een bruikbaar middel voor de gemeente Rotterdam om zich te oefenen in bescheidenheid en lenigheid.

Alles in ogenschouw nemend zijn wij van mening dat Right to Challenge in de Rotterdamse context een tweetal belangrijke functies vervult. Het is enerzijds voor burgers een bruikbaar instrument op het moment dat zij (gedeeltelijk) een gemeentelijke taak willen overnemen. Het is anderzijds voor de organisatie een uitermate leerzaam instrument: het dwingt het apparaat zichzelf de vraag te stellen hoe zij eigen taken kan overdragen aan anderen. Het feit dat het instrument initiatiefnemers een duidelijke positie geeft (een stok achter de deur) draagt bij aan de toegevoegde waarde van het instrument. Dit maakt Right to Challenge ook daadwerkelijk anders dan de andere instrumenten voor democratische vernieuwing en maakt het een waardevolle aanvulling.

Tegelijkertijd kan het instrument alleen werken als het soepel wordt ingezet en wordt gecombineerd met andere instrumenten. Zoals hierboven gesteld, zijn de situaties waarin Right to Challenge wordt ingezet zonder uitzondering ingewikkelder dan louter het overnemen van een gemeentelijke taak op dezelfde wijze als hoe de gemeente deze afbakent. Het vereist dus een zekere flexibiliteit om te zeggen: dit gaan we als een challenge behandelen. En het vereist flexibiliteit om vervolgens intern de andere puzzelstukjes erbij te puzzelen.

De directe resultaten van het instrument zijn moeilijk te meten en – zeker als het gaat om de klassieke criteria van doeltreffendheid en doelmatigheid – niet zonder meer positief. Het is echter de vraag of het terecht zou zijn om op deze wijze naar de resultaten van het instrument te kijken. Veel belangrijker is – ons inziens – de vraag of het instrument bijdraagt aan een beter samenspel tussen gemeente en gemeenschap, en daarmee aan de veerkracht van het ‘governance systeem’ van de stad als geheel (cf. Van Buuren & Meulenbeld, 2016<sup>2</sup>). Die indruk hebben we wel degelijk, waardoor we tot de conclusie komen dat het instrument een bruikbaar middel voor de gemeente is om zich te oefenen in bescheidenheid. Door je uitdaggers ruimte te geven, wordt je zelf leniger en de stad sterker.

**Vooruitblik** De gemeente Rotterdam kan zich via drie routes verder ontwikkelen als uitnodigend bestuur: (1) gaandeweg verbeteren van Right to Challenge Rotterdam, (2) experimenteren met aanverwante instrumenten, en (3) voor een beperkt aantal taken die zich hiervoor lenen het challengen vergemakkelijken. Aan de basis van deze routes ligt het continueren van het leerproces van de gemeentelijke organisatie.

De gemeente Rotterdam wil graag uitnodigend besturen. Ze wil openstaan voor maatschappelijk initiatief, dat aanmoedigen en faciliteren, en op deze wijze publieke waarde creëren. Om te komen tot uitnodigend bestuur is het van belang om integraal te kijken naar de wijze waarop de gemeente beleid voert, zichzelf organiseert en initiatieven probeert te omarmen. Onze belangrijkste aanbeveling is dan

---

<sup>2</sup> <http://www.resilientrotterdam.nl/de-stad-veerkrachtig-besturen-hoe-doe-je-dat/>



ook om meer integraal te kijken naar de wijze waarop de gemeente binnen al haar taakdomeinen invulling geeft aan uitnodigend besturen, het palet van strategieën wat ze daarvoor hanteert en zou kunnen hanteren, om zo te komen tot een agenda voor uitnodigend besturen die kan dienen als leidraad om op alle fronten het samenspel tussen gemeente en gemeenschap te versterken.

