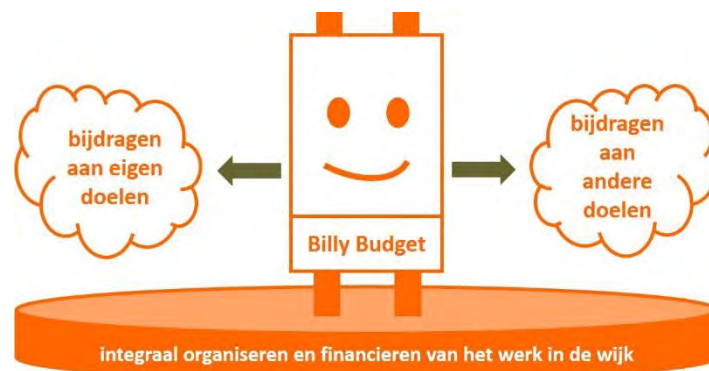


# integraal financieren van het werk in de wijk

*van sectoraal begroten naar integraal financieren*



**transitiereizen / de all inclusive wijk**

Carla Onderdelinden en Patricia van der Haak

*december 2018*

## Inhoudsopgave

Inleiding en doel .....	3
Samenvatting .....	4
Billy Budget en de gemeentelijke begroting .....	5
De droom van Billy Budget .....	6
Wat is het probleem? .....	8
De oplossing .....	10
Voorwaarde voor succes: investeren in een wijkbedrijf .....	13
Strategie: netwerken en initiatiefkracht ontwikkelen .....	16
Wijkbedrijf en integrale financiering klaar voor de start .....	16
De businesscase .....	18
Alle belangen tellen mee .....	18
Tot besluit .....	19
Over Transitieizen .....	20

## Inleiding en doel

Deze publicatie gaat over het organiseren van synergie. Synergie wordt ook wel meervoudige waardecreatie genoemd, een term die veel gebruikt wordt in de nieuwe economie (nieuwe businessmodellen). Synergie komt vrij wanneer verschillende partijen gaan samenwerken, bijvoorbeeld aan een gebiedsopgave. Synergie veroorzaakt een besparing van energie, zoals tijd, geld, materialen. Synergie kan je organiseren in een woonwijk, waardoor mensen minder geld nodig hebben en meer tijd overhouden om hun huishouden te organiseren. Maar synergie kan je ook organiseren in een gemeentelijke begroting, waardoor besparingen in plaats van bezuinigingen mogelijk worden en de uitvoering van beleid veel sneller kan.

In deze publicatie proberen wij te ontrafelen **hoe** gemeenten en inwoners met behulp van **de all inclusive wijk** synergie kunnen organiseren: zowel in het dagelijks leven in de wijk als ook in de begroting van de gemeente. Om hier alvast een tipje van de sluier op te lichten: synergie ontstaat als je het werk in de wijk integraal gaat organiseren én al dit werk ook integraal gaat financieren.

Wij vermoeden dat synergie noodzakelijk is om complexe maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Onze huidige, lineaire manier van denken en werken levert namelijk onvoldoende vermogen om juist de complexiteit van complexe vraagstukken (sociaal, economisch, ecologisch) werkbaar te maken en op te lossen. Wij experimenteren met dit nieuwe gedachtegoed in verschillende wijken in Nederland. Dat doen we met **de all inclusive wijk**.

Nieuwsgierig? Ga mee op reis! Op reis met Billy Budget.

### transitiereizen

Carla Onderdelinden en Patricia van der Haak  
december 2018

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

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

## Samenvatting

In dit document laten we licht schijnen op twee zaken:

1. Traditioneel bestaat een gemeentelijke begroting uit vaststaande, gelijksoortige verbanden (cohesie): doelen worden met resultaten verbonden door middel van budget. Door toe te staan dat een budget ook andere doelen kan steunen, introduceer je ongelijksoortige verbandingen in de begroting. Dit noemen we adhesie. Adhesie geeft steun; cohesie geeft verband. Adhesie + cohesie = veerkracht. Veerkracht maakt je flexibel en dynamisch. Zie hier de manier om van mechanisch en lineair financieren naar integraal financieren te geraken. Hier kan je heel klein en experimenteel mee beginnen, bijvoorbeeld door een aantal budgetten aan een opgave in de wijk te verbinden.

2. Bij het maken van dit document ontstond langzaam het inzicht dat we hier de eerste contouren schetsen van een transformatie van een gemeentelijke begroting naar een integrale financiële beursvloer. Het budget wordt dan een aandeel van een doel, dat verhandelbaar is (en in waarde kan stijgen en dalen) binnen de begroting, afhankelijk van het rendement dat dit budget in het betreffende doel realiseert. De waarde van een budget wordt dan dus flexibel, een heel spannende gedachte.

Dit behoeft nader onderzoek en uitwerking maar komt er kort gezegd op neer dat:

- de waarde van budgetten variabel wordt
- budget X een aandeel in doel Y kan krijgen

Hierdoor wordt de begroting flexibel en dynamisch.<sup>1</sup>

Dat werkt als volgt: Budget X kan een aandeel in doel Y krijgen op het moment dat dit budget steun kan betuigen aan dit doel. Dit aandeel vertegenwoordigt een budgetwaarde, die kan toenemen als gevolg van een synergetisch effect. Wanneer het synergetisch effect ook daadwerkelijk optreedt, ontstaat de mogelijkheid dat de budgethouder van doel Y het bedrag van budget X op termijn weer teruggeeft. Deze mechanismen zien we ook op de aandelenbeurs: handel in aandelen, opties, termijnhandel. Wanneer we budgetten gaan zien als aandelen van doelen en ze op de beursvloer van de begroting onderling verhandelbaar maken, met als bedoeling synergie te creëren, dan denken wij dat je collectief veel geld kunt besparen, waardoor bezuinigen niet meer nodig is. Voorwaarde is dan wel dat je:

1. Een plek in de wijk creëert waar je het werk integraal kunt organiseren zodat het synergetisch effect kan ontstaan: een wijkbedrijf (volgens de uitgangspunten en werkende principes van de all inclusive wijk)
2. Een integrale plek in de gemeentelijke begroting organiseert (een soort beursvloer)
3. Als gemeente samen met inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties in de wijk collectieve doelen gaat formuleren.

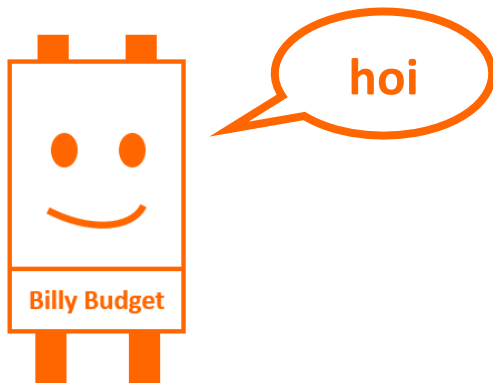
Dit is best moeilijke materie. Daarom leggen we het hierna uit aan de hand van het vrolijke verhaal van Billy Budget.

---

<sup>1</sup> Wat is het verschil tussen flexibel en dynamisch? Dit kunnen we het beste uitleggen aan de hand van een voorbeeld uit het voetbal. Een flexibele voetballer is een voetballer die met zijn linkerbeen, zijn rechterbeen en met zijn hoofd kan scoren. Een dynamische voetballer is een voetballer die zowel in de spits als in de verdediging goed kan voetballen (van positie kan wisselen).

