

Paradoxen staan centraal tijdens CoP met impact in Rotterdam

Op dinsdag 10 september kwam het Agenda Stad-netwerk bijeen in café Kaapse Kaap in de Rotterdamse wijk Katendrecht om de City Deal Impact Ondernemen in de schijnwerpers te zetten op een inspirerende én relevante locatie. Want Kaapse Kaap is één van de locaties van impactonderneming Kaapse Brouwers, die volop gebruikmaakt van het lokale talent in Katendrecht. Maar de nadere kennismaking met deze ondernemer, was niet het enige dat op het programma stond op deze rijkgevulde CoP-dag.

Nadat dagvoorzitters Annemiek van Tol en Janneke ten Kate van Platform31 het gezelschap welkom hadden geheten, nam programmamanager Koen Haer ons mee in de laatste ontwikkelingen van **Agenda Stad**. Hij vertelde over de verschillende initiatieven onder de noemer ‘het jaar van de evaluatie’, zoals de Impact Maak- en Meettool en het PBL-onderzoek waar deze dag uitgebreid bij stilgestaan wordt, maar ook de bundel over dynamisch samenwerken die nu onder regie van onze CXO Suzanne Potjer wordt samengesteld. Ook blikte Koen vooruit op de ondertekening van de 32^{ste} City Deal, Tijdloze Grachten, tijdens het Future Green Cities-congres in Utrecht op 25 september en natuurlijk op de Dag van de Stad op 4 november. Tot slot kon hij meedelen dat de minister Agenda Stad in de begroting voor de komende jaren heeft opgenomen, waardoor we ons innovatieve werk voorlopig vol enthousiasme kunnen doorzetten. Vervolgens was de beurt aan projectleider Eva Vermeulen van Platform31 en Moniek Peen van Agenda Stad om de circa 25 aanwezigen bij te praten over de Impact Maak- en Meettool.

Tijdens de vorige CoP-bijeenkomst in juni werd al uitgebreid stilgestaan bij de Impact Maak- en Meettool en haalde Eva feedback op bij dealmakers en projectleiders. De tool biedt hen enerzijds een jaarlijks ‘reflectie- en leermoment’ om bij te kunnen sturen in de deal en helpt City Deals en Agenda Stad anderzijds om meer inzicht te krijgen in de resultaten. Eva vertelde dat de input van de vorige sessie verwerkt is en tot aanscherpingen heeft geleid. Ze toonde de interactieve pdf die in ontwikkeling is om de input voor de tool mee op te halen. Daarnaast wordt er een beknopte vragenlijst ontwikkeld die ook eenvoudig aan partners kan worden doorgestuurd. De tool zal in oktober beschikbaar zijn zodat alle dealmakers en projectleiders deze kunnen invullen. De resultaten worden geanalyseerd en tijdens de CoP van 19 november gepresenteerd, dus noteer deze datum vast in je agenda!

Transformatief beleid

Onderzoekers Eva Kunseler van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en Rosa Spruit van het Athena Instituut van de Vrije Universiteit Amsterdam gaven vervolgens een toelichting op hun onderzoek naar Transformatief Beleid, waarin Agenda Stad een belangrijke casus is. Veel uitdagingen van deze tijd vragen om een andere manier van denken, doen en organiseren van het Rijk, maar de kennis en kunde hierover staat nog in de kinderschoenen. Daarom wil PBL wetenschappelijke en praktische kennis over transformatief beleid ontwikkelen, o.a. door de uitdagingen die dit beleid met zich meebrengt – en de strategieën om dit te ondervangen - te inventariseren.

