



Humanitas: uitdager van het welzijn in Rotterdam

Essays over vier jaar Humanitas als welzijnsaanbieder in Feijenoord



auteurs

Martin van de Lindt, DRIFT
Frank van Steenberg, DRIFT
Mara de Pater, DRIFT
Kübra Zehra Kaşıkçı, Humanitas

datum

Maart 2022



Over DRIFT

Het Dutch Research Institute for Sustainability Transitions (DRIFT) is een toonaangevend onderzoeksinstituut op het gebied van duurzaamheidstransities. DRIFT staat (inter)nationaal bekend om haar unieke focus op transitie management, een aanpak waarbij wetenschappelijke inzichten over transitie door middel van toegepast actie-onderzoek worden vertaald in praktische handvatten en sturingsinstrumenten.

Over Humanitas

Stichting Humanitas is actief in Rotterdam, Spijkenisse en Capelle aan den IJssel op het gebied van zorg met en zonder verblijf, huishoudelijke ondersteuning, thuiszorg, geestelijke gezondheidszorg, medische en paramedische dienstverlening (ook in de wijk), welzijn en maatschappelijke hulp- en dienstverlening. Humanitas onderscheidt zich van andere zorgaanbieders en welzijnsinstellingen door haar aanpak, haar benadering van cliënten, de werkwijze van haar personeel en de inrichting van haar gebouwen.

Over deze essays

Deze collectie van essays is geschreven door DRIFT in samenwerking met stichting Humanitas. Sinds 2019 werken de partijen samen aan de monitoringsaanpak om het werk en de impact van Humanitas in Feijenoord in kaart te brengen en bij te sturen.

Inhoud

Introductie.....	3
Essay 1: Over de heropbouw van het welzijnswerk.....	4
<i>door Frank van Steenbergen</i>	
Essay 2: Leren van de Humanitas-aanpak.....	7
<i>door Mara de Pater</i>	
Essay 3: Meten en weten: de rol van monitoring en evaluatie in Humanitas Welzijn.....	12
<i>door Kübra Zehra Kaşıkçı & Martin van de Lindt</i>	
Essay 4: Het verenigen van de wijk.....	19
<i>door Frank van Steenbergen & Martin van de Lindt</i>	

Introductie

In 2018 start Stichting Humanitas haar welzijnstaken in het gebied Feijenoord te Rotterdam. Het wilt “een actieve bijdrage leveren aan het vergroten van het algemeen ‘wel-zijn’ van de mensen die in het gebied Feijenoord wonen en werken”¹. In de wijken Afrikaanderwijk, Bloemhof, Feijenoord, Hillesluis, Katendrecht, Kop van Zuid, Noordereiland en Vreewijk ontplooit het een scala van activiteiten: van het reorganiseren van de wijkcentra (‘Huizen van de Wijk’) tot gratis zwemlessen voor kinderen; van budgetcoaches tot taallessen; en van het combineren van sport, welzijn en educatie in de ‘Wijkvereniging’ tot belmaatjes in coronatijd.

Humanitas is relatief nieuw in zowel de welzijnswereld – het heeft haar wortels in de zorg en maatschappelijke hulp- en dienstverlening – als in het gebied Feijenoord. Voor een partij die zich het werkveld en de context nog eigen moet maken, heeft het vergaande ambities om het huidige welzijnswerk te transformeren. Een van de ambities is bijvoorbeeld om het effect en de impact van het welzijnswerk in Feijenoord inzichtelijk te maken. Om te zoeken naar een ander type verantwoording en legitimering van de 21 miljoen euro die met de opgave van Humanitas in het gebied wordt gestoken. De bewoners en sleutelfiguren uit de wijken moeten daarin een centrale rol gaan spelen. Zij zijn tenslotte de experts met de lokale kennis en kunde. De monitoring moet daarom ruimte bieden aan bewoners om het werk van Humanitas te evalueren en daar iets van te vinden. Op die manier kan meer in dienst van de wijk worden gewerkt en kan de Humanitas-aanpak gaandeweg worden aangepast en doorontwikkeld.

In het vormgeven van deze ambitie heeft Humanitas in 2019 bij DRIFT aangeklopt om mee te kijken met de monitoringsaanpak in Feijenoord. Dit heeft geleid tot een driejarige samenwerking waarin die monitoring is uitgewerkt en diverse data is verzameld over het reilen en zeilen van Humanitas. Inmiddels is duidelijk dat de opdracht aan Humanitas niet wordt gecontinueerd binnen de nieuwe gemeentelijke aanbestedingen. Humanitas moet plaatsmaken voor een nieuwe welzijnsaanbieder per medio 2022. In deze collectie van vier essays willen we de collectieve zoektocht van Humanitas in de afgelopen vier jaar illustreren, met als centrale vraag: hoe kunnen we het werk van Humanitas duiden en wat kunnen we daarvan leren voor de toekomst?

Allereerst contextualiseren we de zoektocht van Humanitas binnen de kenmerkende geschiedenis van het welzijnswerk in Rotterdam. Vervolgens maken we de balans op van vier jaar Humanitas, niet om een eindoordeel te vellen, maar om lessen te identificeren voor de toekomst. Ten derde, lichten we de ontwikkelde monitoringsaanpak toe en laten we zien welk type inzichten dat oplevert. Als laatste reflecteren we op een van de karakteristieke experimenten binnen het werk van Humanitas: de Wijkvereniging, een poging om de wijk te verenigen rondom sport, educatie, cultuur en welzijn.

¹ Bron: www.magievanfeijenoord.nl

Essay 1:

Over de heropbouw van het welzijnswerk

Door Frank van Steenberg

Rotterdam wordt ook wel de ‘opbouwwerkhoofdstad van Nederland’ genoemd². De stad kent een rijke historie op het vlak van sociaal werk ten dienste van haar bewoners. Voor een groot deel komt deze lokale geschiedenis overeen met de landelijke al bestaan ook fundamentele verschillen.

De politiek van samenlevingsopbouw

Samenlevingsopbouw kent in de afgelopen decennia meerdere verschijningsvormen: van verzuilde liefdadigheid, tot activistische opbouwwerkers; en van kleine idealistische stichtingen naar omvangrijke marktpartijen met miljoenenbudgetten. De onderlinge verhouding tussen de sociaal werker, bewoner en overheid is voortdurend in beweging³. Enerzijds als een resultaat van maatschappelijke ontwikkelingen, zoals toenemende werkeloosheid, migratie, huisvestingscrises, economische crises, maar bijv. ook van een verschijnsel als de huidige pandemie. Anderzijds worden de veranderingen in het organiseren van bewoners gekenmerkt door een steeds wijzigend moreel integratiekader over hoe ‘volkswijken’, ‘kansarmen’ en ‘minderbedeelden’ ingepast moeten worden binnen een dominante orde. De morele pendel slingert continu van opvoeden tot bevoogden; van disciplineren tot emanciperen; en van bemoeien tot activeren. Immers is het sociaal werk inzet van een politieke strijd, waarbij het gemeentebestuur en gemeentelijke diensten in belangrijke mate de voorwaarden van het sociaal werk bepalen.

Wie bepaalt wat opgebouwd moet worden?

De machtspositie van de overheid is echter niet altijd zo dominant geweest in Rotterdam. Zo waren een eeuw geleden de lokale charitas en de kerken meer dominant in de vormgeving van het welzijn van bewoners. Ook in de jaren zeventig en tachtig woedt een principiële discussie of het opbouwwerk een instrument is van de gemeente of van bewoners. Uiteindelijk trekken de bewoners aan het langste eind en worden zij de opdrachtgevers van de opbouwwerkers. Rotterdam is een van de weinige gemeentes met deze democratische constructie. In 1980 maken opbouwwerkers de overstap van een dienstverband met de gemeente naar een instelling onder zeggenschap van bewonersorganisaties, het Instituut Opbouwwerk Rotterdam⁴. Opbouwwerkers sluiten zich in de wijken aan bij bewonersorganisaties die ten tijde van de stadsvernieuwing regelmatig botsen met de gemeente. Ze worden meer een intermediair tussen bewoners, gemeente en andere uitvoeringspartijen op wijk- en gebiedsniveau. Ze helpen bewoners zichzelf te organiseren rondom belangen die soms regelrecht tegenover die van het gemeentebestuur stonden⁵.

² Zie ‘1980 Rotterdam: opbouwwerkhoofdstad Nederland’ ([Canon Sociaal Werk 2019](#)).

³ Zie ‘[Leren van het verleden](#)’ (Movisie 2019).

⁴ Zie ‘1980 Rotterdam: opbouwwerkhoofdstad Nederland’ ([Canon Sociaal Werk 2019](#)).

⁵ Zie ‘Demokratisering opbouwwerk in de jaren 60 en 70’ ([Opbouwwerk in Rotterdam 2021](#)).

Er heerst destijds ook kritiek op de asymmetrische afhankelijkheidsrelatie die welzijnswerkers in stand zouden houden, waardoor bewoners te afhankelijk zouden worden van hulp en ondersteuning. Dit brengt de gemeente in staat om de controle te herpakken op het welzijnswerk. Tezamen met de marktwerking, die leidt tot een sterke schaalvergroting van welzijnsaanbieders in de jaren tachtig en negentig, worden de democratische ambities de kop ingedrukt. Inmiddels zijn welzijnspartijen een verlengstuk van gemeentelijk beleid waarin miljoenensubsidies via aanbestedingen gegund worden aan de partijen die het beste aansluiten bij de beleidsdoelstellingen.

