

# INVESTEREN IN EEN WIJKBEDRIJF?

Onderzoek naar de waarde van wijkbedrijven in de energietransitie



Carla Onderdelinden en Patricia van der Haak  
Transitiereizen  
in opdracht van RVO

*Eindrapportage, december 2022*



Rijksdienst voor Ondernemend  
Nederland

# INHOUDSOPGAVE

Deel 1 - Inleiding en samenvatting	3
Deel 2 - Hoe komt een wijkbedrijf tot stand?	6
Deel 3 - Wat is de rol van andere stakeholders?	11
Deel 4 - Wat levert een wijkbedrijf op?	21
Deel 5 - Taaie vragen en vervolg	32
Deel 6 - Gebruikte bronnen	41



# DEEL 1

# INLEIDING EN

# SAMENVATTING



# AANLEIDING – VRAGEN - METHODE

## Aanleiding

De energietransitie is urgent. Men is het er wel over eens dat een inclusieve energietransitie, waarin iedereen mee kan, alleen kan slagen als de overheid, inwoners én lokale bedrijven de handen ineen slaan. Rijk en gemeenten zetten in op een wijkgerichte aanpak. In haar rapport *De energietransitie moet sneller*, schrijft TNO dat het belangrijk is om bewoners en woningeigenaren een centrale rol te geven bij de wijkaanpak om woningen aardgasvrij te maken.

De laatste jaren groeit het aantal bottom-up initiatieven van inwoners snel. Ook in de energietransitie. Onder meer in de vorm van energiecoöperaties en wijkbedrijven. Maar hoe komen deze wijkbedrijven eigenlijk tot stand en wat leveren ze in de breedte op? En wat is de rol van de gemeente en andere stakeholders? Dit onderzoek gaat in op deze vragen, waarbij we inzoomen op wijkbedrijven en hun bijdrage aan de energietransitie. Het onderzoek biedt een aanzet tot een afwegingskader voor gemeenten voor de inzet op wijkbedrijven.

## Onderzoeksvragen

1. Hoe komt een wijkbedrijf tot stand?
2. Welke rol speelt een gemeente hierin of zou een gemeente moeten spelen?
3. Wat is de rol van andere stakeholders?
4. Wat zijn de vermeden kosten van uitkeringen, aantal banen, soort banen, vermeden CO2, verlichte energiearmoede enzovoorts? Wat levert een wijkbedrijf in de breedte op?

## Methode

1. Deskresearch: literatuurstudie
2. Interviews met wijkbedrijven, gemeenten, bedrijven
3. Expertmeeting om te verdiepen op onderzoeksresultaten
4. Verbinden input met kennis en ervaring van Transitiehuizen

Dit is een verkennend en kwalitatief onderzoek waarbij we vooral veel inzichten m.b.t. de onderzoeksvragen puntsgewijs hebben genoteerd om de rapportage zo kort mogelijk te houden. Quotes uit interviews en bijeenkomsten zijn in tekstballonnen opgenomen.



# SAMENVATTING

## HOE KOMT EEN WIJKBEDRIJF TOT STAND?

Wijkbedrijven ontstaan zowel vanuit initiatief van inwoners, gemeenten en bedrijven. Initiatiefnemers zijn altijd ondernemende mensen die verbindingen willen leggen. Wijkbedrijven zijn altijd uniek omdat ze drijven op de inzet van een gepassioneerde wijkondernemer en aansluiten bij specifieke lokale behoeften en kansen. De diversiteit in wijkbedrijven is dan ook groot. Een wijkbedrijf ontstaat vaak in een organisatorisch- en vertrouwens "gat" waar gemeenten en bedrijven niet uit zichzelf instappen. Kortom, elk wijkbedrijf heeft zijn eigen, organische ontwikkelproces dat wel in algemene zin maar niet in specifieke zin te vangen is.

## WAT IS DE ROL VAN DE GEMEENTE EN ANDERE STAKEHOLDERS?

Een wijkbedrijf moet zijn eigen vorm aan kunnen nemen. De gemeente moet vooral ruimte én tijd geven zodat het unieke karakter van een wijkbedrijf vorm kan krijgen. Aanjaaggeld, een eigen plek in de wijk, een vaste verbindingssambtenaar versnellen en versterken het proces. Andere partners zoals onderwijsinstellingen, bouwbedrijven, lokaal MKB, woningbouwcorporaties en maatschappelijke organisaties kunnen de rol van partner aannemen. Zodoende kunnen zij hun belangen en bijdragen instekkeren in het wijkbedrijf teneinde een gedeeld belang in samenwerking te realiseren.

## WAT LEVERT EEN WIJKBEDRIJF OP?

Wijkbedrijven kunnen voor de gemeente en de gemeenschap van groot belang zijn, mits het wijkbedrijf op een goede manier georganiseerd en gefinancierd wordt. Een wijkbedrijf organiseert uitvoeringscapaciteit, eigenaarschap, betrokkenheid en zeggenschap van inwoners over hun eigen energievoorziening en leefomgeving. Dit leidt tot een groter organiserend vermogen, zinvol werk en een meer veerkrachtige en verbonden wijk met duurzame, welgemeende relaties. Hierdoor draagt een wijkbedrijf ook bij aan het besparend vermogen van een gemeenschap: hoe beter het lukt om het werk dat gedaan moet worden op het juiste schaalniveau te leggen (omdat er een netwerkorganisatie is), hoe lager de totale kosten worden om een gemeenschap gezond en draaiende te houden. Ook kunnen wijkbedrijven een belangrijke rol spelen in het herstellen van vertrouwen en bestaanszekerheid. En tenslotte kunnen wijkbedrijven de energietransitie versnellen in wijken met meervoudige urgentie, een grote onderhoudsopgave en/of onvoldoende organiserend vermogen.

## NIEUWE BRIL EN TAAIE VRAGEN

Wijkbedrijven kijken met een nieuwe bril naar de samenleving en economie. Zodoende zien zij een ander speelveld, met andere spelregels en nieuwe rollen voor de spelers. Dit geeft vooralsnog taaie vragen in samenwerking met gemeenten en partners die vooral te maken hebben met het ondernemende karakter van wijkbedrijven, representativiteit, integraal werken en bestaande regels, zoals die rondom aanbesteding.

# DEEL 2

# HOE KOMT EEN WIJKBEDRIJF TOT STAND?



# WAT IS EEN WIJKBEDRIJF? - DEFINITIES

## INTEGRAAL

Een sociale onderneming (van en) voor inwoners van een wijk, die op verschillende thema's activiteiten, projecten en voorzieningen realiseert en daarin samenwerkt met inwoners, gemeente, maatschappelijke organisaties en bedrijven.

## SECTORAAL, PRIVAAT

Een sociale onderneming (van en) voor inwoners, die op één thema activiteiten en projecten in de wijk realiseert op basis van inwonercapaciteit (bv een buurtklusbedrijf of een energiecoöperatie).

## SECTORAAL, PUBLIEK

Een werkbedrijf van inwoners die in opdracht van de gemeente of een maatschappelijke organisatie beleidsdoelen in het sociaal domein realiseren (bv mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt begeleiden naar werk).

Pas op met het woord wijkbedrijf.  
Het kan het beeld oproepen dat de uitvoering geheel door de wijk wordt gedaan en dat het dan niet vakkundig wordt uitgevoerd.

Joost Kroes, Wijbedrijf Dieze,  
ToekomstSterk

# VOORBEELDEN WIJKBEDRIJVEN

KLIK OP LOGO EN NEEM KIJKJE OP DE WEBSITE





# WAT DOET EEN WIJKBEDRIJF?

## MET FOCUS OP DE ENERGIETRANSITIE

**We zien een grote variëteit in wijkbedrijven. Zowel in de thema's waar ze zich op richten als in de professionaliteit waarmee gewerkt wordt. We zien de onderstaande activiteiten bij wijkbedrijven die zich richten op de energietransitie. Het begint meestal met één activiteit of project. Als het netwerk eenmaal is opgebouwd, volgen vaak meer projecten.**

### **Communicatie en netwerkontwikkeling**

- Communitybuilding, bouwen bewonersnetwerk.
- Bouwen netwerk tussen bewoners, bedrijven en organisaties.
- Communicatie online en offline, o.a. organiseren van inspiratie en werk bijeenkomsten.

### **Ondersteuning bewoners bij treffen energiemaatregelen**

- Energiecoaching.
- Uitvoeren kleine energiebesparende maatregelen.
- Hulp bij selectie betrouwbare leveranciers (gebruik makend van het netwerk).
- Collectief inkopen.

### **Organiseren van collectieve buurtvoorzieningen**

- Organiseren energievoorziening (Buurtwarmtenet, zonneparking).

### **Werk en inkomen, organiseren capaciteit voor werk aan diverse domeinen**

- Organiseren van capaciteit, matchen van werk met inwoners.
- Baancreatie, verbinden van mensen met werk in de eigen omgeving, bijvoorbeeld in het groen, in het onderhoud/klussen.
- Opleiden van mensen, al dan niet met een afstand tot de arbeidsmarkt.

### **Sociaal, doorverwijzen**

- Wijkbedrijven komen achter de voordeur en zien veel. Omdat ze het netwerk en de voorzieningen in de wijk goed kennen, kan gemakkelijk geïnformeerd en doorverwezen worden, bijvoorbeeld naar buurtinitiatieven en voorzieningen binnen het sociaal domein.
- Veel wijkbedrijven organiseren ook ontmoeting, bijvoorbeeld buurtbijeenkomsten.

Wat doet een wijkbedrijf volgens Google?

'het wijkbedrijf is een vorm van wijkvernieuwing die bewoners in de hoofdrol zet. Het is een echt bedrijf, van en door bewoners dat werkt aan een betere en mooiere wijk. Bewoners runnen de zaken, ontwikkelen projecten en krijgen ondersteuning om ideeën om te zetten in resultaten.'

Waar een wijkbedrijf ook begint, het groeit bijna altijd door naar een integrale functie voor de wijk.  
Marieke Boeije, LSA

Bij Wijkbedrijf Bilgaard speelt energie een belangrijke rol. Zo bespaart een energiecoach bij bewoners al gauw een paar tientjes per maand door inzicht te geven in het energieverbruik. Het verbeteren van de isolatie en het ontwikkelen van duurzame energie met zonnepanelen en biomassaketels levert weer een paar tientjes per maand op. Bovendien ontstaat er lokale werkgelegenheid, want bewoners krijgen een rol in de exploitatie van de biomassaketel.  
bron: website ekwadraat

# HOE KOMT EEN WIJKBEDRIJF TOT STAND?

## Inwoners nemen het initiatief

Een (of een groepje) ondernemende inwoner(s) ziet/zien enerzijds een behoefte of probleem bij wijkbewoners en anderzijds mensen die graag aan het werk willen, iets zinvols willen bijdragen.

## Gemeente / woningcorporatie neemt het initiatief

Een gemeente en/of woningcorporatie heeft een opgave en ziet een wijkbedrijf als oplossing om capaciteit, bewonersbetrokkenheid en draagvlak te creëren en zoekt aangrijpingspunten in de wijk.

## Bedrijven nemen het initiatief

Een bouwbedrijf heeft behoefte aan meer samenwerking en contact met inwoners om werk te doen dat voor hen niet rendabel is en initieert een wijkbedrijf (bijvoorbeeld Bilgaard).