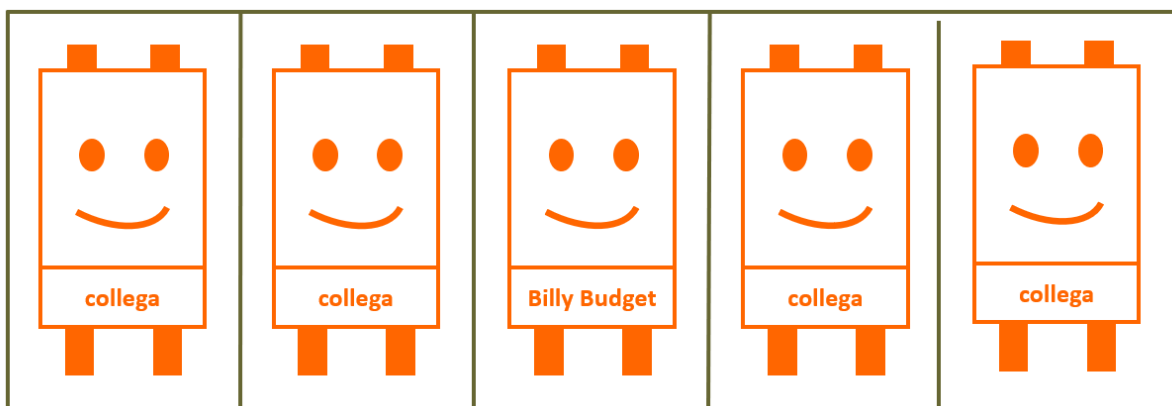
## Billy Budget en de gemeentelijke begroting

Dit is het verhaal van Billy Budget. Billy werkt bij de gemeentelijke begroting. Hij doet zijn werk prima. Beweegt elke dag lekker van doel naar resultaat. Net als al zijn collega budgetten. Wordt door bedrijven, inwoners, organisaties zeer gewaardeerd om wie hij is: budget. Maar als hij aan het eind van de dag weer rustig in zijn Excelcel ligt, voelt hij steeds vaker een leegte. Is dit nu alles? Is het alleen maar de bedoeling om uitgeput te raken? Billy draait zich eens om in zijn Excelcel. En dan ziet hij: er kan zoveel meer. Billy besluit integraal te worden. En dat kan eigenlijk best eenvoudig. Lees het verhaal van Billy Budget.



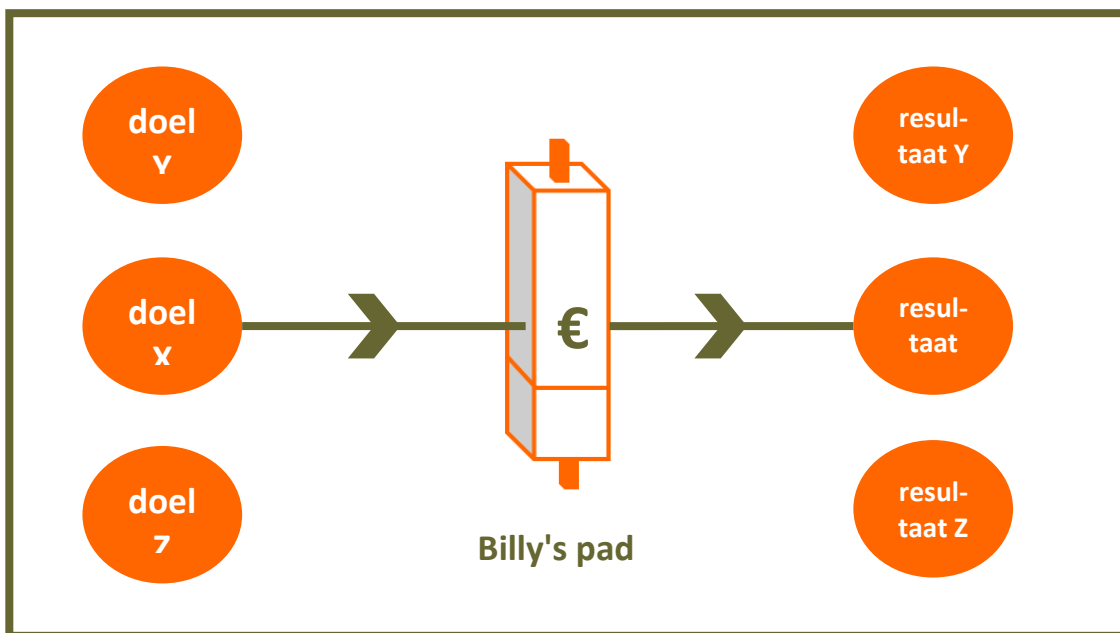
*Billy Budget*

Hier zie je de werkplek van Billy Budget: de begroting. Alle medewerkers van de begroting (de budgetten) hebben allemaal zo hun vaste plekje: een Excelcel. Alle budgetten werken vanuit hun eigen cel. Dat is handig, want dan kan elke ambtenaar, bestuurder of raadslid zien wat de status van een budget is: is ie uitgeput of niet? Het hebben van een status is belangrijk om de voortgang te volgen, want elk budget moet op een bepaald moment de status uitgeput bereiken. Dat is de top! De droom van elk budget. Dat klinkt misschien een beetje vreemd maar ook Billy doet zijn uiterste best om zo snel mogelijk uitgeput te raken.



*De gemeentelijke begroting: Billy Budget en zijn collega budgetten.*

Nu is het goed om te weten dat Billy niet zelf kan bepalen waar ie zijn werk doet. Want je weet natuurlijk niet zeker of je Billy dan wel naar de juiste plek gaat. Of stel je voor dat hij tegen een of ander supermooi project aanbottst en in een klap volledig leegloopt? Nee, dat zou niet goed gaan. Billy heeft dan ook altijd een routekaart bij zich. Waar moet hij heen? Wat is de weg? Wanneer mag hij op pad? Hij krijgt signaaltjes als hij mag bewegen en mag vooral niets uit zichzelf doen. Ook is het eigenlijk niet de bedoeling om met collega budgetten te praten. Vragen hoe het met ze gaat. Billy kent ze ook eigenlijk niet. Geen idee wat de andere budgetten doen.



*Billy Budget werkt sectoraal, lineair en mechanisch: hij mag maar één ding doen: op een gecontroleerde wijze van doel naar resultaat bewegen.*

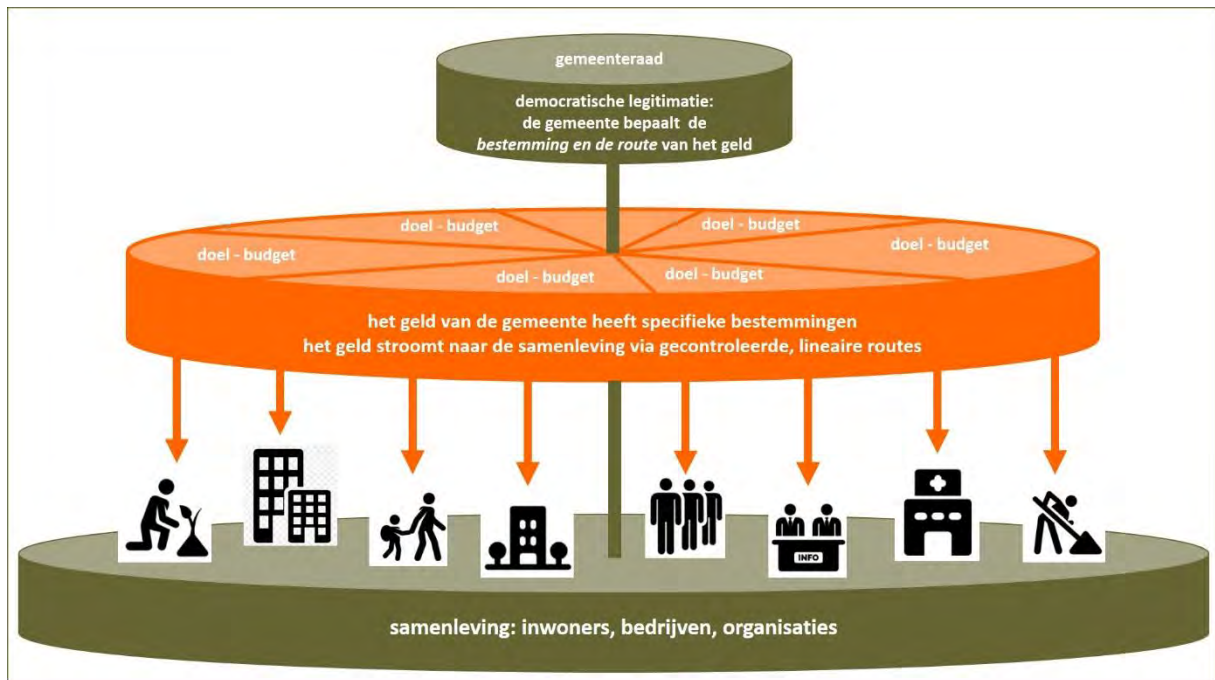
## De droom van Billy Budget

We beginnen dit verhaal op een heel gewone maandagmorgen. Hup, daar gaat Billy Budget. Hij beweegt heen en weer tussen doel en resultaat en probeert zo goed mogelijk uitgeput te raken. Heerlijk werk. Dankbaar ook. Want hij wordt zeer gewaardeerd als hij een resultaat behaald heeft. Zijn baas (zijn budgethouder) is trots en tevreden is als hij weer een stukje van zichzelf weggeeft. Ook zijn nieuwe eigenaar is altijd blij. Dit zijn organisaties, inwoners of bedrijven die prachtige dingen met Billy doen: zorg verlenen, scholen opknappen, rotondes veiliger maken, festivals organiseren, etc.