Kritiek op het welzijnswerk à la 2022

De nadruk in het welzijnswerk komt in de laatste decennia steeds meer te liggen op welzijn en leefbaarheid in algemene zin en al snel wordt zo'n beetje al het sociale werk op een hoop geschept: van integratie en taalcursussen, tot samen de straat schoonmaken; van het helpen met ingewikkelde post, tot het begeleiden van mensen naar werk; en van het coachen van jongeren tot de zorg voor ouderen. Door de gulzigheid vanuit de gemeente zijn welzijnsaanbieders genoodzaakt veel hooi op hun vork te nemen. Welzijn dreigt tegenwoordig over alles en over niets tegelijkertijd te gaan. De huidige welzijnswereld wordt tevens gekenmerkt door een zekere vluchtigheid. Telkens doet zich een nieuwe trend voor in het sociaal werk en gemeentelijk beleid waarop procedures, methodieken en werkwijzen aangepast en hernieuwd dienen te worden. Dit leidt ook wel tot een kritiek op het huidige welzijnsbeleid waar sprake zou zijn van 'welzijnsmoetheid' en 'institutionele verwaarlozing' van bepaalde wijken en bewoners. Er gebeurt van alles om de vier jaar, maar het resultaat is beperkt, terwijl de gevoelde noodzaak hoog is. Zeker op Rotterdam Zuid is sprake van een grote omloopsnelheid van beleidstrends, welzijnsaanbieders en welzijnswerkers. Wat wordt opgebouwd, wordt vaak weer in rap tempo afgebouwd.

Hoe het anders kan en moet: leren van Humanitas

In deze context betrad het op humanistische grondslag gestoelde Humanitas als nieuwe speler het welzijnstoneel. De grote zorgpartij had weinig tot geen ervaring met het welzijnswerk, maar had kennisgenomen van de kritiek op het huidige welzijnsbeleid. Met grote ambities over 'hoe het anders moest' begon zij in 2018 met haar werkzaamheden in Feijenoord. Inmiddels is duidelijk dat ook Humanitas in 2022 het veld moet ruimen na een verloren aanbestedingstraject. Net als haar voorganger(s) heeft Humanitas in de afgelopen jaren weer een scala aan activiteiten geïntroduceerd en een sociale infrastructuur opgebouwd, maar moet het nu plaatsmaken voor een andere aanbieder met een nog verder aangevuld takenpakket.

Het is te gemakkelijk om Humanitas af te rekenen op het niet waarmaken van de grote ambities. Des te waardevoller is het om van de frisse blik van Humanitas in Feijenoord te leren. Hoe hebben zij getracht een stempel te drukken op Feijenoord en haar bewoners? Wat heeft onder welke randvoorwaarden gewerkt en wat niet? Hoe kan welzijnswerk in Rotterdam op een fundamenteel andere manier worden ingericht? Het zijn dit soort vragen die een interessanter denkrichting

openen voor de voorliggende reflectie. Alleen dan kan naast het opbouwwerk ook productief afbouwwerk worden uitgevoerd, afbouwwerk dat gericht is op het ontmantelen van de gulzigheid en vluchtigheid in welzijnsland en waarmee de behoeften en noden van Rotterdammers centraal komen te staan.

Essay 2:

Leren van de Humanitas-aanpak

Door Mara de Pater

Het is 8 februari 2022, 25 werknemers blikken terug op ruim vier jaar Humanitas op Rotterdam Zuid. Enkele werknemers zitten bij elkaar in Huizen van de Wijk, anderen nemen vanuit huis deel aan de MS Teams vergadering. Inmiddels weet Humanitas al enkele maanden dat zij niet langer het welzijnswerk in Feijenoord gaan verzorgen. De gemeente heeft een andere aanbieder geselecteerd om in april het stokje over te nemen. Wetende dat dit de laatste maanden van de opdracht zijn, spreken de medewerkers openlijk over hun werk van de afgelopen vier jaar, kritische reflecties worden afgewisseld met een gevoel van trots over de behaalde successen. In dit essay volgen we de lerende zoektocht die Humanitas heeft doorgemaakt in hun eerste en voorlopig laatste welzijnsopdracht in Rotterdam. Aan de hand van de reflecties van medewerkers, vrijwilligers, partners en bewoners en van onderzoeks- en monitoringsresultaten van DRIFT en Humanitas delen we de uitdagingen, lessen en successen van ruim vier jaar Humanitas op Zuid.

New kid on the block

De een zou het hoogmoed noemen, de ander ambitie: toen Humanitas in 2018 ten tonele kwam als nieuwe welzijnsaanbieder in het gebied Feijenoord stonden hun plannen bol van idealen en ingrijpende doelen: ze wilden de sociaaleconomische omstandigheden in de wijk aanpakken; ze wilden gedragsverandering onder inwoners teweegbrengen; ze wilden zorg en welzijn dicht bij elkaar brengen; ze wilden de zelfbeschikking, zelfredzaamheid en samenredzaamheid van de wijken en haar bewoners versterken; bovendien wilden ze zichzelf op termijn overbodig maken door sociale structuren in de wijk op te zetten.

Humanitas had deze grootse ambities niet zomaar. Ze wisten dat ze (eufemistisch gesteld) voor een forse uitdaging stonden in Feijenoord. Het gebied wordt geconfronteerd met een variëteit aan veelal samenhangende persistente problemen, waardoor het aantal multi-probleem huishoudens groot is. In de cijfers van de gemeente valt te lezen dat 69% van de mensen uit Feijenoord een migratieachtergrond heeft, verdeeld over 150 nationaliteiten; 64% van de mensen een laag tot zeer laag inkomen heeft; 70% van de mensen in een (sociale) huurwoning woont; 36% van de inwoners de Nederlandse taal niet tot nauwelijks beheerst; 35% van de mensen met grote schulden (meer dan € 40.000,-) kampt en 50% van de mensen in de leeftijdscategorie 23-64 jaar geen werk heeft; de sport- culturele participatie in club- of verenigingsverband zeer laag is⁶.

⁶ Cijfers van Gemeente Rotterdam uit Humanitas Werkplan 2020.

Kritische ontvangst

Humanitas was de zoveelste welzijnsorganisatie in een korte tijd in het gebied, en juist door hoog van de toren te blazen met grootse doelen werd Humanitas met scepsis ontvangen in Feijenoord. Ook de medewerkers kijken met een kritisch oog terug op de beginperiode.

Een van de medewerkers geeft aan dat hij tot op de dag van vandaag nog wordt aangesproken op de houding van Humanitas bij de eerste publieke bijeenkomsten in Feijenoord. Die houding was, volgens verscheidene medewerkers, niet constructief, ondanks dat ze zich voor hadden genomen om 'het bestaande' als uitgangspunt te nemen.

*"We communiceerden arrogant, alsof de vorige partij niets goeds had gedaan."*⁷

Het resultaat van die houding was dat, tot schrik van bewoners, voorzieningen van de vorige aanbieder verdwenen en dat er onder de bewoners en bij de gemeente een negatief beeld over Humanitas ontstond.

De gemeente uitte zich overigens niet alleen kritisch over de houding van Humanitas, maar ook over de doelstellingen en aanpak van Humanitas. Dit terwijl Humanitas de aanbesteding voor het gebied gegund had gekregen vanwege de verfrissende en innovatieve insteek. Toch zag de gemeente na een jaar dat te veel 'klassieke' onderdelen van het welzijn weg vielen en dat Humanitas te weinig resultaat boekte op de vernieuwende elementen.

Doelstellingen

In deze kritiek herkennen de medewerkers van Humanitas zich wel. Tijdens de reflectiesessie vallen ze elkaar bij als het gaat over de initiële doelstellingen. De een zegt dat de doelen te ambitieus en te abstract waren, de volgende zegt dat er geen focus zat in de doelstellingen, weer een ander geeft aan dat ze te ver van de praktijk stonden. Laatstgenoemde legt daartoe uit dat ze in hun doelstelling realistischer hadden moeten zijn over hun invloedssfeer: *"Je moet doelen kiezen op terreinen waar je echt invloed op kunt hebben"*. Toen Humanitas zich besepte dat er een vertaalslag nodig was op deze abstracte doelen zijn ze actief aan de slag gegaan met concrete doelstellingen binnen de invloedssfeer van hun werk. Ze zijn hun KPI's SMART gaan inrichten.

Een deel van die KPI's werd stads breed gedragen en waren vormgegeven vanuit gemeentelijk beleid. Daarnaast hadden de welzijnsaanbieders de ruimte om eigen KPI's te ontwikkelen. Vervolgens volgt er een verantwoording op de combinatie van de twee. Een van de medewerkers beschrijft het SMART maken van de doelstellingen en KPI's als "een transformatie van doelstellingen". Dat was ook het moment dat Humanitas in contact kwam met DRIFT. DRIFT heeft Humanitas ondersteunt in het vormgeven van een monitoringsaanpak. Hierin speelde het verzamelen en analyseren van data over de activiteiten en impact een belangrijke rol en daarnaast werden manieren van reflexief bijsturen uitgerold over de hele organisatie (zie essay 3: Meten en Weten).

⁷ Medewerker Humanitas, 08-02-2022.

De aanpak van Humanitas

Een breed begrip van welzijn

Een van de medewerkers legt uit dat Humanitas zich in de vroege jaren te veel liet leiden door de waan van de dag. Dit kwam volgens haar slechts deels door die abstracte doelen, er lagen nog twee belangrijke redenen aan ten grondslag. Ten eerste, de samenstelling van het team: het merendeel van het team kwam niet uit het welzijn en had daardoor een beperkt inzicht in welzijn in de praktijk. Enerzijds kan dit een voordeel zijn: je komt tot een innovatieve aanpak. Maar anderzijds, zo zegt de medewerker, kan het leiden tot een situatie waarbij alles onder welzijn kan vallen en de aanpak te breed wordt (zoals bij Humanitas in het eerste jaar in Feijenoord).