Het instrument Right to Challenge is een in potentie waardevolle toevoeging aan de gereedschapskist die de gemeente Rotterdam ter beschikking staat om in te spelen op de energieke samenleving. Wij zien drie routes om specifiek dit instrument verder te ontwikkelen. Dit kan door:

- a) Verder te gaan met het gaandeweg verbeteren en verfijnen van het huidige instrument Right to Challenge Rotterdam. Het kan daarbij helpen om bewust op zoek te gaan naar ingewikkelde challenges en zo uit te vinden waar het instrument tegenaan loopt en hoe het aan kracht kan winnen. Versterk daarbij ook intern het commitment aan het instrument en vent het extern met meer overtuiging uit.
- b) Te experimenteren met aanverwante instrumenten zodat meer typen initiatieven uit de stad kunnen worden gefaciliteerd. We noemen een aantal aanverwante instrumenten.
  - We zien dat er behoefte is aan een verwant instrument waarbij maatschappelijke initiatieven mee mogen bieden bij de verkoop van gemeentelijk vastgoed of bij aanbestedingen (*Right to Bid*). Dit veronderstelt dan wel dat de gemeente in haar waardebepaling of tariefstelling recht wil doen aan verschil en flexibel om kan springen met de kaders die zij zichzelf hiervoor heeft opgelegd.
  - In het verlengde daarvan zou nagedacht kunnen worden over een “recht om aan te haken” (*Right to Cooperate*) waarbij initiatiefnemers meeliften met een gemeentelijke activiteit en daar hun eigen activiteit aan verbinden (*Right to Cooperate*). Als de gemeente voornemens is een plan of ingreep te realiseren, dan zou ze initiatiefnemers in de gelegenheid kunnen stellen om daar hun initiatief aan te koppelen, zodat gemeente en initiatiefnemer in onderlinge samenwerking iets realiseren dat meer is dan de som der delen.
  - Ook een “recht op alternatief” is interessant. Daarbij worden burgers in de gelegenheid gesteld om een eigen alternatief voor te stellen voor een gemeentelijk beleidsvoornemen of plan, waarbij de raad een omwisselbesluit kan nemen: het burgerinitiatief vervangt het gemeentelijk voorstel op het moment dat het eerste beter scoort (vergelijkbaar met *Omwisselbesluit* en *Right to Build*).
- c) Voor sommige taken van de gemeente het challengen te vereenvoudigen en te systematiseren. Sommige taken – zoals groenbeheer, beheer van (speel)tuinen, versterken van sociale cohesie in wijken – lenen zich ervoor om tamelijk eenvoudig te worden gechallenged door burgers. Voor dit soort taken kan de gemeente al veel meer een standaard werkwijze ontwikkelen, inclusief de beschikbare bedragen en op maat gesneden afsprakenkaders, waardoor snel tot effectuering gekomen kan worden.

Daarbij past een belangrijke kanttekening tot slot. Expliciet moet worden onderkend dat de inzet van dit soort instrumenten een belangrijke leeropgave van betrokken ambtenaren vergt. Het is belangrijk daar van meet af aan oog voor te hebben en dit ook expliciet als zodanig te organiseren. Begrip dat deze leeropgave niet vanzelf gaat, is daarbij cruciaal. Het geven van expliciete steun, voldoende tijd, toegang tot hulpbronnen en positieve aandacht vanuit de bestuurlijke en ambtelijke top versnelt dit leerproces. En dat leerproces draagt bij aan een veerkrachtiger bestuur, waar op haar beurt de stad beter van wordt.