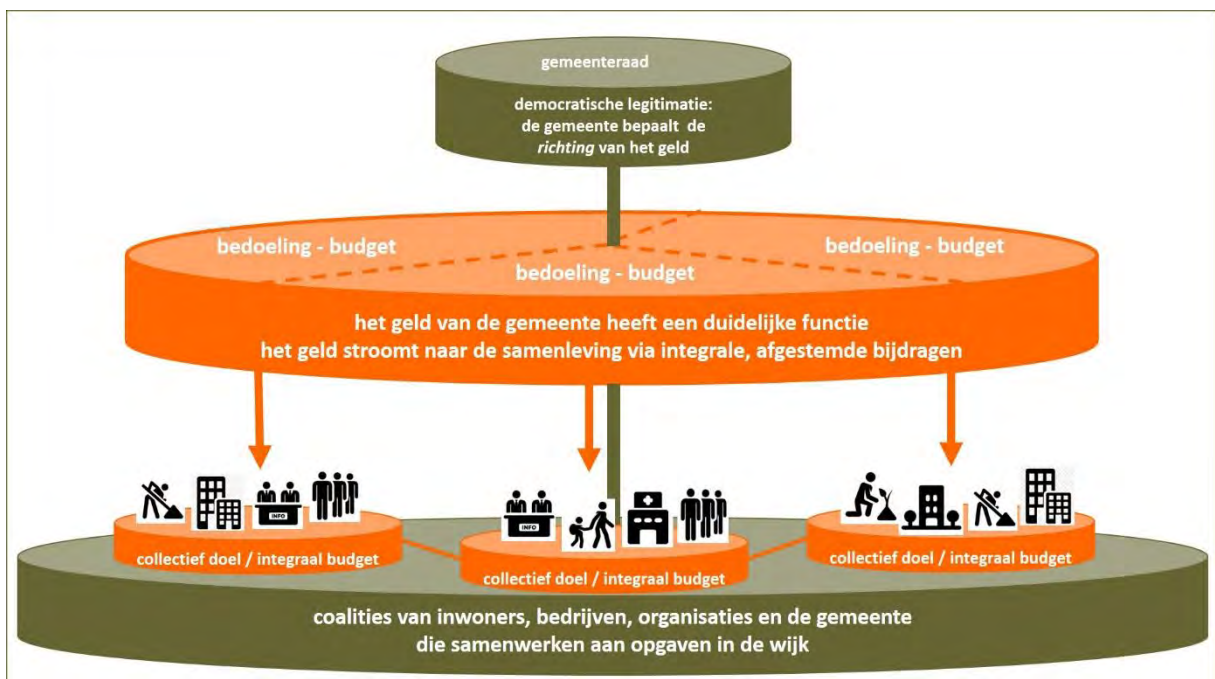
Maar zoals gezegd, ookal is het werk van Billy prachtig, hij haalt er zelf steeds minder voldoening uit. Het is wel erg simpel, zo heen en weer hollen tussen doel en resultaat. Hij spreekt zijn collega's nooit. Kan ze niet helpen als dat nodig is. Iedereen loopt heen en weer op eigen doel-resultaat paadjes. Ordentelijk en mechanisch. Billy gaat die dag tevreden maar toch ook met een zucht naar bed. Hij mist iets in zijn werk ... maar wat?

Die nacht heeft Billy Budget een droom. In zijn droom zweeft hij hoog boven zijn kantoor (de begroting). Hij ziet de gemeenteraad die kaders stelt. Hij ziet de samenleving die subsidies en budgetten krijgt. Hij ziet het hele radarwerk. En hij ziet hoe dat radarwerk anders kan. Meer afgestemd. Meer in verbinding. Integraler. Plots valt er een kwartje ... en met een schok wordt Billy

wakker. Hij beseft dat hij en zijn collega-budgetten flexibeler en dynamischer moeten worden. Billy staat op en zegt: "als ik deze droom kan waarmaken, kunnen we volgens mij heel veel tijd en geld besparen".



*Huidige situatie: een specifieke begroting met gecontroleerde, lineaire processen. Met deze werkwijze kan uitstekend gestuurd worden op resultaten (toegevoegde waarde) maar een integrale aanpak van complexe vraagstukken is door de fragmentatie van doelen, resultaten en budgetten niet mogelijk.*

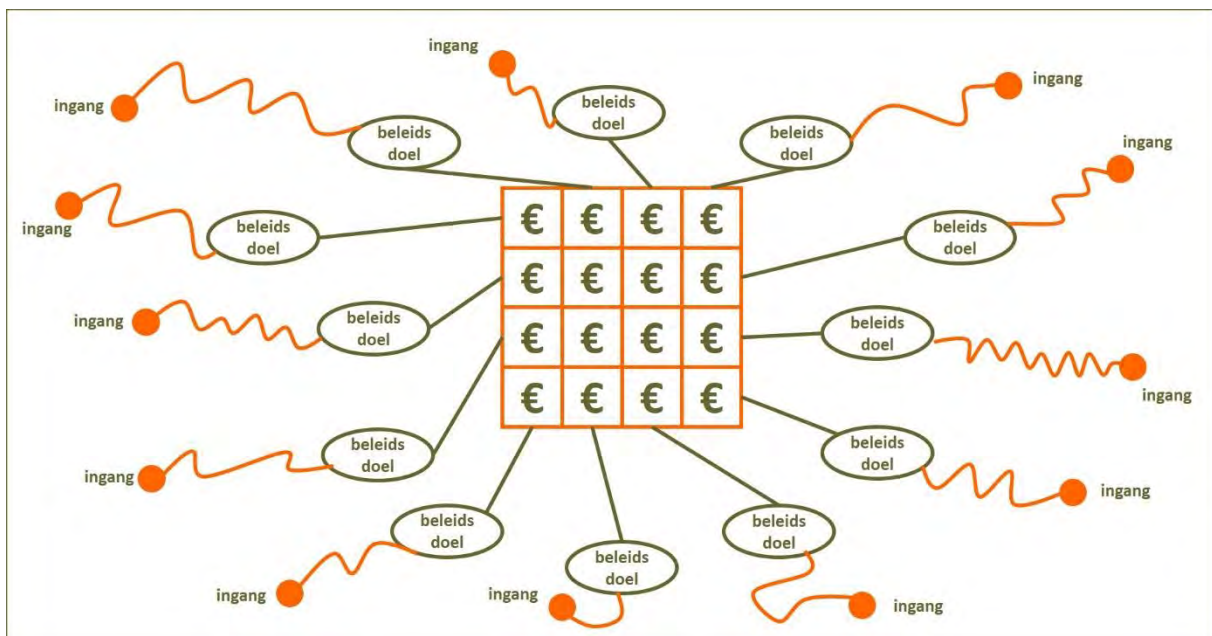


*Droom van Billy Budget: een integrale begroting met open, afgestemde processen. Door onderlinge afstemming wordt het mogelijk samen te werken aan collectieve doelen. Hierdoor ontstaat synergie (meerwaarde) en schaalvoordeel (besparingen). Dit levert een hoger rendement op (en dat is nodig om complexe vraagstukken op te lossen).*



## Wat is het probleem?

Die morgen neemt Billy Budget een besluit. Hij gaat zijn droom waarmaken. Te beginnen met het vertellen van dit verhaal. Billy Budget breekt uit zijn cel en stapt allereerst maar eens naar zijn baas, zijn budgethouder. Deze reageert verbaast: "hee Billy, wat doe jij hier? Wat doe jij buiten je kader?" Maar al snel raken de twee aan de praat. De budgethouder heeft namelijk heel interessante informatie voor Billy. Informatie over de context van zijn bestaan: informatie over het echte leven, het leven buiten de begroting. Billy realiseert zich dat hij zich nooit heeft afgevraagd hoe zijn nieuwe eigenaren eigenlijk op zijn pad komen. Ze staan er altijd gewoon en dan hop ... geeft hij een stukje van zijn budget af. De budgethouder weet heel mooi te vertellen dat elk budget een eigen ingang heeft en dat een inwoner, organisatie of bedrijf altijd door die ingang naar binnen moet om een stukje budget op te halen. Na de ingang volgt een soort tunnel. In die tunnel wordt gekeken of de nieuwe eigenaar wel geschikt is om een stukje budget te krijgen. Aan het eind van de tunnel staat Billy. Maar niet iedereen komt zover.