De tweede reden hiertoe is kenmerkend aan de aanpak van Humanitas: zij wilden (en willen nog altijd) geen gestandaardiseerde ondersteuning en activiteiten bieden. In plaats daarvan willen ze op basis van de behoefte van de bewoners hun strategie en activiteiten vormgeven *“ook als dat buiten het vaste takenpakket van welzijn valt”*. Maar, zo erkent de werknemer, die aanpak werkt alleen als je je doelstellingen duidelijker hebt en inzicht hebt in de impact en effectiviteit van je activiteiten. Dat behoeftegerichte aanbod zagen we heel duidelijk toen in Humanitas in 2019 gratis zwemlessen organiseerden voor kinderen uit Feijenoord en toen Humanitas een taalschool opzette.

Humanitas zag dat een beperkte beheersing van de Nederlandse taal bij bewoners met een migratieachtergrond invloed had op hun welzijn, bijvoorbeeld in het vinden van werk en in communicatie met belangrijke voorzieningen zoals de dokter of gemeente. Maar, taallessen vallen niet in het takenpakket van Humanitas. Toch hebben ze taalondersteuning prioriteit gegeven.

Het resultaat van deze adaptieve en behoefte gedreven aanpak is dat Humanitas de bewoners weet te helpen daar waar de hulp het hardst nodig is met resultaat. Zo heeft Humanitas door het aanbieden en toegankelijk maken van taallessen mensen een stap dichterbij werk gebracht. Van de 34 deelnemers aan het taaltraject in 2021 heeft 30% werk gevonden, is 11% vrijwilligerswerk gaan doen en heeft 47% deelgenomen aan sessie(s) om werkgevers te leren kennen en carrièrepaden te ontdekken.⁸

Wat is de unieke aanpak van Humanitas?

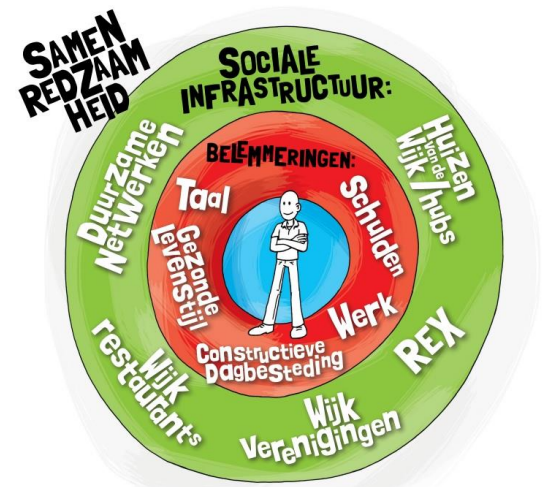
Waar de doelstellingen een transformatie hebben doorgemaakt, heeft de aanpak dat ook. Na ruim vier jaar experimenteren van Humanitas kunnen we stellen dat de aanpak zich uitgekristalliseerd heeft en dat er een vijftal elementen te herkennen is waaraan de Humanitas-aanpak te kenmerken is. De eerste is de behoefte gerichtheid, die we hierboven al omschreven.

Ten tweede heeft Humanitas zich sterk gemaakt voor het investeren in de sociale structuren van de wijk door te werken met sleutelfiguren. In welzijnswerk zie je vaak een focus op bepaalde doelgroepen, zoals ouderen, jongeren of kwetsbaren. Maar Humanitas heeft zich ook gericht op de Rotterdammers die zelf niet veel ondersteuning behoeven, maar ondersteuning kunnen bieden om zo duurzame sociale netwerken op te bouwen, de sociale cohesie en de ‘samenredzaamheid’ te

⁸ Cijfers van Humanitas, 2022

bevorderen. Voorbeeld van zo'n sociale structuur is de wijkvereniging die Humanitas opgericht heeft. De wijkvereniging is het hoofdonderwerp van het vierde essay: Het Verenigen van de Wijk.

Het derde typische kenmerk van de Humanitas aanpak is de inzet op placemaking. Humanitas heeft zich ingezet op fysieke infrastructuur en het wijkbeeld. Met enerzijds als doel om plekken te creëren waar samenkomst mogelijk en uitnodigend is en om als organisatie zichtbaar en vindbaar te zijn. Maar anderzijds ook om een aangename omgeving te creëren. Een medewerker verwijst naar de Broken Windows Theory om het belang van een verzorgde omgeving te benadrukken. Zorgen voor de fysieke infrastructuur reflecteert de waarde van de bewoners, heeft een positieve invloed op hun gedrag positief beïnvloeden en maakt de wijk aantrekkelijker voor nieuwe bewoners. Het opknappen van de Huizen van de Wijk is hier een goed voorbeeld van.



Figuur 1 Illustratie van leefvelden en sociale infrastructuur als basis voor het beleid van Humanitas

Als vierde zien we een heel open en proactieve houding richting bewoners van Humanitas medewerkers en vrijwilligers. Waar bij veel andere welzijnsaanbieders een hulpvraag van bewoners moet komen voordat iemand van de welzijnsorganisaties op de stoep staat, ging Humanitas enkele keren de deuren langs of spraken zij bewoners direct aan in de openbare ruimte. Juist door dit met een open houding te doen en bewoners te vertrouwen had dit een goede uitwerking om erachter te komen of bewoners een hulpvraag hadden. Zo heeft Humanitas jaarlijks gemiddeld kwart van alle 75-plussers uit het gebied gesproken tijdens huisbezoeken terwijl uit stedelijke overleggen bleek dat het gemiddelde van de stad lager lag. Daarnaast wezen interviews met bewoners in 2020 en 2021 uit dat de belangrijkste hulp voor bewoners was dat ze bij Humanitas een bekend gezicht zagen. Het ging dus niet zozeer om de activiteit waar de bewoner aan mee deed, of de hulp die geboden werd. Maar belangrijker was dat de bewoners wisten dat ze de medewerker of vrijwilliger van Humanitas kenden en konden vertrouwen, dat ze gezien werden als meer dan een “nummertje”.

Het vijfde kenmerk van de aanpak van Humanitas is de inzet op democratisering en inspraak. In het vorige essay beschreven we hoe in de jaren negentig de democratische ambities van het welzijn in Rotterdam de kop in werden gedrukt. Humanitas heeft die democratisering geprobeerd terug te helen door bewoners te betrekken als experts hier zijn structuren voor opgebouwd, om zo inspraak te faciliteren en door middel van monitoring aannames te toetsen en activiteiten aan te passen. De monitoringsaanpak wordt verder belicht in het volgende essay.

Slotreflectie

Of de aanpak van Humanitas nu goed of fout was kan men eeuwig twisten. Wat we wel weten is dat er veel lessen kunnen worden getrokken uit de experimentele aanpak van Humanitas en dat Humanitas een gevoelige snaar heeft geraakt met hun kritische houding ten opzichte van gemeentelijke beleid en andere welzijnsaanbieders. Gedurende de zoektocht van Humanitas in

Feijenoord heeft de welzijnsorganisatie zich sterk ontwikkeld. In de vorige paragrafen beschreven we hoe ze hun abstracte visie wisten te vertalen naar meetbare en realistische doelen, die ze met een uitgebreide monitoringsaanpak hebben kunnen inzien en bijsturen. We lieten zien hoe zij zich, zodoende, minder lieten leiden door de waan van de dag, maar toch oog bleven houden voor de behoeften van de bewoners. We gaven een inkijk in hoe zij, na een valse start, zich positief zichtbaar maakten door toegankelijke fysieke locaties te creëren en door persoonlijk en vertrouwelijk te communiceren met de bewoners. En hoe ze sociale structuren hebben opgebouwd die ook na hun vertrek stand kunnen houden. Uit deze zoektocht kunnen we de volgende drie lessen destilleren die ons helpen om het welzijnswerk in Rotterdam op een fundamenteel andere manier voor te stellen:

1. Bewoners centraal in het vormgeven van welzijn

Waar de gemeente momenteel de kaders, doelen en richtlijnen stelt voor de performance van het welzijnswerk pleit Humanitas voor meer eigen regie van bewoners. Humanitas heeft vormen gevonden om bewoners te betrekken bij het invulling geven van de welzijnsopdracht. Tevens hebben ze bewoners middels de monitoring betrokken bij de verantwoording en legitimering van hun eigen inzet en doelstellingen.

2. Een langdurige aanpak is nodig voor opbouwwerk

Welzijnswerk, zeker in een gebied als Feijenoord vraagt om een langdurige aanpak waarbij de focus niet ligt op eenmalige interventies en activiteiten, maar op het investeren in structurele verbeteringen en duurzame netwerken. Humanitas heeft hiertoe ingezet op de sociaal-fysieke infrastructuur en het wegnemen van structurele belemmeringen. Ze zijn niet alleen uitgegaan van de probleemgroepen die hulp behoeven maar heeft ingezet op de zelf- en samenredzaamheid in de wijken door sociale netwerken te bouwen. Daarnaast zijn ze op zoek gegaan naar onderliggende belemmeringen die bewoners ervaren, een voorbeeld hiervan zijn de taalbarrières of langdurige schulden.

3. Om welzijnswerk te transformeren is verzet en afbouw nodig

Het verzet wat Humanitas liet zien, door welzijnswerk anders aan te pakken en zich kritisch te uiten over bestaand welzijn, liep uit op wrijving. Maar om tot vernieuwing en verbetering te komen in welzijnswerk is een maatschappelijke discussie nodig, zijn alternatieven en experimenten nodig en zullen er praktijken – die nu de norm zijn – moeten sneuvelen. De praktijk van Humanitas nodigt wederom uit tot het voeren van een fundamentele discussie over de transformatie van welzijnswerk in Rotterdam.