PBL onderzoekt onder andere de transformatieve werking van Agenda Stad: hoe kunnen deals als basis dienen voor maatschappelijke verandering én beleidsinnovaties. Voor Agenda Stad is het onderzoek tevens een belangrijk evaluatiemoment. Eva en Rosa lichtten de workshop toe die ze vandaag verzorgen. Die laat de deelnemers in gesprek gaan over transformatieve aspecten van hun werk en biedt PBL tegelijkertijd waardevolle input voor hun onderzoek. We zoomen vandaag in op twee verschillende paradoxen. De eerste paradox is dat Agenda Stad heeft ervaren dat het voordelen biedt om soms in de politieke luwte te opereren. Tegelijkertijd zouden ‘politieke schijnwerpers’ ook voordelen – én uitdagingen – met zich meebrengen. Wat zijn de voor- en nadelen van beide en welke strategieën kunnen we inzetten om de voordelen van beide te benutten? Want, zo vertelden Eva en Rosa: zowel volledig in de luwte staan als volledig in de schijnwerpers, zijn risicovol, dus het devies luidt: balanceren!

De tweede paradox gaat over de rol die City Deals vervullen om lokale oplossingen te creëren. Door te experimenteren en kennis uit te wisselen, kunnen gemeenten concrete opgaven effectiever het hoofd bieden. Dit is een belangrijk doel van City Deals. Tegelijkertijd is het voor de zichtbaarheid en impact van Agenda Stad ook belangrijk dat met City Deals wordt aangesloten bij actuele beleidsagenda's.

De deelnemers gingen in twee groepen uiteen en inventariseerden eerst de kansen en risico's bij elke zijde van de paradox. In de groep die zich boog over 'luwte vs schijnwerpers', werd onder andere geopperd dat opereren in de luwte leidt tot: minder druk, meer experimenteerruimte, meer focus op inhoud en minder afbreukrisico. Tegelijkertijd ben je minder zichtbaar en kan het moeilijker zijn om partijen mee te krijgen. Ook kun je met je partners meer vanuit een 'bubbel' opereren. Voordelen van de politieke spotlights zijn dat er soms meer inzet is op het slagen van experimenten en het borgen van resultaten. Er is meer stimulans om randvoorwaarden te creëren en verantwoording af te leggen en het draagt bij aan de geloofwaardigheid binnen het departement. Maar op de loer ligt tevens dat het bestaansrecht in gevaar komt door een grotere bewijslast, de afweging tussen standpunten en belangen complexer is en er minder vrijheid is om te experimenteren. Strategieën die vervolgens genoemd werden om risico's te ondervangen, waren onder andere het scheppen van voorwaarden voor experimenteerruimte en ruimte voor gemeenten in je borgingsstrategie om zelf te bepalen waar de 'luwte' en waar de 'schijnwerpers' voor hen lokaal het beste werken. Ook nauwere samenwerking met de beleidscollega's die intern de politieke dossiers beheren, werd geopperd.



Afb.1. Lokale oplossingen creëren of beleidsagenda's dienen? Eva Kunseler peilt de groep

In de tweede groep werden verschillende voordelen opgesomd van het creëren van lokale oplossingen, zoals: snelheid, het creëren van ideale experimenten voor opschaling, de kans om thema's aan de lokale economie te koppelen, zichtbaarheid en tastbaarheid en draagvlak en eigenaarschap. Valkuilen kunnen zijn: capaciteit, de vraag wat 'lokaal' is (er kunnen spelers 'buiten de boot' vallen), de verwachting bij lokale partijen dat ze 'veel krijgen' en de *pilot paradox* (factoren die bijdragen aan intern succes, kunnen soms de kans op deelbaarheid en schaalbaarheid verkleinen).

Wanneer de focus meer op het bedienen van beleidsagenda's ligt, kun je systeemveranderingen mogelijk maken en is er meer politiek commitment. Opgaven worden beter geagendeerd en er is vaak meer budget. Tegelijkertijd kan de aanpak dan ook erg 'top-down' en generaliserend zijn. Er is meer risico op concurrentie en bovenmatig 'polderen' ligt op de loer.