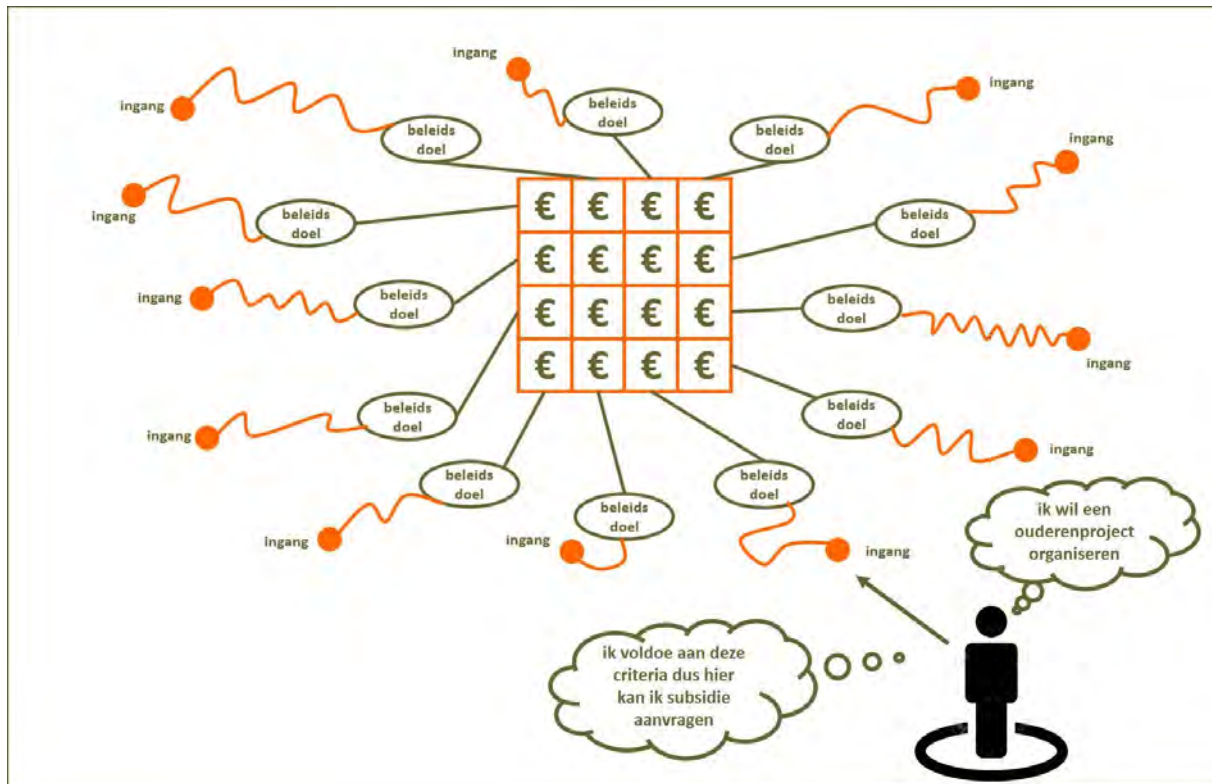
*De gemeentelijke begroting: afgescheiden budgetten, doelen en ingangen.*

Billy is razend enthousiast. En de budgethouder vertelt dan ook graag verder. Het is een succesverhaal zegt hij. Het werkt heel goed. We maken heel veel inwoners, organisaties en bedrijven ontzettend blij. Ook is het zo heel goed mogelijk om verantwoording af te leggen aan de Gemeenteraad. Want uiteindelijk beheren zij het geld van de gemeente. De budgethouder vertelt Billy dat de Gemeenteraad eigenlijk de baas is van de begroting. Zij bepalen welk deel van het geld waarnaartoe gaat. Billy vraagt hoe ze dat dan precies doen. "Nou", zegt de budgethouder, "dat doen ze door het totale budget in stukjes te breken en al die stukjes te verbinden met doelen. Dat heet kaderstellen. Kaders zijn een soort schotten. Alle schotten tussen de doel-budgetten worden door de gemeenteraad neergezet. Hoe meer schotten, hoe preciezer je van te voren weet waar het geld naartoe gaat. Daarnaast worden alle tunnels tussen de ingangen en de resultaten door het College en de organisatie neergezet. Als je die tunnel lekker smal maakt, weet je van te voren al behoorlijk goed wie er wel en niet doorheen passen en heb je goed zicht wie de nieuwe eigenaren van de budgetten worden. Op die manier ontstaat er een heel duidelijke routekaart. Dat is belangrijk, want dat heeft het College nodig om goed te kunnen besturen. Het is namelijk de taak van het College om



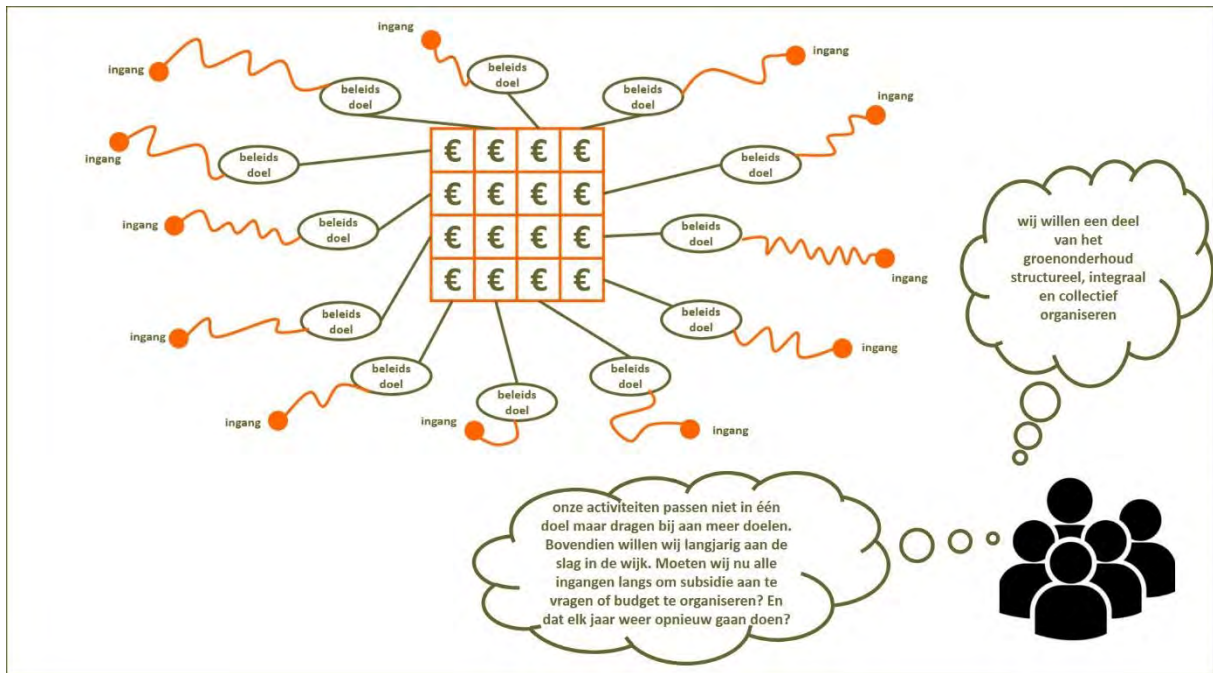
ervoor te zorgen dat iedereen netjes de binnen de kaders blijft. De kaders en de tunnels zijn heilig, beste Billy. Dat weet iedereen. Daarom zal jij nooit verder komen dan je eigen excelcel en je eigen doel-resultaat route. Denk maar niet dat er iemand is in dit huis die daar anders over denkt".