## Een publiek-privaat-particulier gat

Een wijkbedrijf ontstaat vaak in een organisatorisch gat, en komt voort uit een behoefte aan capaciteit, slagkracht, actie in de wijk. Een gat waar noch de overheid, noch bedrijven uit zichzelf in stappen (door gebrek aan relatie en een gefragmenteerde vraag van inwoners). Een wijkbedrijf organiseert de capaciteit om het werk te doen dat gedaan moet worden.

## Kenmerken wijkondernemer:

- Maatschappelijk geëngageerd en intrinsiek gemotiveerd; ziet wat de mensen en de buurt nodig hebben.
- Denkt vanuit de werkelijke behoefte vanuit inwoners en de bedoeling.
- Ondernemend, praktisch, probleemoplossend.
- Verbindend, legt makkelijk contacten met zowel inwoners als bedrijven, gemeente en organisaties.



De initiatiefnemers van wijkbedrijven zijn allemaal ondernemende mensen die verbindingen willen leggen.  
Floor Koops,  
gemeente Groningen

DEEL 3

# WAT IS DE ROL VAN DE GEMEENTE EN ANDERE STAKEHOLDERS?



Rijksdienst voor Ondernemend  
Nederland

# GEMEENTELIJKE BEHOEFTE

Uit interviews en literatuur hebben we de volgende behoeften van gemeenten gedestilleerd waar wijkbedrijven een rol in kunnen spelen.

1. Behoefte aan **informatie van en contact met inwoners** zelf: Wat willen inwoners, wat speelt er in huishoudens en in de wijk, contact met mensen die men normaal niet spreekt.
2. Behoefte aan **samenwerking** met inwoners en lokale bedrijven en organisaties om **opgaven te realiseren, te versnellen en te verbinden (met andere opgaven of partners)**. Een wijkbedrijf kan een integrerende rol in de leefwereld vormen zodat de gemeente integraal en gebiedsgericht aan de slag kan.
3. Behoefte aan **overzicht** van bestaande initiatieven. Behoefte om een veelvoud aan initiatieven en projecten in goede banen te leiden, aansluitend bij de behoeften van de bewoners.
4. Behoefte aan **monitoring, impactmeting**, inzicht in wat wel en niet werkt en wat participatietrajecten opleveren.

## Zie je de meerwaarde van wijkbedrijven voor de energietransitie?

Ja, een plek van waaruit we bewoners kunnen bereiken. De wijkbedrijven zijn partijen waar wij als gemeente mee kunnen samenwerken om bewoners te bereiken en dan met name de inwoners die niet vanzelfsprekend bij ons in beeld zijn.

Floor Koops,  
gemeente Groningen

## Hoe kom je met bewoners in gesprek?

Opvallend aan de antwoorden van experts is dat zij, ondanks het gebruik van een verschillende aanpak, uitgaan van dezelfde basis, namelijk: gebruik (bestaande) netwerken om de doelgroep te bereiken én luister naar je doelgroep.

Bron: TNO



# WAT IS DE ROL VAN DE GEMEENTE?

Als grote gemene deler uit de interviews en literatuur over de rol van de gemeente vinden we dat de gemeente vooral moet stimuleren dat wijkbedrijven ontstaan.

Dat kan zij doen door:

- **Faciliteren**, initiatieven van onderop steunen. Wijkbedrijven in positie brengen. Daarbij te beseffen dat de rol van de gemeente dienend is aan de inwoners (dat besef is er te weinig).
- **Financieren** van het opstarten, inrichten en neerzetten van de organisatie, een aanjager en een plek.
- **Integraal, gebiedsgericht** werken aan de bedoeling
- Zorgen voor **continuïteit** door het aangaan van een langdurige **relatie** zodat het wijkbedrijf ook op zijn beurt kan bouwen aan vertrouwen en langdurige relaties aan kan gaan met inwoners, bedrijven en andere partners (de energietransitie is namelijk een langjarig proces).
- **Verbinden** van burgerinitiatieven met elkaar en met systeempartners.
- Helpen met **bewustwording**, zorgen dat de energietransitie en andere opgaven door inwoners begrepen wordt.

Als de gemeente het wijkbedrijf in positie brengt, kom ik als bouwbedrijf ook in positie. Het wijkbedrijf moet de omzetstroom op gang zien te krijgen door middel van communicatie en participatie. Als het wijkbedrijf een gezamenlijke uitvraag op de markt kan plaatsen. Dan kan ik een goed aanbod doen.  
Christiaan Logtenberg, WDW

Het oplossen van grote maatschappelijke vraagstukken zoals energie, klimaat, armoede wordt tegengehouden door de overheid zelf. Er zijn te weinig ambtenaren die durven ondernemen en buiten de eigen kaders durven treden. Hierdoor blijft de aanpak veel te incidenteel en gefragmenteerd. Joost Kroes, Wijkbedrijf Dieze, ToekomstSterk

Faciliteer een structuur die samenwerken en ontwikkeling mogelijk maakt zodat we uiteindelijk samen het goede kunnen doen.  
Floor Koops, gemeente Groningen

Het is belangrijk om als overheid ruimte en tijd te geven aan de creativiteit van bewoners en vertrouwen op te bouwen. Dat vraagt transformatie. Dat gaat verder dan innovatie. Bas Leurs en Joey ten Cate, Provincie Zuid-Holland

De gemeente is geen essentiële partner. Je moet oppassen dat je niet teveel aan het subsidie-infuus komt. Dat geeft het wijkbedrijf ook de taak om te bedenken hoe je het zonder overheidssteun kunt.  
Willem Draaisma, Fixbrigade

# RELATIES GEMEENTEN EN WIJKBEDRIJVEN

Het onderzoek 'Samen koersen op publieke waarden' van de Erasmus Universiteit beneemt verschillende mogelijke relaties tussen de gemeenten en wijkbedrijven:

- Overheidssteun is wezenlijk onderdeel van het verdienmodel.
- Opdrachtgever-opdrachtnemer relatie (bv right to challenge).
- Partnerschap (bijvoorbeeld bij warmtenetten).
- Onafhankelijke initiatieven (die liefst geen subsidie willen).
- Overheidsparticipatie waarbij het initiatief de regie heeft (in het onderzoek van de Erasmus Universiteit zijn geen voorbeelden in de praktijk gevonden van wijkbedrijven die zo werken).

In dit onderzoek van Transitiehuizen en RVO zien we een voorkeur voor een gelijkwaardig partnerschap. Ambtenaren die direct het contact onderhouden met de wijkbedrijven, zien de potentie voor gelijkwaardig partnerschap wel. Maar de achterliggende interne organisatie ziet dit vaak niet. De wijkbedrijven worden daar meestal gezien als informele, vrijwillige organisaties. En de gemeente is gewend te werken met professionele en gecontracteerde partners als het gaat om projecten waar ook geld naartoe gaat. Dit bemoeilijkt de professionalisering van wijkbedrijven tot volwaardige partners.

De gemeente stelt dat ze in het belang van bewoners handelt maar heeft een systematiek waarvan je je kunt afvragen of het in het belang van de bewoners is.

Theo de Bruijn en Wanka Lelieveld, WOW

Is DAZO van de gemeente?  
Nee, DAZO is een huurpand en wordt gehuurd door de Stichting DBWE. De Stichting is van en voor inwoners. Maar we werken wel samen met de gemeente, met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, lokale bedrijven en met andere partners.

Patrick Hoogenbosch, wijkondernemer,  
interview in het Netwerkboek,  
BuurtBaanBureau

De gemeente is aandeelhouder/mede-eigenaar van het inmiddels opgerichte warmtebedrijf, maar ook een politiek orgaan (het moet een succes worden), projectambtenaar (willen graag project snel van de grond) en een democratisch instituut (langzame besluitvorming). Kortom een veelkoppige draak.

Theo de Bruijn en Wanka Lelieveld WOW

Wat gemeenten en burgerinitiatieven met elkaar gemeen hebben is dat ze, geheel op hun eigen manier, zich bezighouden met het creëren van publieke waarde. In deze gezamenlijke doelstelling komen ze elkaar geregeld tegen, en kunnen ze van meerwaarde zijn voor elkaar. Dat dit ook lukt, is helaas niet vanzelfsprekend.

Conclusie onderzoek 'Samen koersen op publieke waarden', Wouter Spekkink ea,  
Erasmus universiteit.

# DO'S EN DONT'S GEMEENTE

## Wel doen:

- Een wijkbedrijf moet **zijn eigen** vorm aan kunnen nemen. De gemeente moet vooral ruimte geven om zodat het unieke karakter van een wijkbedrijf vorm kan krijgen.
- Geef **helderheid** waar je burgerinitiatief op wilt uitlokken. Maak de plek op de participatieladder duidelijk en op welke thema's je burgerinitiatief uitnodigt.
- Werk meer met **vaste ambtenaren** in de wijk die weten wat er speelt en als taak hebben de relatie te onderhouden en verbinding te leggen met de interne gemeentelijke organisatie. Actieambtenaren, bruggenbouwers, huisambtenaren. Net als Amsterdam een bureau integrale maatschappelijke initiatieven inrichten.
- Investeer in de opstartfase. Stel een fysieke **plek** beschikbaar. Dit kan ook een woningcorporatie doen. Of stel geld beschikbaar voor de huur, gas, water, licht. Zorg voor een betaalde aanjager.
- Gebruik het wijkbedrijf om beleidsdoelen te realiseren. Use it or lose it. Concreet: gun en beleg zoveel mogelijk werk in het wijkbedrijf in de vorm van **betaalde opdrachten/projecten**.
- Als er herinrichtingen in de wijk aankomen: geef bewoners kans om daar zelf dingen in op te pakken.
- Denk in **wij/ons** (i.p.v.) wij-zij, zeker als er sprake is van doelstellingen die elkaar raken. Werk toe naar gelijkwaardig partnerschap.
- Geef het initiatief **tijd** om op te groeien, zodat je samen de transitie kan doormaken.
- Ontwikkel **bestuurlijke visie** en een **helder afwegingskader** voor samenwerking met burgerinitiatieven zodat voor alle betrokkenen handelingsperspectief ontstaat.
- Doop het initiatief tot **experiment** of pilot. Zo ontstaat ruimte voor creativiteit met regelgeving, vergunningen, financiering.
- Kijk naar goede voorbeelden van **community enterprises** in het VK.
- Verschuif de focus van denken vanuit representativiteit naar denken vanuit toegevoegde **publieke waarde**.

## Niet doen:

- Van **bovenaf** initiatieven neerzetten. Dit levert vaak veel strijd op tussen gemeente en inwoners.
- Allerlei **losse projecten** organiseren. Hou het geld structureel voor de mensen, de problemen én oplossingen in de wijk.
- Wijkbedrijf inzetten om te **bezuinigen**.\* Dan verlies je alle draagvlak.
- Alleen inbrengen van **gemeentelijke belangen/doelen**.
- Teveel werken met tijdelijke **contracten** met ambtenaren. Het is belangrijk relatie op te bouwen.

\* Een wijkbedrijf kan wel leiden tot besparingen, maar dat is heel wat anders (zie de samenvatting).

