

Wijkeconomie en ondernemerschap

# Game-changers voor het sociale domein

DOOR Nathan Rozema en Pieter Buisman

**Wijkeconomie begint en eindigt met lokaal ondernemerschap. Nu het sociale domein met minder geld meer moet bereiken, is het zaak meer rendement te halen uit geldstromen en lokaal vermogen. Ondernemers en ondernemende burgers kunnen dat als geen ander. Vijf punten om aan te werken om dat vermogen los te krijgen.**

In de meer traditionele wijkaanpak leek de wijkeconomie altijd meer een deel van de verpakking dan een speerpunt. Werk en inkomen waren weliswaar belangrijke factoren om van krachtwijken prachtwijken te maken, maar het economische beleidsveld leek weinig voeling te hebben met dit ‘gerommel’ in de marge van de ‘grote’ economie.

Wijkeconomie was vooral een onderwerp van de sociale agenda en om die economie te bevorderen werden gemeenten, de welzijnssector en woningcorporaties met subsidies en politieke druk aangezet tot een carrousel van goedbedoelde programma’s en projecten. Die draaiden vooral om werkgelegenheid, activering, begeleiding en banencreatie. Maar voor ondernemerschap vanuit de mensen in de wijken zelf was vanuit deze geïnstitutionaliseerde wereld – hoe kan het ook anders – nauwelijks aandacht (NRC-next, 2007; Utrecht Business, 2008). Na vier jaar wijkaanpak en wijkactieplannen moest de visitatiecommissie constateren dat van echte wijkeconomie en ondernemerschap nog weinig terecht was gekomen (Visitatiecommissie, 2011). ‘Succesvolle’ voorbeelden leken eerder te drijven op subsidies, dan gefundeerd op serieuze businessplannen. Het geld stroomde vooral naar de ‘professionals’.

In de wijk zelf bleef weinig hangen: er stroomt vooral veel geld dóór de wijk.

### Geldstromen

Inmiddels moet er door de economische crisis, de decentralisaties en de bezuinigingen lokaal veel meer gebeuren, maar met minder geld. ‘Participatie’ en ‘zelfredzaamheid’ lijken de toverwoorden. Die werken echter niet vanzelf. Voordat je het weet draait de vertrouwde projectencarrousel weer zijn rondjes. Geldstromen moeten effectiever ingezet worden en nieuwe opgewekt. Ondernemers zijn daar goed in. Zij weten als geen ander geldstromen om te buigen en latent vermogen aan te boren. Lokaal ondernemerschap vormt daarom een niet te onderschatten factor om de lekken in de emmer te stoppen en van geldstromen door de wijk geldstromen in de wijk te maken. Verandering in de eigen gelederen van het sociaal domein is daarvoor een voorwaarde, maar het begint bij inzicht.

Er stroomt veel geld door de wijk. Een verkennend onderzoek in de wijk Ruwaard (gemeente Oss) geeft een indruk van de aard en omvang van een aantal geldstromen die in dit kader relevant zijn (Buisman, P. & J. Stuyling de Lange, 2014). Met deze geldstromen gaat jaarlijks zo’n 65 miljoen euro deze ‘door-

snee’ wijk in en uit (tabel 1). Vooral de geldstromen vanuit het sociale domein springen eruit. Een uitgaande stroom als de onroerendzaakbelasting (OZB) – altijd weer een geliefd strijdpunt in de lokale politieke arena – haalt bij lange na niet de omvang van wat in het sociaal domein moet worden bezuinigd. Inzicht in de lokale geldstromen brengt niet alleen de onderlinge verhoudingen in beeld, het laat ook zien waar geldstromen vandaan komen en naartoe gaan, uit welke componenten ze bestaan, welke actoren, regels en belangen daarbij spelen, welke verschuivingen kunnen optreden en hoe wijken zich onderling verhouden. Wie zijn energierekening voldoet, betaalt niet alleen de leverancier van gas en stroom en de beheerder van het net, maar door energiebelasting en btw vooral de fiscus. Waar energiebesparing en eigen energieproductie geldstromen naar de wijk ombuigen, gebeurt dat fiscaal niet. Sterker, de belasting die ooit bedoeld was om het gebruik van duurzame energie te stimuleren, wordt ook op diezelfde duurzame energie geheven.