Billy vind het een geweldig verhaal. Prachtig. Verantwoordelijk. Duidelijk.



*Huidige situatie: een activiteit moet in een doel-budget combinatie passen; bij losse activiteiten werkt dat prima: samenhang en afstemming is namelijk geen voorwaarde voor succes.*

Billy gaat verder met zijn verkenningstocht. Hij besluit om de tunnel in te gaan. Om eens te kijken waar die uitkomt. In de wereld, zo vermoed hij. En inderdaad, even later komt hij uit bij de ingang. "Hier gebeurt het", denkt Billy. "Hier stappen inwoners, bedrijven en organisaties naar binnen om mij op te zoeken". Billy kijkt om zich heen en ziet een groepje mensen staan. "Hallo" roept hij enthousiast. "Hier in is de ingang. Kom maar." Maar de groep lacht flauwtjes terug. "Nee hoor, dank je ... dat hebben we al zo vaak geprobeerd. Dat werkt niet". Billy Budget is geschokt. "Hoe kan dat?" vraagt hij. De groep legt hem uit dat zij niet één doel, maar een aantal doelen tegelijkertijd dienen. Bovendien werken ze samen. En daardoor passen ze niet door een van de ingangen. Billy luistert aandachtig. Hij vraagt: "klopt het dat jullie een heleboel doelen in één klap kunnen realiseren?" "ja" zegt de groep treurig. "Dat zou een boel heen en weer rennen van mij en mijn collega budgetten schelen", zegt Billy. "Ja", zegt de groep treurig. "En als je doelen samenpakt, kunnen jullie waarschijnlijk samen plannen" zegt Billy. "Ja" zegt de groep treurig. "En dus goedkoper werken" zegt Billy. "Ja", zegt de groep treurig. Ik heb hiervan gedroomd zegt Billy. "Ja, wij ook", zegt de groep, en ze kijken opeens toch wel een beetje nieuwsgierig.



*Huidige situatie: een activiteit moeten in een doel-budget combinatie passen, bij integrale activiteiten werkt dat niet: samenhang en afstemming is namelijk wel een voorwaarde voor succes.*

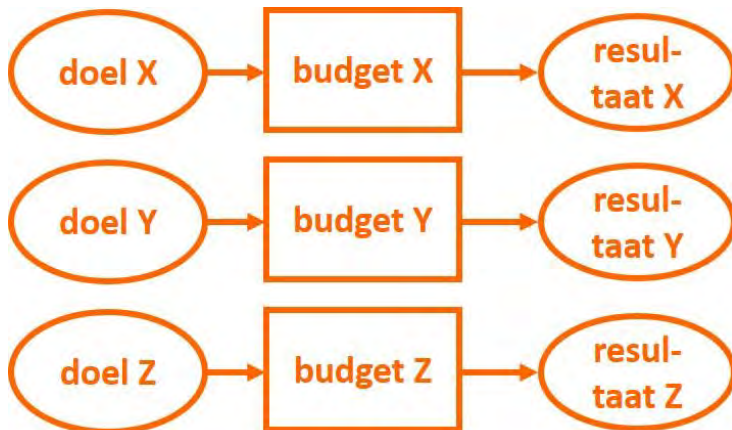
## De oplossing

Die nacht kan Billy Budget niet goed slapen. Steeds hoort hij de woorden van zijn baas: "De kaders en de tunnels zijn heilig, beste Billy. Dat weet iedereen. Denk maar niet dat er iemand is in dit huis die daar anders over denkt". Hij denkt aan de groep die niet door de ingang paste. Omdat ze samenwerkten en meer doelen hadden en zo per saldo effectiever konden zijn. Plotseling viel er weer een kwartje: als de mensen kunnen samenwerken, zou hij, Billy, in die gevallen niet óók kunnen samenwerken met zijn collega budgetten? Billy zat rechtop in bed en bedacht het volgende:

Normaal gesproken is een budget een middel om van een doel een resultaat te maken. Dat ziet er als volgt uit:



En zo is de hele begroting opgebouwd. Alles netjes onder elkaar in Excel.



Dit werkt goed bij sectorale doelen maar dus niet bij integrale doelen. Dus Billy Budget bedacht iets nieuws:

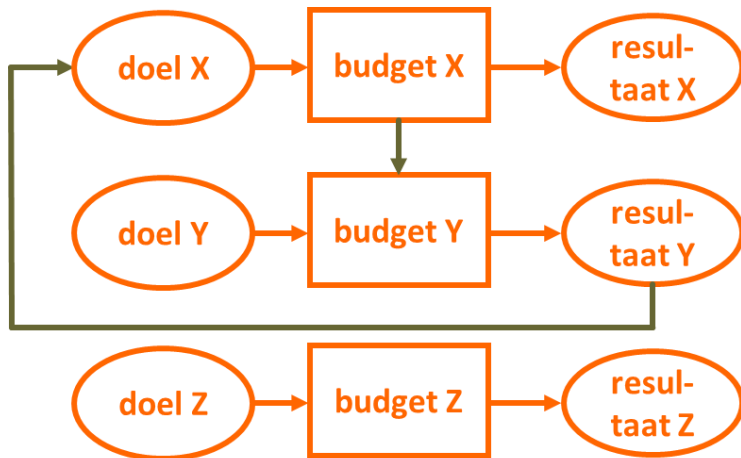
Als resultaat Y de noodzaak van doel X vermindert, dan mag budget X ingezet worden voor resultaat Y.

Direct de volgende dag legde Billy dit idee voor aan zijn groepje vrienden. Zij konden hem meteen een mooi voorbeeld geven: "wij zijn een groeninitiatief dat een moestuin wil organiseren en daarvoor een subsidie gevraagd heeft van € 5.000,- bij het budget "Groen in de wijk". Maar het budget is op, of het initiatief past net niet goed in de doelstelling. Dus het was "jammer maar helaas". Maar wij willen met dit initiatief één bijstandsgerechtigde in de moestuin laten werken (betaald). De businesscase zit namelijk goed in elkaar. Het resultaat (de moestuin) dient dan nog meer doelen: een bijstandsgerechtigde aan een baan helpen. Als dat lukt, bespaart de gemeente structureel op een uitkering. De budgethouder van het budget "bijstandsuitkeringen" is hier een baathouder. Als de baathouder € 5.000,- gaat bijdragen aan de moestuin bespaart hij/zij structureel € 12.000,- per jaar (de kosten van een bijstandsuitkering). Hoe fijn is dat?"

Billy snapte het wel. € 12.000,- per jaar besparen is een heel fijn idee. Bovendien, bijstandsuitkeringen, dat was nou net het budget van onze Billy. Maar ja, Billy mag alleen budget aan bijstandsgerechtigden geven en niet aan moestuinen.

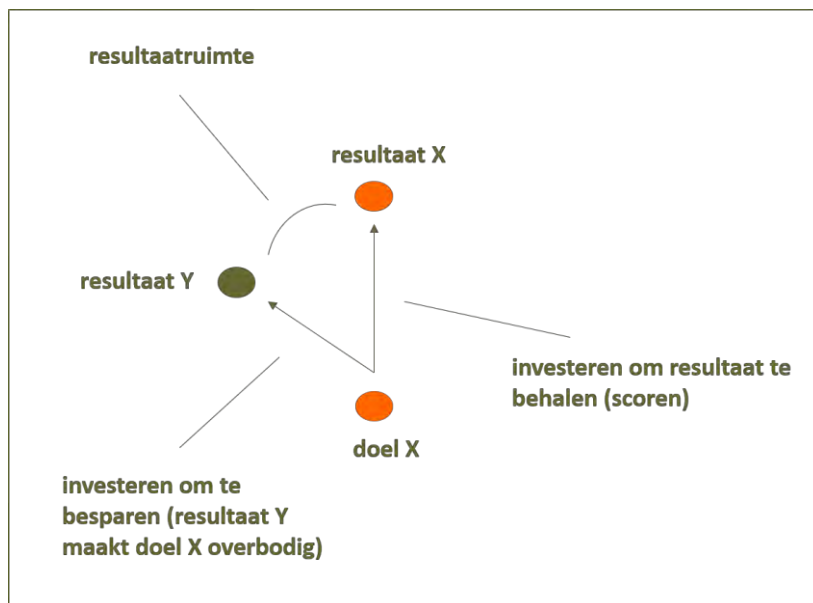
Maar nu wil hij het anders gaan doen. Billy gaat een beetje van zichzelf aan het groenbudget geven. Oftewel, Billy Budget gaat van zijn doel-resultaat pad afwijken en lekker € 5.000,- aan de moestuin geven. Dit noemen we **inverdiennen**: besparen door samen te werken.