Een gemeenschappelijke taal ontbreekt.  
Expertmeeting cocreatie

Zorg voor continuïteit, zodat het wijkbedrijf niet van klusje naar klusje hoeft te lopen.  
Joost Kroes, Wijkbedrijf Dieze, ToekomstSterk

Als het een keer fout gaat moet je zorgen dat je niet meteen in een kramp schiet. Bas Leurs en Joey ten Cate, Provincie Zuid-Holland

Er is veel externe inhuur bij gemeenten. Mijn advies is: Neem eigen mensen in dienst, dat is stabiel en dat is erg belangrijk als het gaat om de energietransitie in de wijk.  
Christiaan Logtenberg  
WDW

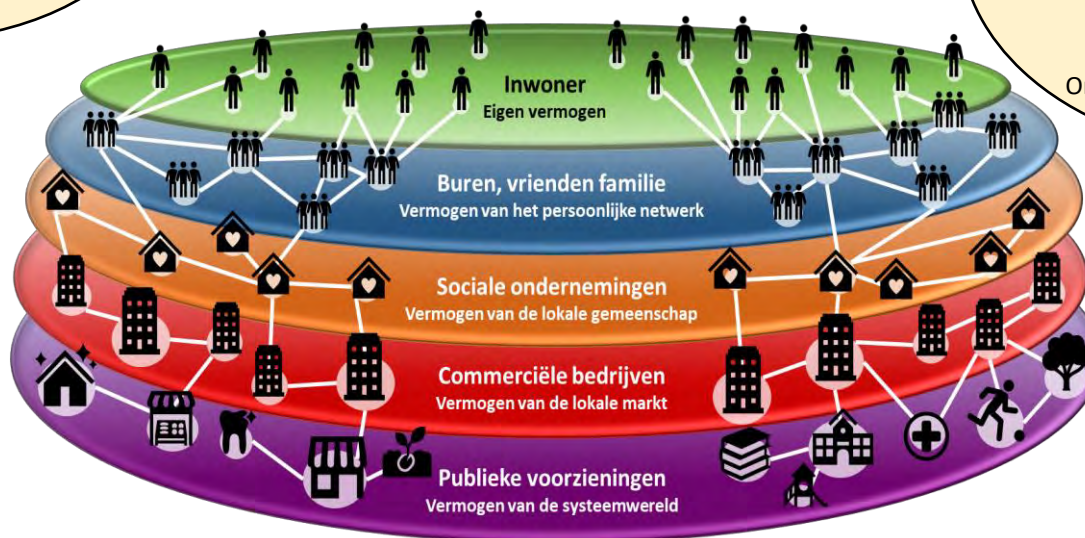
In Haarlem wordt een klusbedrijf gefinancierd door de gemeente. Dat schuurt met het wijkbedrijf dat bewoners zelf willen opstarten.

# TIP UIT DE EXPERTMEETING

## GEMEENTE, INVESTEER IN HET VERGROTEN VAN ORGANISEREND VERMOGEN OFTEWEL: BOUW SAMEN MET HET WIJKBEDRIJF EEN NETWERKORGANISATIE

Voor een goede samenwerking zul je eerst relaties en vertrouwen moeten bouwen. Deze vertrouwensrelaties vormen je netwerk, je nieuwste grootste asset.  
Expertmeeting wijkbedrijven

**Organiserend vermogen =**  
De mate waarin actoren in staat zijn om **samenwerkende relaties** op te bouwen, **hulpbronnen** te mobiliseren en verschillende **handelingsperspectieven** te incorporeren die bijdragen aan de realisatie van de gebiedsontwikkeling  
Nico Groenenboom,  
Erasmusuniversiteit, 2018,  
Organiserend vermogen ontrafeld



afbeelding: © Transitieizen / Ground8

### EEN NETWERKORGANISATIE GEEFT DE VOLGENDE MOGELIJKHEDEN M.B.T. DE ENERGIETRANSITIE:

1. vraagbundeling van inwoners t.b.v. de markt of t.b.v. eigen sociale ondernemingen
2. zelforganisatie: van kleine maatregelen als tochtstrips aanbrengen tot complexe projecten als een buurt energiesysteem
3. langjarige betrokkenheid van leveranciers (vertrouwen, kwaliteit, garantie)
4. een doelmatige bijdrage van de gemeente: het werk kan op het juiste schaalniveau uitgevoerd worden



# BELANGRIJKSTE SUCCESFACTOREN

## VOOR EEN WAARDEVOL WIJKBEDRIJF

### Belangrijkste succesfactoren:

Een **intrinsiek gedreven, verbindende wijkondernemer**. Het succes hangt zeer op gedreven initiatiefnemers. Deze zijn dan ook niet zomaar inwisselbaar.

Een zichtbare **plek** in de wijk, voor opbouw identiteit, zichtbaarheid en faciliteren ontmoeting.

Een **andere kijk op ondernemerschap** bij stakeholders: een wijkbedrijf is een sociale onderneming en geen commercieel bedrijf.

Bereidheid bij gemeente en andere stakeholders om te investeren in het wijkbedrijf en opdrachten te gunnen aan de professionals in de wijk. Dit vraagt een **andere kijk op aanbesteding en op legitimiteit, representativiteit**.

**Vergroting van waardering van de waarde van het netwerk** omdat dit netwerk voorwaardelijk is voor vergroten van het organiserende vermogen, nodig voor complexe opgaven als de energietransitie.

**Integrale samenwerking** met de **gemeente**. Een gemeente die bereid is anders te organiseren. Die wil samenwerken rond de bedoeling En die een verbindende 'huisambtenaar' inzet, die intern verbindingen faciliteert voor het wijkbedrijf.

**Inclusieve, duurzame en sociale kernwaarden.**

Met het wijkbedrijf zijn we op zoek naar het verdienmodel voor de wijk en niet naar het verdienmodel voor het grootkapitaal.  
Joost Kroes, Wijbedrijf Dieze, ToekomstSterk

# BELANGEN, BIJDAGEN EN ROLLEN PER STAKEHOLDERGROEP

## Onderwijsinstellingen

Belang bij wijkbedrijf: Ondersteuning bij goede opleiding naar betekenisvol werk.

Bijdrage: Leer-werk trajecten samen leren en opleiden in de wijk.

Rol(verandering): Van diploma-instituut naar skills-ontwikkeling in de praktijk.

## Bouwbedrijven/lokale bedrijven:

Belang bij wijkbedrijf: Meer capaciteit/handjes organiseren, oprechte verbinding met klanten (en daarmee ook omzet en continuïteit), wijkbedrijf kan vraag inwoners bundelen en helder maken.

Bijdrage: Wijken aardgasvrij maken. Bewoners meenemen in het werk, deel omzet inzetten in wijkbedrijf, uitvoering kleine werk neerleggen bij wijkbedrijf, leermeester.

Rol(verandering): Van leverancier naar duurzame samenwerkingspartner.

## Woningcorporaties:

Belang bij wijkbedrijf: Meer contact met huurders, huurders betrekken bij het werk (bijvoorbeeld schoonmaak, onderhoud, signalering), goed onderhouden en betaalbare woningen.

Bijdrage: Investeren in isoleren bij de mensen thuis. Wijkbedrijf in positie brengen. Uitvoering klein onderhoud en schoonmaakwerk neerleggen bij wijkbedrijf. Bieden homebase wijkbedrijf.

Rol(verandering): Van leverancier van betaalbare woningen naar samenwerkingspartner bij het realiseren van fijne en betaalbare woningen en woonomgeving.

Het zou helpen als opleidingen veel meer skillsgericht worden dan diplomagericht. Van diplomaland naar skillsland.  
Willem Draaisma  
Fixbrigade

## Inwoners

Belang bij wijkbedrijf: Mooie, leefbare, duurzame woningen én wijk. Een wijk vol voorzieningen waar je mede-eigenaar van bent en zeggenschap over hebt.

Bijdrage: Delen en inzetten van eigen talent, kennis, assets.

Rol(verandering): Van consument naar participant. Van individueel denken naar samenwerken rond de bedoeling vanuit intrinsieke motivatie en talent.

## Overheid

Belang bij wijkbedrijf: Leefbare, duurzame, vitale, betrokken samenleving en economie, meer capaciteit voor aanpak complexe vraagstukken.

Bijdrage: Faciliteren, wijkbedrijf in positie brengen, ruimte geven (fysiek, symbolisch, organisatorisch, financieel), lunch costumer.

Rol(verandering): Van sectorale systeemdenker naar integrale samenwerkingspartner in de leefwereld, transitiepartner.

## Non-profit organisaties

Belang bij wijkbedrijf: Bijdragen aan publieke waarden, continuïteit organisatie.

Bijdrage: Samenwerkingspartner.

Rol(verandering): Van systeempartner naar ondernemende samenwerkingspartner aansluiten bij de behoeften van de mensen in de wijk.

Not-for-profit organisaties hangen vaak aan het infuus van de overheid. Die zouden ondernemender moeten worden, meer als wijkbedrijven gaan werken.  
Willem Draaisma,  
Fixbrigade

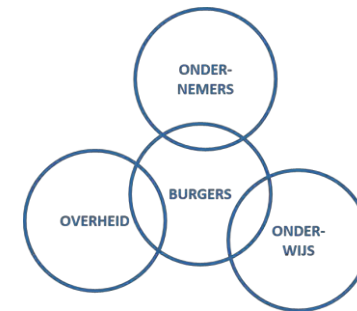
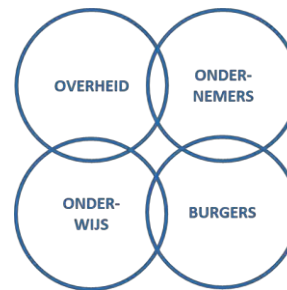
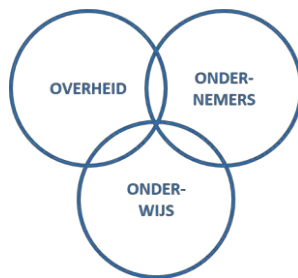
# ROL EN BIJDRAGE VAN ANDERE STAKEHOLDERS

Onderwijsinstellingen, bouwbedrijven, lokaal MKB, woningbouwcorporaties, inwonersinitiatieven, (evenals gemeenten, andere overheden en maatschappelijke organisaties) kunnen de rol van **partner** aannemen.

Zodoende kunnen zij hun belangen en bijdragen instekken in het wijkbedrijf teneinde een gedeeld belang in samenwerking te realiseren, bijvoorbeeld de isolatie van woningen.

Rolverandering (van leveranciersmodel naar partnerschapsmodel) betekent het herschikken van belangen en bijdragen.

Van triple helix naar quadruple helix naar **bewoners-in-het-midden-helix**.