Om de risico's te ondervangen en de gulden middenweg te benaderen, zou er meer een leercultuur moeten ontstaan bij beleidsagenda's ("aanpassen en bijsturen mag!"), de focus zou meer op de samenwerking moeten liggen en lokale ervaringsdeskundigen moeten beter geconsulteerd worden ("niet invullen voor een ander").

Beide groepen produceerden een rijk gevuld matrixbord, bezaaid met kleurrijke strategieën op post-it briefjes. Rosa en Eva bedankten de deelnemers voor het bevolgen gesprek en de input en gaven aan dat ze de input zullen verwerken en de opbrengsten zullen delen. Op de Dag van de Stad op 4 november in Apeldoorn, zal PBL een vervolgssessie verzorgen.

Impact ondernemen

Vervolgens is het woord aan projectleider Edwin Teljeur van de City Deal Impact Ondernemen, op wiens initiatief we vandaag te gast zijn in Rotterdam en bij de impact ondernemers van Kaapse Kaap. Hij introduceerde de City Deal Impact Ondernemen bij de deelnemers en vertelde hoe hij het stokje overnam als projectleider toen de deal al twee jaar onderweg was. Vanuit zijn bedrijf [Wijzijnmeo](#) bracht Edwin al 10 jaar ervaring als impact ondernemer mee, maar in de City Deal was hij eerst even zoekende naar zijn rol. Nu, 2,5 jaar later, vindt hij het jammer dat de City Deal eindigt. Impact ondernemingen zijn bedrijven die zich richten op het creëren van maatschappelijke waarde, náást financiële winst. Bekende voorbeelden zijn Tony Choclonely en Tommy Tomato, dat gezonde schoolmaaltijden verzorgt én inmiddels ook sterk inzet op arbeidsparticipatie. Aan de hand van een model van maatschappelijke vs financiële waarde, toonde Edwin aan dat er een glijdende schaal is van goededoelenorganisatie naar regulier bedrijf.

Edwin lichtte de zeven thema's van de City Deal toe, dat zijn:

1. Impact ondernemen zichtbaar maken
2. Impactfinanciering
3. Regionale impactnetwerken versterken en verbinden met reguliere MKB-netwerken
4. MKB impactvol werken
5. Impactvol inkopen door overheden
6. Impact ondernemerschap opnemen in onderwijscurricula
7. Beleid en ontwikkeling

Hij vertelde onder andere dat overheden met hun inkoopkracht een grote stimulans kunnen zijn voor impact ondernemen. Door werkdruk en onbekendheid worden oude aanbestedingen helaas vaak gekopieerd, waardoor kansen gemist worden. Edwin is trots op het opnemen van impact ondernemerschap in onderwijscurricula, omdat de aandacht voor impact ondernemen hierdoor geborgd is, ook wanneer de deal is afgerond.



Afb.2. Edwin Teljeur over de City Deal Impact Ondernemen

Afsluitend betoogde Edwin dat samenwerking nodig is voor maximale impact. En dit vraagt dat we onze kwetsbaarheid durven tonen. Daarom rondt Edwin af met een kwetsbare vraag aan de deelnemers. Hij constateert dat de City Deal bestuurlijk draagvlak mist en dat het dus niet lukt om als City Deal en dealmaker de juiste personen bij overheden te bereiken en motiveren.

De vraag van Edwin, waar na de lunch uitgebreider bij stilgestaan zou worden, luidde: *Hoe komt het instrument City Deal het best tot zijn recht? (Als activistisch en agenderend instrument dat leidt tot systeemveranderingen? Of als faciliterend instrument dat het netwerk bedient en daarmee leidt tot innovatie?)*