## Bijlage 1. Verantwoording

### Inbedding wetenschappelijke literatuur – een selectie

- Alford, J. (2002) Why do public-sector clients coproduce? Toward a contingency theory, *Administration & Society*, 34(1): 32-56.
- Bakker, J., B. Denters, M. Oude Vrielink and P.J. Klok (2012) Citizens' initiatives: how local governments fill their facilitative role, *Local Government Studies*, 38(4): 395-414.
- Barnes, M., J. Newman and H. Sullivan (2004) Power, participation, and political renewal: theoretical perspectives on public participation under New Labour in Britain, *Social Politics*, 11(2): 267-279.
- Bovaird, T. (2007) Beyond engagement and participation: user and community coproduction of public services, *Public Administration Review*, 67(5): 846-860.
- Buuren, M.W. van (2017) *Vormgeven aan uitnodigend bestuur: pleidooi voor een ontwerpgerichte bestuurskunde*, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Edelenbos, J., I. van Meerkerk and T. Schenk (2016b) The evolution of community self-organization in interaction with government institutions: cross-case insights from three countries, *The American Review of Public Administration*.
- Jones, T. and C. Ormston (2014) Localism and accountability in a post-collaborative era: where does it leave the community right to challenge? *Local Government Studies*, 40(1): 141-161.
- Lowndes, V., L. Pratchett and G. Stoker (2006) Diagnosing and remedying the failings of official participation schemes: the CLEAR framework, *Social Policy and Society*, 5(2): 281-291.
- Lowndes, V. and H. Sullivan (2008) How low can you go? Rationales and challenges for neighbourhood governance, *Public Administration*, 86(1): 53-74.
- Marschall, M. J. (2004) Citizen participation and the neighborhood context: A new look at the coproduction of local public goods, *Political Research Quarterly*, 57(2): 231-244.
- Nederhand, J., V. Bekkers and W. Voorberg (2016) Self-organization and the role of government: how and why does self-organization evolve in the shadow of hierarchy? *Public Management Review*, 18(7): 1063-1084.
- Raine, J.W. and C. Staite (eds) (2012) *The world is your oyster? Perspectives from Inlogov on the Localism Bill*, Birmingham: Institute of Local Government Studies.
- Skelcher, C. (2005) Jurisdictional integrity, polycentrism, and the design of democratic governance, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 18(1): 89-110.
- Sorensen, A. and L. Sagaris (2010) From participation to the right to the city: Democratic place management at the neighbourhood scale in comparative perspective, *Planning Practice & Research*, 25(3):297-316.
- Span, K.C., K.G. Luijckx, J.M. Schols and R. Schalk (2011) The relationship between governance roles and performance in local public interorganizational networks: a conceptual analysis, *The American Review of Public Administration*, 42(2): 186-201.
- Voorberg, W.H., V.J.J.M. Bekkers and L.G. Tummers (2015) A systematic review of co-creation and co-production: embarking on the social innovation journey, *Public Management Review*, 17(9): 1333-1357.

## Interviews

<b>Datum</b>	<b>Naam</b>	<b>Functie</b>
17 januari 2017	Mevr. Monique Knapen	Contactpersoon Dat kan ik beter Tilburg
19 januari 2017	Dhr. Samir Toub	Contactpersoon Right to Challenge Eindhoven
24 januari 2017	Mevr. Katia Scholder	Contactpersoon Bewonersbod Utrecht
1 februari 2017	Mevr. Sylvia van der Werf	Contactpersoon Initiatieven Amsterdam Oost
28 maart 2017	Dhr. Rini Biemans Mevr. Suzanne Veenman	Creatief Beheer
5 juli 2017	Dhr. Frank Kenselaar	Gemeente Rotterdam, Stadsbeheer, lid werkgroep Right to Challenge
5 juli 2017	Dhr. Sander Klaassen	Gemeente Rotterdam, Stadsontwikkeling, lid werkgroep Right to Challenge
21 augustus 2017	Dhr. Steven Scheer	Gemeente Rotterdam, Veilig, lid platform Right to Challenge
24 augustus 2017	Dhr. Onno de Zwart	Gemeente Rotterdam, Maatschappelijke Ontwikkeling, lid platform Right to Challenge
31 augustus 2017	Dhr. Joost Eerdmans	Gemeente Rotterdam, wethouder