# TIPS VOOR WIJKBEDRIJVEN

- Bekijk eerst wat je met de **wijk zelf kan en wil**. Er bestaan al veel data om de kansen voor het wijkbedrijf in beeld te brengen
- Zorg voor een evenwichtige **teamsamenstelling**.
- Sta **open** voor bewoners. Ga **in gesprek** zonder kleuring, op een vraagstellende manier, zonder een agenda op te dringen. Luister en vraag door. Blijf vooral ook in gesprek met kritische mensen. Gebruik de kritiek steeds om je ideeën te verfijnen.
- Maak **heldere beslissingen** en neem mensen mee in je argumentatie voor keuzes die je maakt (met name wat is het belang van het collectief).
- Laat mensen vooral ook komen met hun **ideeën en belangen** en probeer die in jouw doel te integreren.
- Reken op een lange adem, neem de **tijd**, loop niet teveel op de troepen vooruit.
- Geef veel aandacht aan kleinschalige **praktijkcasuïstiek** en vertaal dit vervolgens door naar de wijk. Neem op basis daarvan je beslissingen.
- Haak aan bij de werkelijke belangen/eigen belangen/doelen van de **stakeholders**. Verbreding en verbinding van sectoren is voor wijkbedrijven het verdienmodel.
- Blijf **zichtbaar** in de wijk. Neem mensen mee in beslissingen. Laat ook weten als je even geen antwoord hebt.
- Voorkom **vrijwilligersvermoeidheid** door groot denken, klein doen. Maak vrijwilligersvergoeding mogelijk. Zet in op vergroting van de waardering van het werk dat nu veelal vrijwillig wordt gedaan.
- Start met een **kleinschalig verdienmodel** dat als motor dient voor verdere ontwikkeling. Denk aan een aantrekkelijke, concrete propositie/buurtdeal.
- **Baken** heel precies **af** wat je van bewoners zelf verwacht.
- Bewaak het juiste **schaalniveau**.
- Zoek **creatieve ambtenaren**.
- **Houd eigen koers**.

Zorg dat je zoveel mogelijk hét postadres wordt van de wijk voor gemeente, woningcorporatie, etc.  
Joost Kroes, Wijkbedrijf Dieze, ToekomstSterk

Bij weerstand bleek er vaak een zorg onder te zitten die niets met het warmtenet te maken heeft. Wanka Lelieveld en Theo de Bruijn, WOW

We hebben veel diepgaande onderlinge discussie waarom we iets willen, waarom we iets wel of niet steunen. Door kleine casuïstiek goed te bekijken en door te vertalen naar wat als dit gebeurt bij 400 woningen nemen we besluiten en maken we algemene regels.  
Wanka Lelieveld en Theo de Bruijn, WOW



DEEL 4

# WAT LEVERT EEN WIJKBEDRIJF OP?



Rijksdienst voor Ondernemend  
Nederland

# WAT LEVERT EEN WIJKBEDRIJF OP?

## VOOR DE WIJK

### Waarde voor de (mensen in de) wijk

- **Eigenaarschap.** Een wijkbedrijf is voor en door de wijk. Daardoor is het iets dat de wijk nodig heeft. Met een wijkbedrijf breng je **beweging** op gang. Door als bewoners assets naar je toe te halen word je minder afhankelijk van externe factoren.
- Wijkbedrijven werken informeel, op basis van persoonlijk contact aan **duurzame relaties en vertrouwen**.
- Wijkbedrijven bieden **continuïteit**.
- Door de verbinding (we doen het samen) en continuïteit (we zijn hier om te blijven) bieden ze **veiligheid**. Ze komen in contact met mensen waar de gemeente en organisaties geen toegang toe hebben.
- Wijkbedrijven **vergroten** de **capability**. Samen kun je meer dan alleen.
- Wijkbedrijven werken zonder winst oogmerk. Hierdoor blijf **meer geld** voor de gemeenschap beschikbaar. En kunnen ze rekenen op veel **goodwill**.
- Wijkbedrijven kunnen **soepel** inspelen op vragen en behoeften vanuit de mensen en hun netwerk inzetten om ze verder te helpen of projecten op te starten.
- Wijkbedrijven geven gevoel van **trots, verbinding en kracht**, wij regelen het gewoon zelf.
- Wijkbedrijven leveren een positieve bijdrage aan positionering, perceptie en **waardering van mensen die met hun handen werken**.

Een wijkbedrijf is voor en door de wijk. Daardoor is het iets dat de wijk nodig heeft. Willem Draaisma, Fixbrigade

De waarde van persoonlijk contact, een duurzame relatie en vertrouwen is lastig in geld uit te drukken. De impact van een wijkbedrijf laten zien is altijd een combinatie van tellen en vertellen. Floor Koops, gemeente Groningen

Rondom het warmtenet is een community ontstaan. Uit de community ontstaan nu nieuwe projecten, zoals een autodeelplatform en buurttuinen. Wanka Lelieveld en Theo de Bruijn, WOW.

Je voelt het wantrouwen bij bewoners. Mensen zijn verbaasd dat ze überhaupt reactie krijgen. Wanka Lelieveld en Theo de Bruijn, WOW

De nadelige effecten van eenzaamheid op voortijdig overlijden zijn net zo erg als het roken van 15 sigaretten per dag. Holt-Lunstad ea. Brigham Young University

Financieel gezien is niet duidelijk wat WOW oplevert. Het Groene Brein heeft wel eens een poging gedaan en kwam op een waarde van 2 ton. We hebben inmiddels 3 betaalde fte en een waardevolle community waar nieuwe mooie projecten uit voortkomen. Wanka Lelieveld en Theo de Bruijn, WOW

De sociale impact is groot, de economische impact is een volgende laag en is wat kleiner. Maar dat is niet erg. Het eerste effect leidt tot het tweede effect. Floor Koops, gemeente Groningen

Onze sterkte is ook onze zwakte. We streven een 10 na. Voor heel veel anderen, waar het niet om eigen woningen gaat is voldoende, een zesje, ook voldoende. Wanka Lelieveld en Theo de Bruijn, WOW

# WAT LEVERT EEN WIJKBEDRIJF OP?

## VOOR DE GEMEENTE

### Waarde voor de gemeente

- Een wijkbedrijf staat dicht bij de burger en kan daarom een belangrijke bijdrage leveren bij het in beeld krijgen van wat er leeft in de wijk en de werkelijke behoefte van inwoners en daarmee een belangrijke **signaalfunctie** hebben voor te ontwikkelen beleid en organiseren rondom de bedoeling.
- Wijkbedrijven **bereiken** een groep mensen die met de professionele infrastructuur niet bereikt wordt.
- Een wijkbedrijf maakt **meervoudige waardecreatie** mogelijk en levert zodoende **besparingen** op. Denk aan de vermeden kosten van uitkeringen.
- Wijkbedrijven dragen bij aan het oplossen van **grote vraagstukken**, waarbij samenwerking met huishoudens noodzakelijk is. Energiebesparing, afkoppeling, biodiversiteit, wonen, zorg, onderhoud, etcetera.
- Wijkbedrijven organiseren **capaciteit en draagvlak**. Beiden versterken elkaar.
- Wijkbedrijven organiseren **continuïteit** in de samenwerking. Niet voor ieder project hoeft opnieuw een netwerk te worden opgebouwd..
- Wijkbedrijven hebben zicht op de sociale structuren in de wijk, organiseren **netwerk** en hebben een belangrijke **verbindende rol** tussen inwoners en lokale bedrijven en organisaties.
- Een wijkbedrijf maakt **gebiedsgericht werken** een stuk eenvoudiger. Een wijkbedrijf heeft namelijk een belangrijke schakelfunctie tussen de inwoners, het werk in de wijk en andere organisaties.

De overheid heeft een capaciteitsprobleem. Laat ze gebruik maken van burgerschap.  
Expertmeeting Cocreatie

We hebben impactanalyses gedaan: het effect dat bijna alle wijkbedrijven hebben, is dat er meer mensen actief worden, meer contact is en meer gebruik gemaakt wordt van de voorzieningen die er zijn, dat er meer cohesie ontstaat en meer begrip voor elkaar. Mensen doen mee, krijgen daardoor meer zingeving, zelfvertrouwen en worden zelfredzamer. Het grootse effect zien we dan ook op het gebied van mentale en fysieke gezondheid. Floor Koops, gemeente Groningen

Ondertussen kennen ze ons en ze weten dat als wij iets vragen er iets goeds mee wordt gedaan. Buurtinitiatief  
Expertmeeting Cocreatie.

Voor onze projecten en sociale ondernemingen zijn we constant op zoek naar capaciteit. Er is zoveel werk in de wijk te doen en we hebben zoveel ideeën. Als je dan hoort van de gemeente dat er in deze wijk 500 mensen op de bank zitten, dan denk je "hoe zouden we die kunnen verbinden aan onze projecten en sociale ondernemingen?"

Patrick Hoogenbosch, wijkondernemer in het Spijkerkwartier in Arnhem.

Bron: Buurtbaanbureau netwerkboek, 2021

We staan voor grote vraagstukken, juist daar kunnen burgerinitiatieven iets betekenen. Gemeenteambtenaar,  
Expertmeeting Cocreatie

# WAT LEVERT EEN WIJKBEDRIJF OP?

## VOOR BEDRIJVEN

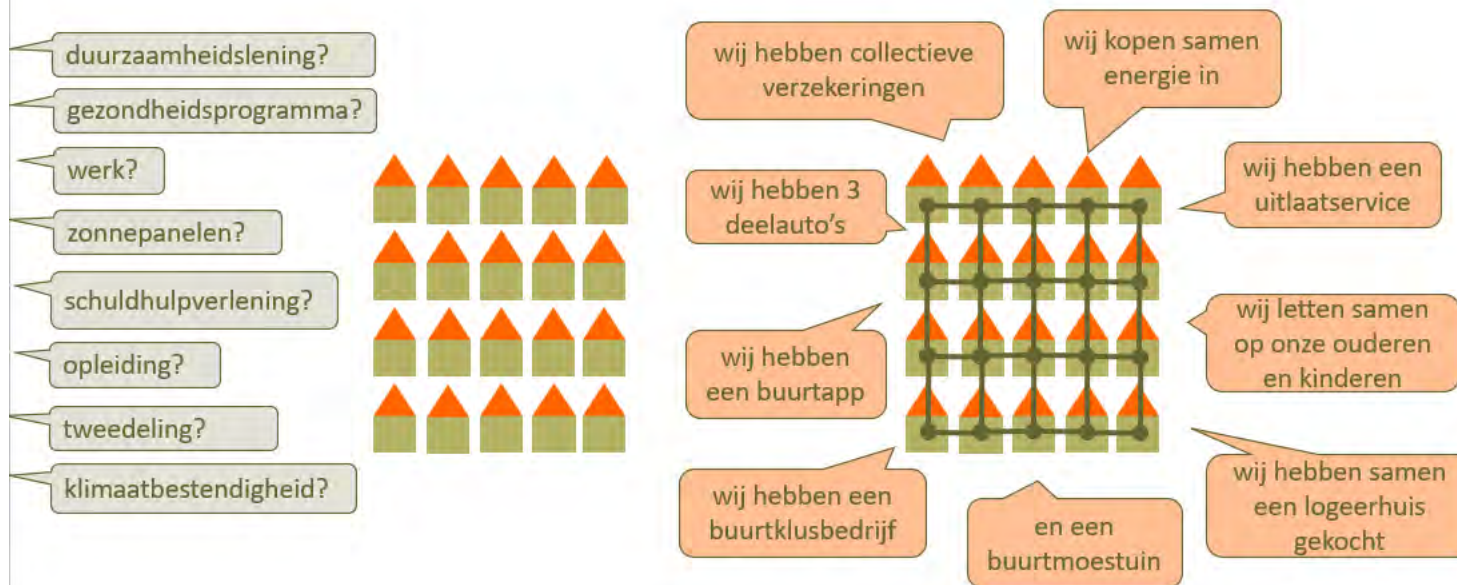
### Waarde voor bedrijven

- Wijkbedrijven kunnen de vraag van bewoners articuleren en bundelen en aanbieden aan marktpartijen.
- Samenwerking met wijkbedrijven leidt tot meer oprechte verbinding met klanten.
- Langjarige klantrelaties betekenen meer continuïteit en minder risico voor de bedrijfsvoering.
- Wijkbedrijven organiseren vertrouwen.
- Helpt in transitie naar meer waardegedreven bedrijfsvoering.
- Meer toegevoegde waarde door meer samenwerking met inwoners en lokale bedrijven met andere specialisaties

Omdat het WijBedrijf Dieze vakmensen en zelfstandigen uit de eigen wijk inzet bij de installatie en uitvoer van het project, betekent het project ook werk voor inwoners van Dieze en verbetert de sociale structuur van de wijk. Het mes snijdt volgens de betrokkenen 'dus aan meer kanten'.