Na een heerlijke lunch en frisse neus in Katendrecht, vertelde initiatiefnemer Tsjomme Zijlstra van Kaapse Brouwers hoe hij als masterstudent Filosofie in een Londense bar werkte en geïnteresseerd raakte in 'craft beers'. Terug in Rotterdam begon hij in 2014 met het brouwen van bier in de Fenixloodsen op Katendrecht. Inmiddels wordt het bier gebrouwen in een productiebrouwerij aan de Keiweg en bevinden we ons vandaag in de 'Tap Room' van de brouwerij. Tsjomme vertelde dat een 'korte keten' en een goede relatie met de buurt vanaf het begin belangrijk waren. Via de Wijknetwerker in Katendrecht, kwam hij meer in contact met buurtbewoners en kon hij lokale bewoners aan een baan helpen. Hoewel dat soms tot een 'clash in culturen leidde', leerden Tsjomme en zijn compagnons zo de wijk wel goed kennen. De betrokkenheid bij de wijk was voor hem 'vanzelfsprekend'. Toen het bedrijf in 2022 in contact kwam met het Sociaal Impact Fonds Rotterdam, werd er echter pas serieus ingezet op een structuur voor impact ondernemen. Tsjomme wil het programma dat rond die structuur is opgezet ook graag delen met andere horecaondernemers. De structuur helpt om de impact te meten. Zo krijgen medewerkers jaarlijks een vragenlijst waarop ze aangeven wat ze geleerd hebben en nog willen leren.



Afb.3. Tsjomme Zijlstra vertelt hoe Kaapse Brouwers aansluiting vond bij de wijk

Tsjomme vindt dat grote brouwers in Nederland meer het voorbeeld van een bedrijf als Guinness kunnen volgen, dat nog altijd veel doet voor en verweven is met Dublin. Hij heeft goede banden met de gemeente, maar vindt het ook lastig dat de overheid meerdere gezichten heeft: het ene moment spart hij constructief met ambtenaren over sociaal ondernemerschap en op het andere moment komt de gemeente langs voor een terrasinspectie. Ook vindt hij de Belastingdienst behoorlijk star voor kleine ondernemers die het na COVID al zwaar hebben, terwijl multinationals soms juist ontzien worden.

Activistisch of faciliterend?

Nadat Tsjomme wat vragen van deelnemers beantwoord had, was het de beurt aan Sarah Muller en Laura Termeer die namens Het Groene Brein een drietal prikkelende stellingen voorlegden. De deelnemers gaan in groepen uiteen, gebaseerd op hun 'rol': dealmaker, projectleider of anderszins betrokken om te discussiëren over de stellingen:

- De dealmaker moet vooral activistisch en agenderend zijn of faciliterend en programmatisch
- De projectleider moet vooral activistisch en agenderend zijn of faciliterend en programmatisch
- De City Deal zelf moet vooral activistisch en agenderend zijn of faciliterend en programmatisch

In de groep projectleiders werd onder andere gezegd dat het belangrijk is om 'olifanten in de kamer' te kunnen benoemen, zoals departementen die niet actief deelnemen in een deal. Een projectleider vulde aan dat het ook daarom belangrijk is om vooraf de verwachtingen over ieders rol en betrokkenheid in een deal uit te spreken. De dealmakers bespraken dat elke dealmaker, net als iedere projectleider, zijn of haar eigen stijl heeft. Daarnaast is je rolopvatting afhankelijk van je situatie. De groep van overige betrokkenen meende dat beide, zowel het activisme als het faciliterende, nodig zijn. Iemand wierp op: "Je hebt functioneel activisme nodig, de ene keer is dat bij iemand met je vuist op tafel slaan, op het andere moment is dat een opiniestuk laten schrijven in de krant."



Afb. 4. Projectleiders (zonder olifant).