### Obstakels

Dergelijke fricties zetten een rem op de ontwikkeling. Ook het sociale domein is er niet van verschoond. Deze fricties onderkennen is stap één; daaruit

Tabel 1: Geldstromen in en uit Ruwaard

inkomend	x mln	%	uitgaand	x mln	%
AOW	11.2	16.8%	Huur	16.9	26.3%
Arbeidsongeschiktheid	14.7	22.1%	Hypotheekrente	11.6	18.1%
WW	5.6	8.4%	Energie	12.1	18.8%
Bijstand	4.7	7.1%	Water	3.1	4.8%
AWBZ	16.7	25.1%	Afval	1.2	1.9%
WMO	2.6	3.9%	Telecom	1.5	2.3%
Huurtoeslag	2.4	3.6%	Verhuurderheffing	2.2	3.4%
Onderhoud woningen	6.3	9.5%	OZB	1.1	1.7%
Leefomgeving	2.3	3.5%	Zorgpremie	14.5	22.6%
Totaal	66.5	100.0%		64.2	100.0%

consequenties trekken een volgende, bepaald niet gemakkelijke stap. Want de consequenties kunnen zomaar ingrijpen in het bestaansrecht van betrokken organisaties. Zich daarvan losmaken is een bijna tegennatuurlijke beweging. Nog lastiger is te investeren in zaken waarvan het rendement, hoewel maatschappelijk evident, niet direct de eigen organisatie toekomt. Ook al zou de bereidheid er zijn deze ‘split incentive’ te doorbreken, dan nog zijn er talloze regels die in de weg zitten. De bewegings- en bestedingsvrijheid van zorgverzekeraars, woningcorporaties en tal van andere (semi-) openbare instellingen zijn behoorlijk ingekaderd en ingesnoerd. Nu in het sociale domein veel naar de gemeente gedecentraliseerd is en daar de interne obstakels kunnen worden weggehaald, is het zaak ook over de grenzen van de eigen organisatie heen tot de per saldo voor alle partijen meest effectieve aanpak te komen. Het persoonsgebonden budget – toch bij uitstek het middel om de regie in eigen hand te houden – is geregeld in verschillende wetten en belegd bij verschillende organisaties, waarvan de effectiviteit op z’n minst een onderwerp van discussie is. Naast geldstromen zijn er ook vermogens zoals spaargeld, pensioenen en aandelen en eigen kapitaalgoederen als een auto, een woning of ander vastgoed. Dat kan gaan om grote bedragen, maar veel ervan zit vast. In het voorbeeld Ruwaard

zit naar schatting 450 miljoen euro opgesloten in eigen woningen (waarde min schuld). De vraag is of en hoe dit vermogen is te activeren waardoor een grote groep mensen in staat is een eigen geldstroom te genereren die men kan inzetten voor inkoop van diensten of aanpassing van de woning. Vooralsnog lijken banken en pensioenfondsen daartoe niet genegen. Overigens, dit vermogen kan ook negatief zijn door schulden of door leegstand en onderbenutting van commercieel en maatschappelijk vastgoed. Geldstromen door de wijk worden niet zomaar geldstromen in de wijk. Door ze lokaal expliciet te maken ontstaat inzicht in de onderlinge verhoudingen, belangen en vrijheidsgraden. En met dat inzicht ontstaat doorzicht op de stappen die gezet moeten worden om ze effectiever in te zetten: doorbreken van de split incentives, verbinden over de grenzen van organisaties en sectoren heen en ruimte geven aan ondernemerschap.