In een plaatje ziet dat er zo uit:



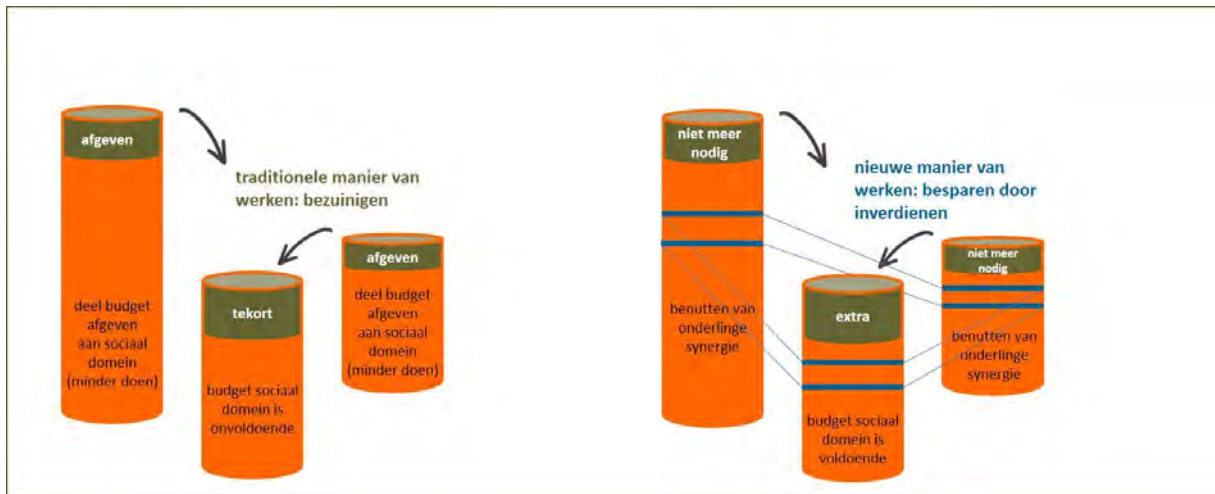
En dit is wat er achter de schermen dan gebeurt: wanneer Billy Budget alleen maar op zijn eigen doel-resultaat pad mag bewegen dan heeft Billy Budget geen resultaatruimte.

Wanneer Billy Budget ook bij kan dragen aan een ander resultaat dan waarvoor hij bedoeld is, kan Billy meerwaarde creëren wanneer hij dit resultaat weer als een middel gebruikt om ook zichzelf overbodig te maken. Van resultaat X raakt hij uitgeput, van resultaat Y wordt hij overvloedig.



*Als je geen doel hebt, hoef je ook niet te scoren! Inverdienen (besparen) wordt mogelijk als resultaten dynamisch mogen zijn (mogen bewegen in de begroting). Dus ... organiseer resultaatruimte voor Billy Budget.*

Enthousiast ging Billy naar zijn budgethouder. Deze luisterde aandachtig en zei: "volgens mij is dit een heel goed idee". En na een tijdje: "weet je Billy, waar ik nou altijd zo van baal?" Dat er vaak niet genoeg budget is. En dan moet ik bezuinigen. "Oei ja", zei Billy, "die ken ik. Ik weet niet precies hoe dat gaat, maar wat ik wel weet, is dat bezuinigen altijd met een kaasschaaf of met een botte bijl gaat". Als een van deze twee langskomt, dan krimpen mijn collega budgetten en ik in elkaar. Vreselijk!" "Weet je wat ik denk Billy?", zei de budgethouder, "Dat je met dit idee misschien wel helemaal niet meer hoeft te bezuinigen". "Dat denk ik ook", zei Billy en hij zag het plaatje al in zijn hoofd:



*Het verschil tussen bezuinigen en besparen.*

Inverdienen is heel eenvoudig om te organiseren:

1. je maakt een verbinding tussen budget X en budget Y
2. baathouder Y en budgethouder X spreken af: als de besparing die Billy realiseert groter is dan de investering, dan wordt Billy Budget voor een deel overgeplaatst naar budget Y.
3. baathouder en budgethouder spreken af of de baathouder op termijn een deel van zijn besparing moet teruggeven aan Billy.

## Voorwaarde voor succes: investeren in een wijkbedrijf

De volgende morgen ging Billy zijn groep vrienden aan het eind van de tunnel weer bezoeken. "Ik heb het geregeld hoor," zei hij. "We gaan inv verdienen". Dat is mooi, zei de groep. Maar dan passen we nog steeds niet door de tunnel. Daar had Billy Budget even geen antwoord op. Gelukkig zag hij nog net hoe iemand uit de groep hem een knipoogje gaf. "Daar hebben wij zelf een oplossing voor bedacht zei iemand uit de groep". "Oh ja", zei Billy. "Wat dan?" "Een wijkbedrijf" riep de groep in koor. Billy en de groep hadden samen een lang gesprek. Een wijkbedrijf was werkelijk een goed idee.

Nu zijn er een heleboel verschillende soorten wijkbedrijven. Dus Billy checkte wel even precies waar de groep het over had. Dit ging over het wijkbedrijf van de all inclusive wijk. In het wijkbedrijf van de

all inclusive wijk gaan inwoners, gemeente, ondernemewoningbouwverenigingen en andere systeempartijen die in een wijk actief zijn samenwerken.

Dat betekent dat zij allereerst samen de vraag stellen:

## Wat is het werk dat in de wijk gedaan moet worden?

En dan bedoelen we echt al het werk: van eten koken, boodschappen doen, kinderen verzorgen en opleiden tot het onderhoud van het openbaar groen, het ophalen van het afval, het verduurzamen van woningen, het afkoppelen van het aardgasnet, etc.

Als je zicht hebt op al het werk, dan kan je kijken wat je collectief kunt oppakken. In verschillende verbanden:

inwoners onderling

inwoners samen met de gemeente, bedrijven en maatschappelijke organisaties

Als je in deze verbanden gaat samenwerken, kan je schaal maken. En dus ook schaalvoordeel realiseren. En reken maar dat dat weer interessant is voor de financiering en dus voor de begroting. Anders gezegd: integraal samenwerken in de wijk (met behulp van een wijkbedrijf) geeft mogelijkheden om schaalvoordeel in de financiering te realiseren.

Je krijgt zicht op dit schaalvoordeel als je vier vragen stelt:

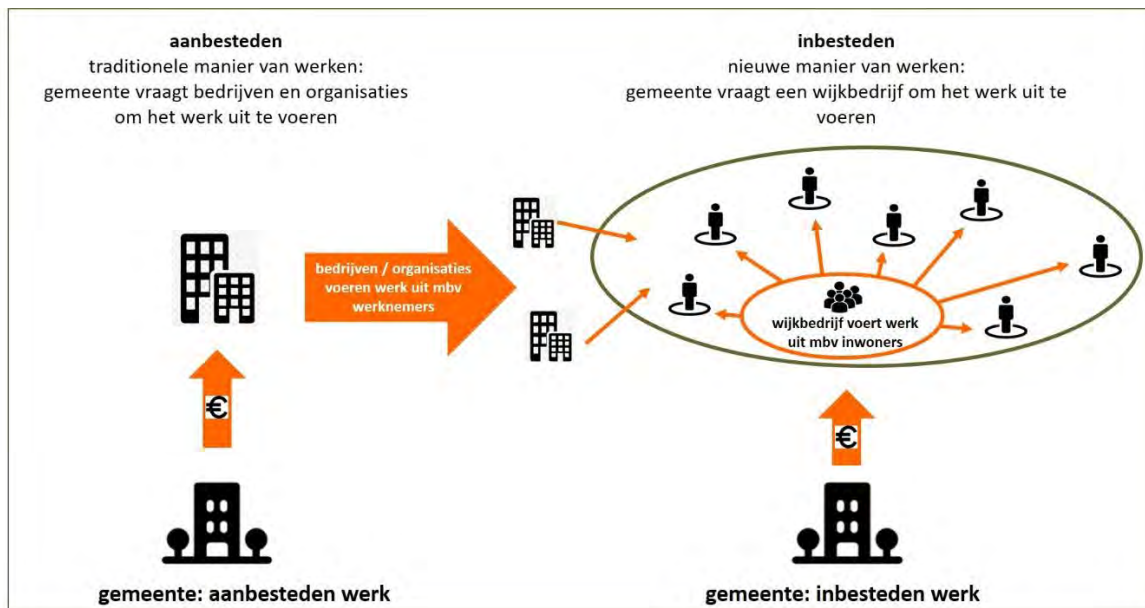
1. gemeente: welk werk wil je afschalen naar het wijkbedrijf? (We noemen dit inbesteden)
2. inwoners: welk werk wil je opschalen naar het wijkbedrijf?
3. bedrijven en organisaties: welke producten/diensten wil niet alleen afzetten in de wijk maar ook mét de wijk produceren / leveren / organiseren?
4. wijkbedrijf: kan je capaciteit organiseren (inwoners uit de wijk zelf) die dit werk kunnen uitvoeren?

Een interessant kenmerk van inbesteden<sup>2</sup> is niet alleen dat hierdoor in de gemeentelijke begroting inverdiene (besparen) mogelijk wordt; in de wijk wordt met deze manier van werken meervoudige waardecreatie mogelijk. Namelijk wanneer inwoners zelf werk gaan uitvoeren dat de gemeente eerder inkocht bij leveranciers, worden de inwoners minder eenzaam, gezonder, krijgen ze meer inkomen, spreken ze elkaar meer, denken ze wel twee keer na om weer troep op straat te gooien, wordt het levendiger in de wijk, signaleren ze eerder zelf als er iemand ziek is of hulp nodig heeft, leren ze nieuwe dingen, worden ze weer trots op hun eigen wijk, etc., etc. Dat komt omdat inwoners die meedoen in het werk aangesproken worden op hun intrinsieke motivatie en talent. En dus zijn ze persoonlijk betrokken. Als je werkt met hart en ziel gaat de kwaliteit van je werk omhoog. Reken dat maar eens door.

---

<sup>2</sup> Wanneer een gemeente gaat inbesteden, geeft zij **inwoners** opdracht om bepaald werk uit te voeren (in tegenstelling tot aanbesteden, waar een gemeente een opdracht geeft aan een **bedrijf** om werk uit te voeren). Een voorbeeld van inbesteden is het onderhoud van het openbaar groen door een buurtgroenbedrijf.





*Afschalen van gemeentelijk werk: van aanbesteden naar inbesteden.*

<b>aanbesteden bij een bedrijf</b>	<b>inbesteden in een wijkbedrijf</b>
kracht / assets van een bedrijf gebruiken	kracht / assets van de wijk gebruiken
capaciteit: werknemers	capaciteit: inwoners
beloning werknemers = loon	beloning inwoners = wijkkapitaal (participatieloon en eigen vermogen, zoals windmolen, taalles, groene leefomgeving)
bedrijf zet budget om in werk voor de werknemers en winst voor het bedrijf	wijkbedrijf zet budget om in werk voor inwoners en waarde voor de wijk
de winst van het bedrijf is niet van waarde voor de wijk	een palet van wijkkapitaal ontstaat dat van waarde is voor de wijk
bedoeling: zoveel mogelijk winst voor het bedrijf (efficiënte, uniforme processen)	bedoeling: zoveel mogelijk waarde voor de wijk (duurzame, veelvormige processen)
bedrijf vertegenwoordigt de gemeente	wijkbedrijf vertegenwoordigt de wijk



## Strategie: netwerken en initiatiefkracht ontwikkelen

Billy Budget kan zijn droom waarmaken als er tegelijkertijd in de wijk én in de financiering van projecten integraal gewerkt wordt. Integraal werken in de wijk kan je organiseren met een wijkbedrijf maar daarachter werken mensen en partijen in netwerken. Die netwerken moeten aangelegd worden. Dit is een gezamenlijke taak voor inwoners, wijkbedrijf, gemeente en andere systeempartners.

### NETWERK 1 - BETROKKEN INWONERS

**strategie: mensen verbinden**

doel: ontwikkelen sociale cohesie

tactiek: community building

actie: organiseren van onderling contact

Transacties die dan mogelijk worden: individueel bijdragen aan de bedoeling: bijvoorbeeld een inwoner die het op zich neemt om ouderen uit de buurt naar de huisarts te rijden.

### NETWERK 2 - ACTIEVE, ONDERNEMENDE INWONERS

**strategie: actieve wijkbewoners verbinden**

doel: ontwikkelen veerkracht

tactiek: ontwikkelen van sociale ondernemingen

actie: organiseren van collectieve organen, zoals burgerinitiatieven, bewonersbedrijven, coöperaties

Transacties die dan mogelijk worden: collectief bijdragen aan de bedoeling: zoals collectief inkopen, zelf organiseren of zelf produceren van diensten, spullen, voedsel, inkomsten, energie, zorg of verzekeringen.

### NETWERK 3 - INTEGRALE COALITIES

**strategie: belanghebbenden verbinden**

doel: ontwikkelen van integrale structuren voor publiek-private-particuliere samenwerking

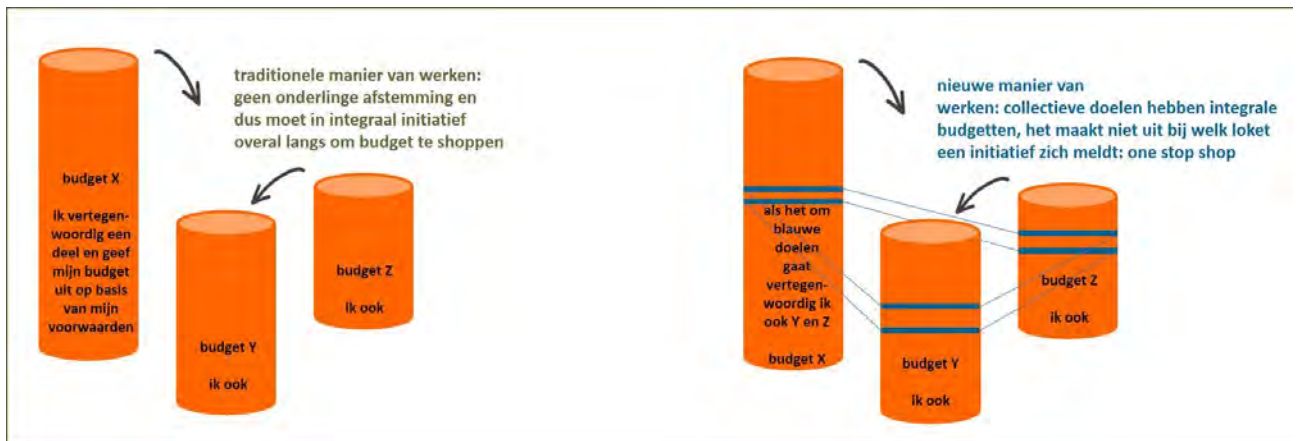
tactiek: ontwikkelen van wijkbedrijf, smart grid

actie: organiseren van integrale coalities voor de uitvoering van het werk in de wijk

Transacties die dan mogelijk worden: integraal bijdragen aan de bedoeling: samenhangend en afgestemd uitvoeren van fysieke opgaven en sociale doelen.