Essay 3:

Meten en weten: de rol van M&E in Humanitas Welzijn

Door Kübra Zehra Kaşıkçı en Martin van de Lindt

Inleiding en achtergrond

Met een werkplan bestaande uit vijf door de gemeente Rotterdam vastgestelde Kritieke Prestatie-indicatoren (KPI's) en drie 'eigen' KPI's betrad Humanitas in 2018 het welzijnstoneel in Feijenoord. De resultaten van deze KPI's zouden de maatschappelijke impact van Humanitas tonen op het welzijn van bewoners. Enkele maanden later volgde echter het besef dat de impact van het welzijnswerk met behulp van dit meetsysteem niet duidelijk genoeg naar voren kwam. Op de vragen "doen we de juiste dingen" en "hoe goed zijn we in de dingen die we doen" kwamen geen bevredigende antwoorden. Kwantitatieve metingen zoals het aantal deelnemers van activiteiten of het aantal verstuurde brieven aan senioren zeiden niets over de maatschappelijke impact van deze inspanningen.

Het belang van monitoren van welzijnsactiviteiten op gebied en stedelijk niveau wordt onderschreven door alle partijen. Het is immers noodzakelijk om verantwoording af te leggen over maatschappelijke opgaven die gefinancierd worden met maatschappelijk geld. Toch ontbrak er voor Humanitas één grote en voor de hand liggende speler in deze impactmetingen: de bewoners van Feijenoord zelf.

Humanitas was dus zoekende naar hoe monitoring en evaluatie (M&E) en datagestuurd werken een efficiënt onderdeel kon vormen van de bedrijfsvoering om:

- de door de bewoners van Feijenoord ervaren ontwikkeling van hun leefsituatie in kaart te brengen (impact assessment);
- de resultaten van de Humanitas-aanpak terug te koppelen, niet alleen naar de gemeente, maar ook naar andere maatschappelijke partners (verantwoording);
- te reflecteren op zowel de resultaten van de impact assessment als de aanpak, hiervan te leren en op basis hiervan (waar nodig) de aanpak aan te passen (leren en bijsturen).

Deze zoektocht heeft uiteindelijk geleid naar een samenwerking met DRIFT met als resultaat een vernieuwend monitoringraamwerk. In het navolgende worden het ontwikkelingsproces, de monitoringsinstrumenten en opgeleverde resultaten samenvattend beschreven. Daarnaast wordt er stilgestaan bij de meerwaarde van het raamwerk en datagestuurd werken binnen het sociaal domein.

M&E Ontwikkelproces

Participatieve aanpak noodzakelijk

Om M&E goed in te bedden in de Humanitas aanpak was het noodzakelijk om de draagvlak- en eigenaarschap van Humanitas medewerkers te vergroten. Om deze reden is ervoor gekozen om de aanpak samen met hen te ontwikkelen.

De ontwikkeling van het monitoringsraamwerk is dan ook gestart met een inventarisatie- en consultatieronde. Deze behelsde: (i) een literatuurstudie over de aanpak van Humanitas, (ii) een inventarisatie van verschillende vormen van M&E en de bruikbaarheid voor Humanitas en (iii) zeven verkennende interviews met medewerkers van Humanitas. Centraal in de interviews stonden de ideeën en verwachtingen van de medewerkers ten aanzien van M&E, mede in relatie tot datagestuurd werken. De verschillen bleken aanzienlijk. Zo hadden enkelen het idee dat bij datagestuurd werken demografische gegevens van wijken gekoppeld werden aan de maatschappelijke problematiek, zodat specifieke wijkgerichte aanpakken ontwikkeld konden worden. M&E was hierbij een black box waar data ingevoerd kon worden, en waar vervolgens een analyse uit zou 'komen rollen'. Anderen zagen M&E meer als een manier om op de eigen werkwijze te reflecteren en op basis hiervan verbeteringen erin aan te brengen.

Vanwege de uiteenlopende verwachtingen en ideeën en ook gebaseerd op de bevindingen van de literatuurstudie is besloten tot vier participatieve sessies om een gezamenlijk beeld van het monitoringsraamwerk en het eigenaarschap ervan te ontwikkelen. De sessies hadden een sterk interactief karakter en hingen wat betreft doelstelling nauw met elkaar samen:

- Bepaling van een gedeeld perspectief op het doel en focus van de monitoring
- Definiëring van de benodigde monitoringsinformatie.
- Vaststelling van de monitoringsmethode en activiteiten.
- De monitoringsaanpak inpassen in de werkwijze van Humanitas.

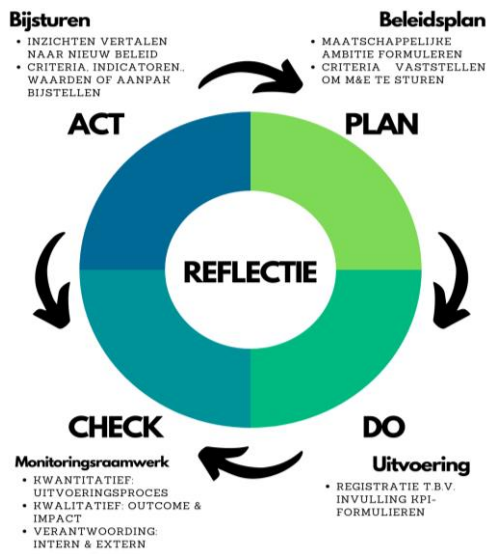
Monitoringraamwerk en testen

In de eerste twee essays hebben we gezien dat het speelveld van Humanitas complex is. Het realiseren van de doelstellingen wordt immers beïnvloed door veel factoren op verschillende niveaus waarop Humanitas weinig of geen invloed heeft. Het gebrek aan invloed doet zich sterker voelen naarmate de doelstelling verder af ligt van de eigen bedrijfsvoering. Anders gezegd: voor het bereiken van een samenredzaam Feijenoord (maatschappelijke impact) kan Humanitas slechts beperkt verantwoordelijk worden gehouden, voor de uitvoering van haar activiteiten in kwantiteit en kwaliteit (output) uiteraard wel. In de onderstaande figuur wordt dit gevisualiseerd.

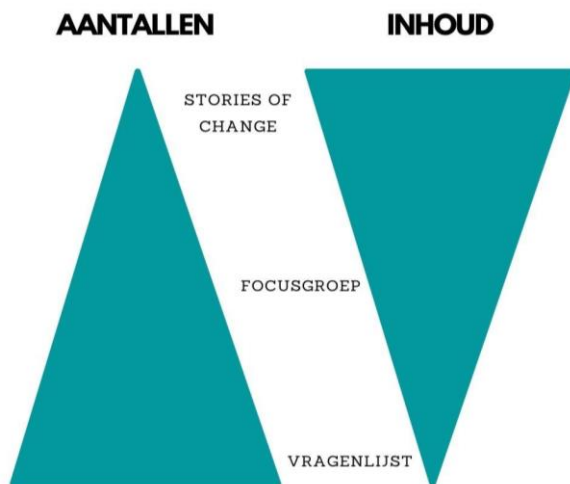
Een belangrijke uitkomst van het ontwikkelingsproces was de formulering van een aantal basisprincipes waaraan de M&E aanpak moest voldoen. De aanpak diende: (i) een meerwaarde te hebben t.o.v. de inspanning die het vraagt, (ii) een kwalitatieve en verdiepende aanvulling te vormen op de kwantitatieve monitoring die Humanitas al doet voor de gemeentelijke KPI's, (iii) zich te richten op drie niveaus, namelijk het individu, activiteit en wijk en (iv) gebruik te maken van

methoden en werkwijzen die toegankelijk zijn voor anderstalige of licht verstandelijk beperkte bewoners.

De principes van figuur 2 en de uitkomsten van het participatieve proces hebben uiteindelijk geresulteerd in een raamwerk waarvan de instrumenten zich richten op de activiteiten van Humanitas in combinatie met individuele ervaringen van bewoners. De aanpak bestaat in essentie derhalve uit drie steeds meer verdiepende instrumenten: een vragenlijst (schriftelijke enquête), een focusgroep en Stories of Change – afgebeeld in figuur 3.



Figuur 2 Monitoringscyclus



Figuur 3 Instrumenten in Humanitas M&E aanpak

Monitoringsinstrumenten

De vragenlijst

Om de kwaliteit van de Humanitas activiteiten te monitoren, is een korte laagdrempelige vragenlijst ontwikkeld die aansluit aan op de belemmering- en leefvelden-benadering van Humanitas. De uitkomsten geven een eerste ruwe indruk van de relatie tussen de bijgewoonde activiteit en de maatschappelijke doelen (zoals verhogen taalniveau, een constructieve dagbesteding) en welke doelgroepen Humanitas met de activiteiten bereikt. De deelnemers vullen de vragenlijst in op een tabel in de Huizen van de Wijk en kunnen daarbij hulp krijgen van activiteitenbegeleiders.

De focusgroep

In de focusgroep, bestaande uit maximaal 10-12 bewoners, vindt een verdieping van inzichten uit de vragenlijst plaats op wijkniveau. Gedurende de focusgroep nemen (de belemmeringen op) de leefvelden een centrale plaats en worden op gestructureerde en participatieve wijze de directe en indirecte effecten van de Humanitas aanpak vanuit bewonersperspectief in kaart gebracht.

Stories of Change

Stories of Change zorgen voor verdieping van deze inzichten. Het zijn verhalen van bewoners over de wijze waarop Humanitas het verschil op de leefvelden voor hen heeft gemaakt. De interviews voor de Stories of Change die een zeer open karakter kennen en slechts losjes gestructureerd verlopen, vormen de belichaming van 'het verhaal achter de cijfers'.

Inbedding in de organisatie

Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's) herzien

Als één van de eerste stappen van het inbedden van datagestuurde werken was het belangrijk om alle KPI's, de daarbij behorende gewenste maatschappelijke resultaten, de belemmeringen en sociale infrastructuur aanpak en welzijnsactiviteiten goed op elkaar te laten aansluiten. Het was belangrijk om een brug te bouwen tussen de KPI's van de gemeentelijke en die van Humanitas en daarnaast ruimte te creëren voor de beleving van de bewoner. Dit heeft geleid tot 'KPI-formulieren,' een overzicht van alle KPI-activiteiten, kwantitatieve en kwalitatieve doelstellingen per activiteit en de daarbij horende indicatoren en resultaten.