WijBedrijf Dieze is een wijkcoöperatie, gericht op duurzame ontwikkeling van de wijk. De klanten van het WijBedrijf zijn tegelijkertijd de leden van de coöperatie en dus de baas over het WijBedrijf. De inkomsten uit de verhuur van de zonnepanelen aan de eerste 165 woningen worden weer in de wijk geïnvesteerd.

[www.deswollenaer.nl](http://www.deswollenaer.nl)





# WAT LEVERT EEN WIJKBEDRIJF OP?

## VOOR DE ENERGIETRANSITIE

### Waarde voor de energietransitie

- Wijkbedrijven kunnen een belangrijke rol spelen bij het organiseren van de benodigde **capaciteit**.
- Wijkbedrijven gaan gewoon aan de slag met de **uitvoering**.
- Wijkbedrijven organiseren **vertrouwen** en veiligheid.
- Wijkbedrijven bouwen **bewonersnetwerken** en verbinden vrijwilligers en professionals uit de wijk/buurt aan het werk dat gedaan moet worden.
- Wijkbedrijven vergroten de **capability**, samen kun je veel meer dan alleen.
- Wijkbedrijven vergemakkelijken door de 1 op 1 contacten en relaties met bedrijven en organisaties de **integratie** van energiemaatregelen met **andere opgaven** waar individuele bewoners soms meer belang hebben, zoals de woning levensloopbestendig maken of onderhoud aan de woning.
- Wijkbedrijven kunnen **collectieve inkoop** organiseren. Hierdoor wordt het voor sommige bedrijven interessanter om opdrachten aan te nemen.
- Wijkbedrijven kunnen **eigenaarschap** organiseren van de eigen energievoorziening. Hierdoor blijft de continuïteit en betaalbaarheid van de energievoorziening beter gewaarborgd.
- Wijkbedrijven organiseren **lokaal werk** en voorkomen onnodige vervoersbewegingen.

In de de naoorlogse wederopbouwwijken met veel VVE's en veel verouderd vastgoed en infrastructuur is niemand die opstaat en zegt 'ik wil een integrale gebiedsopgave'. Juist in deze wijken valt heel veel winst te halen als een wijkbedrijf, gemeente en woningcorporaties integraal gaan samenwerken aan alle opgaven. Joost Kroes, ToekomstSterk, Wijkbedrijf Dieze

Een wijkbedrijf kan een rol spelen bij de articulatie van de vraag, de vraagbundeling. Het aardgasvrij maken van een wijk kost ongeveer € 25 miljoen. Dat is omzet voor bedrijven. Als je daar delen van kunt bundelen tot een omzetstroom die je op de markt kunt aanbieden, dan ben je voor een marktpartij interessant en is het wijkbedrijf een mogelijke partner.  
Christiaan Logtenberg,  
WDW Ontwikkeld beheer.

Een basisprincipe van WijkEnergie Werkt is dat je op de fiets naar je werk moet kunnen. Josee van Linschoten

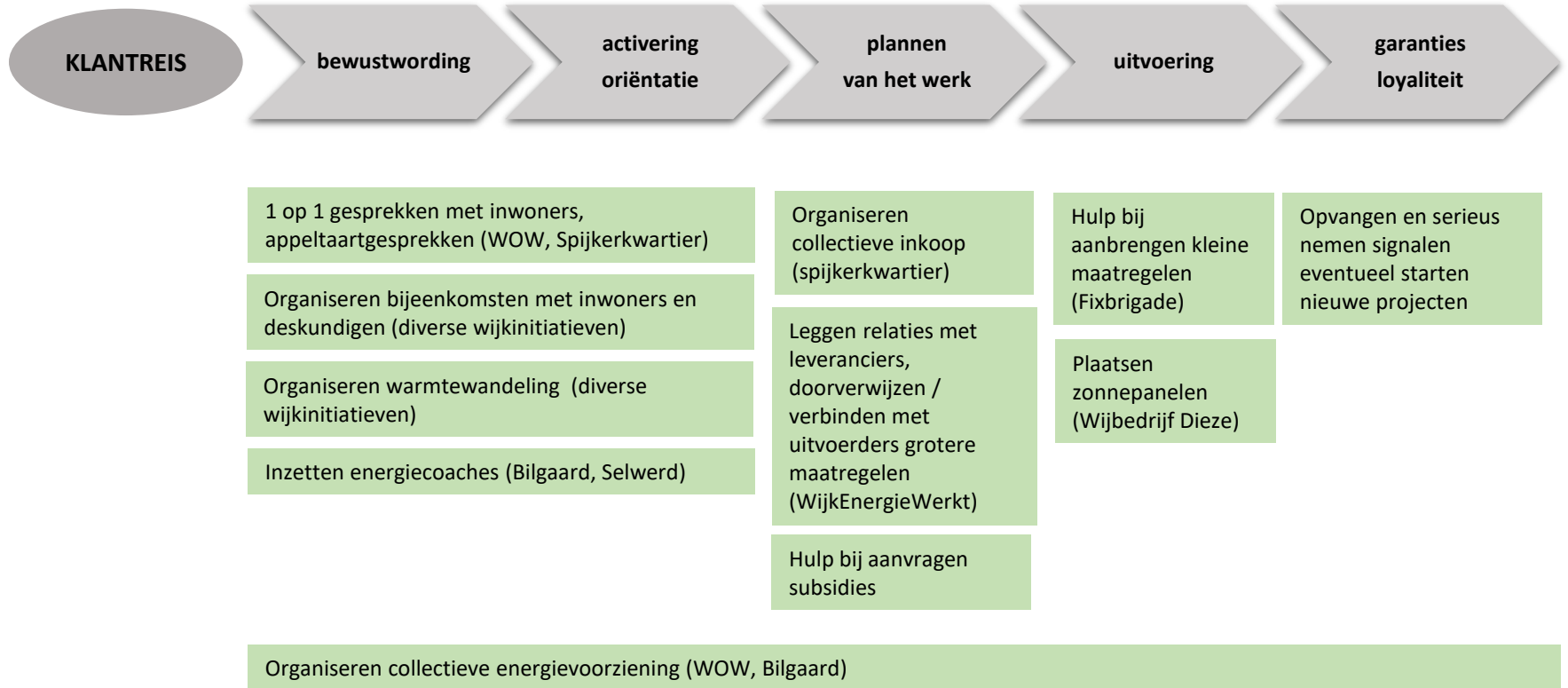
De kracht van een lokaal bedrijf/wijkbedrijf is de continue factor. Dat biedt veiligheid. Dat heb je nodig als er veel onzekerheid is.  
Theo de Bruijn en Wanka Lelieveld, WOW

Een succes is ook dat bewoners van 18 vve's /appartementencomplexen samen 30.000 euro hebben ingelegd om de vve-beheerder 3 scenario's uit te laten werken om de panden te verduurzamen. Theo de Bruijn en Wanka Lelieveld, WOW

# HET WIJKBEDRIJF ONDERSTEUNT DE KLANTREIS

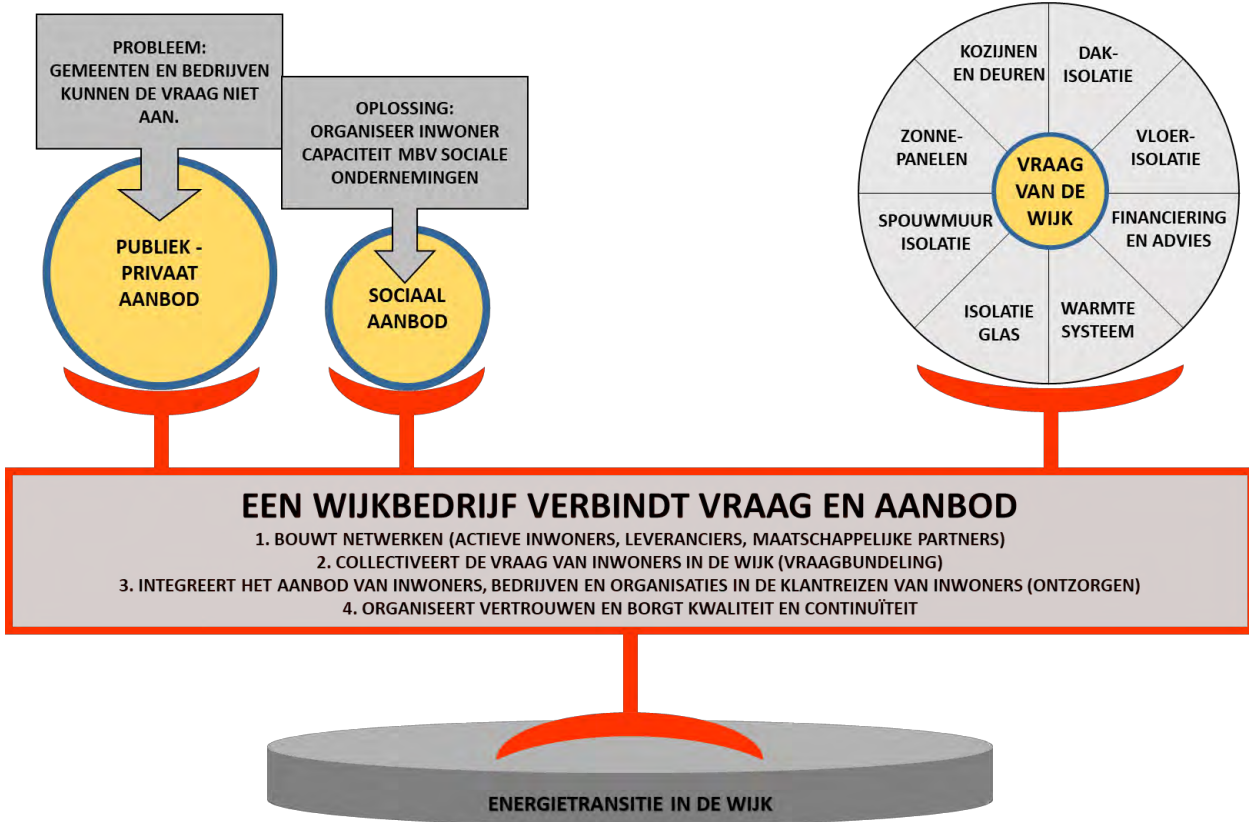
## M.B.T. DE ENERGIETRANSITIE

Uit de interviews zien we de volgende bijdragen van wijkbedrijven aan de klantreis van wijkbewoners die hun woningen willen verduurzamen.