## Wijkbedrijf en integrale financiering klaar voor de start

Gemeenten vinden het vaak een goede zaak als inwoners zelf het initiatief nemen om eigenaarschap voor hun wijk willen dragen. Dat kan door een wijkbedrijf te organiseren. Er is draagvlak bij inwoners én er is een wijkondernemer die de kar wil trekken. Toch lukt het dan nog niet altijd om te beginnen: het organiseren van een integrale plek in de wijk (een wijkbedrijf) is namelijk niet meer aan te merken als vrijwilligerswerk of "participatie" maar is betaald werk. Het wijkbedrijf is een professionele functie in de wijk waar het huishouden van de wijk integraal georganiseerd wordt. Het is een plek waar de gemeente, inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven collectief gaan samenwerken aan het socialer, welvarender en duurzamer maken van de wijk. Het opstarten van een wijkbedrijf behoeft financiering. En hier komt dan de aap uit de mouw: omdat het wijkbedrijf een integraal doel dient in de wijk, lukt het meestal niet om bij Billy Budget te komen. Er zal dus iemand in de gemeente moeten opstaan die het mantra gaat doorbreken dat "de kaders en de tunnels heilig zijn". Oftewel: wie gaat de eerste blauwe lijntjes (in de figuur hierna) trekken:



*Bij de traditionele manier van werken moet een initiatief dat meer doelen dient bij alle ingangen een stukje subsidie halen. Elke "zuil" kan eigenstandig beslissen of het initiatief een bijdrage krijgt. Als één zuil niet meewerkt, kan het initiatief niet verder. Vergelijk dit met het bakken van een cake: als je een cake wilt bakken zijn ALLE ingrediënten nodig. Zonder suiker geen cake. Er is dus een onderlinge afhankelijkheidsrelatie tussen de componenten. Het geheel kan niet door als er één component afhaakt. Dit is een belangrijk kenmerk van integraal werken.*

*Oftewel, een integrale aanpak in de wijk heeft consequenties voor de wijze van organiseren en financieren voor de gemeente: als er commitment is op de bedoeling (meer cake in de stad), zullen alle componenten (zuil eieren, zuil meel, zuil suiker) hun bijdrage moeten leveren wanneer dat gevraagd wordt, anders kan het geheel niet verder. Het risico van een integrale aanpak zonder integrale verbindingen tussen belanghebbende budgetten is dat de doorlooptijd heel erg lang wordt doordat afhankelijkheidsrelaties door het wijkbedrijf (dat cake wil maken) stuk voor stuk uitonderhandeld moeten worden met de "beleidszuilen suiker, eieren en meel" waarbij elke zuil het recht heeft om "nee" te zeggen.*

#### **wat is het idee van een wijkbedrijf?**

1. Organiseren van dat deel van het werk in de wijk dat inwoners zelf kunnen doen maar nu door de systeempartners wordt verzorgd, om zo werk, inkomen, participatie, duurzaamheid en zingeving te organiseren. Bijvoorbeeld: zwerfafval opruimen, bijplaatsingen bij afvalcontainers recyclen of afvoeren, onderhoud openbaar groen, onderhoud sociale huurwoningen.
2. Eigen inwonersinitiatieven initiëren. Bijvoorbeeld: informele school, inkoopcollectieven, repaircafé, moestuinen aanleggen of onderhouden (voedselproductie), sociale projecten tbv cohesie en inclusie, miniklussen in huis of tuin.

#### **Wat doet een wijkbedrijf?**

Het wijkbedrijf maakt inzichtelijk wat het werk is dat in de wijk gedaan moet worden (publiek en particulier) en organiseert dat deel van het werk dat collectief door inwoners gedaan kan worden, waar mogelijk met behulp van sociale ondernemingen en lokale bedrijven en altijd in samenwerking met systeempartners zoals de gemeente, de woningbouwvereniging, de basisschool, e.a.

#### **klaar voor de start: kwartiermaken**

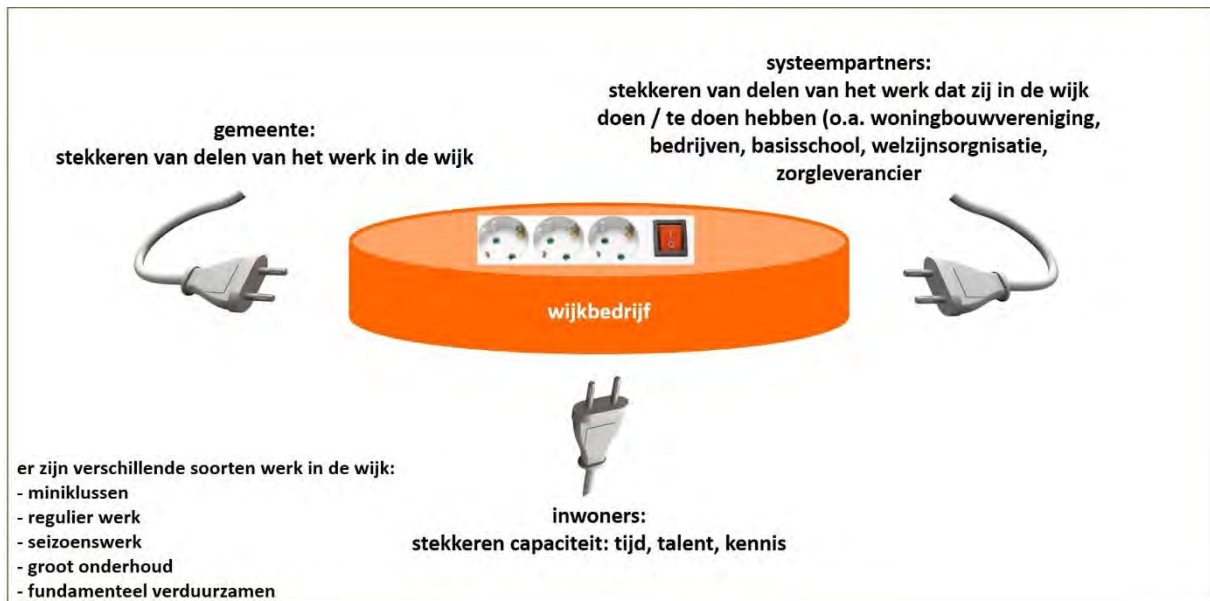
- inventariseren: wat is het werk dat in de wijk gedaan moet worden?
- overeenkomen: eerste opdrachten van systeempartners
- activeren: eerste inwonersinitiatieven, community building
- in gebruik nemen plek / regelen van wat eerste materialen

#### **nodig**

- opstartfinanciering, wijkondernemer

## De businesscase

Het wijkbedrijf kan de volgende businesscase gaan uitwerken die - zoals in dit document is uitgelegd - invredienen en inbesteden in de wijk mogelijk gaat maken.



*Businessmodel wijkbedrijf: wie kan en wil stekkeren?*

## Alle belangen tellen mee

### Eigen belang: resultaten

Ben je een systeempartner (gemeente, woningbouwvereniging, welzijnsorganisatie)? Dan kost stekkeren geld. Je krijgt er resultaten voor terug.

Ben je inwoner: dan kost stekkeren tijd. Je krijgt er werkervaring, opleiding, gezelligheid, voldoening, producten, diensten en/of loon voor terug.

### Gedeeld belang: synergie

Hoe meer systeemstekkers en inwoners inpluggen (inbestedingen) in het wijkbedrijf, hoe meer synergie (meervoudige waarde) het wijkbedrijf kan genereren.

Synergie levert besparingen op in tijd en geld (invredienen). Deze besparingen vallen toe aan het wijkbedrijf (dekking kosten) en achterliggend het algemeen belang (dekking investeringen).

Synergie groeit organisch waardoor het wijkbedrijf in eerste instantie ondersteunende financiering behoeft.

### Algemeen belang: een toekomstbestendige wijk / een all inclusive wijk

- een waardevolle economie
- een inclusieve samenleving
- een duurzame leefomgeving

## Tot besluit

Dit document nodigt uit tot dialoog over de wijze waarop een gemeente het werk dat in de wijk gedaan moet worden op een meer integrale manier zou kunnen organiseren, zowel financieel als inhoudelijk. Wij wensen u een vruchtbaar gesprek toe en ondersteunen graag uw zoektocht en pionierwerk met presentaties, workshops, kennis en advies.

**transitiereizen / de all inclusive wijk**

december 2018

Carla Onderdelinden en Patricia van der Haak

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

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

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

**Carla Onderdelinden en Patricia van der Haak** zijn specialisten op het gebied van nieuwe economie, systeemverandering, transformatie, procesbegeleiding, netwerkvorming en integraal-holistisch organiseren.

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

***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**

**Transitiereizen**  
**Vondellaan 22**  
**6824 ND Arnhem**

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



**transitiereizen**  
*begeleiders van transformatie*