Monitoringsteam en -activiteiten

Daarnaast is een monitoringsteam opgericht. Het team ondersteunt de data-adviseur van Humanitas met het uitvoeren van de monitoringsactiviteiten en bestond uit aanspreekpunten uit iedere wijk die het monitorings- en evaluatieproces bewaakten binnen hun eigen team. Dit houdt o.a. in dat ze acties gerelateerd aan data, evaluatie, registratie en monitoring doorzetten naar eigen teamleden, dat ze verantwoordelijk waren voor het tijdig aanleveren van monitoringsinput, en dat ze actief participeerden in verschillende werkprocessen binnen M&E. Deze trekkers van activiteiten leverden maandelijks kwantitatieve gegevens aan voor de monitoring en sturing van KPI's met behulp van de bovenstaande monitoringsinstrumenten.

Monitoringsproces en organisatie

Het monitoringsproces bestaat uit drie verschillende sporen waarin de KPI's centraal staan:

1. De gemeentelijke KPI's
2. De Humanitas KPI's
3. Het monitoringsraamwerk

De eerder genoemde monitoringsaanspreekpunten leverden maandelijks input aan voor de eerste twee sporen. Deze input werd vervolgens getoetst op betrouwbaarheid en verwerkt door de data-adviseur tot een overzicht dat per kwartaal gedeeld werd met de gemeente ter verantwoording. Waar Spoor 1 en 2 zich richten op prestaties die gedefinieerd zijn door de gemeente Rotterdam of Humanitas, richt Spoor 3 zich juist op de beleving van de bewoners, een perspectief dat geen onderdeel was voor de verantwoording naar de gemeente. In dit spoor stond het verzamelen van kwalitatieve data, zoals eerder beschreven centraal.

Deze drie sporen leiden in totaal tot de volgende drie voor het beleid essentiële vormen van output: (i) maandelijkse dashboards van KPI's, (ii) de KPI activiteiten-formulieren die alle basis- en monitoringsinformatie per KPI bevatten, en (iii) rapportages en verslagen die zowel het "tellende" als "vertellende" gedeelte van de KPI's en maatschappelijke impact meenemen (verantwoording). Met de combinatie van deze drie sporen hoopte Humanitas een vollediger en concreet beeld te schetsen van de maatschappelijke impact. Twee keer per jaar, tijdens een reflectiesessie, werd de output besproken door Humanitas en werd er gereflecteerd op de uitkomst van deze drie sporen om de aanpak indien nodig bij te sturen.

Directe resultaten

De eerste resultaten van het monitoringraamwerk, ontwikkeld in 2019, komen van de testfase in 2020. In totaal waren er 51 vragenlijsten afgenomen met bewoners die vrijwilligerswerk doen of deelnemen aan een activiteit bij Humanitas, hebben twee focusgroepen plaatsgevonden, en zijn er drie interviews afgenomen. In 2021 zijn de monitoringsactiviteiten verder uitgerold. Dit heeft geleid tot 82 afgenomen vragenlijsten en 10 interviews. Vanwege de uitbraak van de coronapandemie in maart 2020 en de daaropvolgende lockdowns is het niet mogelijk geweest om de aanpak uit te voeren zoals deze bedoeld was. De focusgroepen zijn als eerste gecancelled. Daarnaast was het bereik stukken minder omdat activiteiten afgelast waren en daardoor ook vrijwilligerswerk en deelname in mindere mate mogelijk was. Verder moest Humanitas prioriteit geven aan de opzet en uitvoering van een aantal andere COVID-19 gerelateerde activiteiten. De volgende paragrafen geven een korte samenvatting van de directe resultaten van 2020 en 2021.

Zelfredzaamheid en behoeftegericht werken

Humanitas heeft gewerkt aan het vergroten van zelfredzaamheid van bewoners door vraaggericht te werken en te ondersteunen bij de vooruitgang op zes leefvelden: taal, constructieve dagbesteding, werk, schulden, sociale infrastructuur en gezonde leefstijl.

De invulling die Humanitas in eerste instantie aan wijkgericht en vraaggericht werken gaf, was bewoners zelf het initiatief laten nemen om een activiteit te organiseren of aan te geven aan welke activiteiten zij behoefte hadden. Met name in de beginperiode van de welzijnsorganisatie in het gebied is dit problematisch gebleken. Bewoners (en ook andere instanties in de wijken) hadden immers de verwachting dat een welzijnsorganisatie activiteiten aanbiedt in plaats van te wachten op ideeën over te organiseren activiteiten. Humanitas heeft o.a. naar aanleiding van input van bewoners haar aanpak aangepast naar een combinatie van een door Humanitas vastgesteld aanbod (top-down) en initiatieven van bewoners (bottom-up). Resultaten laten zien dat inwoners de activiteiten die Humanitas organiseert over het algemeen waarderen. Wat betreft hun vooruitgang op de leefvelden, is op basis van de huidige data een lichte positieve verandering waar te nemen, behalve op het vlak van werk en schulden. Bewoners geven aan gezondheid belangrijk te vinden en ook hun directe leefomgeving. Hoewel dit leefvelden zijn waar Humanitas

weinig invloed op kan uitoefenen, is er een lichte stijging in hoe leuk bewoners hun wijk vinden en zeggen sommige bewoners dat ze zich fitter voelen sinds ze deelnemen aan een activiteit.

Ook klonken er punten van kritiek en verbetering. Humanitas heeft veel activiteiten met vergelijkbare doelen die uitgevoerd worden door verschillende personen. De veelheid aan activiteiten heeft geleid tot veel overlap tussen activiteiten, gebrek aan focus, weinig structuur, versnippering en weinig houvast. Ook gaven medewerkers aan een hoge werkdruk te ervaren. Werken aan welzijn is immers nooit 'af'. In de loop van de tijd zijn daarom bepaalde activiteiten gestopt of zijn activiteiten die op elkaar lijken samengevoegd.

Samenredzaamheid

Voor samenredzaamheid speelt het vergroten van het sociale netwerk, het werken met sleutelfiguren en de wijkverenigingen een belangrijke rol. De verwachting is dat nauwer contact tussen bewoners tot meer ondersteuning en samenredzaamheid leidt. Sleutelfiguren hebben uiteenlopende werkzaamheden en zijn bijvoorbeeld actief als gastheer of gastvrouw bij Huizen van de Wijk, als begeleider bij activiteiten en zelfs bij de administratie van Humanitas. Voor de continuïteit spelen zij een essentiële rol. Het zijn immers ook wijkbewoners en daar veelal langer aanwezig zijn dan de (welzijns)organisaties die door afhankelijkheid van subsidies komen en gaan. Hoewel Humanitas zich bewust is van haar eigen tijdelijkheid en de continue aanwezigheid van sleutelfiguren en dit expliciet als kracht ziet, voelden de sleutelfiguren zich te weinig gewaardeerd en gaven aan ook meer ondersteuning of uitwisseling tussen vrijwilligers onderling te willen. Deze resultaten hebben ervoor gezorgd dat Humanitas haar vrijwilligersbeleid onder de loep heeft genomen en o.a. vaker bijeenkomsten heeft georganiseerd met de waardering voor de vrijwilligers als uitgangspunt.

Het vergroten van een sociaal netwerk is een van de doelen die achter meerdere activiteiten schuilgaat. Dit zien we terug bijvoorbeeld bij het kotercafé, een activiteit waar deelnemers aan taalvaardigheid kunnen werken, ervaringen kunnen uitwisselen bijvoorbeeld op het gebied van opvoeding én andere bewoners kunnen leren kennen. Uit de vragenlijsten en focusgroepen blijkt dat dit soort activiteiten goed (kunnen) werken. Wel gaven bewoners aan dat het belangrijk is dat bij dit type activiteiten een open sfeer gecreëerd wordt en de aanwezigen Nederlands spreken zodat er geen groepjes ontstaan. De impact is ook te zien in de stijging van bereidheid van bewoners om zich in te zetten voor anderen (in de wijk) na deelname aan activiteiten. Deze stijging blijkt uit de vragenlijsten. Zo lijken activiteiten een bijdrage te leveren aan de samenredzaamheid.

Focus op plekken

De Huizen van de Wijk zijn belangrijke plekken geweest in de aanpak van Humanitas. Het zijn namelijk de plekken waar bewoners hun tijd kunnen doorbrengen door deel te nemen aan activiteiten, waar ze terecht kunnen voor ondersteuning, en waar ze informatie kunnen krijgen die voor hen van belang is. De monitoring wijst dat de Huizen van de Wijk inderdaad die behoefte vervullen voor bewoners. Opvallend is dat bewoners ook aangaven dat de Huizen van de Wijk een belangrijk alternatief zijn voor (publieke) voorzieningen die steeds meer onder druk komen te staan. Zo hoorden we van een bewoner dat de eetvoorziening in zijn woongebouw is wegbezuinigd. In

plaats daarvan kwam de wijkbewoner wekelijks naar de lunch bij Humanitas voor een gezonde maaltijd en wat gezelligheid.

De stories of change van 2021 laten ook zien dat de Huizen van de Wijk en andere locaties in de wijken waar welzijnsactiviteiten worden georganiseerd, fungeren als een veilige plek waar bewoners geholpen kunnen worden of zichzelf kunnen blijven ontwikkelen. In de meeste gevallen speelt er een bepaalde behoefte of probleem waardoor bewoners getriggerd worden om binnen te lopen en deel te nemen aan een activiteit. Door factoren als continuïteit (één vast aanspreekpunt waar je terecht kan voor lief en leed), structuur (een 'third place' om wekelijks laagdrempelig tijd door te kunnen brengen), persoonlijk aandacht van welzijnswerkers (een luisterend oor en je meer voelen dan alleen een 'nummer') geven bewoners aan zich gesteund en gehoord voelen.