# DE WAARDE VAN EEN WIJKBEDRIJF

## M.B.T. DE ENERGIETRANSITIE

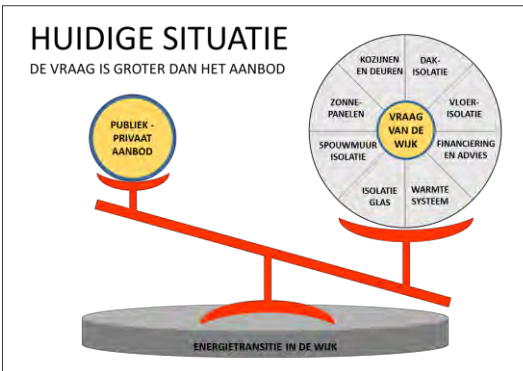


Een wijkbedrijf kan van grote waarde zijn in de energietransitie. Het kan de collectieve vraag van de wijk articuleren en deze vraag in de vorm van "brokken werk" aanbieden aan de markt en aan eigen sociale ondernemingen.

De vraag van de wijk is tweeledig:

1. isoleren van woningen
  2. implementeren warmtevoorziening
- Desgewenst kunnen groene, sociale en OR vragen meegenomen worden: klimaatadaptatie, biodiversiteit, werk&inkomen, leefbaarheid, veiligheid, gezelligheid, zorg, mobiliteit, etc.

<p><b>KLANTREIS 1</b></p> <p>Individueel isoleren Individuele warmtevoorzieningen</p>	<p><b>KLANTREIS 2</b></p> <p>Collectief isoleren Individuele warmtevoorzieningen</p>
<p><b>KLANTREIS 3</b></p> <p>Individueel isoleren Collectieve warmtevoorzieningen</p>	<p><b>KLANTREIS 4</b></p> <p>Collectief isoleren Collectieve warmtevoorzieningen</p>



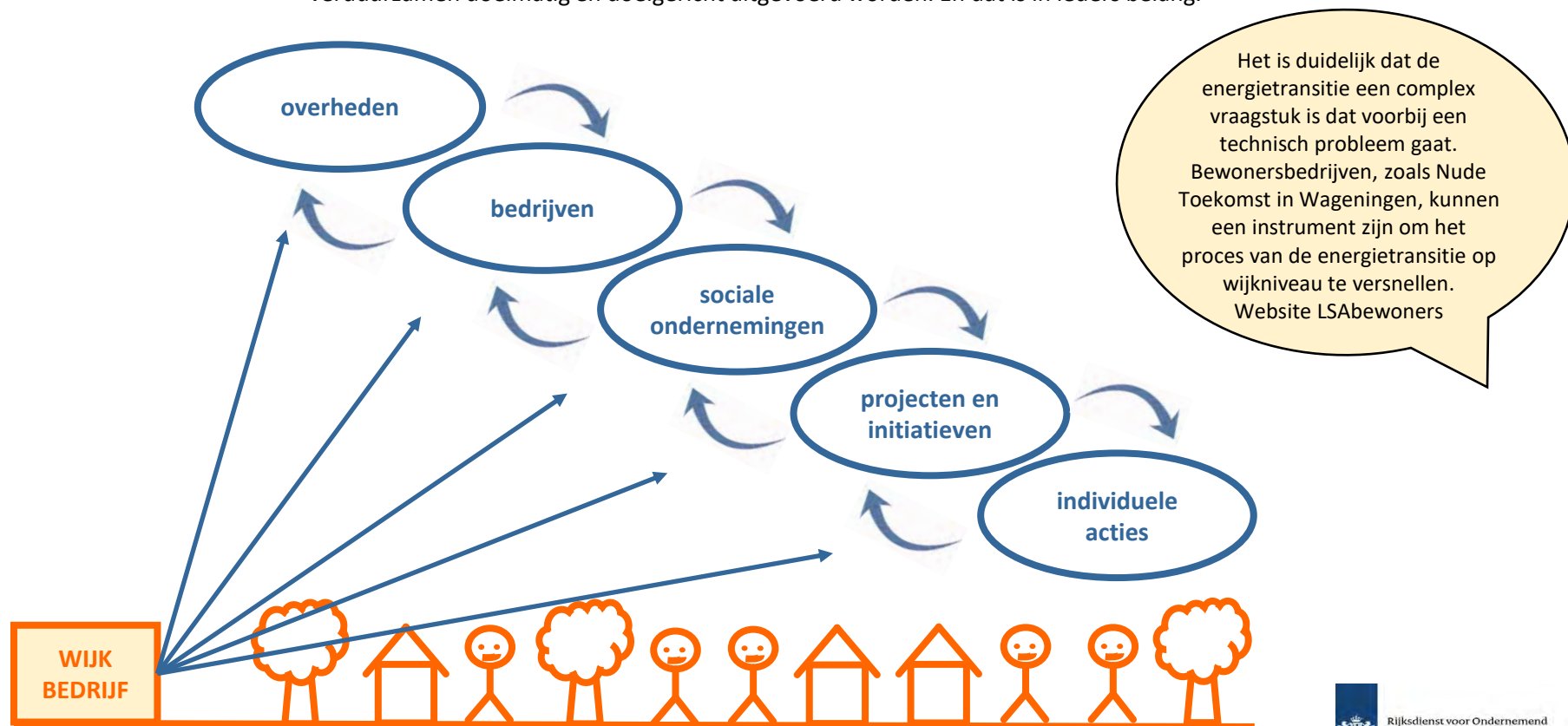
# HET WIJKBEDRIJF VERSNELT DE ENERGIETRANSITIE

## D.M.V. COLLECTIVEREN EN INTEGREREN VAN VRAAG EN AANBOD

Wijkbedrijven kunnen een belangrijke rol spelen in het versnellen van de energietransitie in de wijk. Zij zijn in staat om de vraag van inwoners te articuleren en te bundelen tot "brokken werk" die aangeboden kunnen worden aan marktpartijen en de eigen gemeenschap.

Daarnaast is een wijkbedrijf in staat om de klantreis van inwoners m.b.t. de energietransitie te ontzorgen door netwerken van actieve inwoners, (sociale) bedrijven en maatschappelijke partners te bouwen.

Anders gezegd: wijkbedrijven kunnen de vraag van inwoners collectiveren en het aanbod van eigen inwoners, leveranciers en partners integreren in de klantreis van huurders en woningeigenaren. Zodoende kan de enorme berg werk die verzet moet worden om alle huizen, tuinen en de wijk te verduurzamen doelmatig en doelgericht uitgevoerd worden. En dat is in ieders belang.



Werkzaamheden opschalen (collectiveren, samenpakken) is "de trap op"; Bijdragen afschalen (integreren, inbrengen) is "de trap af". Als dit lukt, kan een wijk / gemeenschap doelmatig en doelgericht werken aan complexe opgaven.

# #1 - BUSINESSCASE OP EEN BIERVILTJE

BOUWBEDRIJF - WONINGBOUWCORPORATIE - PARTICULIERE WONINGEIGENAREN - WIJKBEDRIJF

Stel je voor dat je 400 corporatiewoningen wilt renoveren en verduurzamen en dat je in dat traject ook 400 particuliere woning-eigenaren een aanbod kunt doen, dan heb je een project van 800 woningen. Stel dat je uitgaat van ene kostenpost van € 50.000,- per woning en je doet er 200 per jaar, vier jaar lang. Dat geeft een omzetstroom van 10 miljoen per jaar, 40 miljoen in totaal. Bij zo'n volume heb ik ruimte voor communicatie en participatie en kan ik meedoen met een wijkbedrijf dat mij als marktpartij de opdracht in z'n geheel of gedeeltelijk geeft.

Christiaan Logtenberg,  
WDW Ontwikkeland Beheer

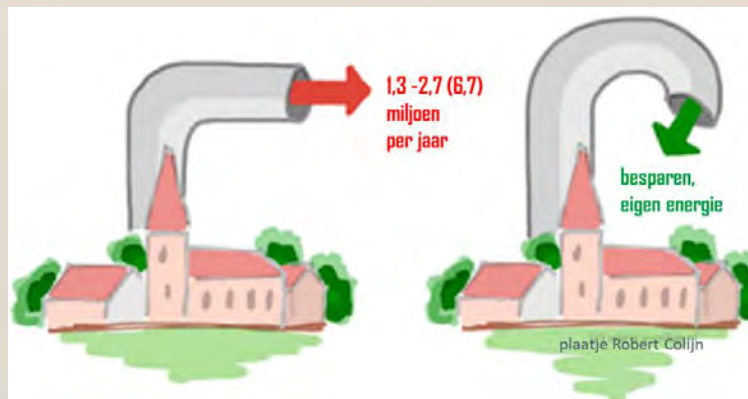


## #2 - BUSINESSCASE OP EEN BIERVILTJE

ENERGIELEVERANCIERS - INWONERS - WIJKBEDRIJVEN - LOKALE ECONOMIE

### Geld moet rollen - het liefst door de wijk

De gemiddelde wijk van Nederland van 1.000 huishoudens is met de (eind 2022) ingestelde plafondprijzen voor energie 2,7 miljoen euro aan een commerciële energieleveranciers kwijt. Per jaar. Dat geld is weg, de wijk uit.



Stel je voor dat je dit geld in de wijk kan houden door te investeren in energiebesparende maatregelen en eigen energie-opwek? Hoe minder geld er namelijk naar externe bedrijven rolt en hoe meer in de eigen gemeenschap blijft, des te veerkrachtiger wordt de lokale economie.

# #3 - BUSINESSCASE OP EEN BIERVILTJE

ENERGIETRANSITIE - INWONERS - BESPAREN SOCIAAL DOMEIN

Een wijkbedrijf maakt meervoudige waardecreatie mogelijk. Hierdoor kunnen gemeente besparingen realiseren. Om die kansen te verzilveren is intern wel financiële innovatie nodig, bijvoorbeeld in de manier van begroten en beschikken.

Voorbeeld: Een multiprobleemgezin kost ca. € 100.000,- per jaar (maatschappelijke kosten). Een goed geïsoleerde woning, (begeleid) werk in de eigen leefomgeving, zingeving, gezelligheid, waardering, informele opleiding en coaching, dat is wat deze mensen vaak nodig hebben. Een wijkbedrijf kan dat organiseren. Stel je voor dat een wijkbedrijf twee multiprobleemgezinnen per jaar uit de zorgen helpt, dan bespaart het Sociaal Domein structureel € 200.000,- per jaar.

Zullen we dus vanuit het Sociaal Domein mee-investeren in wijkbedrijven?

We hebben impactanalyses gedaan: het effect dat bijna alle wijkbedrijven hebben, is dat er meer mensen actief worden, meer contact is en meer gebruik gemaakt wordt van de voorzieningen die er zijn, dat er meer cohesie ontstaat en meer begrip voor elkaar. Mensen doen mee, krijgen daardoor meer zingeving, zelfvertrouwen en worden zelfredzamer. Het grootste effect zien we dan ook op het gebied van mentale en fysieke gezondheid. Floor Koops, gemeente Groningen

# DEEL 5

# TAAIE VRAGEN EN

# VERVOLG



# BELANGRIJKSTE TAAIE VRAGEN EN SPANNINGEN

## T.B.V. DIALOOG EN VERDER ONDERZOEK

1. Een wijkbedrijf is niet commercieel maar wel **ondernemend**. Taaie vraag: als een wijkbedrijf gaat ondernemen, is subsidie of andere ondersteuning dan wel gerechtvaardigd?
2. **Legitimiteit**, representativiteit van initiatieven. Gelijkheidsbeginsel. Taaie vraag: als een wijkbedrijf niet (alle) inwoners vertegenwoordigt of bedient, is subsidie of andere ondersteuning dan wel gerechtvaardigd?
3. Fragmentatie en **verkokering**, de gemeente als veelkoppig monster die met veel belangen te maken heeft. Taaie vraag: hoe kan een sectoraal georganiseerde/georiënteerde gemeente goed samenwerken met een integraal georganiseerd en georiënteerd wijkbedrijf?
4. **Regels m.b.t. financiering, aanbesteding, vergunningen**. Taaie vraag: hoe ziet goed opdrachtnemerschap en goed opdrachtgeverschap eruit als wijkbedrijven en gemeenten (meer) willen samenwerken?