### Geld ruiken

Ondernemers en ondernemende burgers willen ‘geld verdienen’. Zij zien een gat in de markt, ruiken geld en zijn bereid daarvoor risico te nemen. Hun focus ligt op rendement en waarde, in plaats van kosten en bezwaren (Labyrinth Onderzoek & Advies, 2013). Voor de waarde die zij toevoegen – en die is meer dan een product of dienst – moeten hun klanten

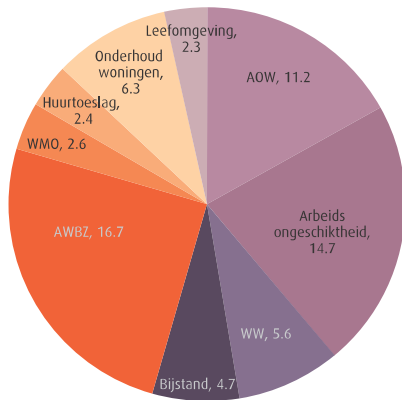
bereid zijn te betalen. Want er moet wel verdiend worden! Zo brengen zij geldstromen op gang en boren vermogens aan waarvan tot voor kort nog niemand een flauw benul had.

In de maatschappij groeit de behoefte aan meer flexibiliteit, meer zelfbeschikking en meer eigen verantwoordelijkheid. Een scala aan technologische innovaties stelt de burger in staat de regie weer in handen te nemen. Dat schuurt met de bestaande instituties. Die weten zich even geen raad met burgers die geld verdienen door woonruimte te verhuren via Airbnb en hun auto via Snappcar, of erger taxiritjes aan te bieden via Uber. Ook in de ‘zachte’ sector wekt deze platformeconomie talloze nieuwe initiatieven op, zoals de Mantelaar die ouderen koppelt aan studenten.

Ze mogen dan schuren met ‘de gevestigde institutionele belangen’, ondertussen wekken deze platforms op diverse fronten ondernemerschap op. Hun oprichters moeten hun idee door zoveel mogelijk gebruikers tot een succesvolle business zien te brengen. Zij bieden aanbieders een laagdrempelige toegang tot een markt en nemen een deel van het risico weg, bijvoorbeeld door verzekering. Ze prikkelen hen tot ondernemend gedrag door hen aan te zetten hun latente vermogens – een lege kamer, een stilstaande auto of een warm hart – te activeren. Dat sommige van deze platforms daarbij ver boven het lokale niveau wereldwijd uitgroeien is niet alleen voor hun voortbestaan noodzakelijk, maar maakt ze nog effectiever in het lokaal waarden creëren en geldstromen genereren. Globaal ondernemen is dus niet strijdig met lokaal ondernemerschap, integendeel het zet in op de primaire prikkels van de mens: ervoor zorgen dat je er zelf wat mee opschiet: meer verdienen, meer gemak, meer eigenwaarde, noem maar op.

### Multiplier

Ook buiten de platformeconomie dienen zich nieuwe producten en diensten aan: sneller, goedkoper en gemakkelijker. Wie last van stramme knieën krijgt kan het keukentafelgesprek aangaan voor een dure, uit de Wmo bekostigde traplift, maar ook ‘Easystepers’ bestellen. Een stuk goedkoper, je blijft ook nog in beweging, en je hebt het bovendien zelf geregeld. Driemaal winst! Of eigenlijk



Figuur 1: Verdeling onderzochte inkomende geldstromen in miljoen euro in Ruwaard, gemeente Oss