Slotreflectie

Hoe tel je welzijn? Het lijkt een onmogelijke taak: mensen en hun wel-zijn vertalen naar cijfers. Met datagestuurd werken had Humanitas als doel om op basis van data de activiteiten en aanpak verder te verbeteren en daarmee beter inzicht te creëren in behaalde impact. Deze zoektocht heeft geleid tot een samenhangende M&E drie-sporenaanpak. Hierbij is gekeken naar impact vanuit het perspectief van de opdrachtgever (gemeente), de opdrachtnemer (Humanitas) en de 'klant' (bewoners van Feijenoord).

In het ontwikkelingsproces is gebleken dat er verschillende meningen en ideeën waren over de meerwaarde van M&E binnen het welzijnsteam van Humanitas. Juist daarom was het belangrijk om alle medewerkers te betrekken en het proces en de uitvoering niet helemaal uit te besteden aan een onderzoeksbureau. De samenwerking tussen Humanitas en DRIFT zorgde voor een mooie synergie tussen wat praktisch uitvoerbaar is en een kritische blik vanuit de wetenschappelijke hoek.

De aanpak laat zien dat maatschappelijk impact niet alleen gemeten kan worden met kwantitatieve KPI's. Het is net zo belangrijk om de aannames achter maatschappelijke doelstellingen en output (KPI's) scherp te krijgen en met behulp van rijke kwalitatieve data de link tussen beide te toetsen. Daarnaast is de inclusie van bewoners een verrijking van de bestaande cijfers waarmee er wordt gekeken naar impact en een noodzakelijk perspectief om te kijken naar maatschappelijke impact. De M&E aanpak van Humanitas bleef een zoektocht in het vinden van een tijd- en prioriteitsbalans tussen monitoren en andere welzijnsactiviteiten en een zoektocht in het veralgemeniseren van bevindingen. Desalniettemin laat de aanpak zien dat er ruimte is voor kwalitatieve en praktisch uitvoerbare benadering van datagestuurd werken binnen het sociaal domein.

Essay 4:

Het verenigen van de wijk

Door Frank van Steenberg en Martin van de Lindt

Kun je naast bewoner van Afrikaanderwijk ook lid worden van de Afrikaanderwijk? Als het aan de initiatiefnemers van de 'Wijkvereniging' ligt dan kan dat in toekomst wel.

De wijkvereniging is een initiatief dat in 2019 door Humanitas en partners is gestart in Feijenoord. Het is een samenwerking van onder andere acht basisscholen, Rotterdam Sport Support, Kenniscentrum Cultuuronderwijs Rotterdam (KCR), House of Esports, Circus Rotjeknor, Jeugdtheater Hofplein en Skateland. De vereniging heeft als doel om: "een veilige en sociale omgeving te bieden om talenten van bewoners te ontwikkelen, eigenwaarde te verhogen en waar nodig hulp en ondersteuning te bieden bij issues in de leefwereld van de deelnemers".⁹

In deze reflectie kijken we naar het reilen en zeilen van de wijkvereniging in de periode 2018-2022¹⁰. We kijken naar de beoogde doelstellingen van de wijkvereniging en wat daarvan terecht is gekomen. Tevens kijken we hoe we het 'transformatieve potentieel' van dit initiatief kunnen en hoe het de wijkvereniging verder doorontwikkeld kan worden.

Wat is de wijkvereniging?

De wijkvereniging is een 'werktitel' zo valt te lezen in het projectplan uit 2021: "Het gaat erom dat er een structuur ontstaat die de partners in de wijken verbindt, die de bewoners een platform geeft om zelf te ondernemen of te ontmoeten en kinderen een veilige en bekende plek waar ze aan hun talenten kunnen werken" (idem). Vanaf de start is van een verenigingsstructuur met leden nog geen sprake, al is de hoop dat dit uiteindelijk wel realiteit wordt. Vooralsnog is aan een zogenaamde 'sociaal-fysieke infrastructuur' gewerkt die: "maakt het eenvoudiger om met wijkbewoners in contact te komen, een zogenaamde positieve entree naar welzijn en een efficiënt middel voor vroeg signalering. Het is de verbindende schakel tussen tot dusver vaak parallel opererende domeinen zoals jeugd, veiligheid, zorg en welzijn, onderwijs en sport en cultuur"¹¹.

Deze infrastructuur ontbreekt nu volgens de initiatiefnemers. Een van de redenen daarvoor is dat er bijna geen clubs en verenigingen zijn in Feijenoord, terwijl deze in zo'n infrastructuur een centrale rol kunnen spelen: "Als het kind daarnaast niet of nauwelijks toegang heeft tot een goed functionerend club- of verenigingsleven dan loopt de [ontwikkel]achterstand al snel verder op: O-

⁹ Projectplan Wijkvereniging 2021.

¹⁰ In 2021 heeft DRIFT het de wijkvereniging onder de loep genomen. Het heeft de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd: 1) deskstudie van beschikbare documenten van en over de wijkvereniging en vergelijkbare initiatieven in Rotterdam en breder in het land; 2) in totaal negen verdiepende gesprekken met sport- en cultuuraanbieders en basisscholen die participeren in de wijkvereniging; 3) observaties uitgevoerd tijdens pleinactiviteiten waarin gesproken is met deelnemers; en 4) reflectiesessie georganiseerd met het kernteam van de wijkvereniging waarin een 'leergeschiedenis' in kaart is gebracht.

¹¹ Projectplan Wijkvereniging 2021.

3 [jaar]¹². Bovendien zijn deze kinderen aangewezen op de leefwereld van de straat en ontwikkelen zij vaardigheden die daar overheersen. Om de leefvelden tussen 1) gezin, 2) school, 3) club en 4) straat meer in balans te brengen is de wijkvereniging opgericht. Overigens was het ook een nadrukkelijk doel om als voorportaal te fungeren richting bestaande clubs of verenigingen doordat zij binnen de wijkvereniging kennis maakte met bepaalde sport- of cultuuruitingen.

De Wijkvereniging onderscheidt in haar doelen drie niveaus: het individu, de gemeenschap en de samenwerking met partners¹³.

Tabel 1 Doelstelling Wijkverenigingen

Individu	Gemeenschap	Partners
Bieden veilige en inspirerende omgeving	Sociale cohesie (verenigen wijk)	Efficiënte omgang gemeenschapsgeld
Betere fysieke, mentale en sociale basis	Inzetten van een beweging	Krachten bundelen, samen groter bereik
Verhogen eigenwaarde	Zichtbaarheid en voelbaarheid van community	Meer maatschappelijke waarde en impact
Talentontwikkeling	Breed sport, beweeg en cultureel aanbod	Opschalen activiteiten
Sociaal contact en ondersteuning	Actief binden ouders met bijdrage aan de wijk	

Om deze doelstellingen te realiseren is de eerder genoemde infrastructuur van centraal belang. Welzijn moet daarin verbonden worden met educatie, sport en cultuur om een meer eenduidig pedagogisch klimaat te creëren. Daarmee is een van de kernopgaven de ontschotting van beleid en het stimuleren van integraliteit. Een koppeling en stapeling van budgetten (tussen school, sport, cultuur en welzijn) moet leiden tot een “effectieve en efficiënte omgang van gemeenschapsgeld”.

Naar een Wijkvereniging: al doende leren

In de gesprekken met de initiatiefnemers en partners van de wijkvereniging wordt duidelijk dat dit initiatief een experiment is en al gaandeweg vorm heeft gekregen. Het start bij het inzicht dat in Feijenoord sprake is van een relatief beperkt club- en verenigingsleven qua omvang en diversiteit. Tevens maken ouders weinig gebruik van voorzieningen en fondsen op het vlak van sport en cultuur. Ook bestaat soms een drempel voor ouders om kinderen naar een club te brengen i.v.m. afstand en/of financiën. Na o.a. deze constatering worden verkennende gesprekken gevoerd met allerlei sport- en cultuurpartijen in de stad. Er blijken bestaande financiële stromen te zijn die gekoppeld kunnen worden aan de wijkvereniging (zoals Jeugdfonds Sport & Cultuur Rotterdam).

¹² Projectplan Wijkvereniging 2021

¹³ Doelstellingen van de wijkvereniging uit het projectplan (Humanitas 2021).

Echter, de belangrijkste 'gamechanger' is de leertijduitbreiding (LTU) op de basisscholen vanuit het Nationaal Programma Rotterdam Zuid. Deze geldstroom biedt een (financiële) ingang om op scholen de extra uren te realiseren. Elke school moet vier uur extra LTU realiseren vanaf 2018. Er moet in september '18 mee gestart worden, dus de druk is hoog. Mede doordat ook andere aanbieders op de loer liggen om in dit gat te springen. Begin en medio 2018 zijn oriënterende gesprekken gevoerd met meerdere scholen. Uiteindelijk betekent dit de start van de wijkvereniging. Er wordt een stichting opgericht ('Sport-cultuur- en educatieclub') om de financiële stromen te kunnen benutten. Ook is de ambitie dat de wijkvereniging niet iets van Humanitas wordt, maar van partijen en bewoners uit de wijken. Dat het zelfstandig kan acteren en bestendig kan worden. Vandaar dat ook met een extern projectleider wordt gewerkt. Uiteindelijk mondt de wijkvereniging uit tot een samenwerking met acht basisscholen en diverse aanbieders zoals Rotterdam Sport Support, Abdel Kwam, Sharon en Shehera's Creaclub, House of Esports, Circus Rotjeknor, Jeugdtheater Hofplein en Skateland. Er wordt gezocht naar samenwerkingen die worden gekenmerkt door wederkerigheid en open communicatie om te kijken hoe de aanpak en samenwerking verbeterd kan worden.