# TAAIE VRAAG #1

## EEN WIJKBEDRIJF IS NIET COMMERCIEEL MAAR WEL ONDERNEMEND

Coöperatief is niet lekker makkelijk en goedkoop. Coöperatief is niet vrijwillig. Wil je kwaliteit vasthouden moet je mensen opleiden en moet je mensen betalen. Wanka Lelieveld en Theo De Bruijn, WOW

...ondernemerschap door burgerinitiatieven kan voor overheidsorganisaties leiden tot verwarring: Moeten we deze partij benaderen als burgerinitiatief of als bedrijf? In feite nemen deze initiatieven een hybride vorm aan (Karré en Van Meerkerk, 2019), waarop overheidsorganisaties, als potentieel samenwerkingspartner, nog geen goed antwoord hebben. Dit is een buitengewoon belangrijk en interessant thema, dat meer aandacht vraagt. Uit: Onderzoek Erasmus Universiteit, Samen koersen op publieke waarde.

Als je als inwoner gaat ondernemen raakt de ambtenaar in de war. Bijeenkomst Cocreatie

De stabiliteit van de bedrijfsvoering is erg van belang. Er moeten gewoon fte's (vaste dienstverbanden) zijn in een wijkbedrijf. Christiaan Logtenberg, WDW ontwikkelend beheer

De meest succesvolle initiatieven hebben altijd te maken met lokale mensen die uit gedrevenheid beginnen en daar hun brood mee weten te gaan verdienen. Als er geen kans is voor professionals wordt het gewoon lastig. Dat maakt een wijkbedrijf nog geen marktpartij. Wanka Lelieveld en Theo de Bruijn, WOW

Het is een misvatting dat een wijkbedrijf alles gratis doet. Een wijkbedrijf kan ook alle vrijwilligers bij elkaar zetten en zeggen 'We doen het niet meer gratis'. Jolanda van der Meijde Nude Toekomst

Ook de Woningstichting benadert ons nu als zakelijke partner terwijl we werken tegen kostprijs met een kleine plus. Ik denk dat ons initiatief bijdraagt om de Woningstichting positief te pushen om na te denken over rol en bijdragen. Theo de Bruijn en Wanka Lelieveld, WOW

Taaie vraag: als een wijkbedrijf gaat ondernemen, is subsidie dan wel gerechtvaardigd? Achterliggende vragen: dient een wijkbedrijf alleen haar eigen belang of het algemeen belang van de inwoners in de wijk? Vertegenwoordigt het wijkbedrijf de inwoners? Is er voldoende draagvlak? Kunnen ze niet gewoon hun eigen broek ophouden? Realiseert een wijkbedrijf publieke waarde voor of namens de gemeenschap?

# TAAIE VRAAG #2

## LEGITIMITEIT, REPRESENTATIVITEIT

Voor gemeenten kan het een belangrijke vraag zijn of het initiatief een representatieve afspiegeling is van de wijk. Verder is een belangrijke toetssteen bij het ondersteunen van initiatieven of de publieke waarde die ze creëren in lijn is met de politieke en beleidsdoelstellingen van de gemeente zelf. Hierin hebben we allereerst opgemerkt dat het belangrijk is om onderscheid te maken tussen enerzijds het stellen van eisen over de representativiteit van de initiatieven zelf en anderzijds het stellen van eisen aan de representativiteit van het publiek waarvoor zij waarde creëren. In de praktijk lopen deze eisen soms door elkaar.

De eerste eis is voor initiatieven vaak niet haalbaar. De tweede eis is haalbaar, maar in het ontsluiten en zichtbaar maken van de publieke waarde die initiatieven creëren zitten grote uitdagingen. Daarbij hebben burgerinitiatieven mogelijk hulp nodig.

Uit: Onderzoek Erasmus Universiteit,  
Samen koersen op publieke waarde

Daarnaast blijft het probleem dat iedereen inclusief wil. Stop met de vraag 'vertegenwoordig je de hele wijk wel?'. Nee, want dat kan ook niet. Stap af van gedachte van volledige representativiteit. Onderaan de streep vindt 70-80 procent het interessant maar heeft geen tijd.  
WOW- Theo de Bruijn,  
Wanka Lelieveld

Taaie vraag: als een wijkbedrijf niet (alle) inwoners vertegenwoordigt of bedient, is subsidie dan wel gerechtvaardigd?

# TAAIE VRAAG #3

## FRAGMENTATIE EN VERKOKERING

[Zie ook de video Wijkaanpak, van legpuzzel naar ecosysteem](#)



Taaie vraag: hoe kan een sectoraal georganiseerde/georiënteerde gemeente goed samenwerken met een integraal georganiseerd en georiënteerd wijkbedrijf?



# TAAIE VRAAG #4

## REGELS MBT AANBESTEDINGEN, FINANCIERING EN VERGUNNINGEN

We lopen vast in alles rondom aanbesteding. We hebben bewonersinitiatief in onze eigen wijk. Van en voor onze eigen inwoners. Toch moeten we steeds omgaan met staatssteunregels. Dat is killing. Zeker nu we een warmtebedrijf hebben opgericht. Nu worden we als marktpartij gezien.

De PAW-gelden zijn voor de Benedenbuurt, maar de gemeente bepaalt de inzet van de gelden.  
Wanka Leliveld en Theo de Bruijn, WOW

Mag het wel wat we doen?  
Kunnen we het burgerinitiatief deze opdracht geven? Bijeenkomst Cocreatie

De overheid heeft zoveel regeltjes en doet zoveel dingen zelf, dat mensen vaak denken; doe het dan ook maar zelf.  
Willem Draaisma  
Fixbrigade

Door samen te werken met de wijkbedrijven kunnen we meer inwoners bereiken en meer mensen in beweging brengen. Juist doordat deze wijkbedrijven in de wijk staan, dicht bij bewoners, met hun eigen identiteit, bereiken zij soms een andere groep dan wij als gemeente doen met onze gecontracteerde partners.

Floor Koops  
Gemeente Groningen

Het is helemaal niet logisch dat burgerinitiatieven moeten concurreren met de markt om het eigen gemeenschapsgeld.  
Bijeenkomst Cocreatie

Taaie vraag: hoe ziet goed opdrachtnemerschap en goed opdrachtgeverschap eruit als wijkbedrijven en gemeenten (meer) willen samenwerken?



# DIALOOG TAAIE VRAGEN EXPERTMEETING

De taaie vragen hangen in de visie van Transitiehuizen voor een belangrijk deel samen met de overgang naar een nieuw paradigma, een nieuw perspectief op samenleving en economie. Het huidige systeem van sectoraal werken en markteconomie heeft ons weliswaar veel kennis en welvaart gebracht, maar ook veel negatieve bijwerkingen zoals klimaatverandering, toenemende sociale ongelijkheid, verlies aan biodiversiteit, uitputting van grondstoffen en mensen en een heleboel 'bullshit jobs'.

Het huidige sociaal-economische systeem levert onvoldoende organiserend vermogen om de complexe vraagstukken van haar negatieve bijwerkingen op te lossen. Je kunt deze problemen niet oplossen binnen hetzelfde denken als de problemen heeft veroorzaakt. Er is sprake van een spaghetti van oorzaken en gevolgen en van belangen en een toenemende inzet op symptoombestrijding. Want het vraagt nogal wat om de diepere oorzaken van de problemen weg te nemen.

Ondertussen zien we een grassrootsbeweging van transformatieve burgerinitiatieven snel groeien en professionaliseren, waaronder wijkbedrijven.

Deze initiatieven bekijken de samenleving en economie vanuit een ander perspectief. Ze doen het werk dat nodig is, waar de mensen zelf behoefte aan hebben. Werk dichtbij huis. Werk dat zorgt dat de basis van de individuele huishoudens en het huishouden van de wijk op orde is. Wijkbedrijven willen niet concurreren maar samenwerken. Dat geeft systemerror met aanbestedingsregels. Wijkbedrijven denken niet vanuit belangentegenstellingen maar luisteren goed naar de achterliggende behoeften en proberen verschillende belangen te integreren en een plek te geven. Ze willen iedereen die wil en kan bijdragen daarin een plek geven, dat geeft systemerror met het huidige uitkerings- en assielbeleid.

Niet het werk dat veel geld oplevert wordt hoog gewaardeerd maar het werk dat nodig is en veel waarde toevoegt aan het dagelijkse leven van mensen. Dat geeft systemerror met onze huidige beloningssystemen, het denken in economische groei en bijdrage aan het BNP aan de ene kant en aan de andere kant met de grote hoeveelheid vrijwillige inzet en onbetaald werk.

Wijkbedrijven werken zoveel mogelijk met wat er is. De talenten, geldstromen en assets in de wijk zelf. En die zijn meestal verrassend groot. 'Massa is kassa' geldt natuurlijk ook voor de massa zelf, als ze dat weet te organiseren.

Wijkbedrijven vergroten het organiserende vermogen door gebruik te maken van de assets en talenten in de wijk, door eigenaarschap nemen over lokale problematiek en vertrouwen herstellen door duurzame relaties en netwerken te bouwen tussen de mensen en tussen de mensen en lokale bedrijven en organisaties. Dit levert veerkracht en adaptief vermogen.