viermaal: want het is bekostigd met eigen geld, waarmee op de kosten in de collectieve sector behoorlijk is bespaard, inclusief het administratieve circus eromheen. En dat alles dankzij een slimme ondernemer die er natuurlijk aan verdient (vijfmaal winst), maar daarvoor niet hoeft te teren op een salarisstroom vanuit het zorgsyndicaat. En hij zou nog meer mensen gelukkig kunnen maken als ook degene met een smalle beurs zelf mag beschikken over euro's die de samenleving wil bijdragen in zijn lichamelijk ongemak. Zesmaal winst, want men zal altijd kiezen voor een oplossing die binnen de gegeven mogelijkheden tot de hoogste bevrediging leidt. Dus geen klachten of gezeur meer: zevenmaal! Er zitten nog meer winstkansen in dit soort casussen. Zoals die van de alleenstaande vrouw op leeftijd met reumatische klachten, die haar zitbad in haar eigen woning graag vervangen zag door een inlooptdouche (Volkskrant, 2015). Met haar beetje spaargeld en alleen AOW lukte dat niet. De gemeente weigerde een bijdrage uit de Wmo. Maar wat zou het de gemeente en de zorg kosten als zij zou komen te vallen? Waarschijnlijk een veelvoud. Zou het daarom per saldo niet minder kosten die bijdrage wel te geven? Ze zou natuurlijk ook haar vermogen in haar eigen woning kunnen aanspreken (achtmaal) waarmee haar woning waarschijnlijk ook nog in waarde stijgt (negenmaal). De banken werken daaraan echter (nog) niet mee. Of staat er toch een lokale ondernemer op die het gewoon voor dat spaargeld wil doen? Die daardoor zelf uit de bijstand blijft

(tienmaal) en een jongere met afstand tot de arbeidsmarkt aan werk helpt (elfmaal) en van de straat houdt (twaalfmaal). Want maatschappelijk ondernemen is in de eerste plaats ondernemen. Waar de banken het laten liggen, zien we lokale financiering opkomen. Crowdfunding en kredietunies zijn inmiddels een bekend fenomeen. Ook hier werpen zich platforms en lokale collectieven op die niet alleen vraag en aanbod met elkaar verbinden, maar de startende ondernemer ook streng beoordelen op hun business case en risico's en niet alleen met geld, maar hem ook met raad en daad bijstaan. Ook daarin zit ondernemerschap.

Nog vele voorbeelden en varianten kunnen hieraan worden toegevoegd. Maar de essentie is dat ze een belangrijk kenmerk met elkaar delen: juist op lokaal niveau – zeg maar de wijk, de buurt, het dorp – genereren zij nieuwe geldstromen. Ze komen voort uit ondernemerschap en wekken weer nieuw ondernemerschap op dat direct waarde oplevert voor de lokale gemeenschap zelf, die zij weer opnieuw in de wijk kan investeren. En dat alles – en dat is heel belangrijk – door in te spelen op een reële vraag, op datgene waaraan mensen echt behoefte hebben, want anders wordt er niets verdiend.

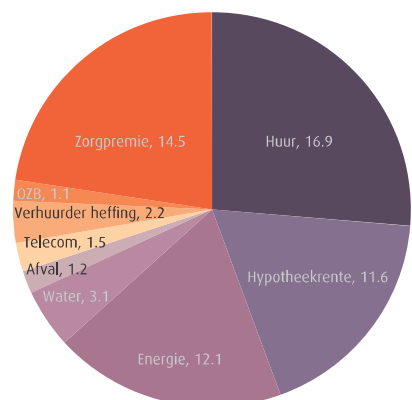
**Vijf punten**

Het sociale domein moet met minder geld meer bereiken. De wijk economie is daarvoor zowel doel als middel. Die wijk economie draait op ondernemers. Zij zijn als geen ander in staat lokale geldstromen en vermogens te activeren en de 'multiplier' in werking te zetten. Dat ondernemerschap komt niet voort uit werkgelegenheids- en activeringsprogramma's. Eerder wordt ondernemerschap daardoor geremd en houden institutionele regels zowel de ondernemer als zijn klanten in een keurslijf gevangen. Als dat keurslijf eenmaal wordt doorbroken, kan de 'multiplier' ver reiken. Voor de institutionele organisaties in het sociale domein (gemeenten, woningcorporaties, zorgverzekeraars, zorgverleners, welzijnsinstellingen, banken) zijn er vijf majeure punten om aan te werken:

1. Breng eerst orde in de eigen gelederen en leg onderlinge verbindingen Kijk over de grenzen van de eigen

organisatie en sector heen; leg verbinding tussen geldstromen vanuit verschillende domeinen; en doorbreek de 'split incentives'. Breng daartoe gezamenlijk met andere partijen aan de hand van een concrete casus de geldstromen in beeld en benoem waar door bundeling met minder geld meer te bereiken valt.