De basisscholen worden door de samenwerking binnen de LTU de spil van de wijkvereniging. Zij bieden een fysieke plek en een bestaande infrastructuur, waardoor een ingang ontstaat naar honderden kinderen en ouders. Binnen de vier-urige LTU vullen de scholen zelf twee uur leerondersteuning in, de andere twee uur wordt door de diverse aanbieders binnen de wijkvereniging met sport- of cultuuractiviteiten gevuld. De scholen hebben gekozen om met Humanitas en de andere partners samen te werken, omdat ze de kwaliteit van de activiteiten belangrijk vonden en tevens ontlast worden doordat Humanitas de organisatie overneemt. De eerste school die in 2018 enthousiast is, is de Agnesschool. Zij vormt gelijk ook een 'testcase': deze samenwerking biedt legitimiteit en bewijslast om samenwerkingen met andere scholen op te starten. De samenwerking met de Agnesschool is gestoeld op een gedeelde ambitie rondom de LTU. Tevens wil de school ook haar maatschappelijke wijkfunctie invullen, dus voorbij de grenzen van het schoolplein samenwerken. De Huizen van de Wijk vormen in deze samenwerking - alsmede binnen de wijkvereniging als geheel - ook hubs waar voornamelijk culturele activiteiten georganiseerd worden.

Eind 2021 wordt een nieuw hoofdstuk toegevoegd aan de wijkvereniging: WIJ010, een spin-off waarbij de nadruk ligt op het aanbieden van sport- en culturele activiteiten in Bloemhof en Hillesluis voor jongeren in de leeftijd 12-18 jaar. Ook al weet Humanitas al dat de welzijnsopdracht medio 2022 ten einde loopt, wil ze het 'papierplan realiteit maken' en ontdekken hoe de wijkvereniging eruit kan zien voor jongeren. In het tijdsbestek van een half jaar worden diverse activiteiten georganiseerd waarbij wordt aangesloten op de vraag vanuit de wijken. Uiteindelijk lijken vooral voetbal, gamen en kickboksen in trek. De culturele activiteiten, zoals afro-streetdance, een soundtrack maken en leren acteren, vallen al snel af wegens te weinig vraag. Wederom wordt samengewerkt met bekende partijen en aanbieders die al eerder actief waren binnen de wijkvereniging.

Achteraf bezien, stellen de betrokkenen vanuit Humanitas dat de wijkvereniging vooral een organisch proces is geweest waarin 'al lerende' werd ontdekt wat wel en niet werkt. Waarin veel open en spontane samenwerkingen zijn ontstaan, maar ook veel 'hobbels en wegafsluitingen' zijn geslecht. Een van die hobbels is de corona-pandemie waardoor veel activiteiten onder druk komen te staan. Zo moesten de scholen enkele keren sluiten en moeten de activiteiten buiten op pleintjes worden georganiseerd. Men geeft aan liever nog veel meer stappen te hebben gezet om het idee van de wijkvereniging verder uit te werken. Voor nu is echter verkend hoe dit idee zou kunnen werken.

De meerwaarde van de Wijkvereniging

Zoals beschreven in tabel 1 wordt binnen de doelen van de wijkvereniging een onderscheid gemaakt tussen drie niveaus: het individu, de gemeenschap en de samenwerking met partners. Respondenten onderschrijven deze doelstellingen in globale zin alsmede het basale idee van de wijkvereniging. Wel is men kritisch en verdeeld over het feit of de beoogde doelstellingen daadwerkelijk zijn behaald. Op individueel niveau zijn het vooral de scholen die deze doelen nastreven (zoals het verhogen van eigenwaarde en talentontwikkeling), waarbij de wijkvereniging hen 'ontzorgt' in het nastreven van die doelen. Op het vlak van de gemeenschap is ook moeilijk om te zeggen of de wijkvereniging heeft geleid tot een grotere sociale cohesie of een verhoogd gemeenschapsgevoel. Wat wel is gerealiseerd is het aanbieden van een breder sport-, beweeg- en culturaanbod. Op het vlak van de partners wordt duidelijk dat de wijkvereniging vooral op dit vlak een meerwaarde heeft gecreëerd: het heeft sterk ingezet op het bundelen van krachten tussen aanbieders op het vlak van onderwijs, cultuur, sport en welzijn. Tevens is voor de georganiseerde activiteiten een groter bereik gerealiseerd.

In deze zin heeft de wijkvereniging vooral een functie gehad in het 'verenigen van wijkpartijen' zoals de scholen en aanbieders van sport- en cultuuractiviteiten. Vanuit de basisscholen en de Huizen van de Wijk is de sociaal-fysieke infrastructuur binnen de diverse wijken in Feijenoord versterkt. In die infrastructuur staan naast de fysieke plekken, ook de wijk sleutelfiguren centraal. Het 'verenigen' van alle partijen gebeurt vanuit principes als kwaliteit, vertrouwen en wederkerigheid. Als het doel echter is het 'verenigen van de wijk' - in de zin dat de wijkvereniging meer saamhorigheid creëert onder bewoners - dan is de realisatie zeer twijfelachtig. Althans in de reflectie zijn geen aanwijzingen voor de realisatie van deze doelstelling gevonden. Kortom, de meerwaarde van de wijkvereniging ligt vooral nog in het bieden en versterken van een sociale-fysieke infrastructuur op wijkniveau. Het heeft getracht bestaande en nieuwe wijkpartijen te ontzorgen en verbinden. Daarmee heeft de wijkvereniging de basisscholen ook laten samenwerken voorbij de hekken van het schoolplein en de maatschappelijke wijkfunctie van de scholen een 'boost' gegeven.

Het transformatieve potentieel van de Wijkvereniging?

De wijkvereniging lijkt een uniek concept, maar is dat tegelijkertijd ook weer niet. In Nederland bestaan namelijk tal van wijkverenigingen, waarin bewoners lid zijn van een bewonersvereniging en op die manier opkomen voor een breed scala aan belangen en wensen. Deze verenigingen zijn veelal georganiseerd in kleine gemeenten en dorpen. Op stadsniveau is de wijkvereniging echter een vrij uniek fenomeen. Qua thematiek richten deze wijkverenigingen zich op alles wat de wijkbewoners aangaat, terwijl in Feijenoord expliciet de focus ligt op de combi welzijn-educatie-sport-cultuur. Daarnaast is het een professionele partij die de aanjager is van de wijkvereniging in Feijenoord, terwijl het normaal gesproken bewoners zijn die zichzelf organiseren.

De wijkvereniging kan ook vergeleken worden met sport- en cultuurverenigingen. Dan valt op dat de meeste sport- en cultuurverenigingen zich en niet expliciet richten op het wijkniveau en veelal single-issue verenigingen zijn (zoals een voetbal- of kickboksvereniging). Overigens bestaan diverse 'school-cultuur-sport'-combi's in Nederland, waarin wordt geprobeerd kinderen via de scholen kennis te maken met het verenigingsleven en diverse sporten en cultuuruitingen. De koppeling met welzijn en het bredere wijknetwerk wordt hier doorgaans niet expliciet gemaakt.

Door de combinatie met sport met welzijnstaken bevroeg de wijkvereniging bestaande belangen en procedures in de sport- en welzijnswereld. Dit leidde tot spanningen, zo werd door de gemeente Rotterdam een onderzoek uitgevoerd of de wijkvereniging niet in concurrentie was met het bestaande aanbod van sportverenigingen en -regelingen. Bovendien had de gemeente kritiek op het bundelen van LTU-gelden en welzijnsgelden. Aan dit onderzoek zijn uiteindelijk geen conclusies verbonden, maar het tekent de gespannen voet met de reguliere manier van doen, denken en organiseren. Uiteindelijk bleek het onderzoek over de Wijkvereniging een interventie met effect op het gehele veld, het introduceerde een moment van herbezinning en leidde tot een aantal inzichten: dat men elkaar nodig heeft, samenwerking cruciaal is en dat voortborduurdt dient te worden op het bestaande. Het onderzoek leidde ook tot een herpositionering van de wijkvereniging: het doel was niet om de wijkvereniging als aparte entiteit te positioneren, maar meer samen te werken met de bestaande infrastructuur door, bijvoorbeeld, bewoners naar een sportvereniging toe te leiden. Het doel zou niet moeten zijn om zoveel mogelijk leden te werven, maar het ervaren welzijn van bewoners te verhogen. Sport en cultuur zijn geen doel op zich, maar een middel.

Een cruciale vraag blijft echter welk systeem de wijkvereniging nu eigenlijk probeert te transformeren. Is het 'de wijk'? Oftewel, is het doel 'een verenigde wijk'? Uiteraard is het te ambitieus om de gehele wijk te transformeren, een wijk die niet los gezien kan worden van de context waarin allerlei uitdagingen centraal staan (van werkloosheid tot slecht geïsoleerde woningen, of van sloop van sociale huur, tot de corona-pandemie). Echter, het doel van het verenigen van de wijk kan wel zijn dat meer weerbaarheid en veerkracht ontstaat bij bewoners om zich te wapenen tegen dit soort ontwikkelingen en anderzijds meer capaciteiten ontstaan om een gewenste transformatie na te streven. Of speelt de gewenste systeemverandering zich toch af op het snijvlak van het sport-, welzijns-, cultuur- en onderwijssysteem? En is het doel om meer preventief en mensgericht te werken waarbij de wijkvereniging zich richt op een integrale bundeling van een verkokerd aanbod en financiële stromen? Kortom, het transformatieve potentieel van de

wijkvereniging is diffuus: het geeft een aanzet tot meervoudige transitie-uitdagingen. De achterliggende doelstellingen van de wijkvereniging zijn dan ook langetermijnprocessen, het transformeren van de wijk alsmede van diverse systemen (welzijn, cultuur, sport en onderwijs) zijn processen van lange adem. Tevens speelden deze uitdagingen – alsmede de reacties daarop – al lang voor de start van de wijkvereniging en zullen deze ook nog inzet zijn van diverse actoren in de komende jaren. Daarmee is de wijkvereniging ‘slechts’ onderdeel van een bredere beweging.