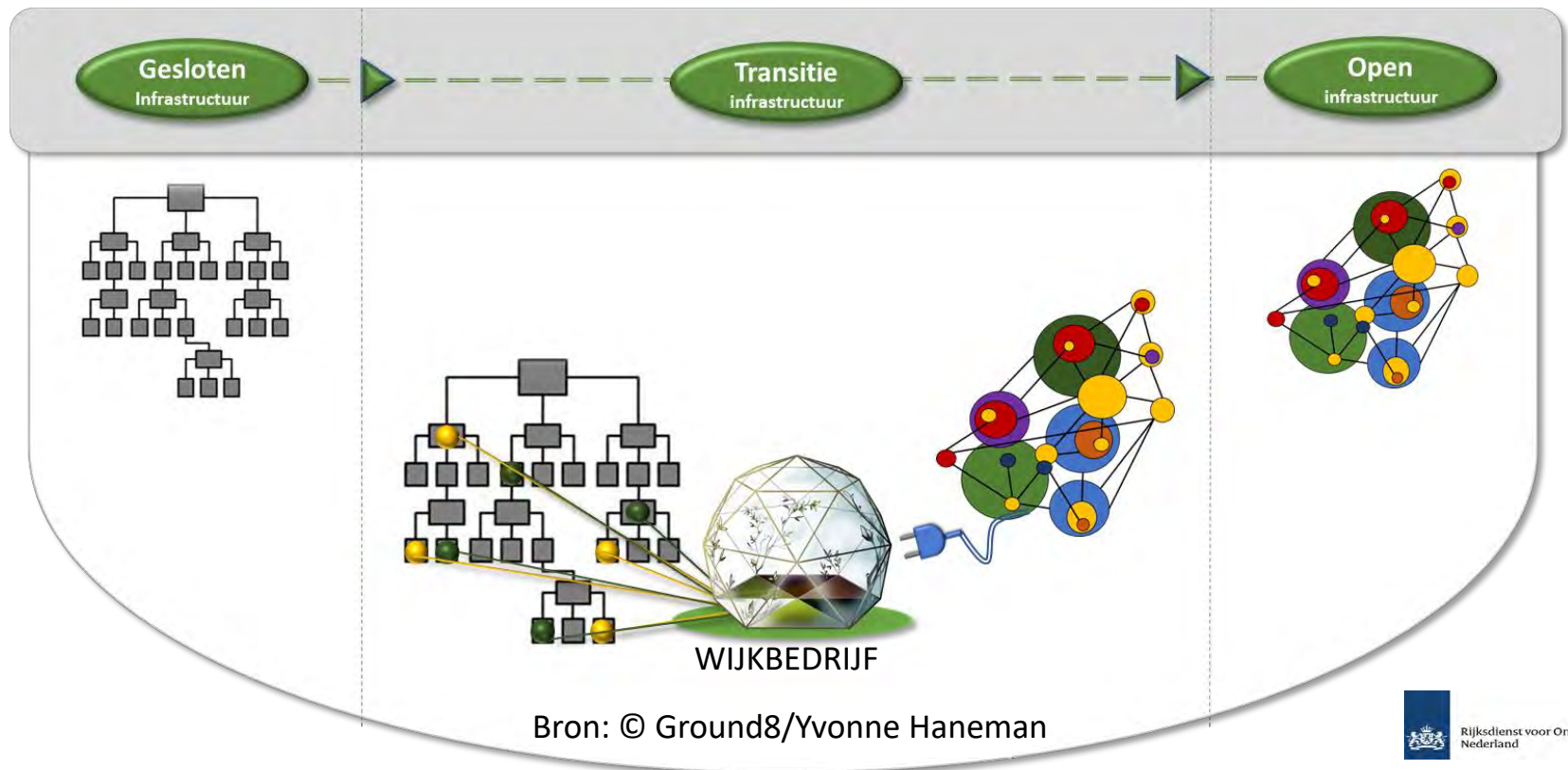
Het vraagt een diepe duik in de ijsberg van onze culturele, economische en maatschappelijke waarden, overtuigingen en patronen om beter te gaan begrijpen wat er gaande is en wat nodig is. Het vraagt open kijken, veel gesprek en experiment om het nieuwe paradigma uit te vinden met elkaar: Een samenleving en economie in een nieuwe balans met een waardevolle plek voor iedereen. De makkelijkste weg is ons inziens de gewoon de buurt, wijk of dorp in te stappen en in gesprek te gaan met de mensen, gebruik te maken van bestaande netwerken en assets en gaan doen wat nodig is.

Gemeentelijke managers moeten de chaos omarmen.

'Bij complexe vraagstukken zijn er niet meteen doelen en resultaten, het gaat via experimenteren. Oude taal leidt niet tot nieuw denken. Wouter Boonstra in Binnenlands Bestuur

# EEN NIEUW PERSPECTIEF

VAN CONCURRENTIE OP DE MARKT NAAR SAMENWERKING VANUIT ONDERNEMENDE COMMUNITY  
 VAN TRIPLE-HELIX NAAR BEWONERS-IN-HET-MIDDEN HELIX  
 VAN DIPLOMAGERICHT NAAR SKILLSGERICHT OPLEIDEN  
 VAN FRAGMENTATIE NAAR INTEGRATIE/ECOSYSTEEM  
 VAN GELDGEDREVEN NAAR WAARDEGEDREVEN  
 VAN BELANGENTEGENSTELLINGEN NAAR FUSIE VAN BELANGEN  
 VAN AANBESTEDEN NAAR INBESTEDEN  
 VAN LEGITIMITEIT EN REPRESENTATIVITEIT NAAR VERTROUWENSRELATIES



# HOE VERDER?

**Mogelijke vervolgstappen, suggesties uit de expertmeeting:**

- Verder in gesprek met gemeenten over deze rapportage.
- Verdiepen op de taaie vragen.
- Organiseer Krack the system bijeenkomsten.
- Vergroten zichtbaarheid van goede praktijkvoorbeelden, excursies naar wijkbedrijven.
- Deze onderzoeksresultaten verder uitwerken tot een praktisch afwegingskader voor gemeenten en een praktisch werkboek voor initiatieven.
- Organiseren landelijk start up programma wijkbedrijven
- Bouwen landelijk netwerk baathouders wijkbedrijven t.b.v. investeren en wegnemen knelpunten (bv grote bouwers, ministeries, provincies).
- Op kleine schaal organiseren van een aantal Praktijkpilots integraal begroten (met een aantal gemeenten).

## DEEL 6

# GEBRUIKTE BRONNEN



Rijksdienst voor Ondernemend  
Nederland



# INTERVIEWS - GESPREKKEN - EXPERTMEETINGS

## Interviews en gesprekken

1. Floor Koops-Munneke, projectleider, gemeente Groningen
2. Christiaan Logtenberg, directeur WDW Ontwikkelend Beheer
3. Willem Draaisma, Fixbrigade
4. Theo de Bruijn en Wanka Lelieveld, Coöperatie WOW, Wageningen
5. Joost Kroes, WijBedrijf Dieze, Zwolle
6. Bas Leurs en Joey ten Cate, Provincie Zuid Holland
7. Regien van Adrichem, Platform31 en Robin Heijmans, BZK over de Citydeal Energieke Wijken

## Expertmeetings

8. Expertmeeting cocreatie tussen gemeente en burgerinitiatieven, wat valt er nog te winnen? Onderzoek Erasmus Universiteit, Wouter Spekkink, in samenwerking met Het Groene Brein, Arnhem, 11 oktober 2022
9. Expertmeeting in het kader van dit onderzoek naar wijkbedrijven, 17 november 2022, RVO, Utrecht met bijdragen van:
  - Floor Koops - gemeente Groningen
  - HenkJan Bierling – Ministerie BZK, Agenda Stad, Citydeal Energieke wijken
  - Jolanda van der Meijde – Buurtbedrijf Nude Toekomst
  - Marieke Boeije – LSA Bewoners
  - Marijke Wobbe, RVO, programma aardgasvrije wijken
  - René Schellekens – RVO, programma aardgasvrije wijken
  - Robin Heijmans – Ministerie BZK
  - Rogier Tan – Wijkondernemer Haarlem
  - Sannerijn Jansen - Het Groene Brein
  - Tom Keek – Stichting Colors of Impact
  - Wouter Spekkink – Erasmus Universiteit, bestuurskunde en sociologie
  - Yvonne Haneman – Groud8, Wijkondernemer Haarlem Schalkwijk
  - Begeleiding: Patricia van der Haak en Carla Onderdelinden, Transitiereizen

# LITERATUUR - WEBSITES - PODCASTS

## Gelezen en bekeken voor dit onderzoek:

1. Nico Groenenboom, Erasmusuniversiteit, Organiserend vermogen ontrafeld, 2018.
2. Katharina Andrés e.a., TNO, De energietransitie moet sneller, dit is nodig om de klimaatdoelstellingen te halen, 2022.
3. TNO P10201 Rapportage Community of Practice werksessies 2021: Werken aan een inclusieve energietransitie 2022.
4. Kiemkracht, LSA, De Wijkonderneming als sociaal empowerinstrument, nieuwe perspectieven op de Haagse wijkonderneming. Maart 2018.
5. VNG, Terugblik wijkbedrijvenbijeenkomst 23 september 2015 te Zwolle
6. Hoplr, De Buurt van de Toekomst, bouwen aan zorgzame en duurzame buurten
7. Drift voor Programma Aardgasvrije Wijken, ontdekken wat werkt: schetsboek koppelkansen aardgasvrije wijken. Maart 2022
8. Platform31, Nyenrode Business Universiteit, programma Aardgasvrije wijken Samen naar een duurzame en leefbare wijk, lessen van drie jaar experimenteren in kwetsbare wijken, januari 2022
9. Ruud Dorenbos en Jochem Heemskerck, Wijkondernemingen in Den Haag, Lessen uit de praktijk, september 2018
10. Provincie Utrecht, IFL project. Verslag verkenningsbijeenkomst Vliegwielen van gemeenschapskracht 5 november 2020.
11. Wouter Spekkink, José Nederhand, Ingmar van Meerkerk, Erasmus Universiteit Rotterdam, departement Bestuurskunde, Samen koersen op publieke waarde; spanningen en best practices in het samenspel tussen burgerinitiatieven en gemeenten, 2022.
12. Transitiehuizen, Patricia van der Haak, Spijkerkwartier Arnhem, Buurtbaanbureau, een methode voor arbeidstoeleiding en baancreatie, visieboek en netwerkboek, 2021
13. Programma Aardgasvrije Wijken. Podcast met Josée van Linschoten en Sándor Csenki 'Samen onderweg naar een aardgasvrije wijk' – Werkgelegenheid, WijkEnergie Werkt
14. Cormac Russell, John McKnight, The connected community, 2022.
15. Wouter Boonstra in Binnenlands Bestuur, Gemeentelijke managers moeten de chaos omarmen, 2 november 2022.
16. Diverse websites wijkbedrijven (zie ook slide 8 voor de links).

## Verantwoording beeldmateriaal:

Foto's: Pixabay, vrij gebruik

Afbeelding pagina 30: Robert Colijn

Afbeeldingen pagina 16 en 39: Ground8, Yvonne Haneman/ Transitiehuizen

Overige afbeeldingen: Transitiehuizen



**Transitiereizen** verbindt de huidige maatschappelijke uitdagingen met nieuwe inzichten over samenleven en samenwerken.

- netwerkorganiseren
- social business development
- methoden en technieken voor transformatie
- procesbegeleiding
- educatie, inspiratie, onderzoek, advies

**Carla Onderdelinden en Patricia van der Haak** zijn specialisten op het gebied van systeeminnovatie, integrale gebiedsontwikkeling en nieuwe economie.

Zij ontwerpen duurzame sociaal-economische modellen op basis van een integraal-holistische visie.

Carla en Patricia adviseren publieke en private partijen die de Nederlandse economie en samenleving structureel willen veranderen; lokaal, regionaal en nationaal.

Met hun werk dragen zij bij aan de ontwikkeling van een waardevolle economie, een inclusieve samenleving en een duurzame leefomgeving.

De all inclusive wijk is een initiatief van Transitiereizen.

***Ga mee op reis!***

**Carla Onderdelinden**  
[carla@transitiereizen.nl](mailto:carla@transitiereizen.nl)  
 06-37.55.35.36

**Patricia van der Haak**  
[patricia@transitiereizen.nl](mailto:patricia@transitiereizen.nl)  
 06-46.86.59.17

[www.transitiereizen.nl](http://www.transitiereizen.nl)  
[www.deallinclusivewijk.nl](http://www.deallinclusivewijk.nl)