Terug bij de plenaire bespreking, praatten we in de vorm van een keukentafelgesprek door over de stellingen en de kwetsbare vraag van Edwin, waar deze nauw op aansluiten. Edwin licht toe dat BZK deelneemt aan de City Deal, maar dat er geen contactpersoon is bij beleid. Dat is problematisch. Tegelijkertijd waren er wisselingen bij de dealmakers, waardoor hij begrijpt dat het hen tijd kost om relaties binnen het departement op te bouwen. Ook nieuwe collega's bij Agenda Stad merkten op dat het vaak makkelijker is 'extern' relaties op te bouwen dan binnen het departement. Die 'nieuwigheid' helpt hen echter om naïef intern de hulpvraag te stellen. Een van de nieuwe dealmakers vond dat 'activistisch vs faciliterend' een 'schijntegenstelling' is. "Het is contextueel en mensenwerk. Je moet weten welke stijl je moet gebruiken om beweging te houden."



Afb.5. Goede gesprekken aan een bonte keukentafel

Een van de projectleiders zei dat je beter van ‘activerend’ dan ‘activistisch’ kunt spreken. “Soms speel ik met mijn dealmaker een ‘good cop / bad cop’-rol. Belangrijkste is dat je iemand voor je hebt en dat is een zoektocht, ook voor dealmakers: wie is de juiste persoon bij een departement die erover gaat?”

Een derde projectleider vulde aan dat de belangrijkste kwaliteit van dealmakers volgens hem de rol van ‘oliemannetje’ is. “De kern van de rol van Agenda Stad is niet activeren of programmeren, maar wat ertussen zit, die oliemannetjesrol.”

Volgens programmamanager Agenda Stad Koen Haer heeft het team na de verkiezingen eerst even moeten herijken, maar blijkt uit de 32 gesloten deals wel dat er veel contacten zijn binnen de departementen. Gespreksleider Annemiek vatte samen dat de vraag ‘wanneer escaleer je’ voor dealmakers wellicht goed is om mee te nemen. Koen vulde aan dat escalatie Agenda Stad soms juist ook helpt om intern de directeur te betrekken en zichtbaar te zijn.

Met dit mooie en openhartige keukentafelgesprek, werd het inhoudelijke gedeelte van deze Community of Practice-dag afgerond. Voor degenen die het druilerige weer wilden trotseren, had Tim Rolandus van Platform31 nog een mooie uitsmijter: een wandeling door Katendrecht. Hij stond stil bij het Deliplein, een voormalige tippelzone die nu een levendig plein vol horeca is, mede door de gentrificatie die door Kaapse Brouwers is ingezet.



Afb.6. Gelegenheidsleid Tim Rolandus over het roemruchte verleden van het Deliplein.

Daarna liepen we langs Café Belvédère, een ontmoetingsplek in en voor de wijk, waar ook voor en door mensen uit de wijk gekookt wordt. De route werd vervolgd door het park Kaapbos, waar de historische architectuur en moderne nieuwbouw samenkomen, om uit te komen bij de SS Rotterdam, het voormalige cruiseschip dat nu een nieuwe ontmoetingsplek is. Tot slot wandelden we langs Bakkerswerkplaats Wij Zijn Rotterdam, een impactondernemer die mensen een kans geeft die in een reguliere werkomgeving niet goed meekomen. De bakker illustreert mooi de strekking van de CoP-dag: dat impact ondernemers een belangrijke motor zijn voor de wijk en dat we nu als CoP-netwerk met eigen ogen hebben kunnen zien hoe zij door de buurt te betrekken een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het transformeren van een kansarmere wijk tot een gebied dat ‘hip en happening’ is.



Afb.7. Met de watertaxi van Kaapse Kaap naar Kaapse Wil'ns

De dag wordt na een rit in de watertaxi afgerond in de vestiging Kaapse Wil'ns van de Kaapse Brouwers.

Bekijk de presentaties (.pdf)

- [Impact Maak- en Meettool, Update CoP 10 september](#) (Eva Vermeulen en Moniek Peen)
- [Presentatie Onderzoek Transformatieve Overheid, Workshop PBL/VU](#) (Rosa Spruit en Eva Kunseler)
- [Presentatie City Deal Impact Ondernemen](#) (Edwin Teljeur)