Een doorontwikkeling van de Wijkvereniging

Met de komst van de nieuwe welzijnsaanbieder per mei 2022 is het onduidelijk of en hoe de gebouwde infrastructuur wordt doorontwikkeld. Eigenlijk staat het originele concept van de wijkvereniging nog in de kinderschoenen. Een vijftal aspecten worden door de directbetrokkenen in een mogelijke doorontwikkeling vooral benoemd.

1. Koppeling welzijn-sport-cultuur-educatie

Er is wel degelijk een wijkinfrastructuur ontwikkeld rondom de scholen: er is meer onderling contact, samenwerking en partijen zijn meer zichtbaar voor elkaar en voor bewoners. De wijkvereniging was echter ook bedoeld als vehikel om meer preventief en curatief welzijnstaken te realiseren, bijvoorbeeld door via de verenigingsactiviteiten met ouders in contact te komen die ondersteuning nodig hebben (bijv. ouders die met schulden of intensieve zorgvragen kampen). De integratie met het welzijnsdomein is echt nog onderontwikkeld. Dit zou een logische vervolgstap zijn geweest, maar in de huidige variant is die preventieve link niet tot wasdom gekomen.

2. Bundeling van financiële stromen

De constatering dat alle financiële potjes rondom sport, cultuur, jeugd, welzijn en gezondheid op wijkniveau onderbenut zijn terwijl mensen uit de wijk wel behoefte hebben aan deze voorzieningen, lag mede ten grondslag aan de wijkvereniging. Directbetrokkenen zien de bundeling van financiële stromen – om daarmee synergievoordelen te creëren – als de belangrijkste uitdaging met het oog op de verzelfstandiging van de wijkvereniging. De ontschotting van de domeinen en geldstromen is de centrale systeemverandering stellen zij. Momenteel is de financiering van de verenigingsactiviteiten nog afhankelijk van zowel gelden uit de LTU als de financiering vanuit het welzijnswerk voor een projectcoördinator. Daarmee is de ontschotting nog ver weg.

3. Lid worden van de wijkvereniging

De wijkvereniging bestaat voornamelijk uit naschoolse activiteiten voor kinderen op de basisschool en sinds 2021 ook uit sport- en cultuuractiviteiten voor jongeren tussen 12-18 jaar. Alle activiteiten worden ‘gratis’ aangeboden, oftewel vanuit de LTU-gelden en Humanitas-welzijnsopdracht. Ook WIJ010 is vrijblijvend ingestoken, zo wordt er bijvoorbeeld geen contributie betaald door de deelnemers en hoeft niemand nog lid te worden van de vereniging. In de praktijk blijkt dat deelname voor de kinderen en jongeren als vrijblijvend wordt gezien. Kortom, van een verenigingsstructuur is nog geen sprake.

De ambitie was altijd dat de verenigingsstructuur ook eigenaarschap zou creëren bij bewoners en lokale aanbieders. Dat bewoners zich onderdeel zouden voelen van de vereniging. Leden zouden geen one-size-fits-all-lidmaatschap voor een sport- of cultuuractiviteit afsluiten waarop ze op een vast moment per week moesten komen opdaven. Het was de bedoeling dat de vereniging een flexibel aanbod zou hebben van sport- en cultuuractiviteiten waar leden op die manier in aanraking konden komen met een diversiteit aan activiteiten en verenigingen. Een optie was bijvoorbeeld om met strippenkaarten te werken, zodat bewoners bepaalde activiteiten uit konden proberen. Per doelgroep zou gezocht kunnen worden naar passende activiteiten en lidmaatschappen.

4. Andere leeftijdsgroepen dan basisschoolkinderen

Met WIJ010 heeft de wijkvereniging getracht ook een nieuwe groep jongeren in de leeftijd 12-18 jaar te betrekken. Ook was het de ambitie om voor ouderen activiteiten te ontplooien, maar dit is uiteindelijk niet van de grond gekomen. In het betrekken van diverse leeftijdsgroepen, moet ook gedacht worden aan het werken aan verschillende typen aanbod, lidmaatschappen en activiteiten. Het blijkt dat de culturele activiteiten bij de jongeren niet in trek waren, veelal omdat ze niet bekend waren met die activiteiten. Die liggen 'buiten de comfortzone' en zouden ze eerst moeten ervaren (want 'onbekend maakt onbemind'). Uiteindelijk wordt door de jongeren gekozen voor sportactiviteiten en dan met name voetbal en kickboksen.

In het bereiken van jongeren loopt WIJ010 tegen praktische problemen op. Hoe kan de vereniging in contact komen met kinderen en jongeren buiten de school om? Bij WIJ010 bestaat geen basisschool die een aanwezige infrastructuur biedt, waardoor geen automatisch bereik bestaat. De werving van jongeren loopt nu vooral via wijsleutelfiguren, zoals docenten en jeugdcoaches. De werving is daardoor tijdsintensief en kent tevens een hoog 'ons-kent-ons'-gehalte en is afhankelijk van mond-tot-mond communicatie. Aan het bereik en de bekendheid zou voor alle doelgroepen nog gewerkt moeten worden.

5. Afbreukrisico

Wat, ten slotte, iedere respondent noemt in de doorontwikkeling is het hoge 'afbreukrisico' van de wijkvereniging. Veel aanbieders en scholen waren begin 2021 al bang dat de wijkvereniging in zou storten wanneer Humanitas niet gekozen zou worden binnen de aankomende aanbestedingsronde. Het wegvallen van Humanitas zou schadelijk zijn voor de recent gebouwde infrastructuur, volgens de respondenten, omdat Humanitas in hun ogen de huidige samenwerkingsstructuur faciliteert en kartrekker is in het verbinden van partijen, activiteiten en budgetten. De Wijkvereniging is met het vertrek van Humanitas uit Feijenoord nog niet ver genoeg ontwikkeld om zonder aanjager voort te bestaan. Hoe voorkomen we dat het concept en alle acties voor niets zijn geweest, was een vraag die gesteld werd. Vanuit Humanitas wordt overigens gesteld dat dit voortbestaan niet alleen de verantwoordelijkheid van Humanitas is om dit te realiseren. Ook de betrokken aanbieders en wijkpartners zijn hiervoor mede verantwoordelijk. De huidige stichting kan een vehikel zijn voor de ontwikkeling, maar de vraag is hoe die stichting en de vereniging verder vormgegeven zal worden zonder aanjagende en coördinerende partij.

Concluderend

De Wijkvereniging Feijenoord is vooral ‘werk in uitvoering’: gaandeweg is het oorspronkelijke idee van de wijkvereniging in de praktijk gebracht en wordt uitgevonden wat wel en niet werkt. Het is een organisch en adaptief proces: telkens ontstaan nieuwe verbindingen en wordt gekeken hoe activiteiten en samenwerkingen verbeterd kunnen worden. Soms houdt dat ook in dat bepaalde activiteiten en samenwerkingen worden stopgezet.

De grootste verdienste uit de afgelopen jaren is dat een basale samenwerkingsstructuur in de verschillende wijken van Feijenoord is opgebouwd. De wijkvereniging heeft tot dusver vooral ingezet op het verenigen van diverse sport- en cultuuractiviteiten, -aanbieders en -financieringsstromen in relatie tot het welzijnswerk en het wijknetwerk. De basisscholen en Huizen van de Wijk golden daarbij als fysieke infrastructuur, de wijkseleutelfiguren en de aanjagers vanuit Humanitas als het sociale fundament.

De samenwerkingsstructuur is echter nog sterk gebouwd rondom de basisscholen en kinderen tot 12 jaar. Het lijkt dan ook meer een aanvulling op het onderwijsaanbod dan een losstaand vehikel. Jongeren worden bijvoorbeeld nog maar mondjesmaat bereikt, al is in 2021-2022 nog wel gestart met WIJO10 om daar een impuls aan te geven. De basisscholen zijn overigens bij toeval de spil van de wijkvereniging geworden. De door de gemeente gestuurde LTU bood een opening voor Humanitas om activiteiten, aanbieders en financieringsstromen met elkaar te verknopen en meer efficiënt in te zetten. Ook de huidige samenwerkingen op wijkniveau zijn veelal ontstaan uit financiële noodzaak of opportuniteit waarin de stapeling van budgetten het mogelijk maakt voor professionele aanbieders om hun activiteiten aan te bieden op scholen.

De wijkvereniging is wel degelijk een innovatief idee, maar het staat nog in de kinderschoenen. Van het verenigen van de wijk door middel van een verenigingsstructuur is nog geen sprake. Zo kan niemand nog lid worden en bestaat er geen bestuur van bewoners. Wel wordt geprobeerd wijkbewoners en ouders meer te betrekken bij de activiteiten op de scholen en wijkcentra. Kortom, de structuur, de programmering en het type activiteiten kan nog verder worden ontwikkeld. Het is tevens zaak om de zichtbaarheid van de wijkvereniging en de werving van diverse leeftijdsgroepen door te ontwikkelen.

Deze doorontwikkeling is een saillant thema aangezien de aanjagende functie van Humanitas per 2022 wegvalt. Vanuit de insteek dat de doelstellingen van de wijkvereniging een proces van lange adem vereisen, zou het averechts werken om nu met de wijkvereniging te stoppen. De hoop is gevestigd op de nieuwe welzijnsaanbieder en dat deze de opgebouwde samenwerkingsstructuur verder doorontwikkeld. Dat deze het basale concept verder verrijkt in plaats van dat deze weer iets compleet anders gaat bedenken en organiseren.