2. Maak geldstromen en verdienkanalen transparant en geef ruimte voor ondernemerschap Daag ondernemers uit het potentieel van geldstromen en vermogens te activeren. Zoek daarom ondernemers op, confronteer ze met geldstromen en opgaven. Geef ondernemers de ruimte om tot een business case te komen, risico te nemen en te verdienen. Neem daarvoor beletsel weg en houd afstand.
3. Geef verantwoordelijkheid en zelfbeschikking terug aan ondernemer en burger Geef vertrouwen aan ondernemers en burgers. Geef de burger verantwoordelijkheid én zelfbeschikking over zijn budget en hij zal aanbieders zoeken die hem voor dat geld leveren wat hem het beste past. Laat ondernemers daarop inspelen.
4. Combineer maatwerk en kleinschaligheid met efficiency en grootschaligheid Om geldstromen om te buigen naar de wijk moet aan de ene kant op wijk en buurtniveau werk worden gecreëerd. Het schoonmaakwerk van de portieken van de woningcorporatie kan net zo goed of beter door mensen



Figuur 2: Verdeling onderzochte uitgaande geldstromen in miljoen euro in Ruwaard, gem. Oss



Heel wat geldstromen lekken weg uit wijken.

uit de wijk worden gedaan, hetzelfde geldt ook voor bijvoorbeeld groen, branding, onderhoud, beveiliging en beheer. Maar om dit werk en ondernemerschap te faciliteren moet via bijvoorbeeld het faciliterende vehikel zoals bijvoorbeeld een wijncoöperatie groot worden gedacht in de vorm van een backoffice die contracten en salarissen regelt, iets wat voor kleine initiatieven anders veel te lastig en duur wordt en energie laat weg lekken.

5. Stel bij alles steeds de vraag: Hoe worden wijkbewoners hier beter van? Welke prikkels geeft een nieuw initiatief aan mensen? Waardoor gaan zij harder lopen en krijgen zij meer brood op de plank? Basale vragen die meteen bij het begin moeten worden gesteld en duidelijk met de wijk moeten worden gedeeld. Kortom maak het hard en concreet en spreek mensen rechtstreeks aan.

Door aan deze vijf punten te werken geeft het sociale domein niet alleen de ruimte voor de ontwikkeling van lokaal ondernemerschap en wijkconomie, het maakt vooral scherp waar de unieke eigenwaarde ligt waarop het sociale domein zich onderscheidt en waaraan het zijn bestaansrecht ontleent. En dus ook waar niet (Buisman, P.,2014). Dat brengt focus, en daarmee erkenning en waardering, maar vooral ruimte om dat mindere geld gericht en effectiever in te zetten waar het echt nodig is. ■

**Nathan Rozema** is directeur van Labyrinth Onderzoek en Advies en Labyrinth Academy. Verder is hij initiatiefnemer en promotor van Wijkconomie.eu, Wijkcoöperatie.nl en sociaal leegstandsbeheer via vastgoeddokter.nl en Krachtstation Kanaleneiland.

**Pieter Buisman** is zelfstandig adviseur stedelijke ontwikkeling en wonen, initiatiefnemer en partner van NewFuture.eu en het Seniorlab voor Urbanisme.

Beide zijn oprichter van Geldstromen door de Wijk.

**Literatuur**

Van der Valk, L. (2007) 'Vergeten ondernemers, Weinig aandacht voor bedrijfjes in probleemwijken', interview met Nathan Rozema. NRC-next, 21 december, p. 8.

Bakhuis, I. (2008), 'De potentie van krachtwijken - te weinig aandacht voor wijkconomie', interview met Nathan Rozema. Utrecht Business.

Visitatiecommissie Wijkaanpak (2011) 'Toekomst van de wijkeconomie: doorzetten en loslaten'. Buisman, P. & J. Stuyling de Lange (2014) 'Sturing op geldstromen door de wijk vergroot rendement'. Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, nr. 2, p. 37-41.

Labyrinth Onderzoek & Advies (2013) 'Sociaal ondernemen: passie en poen'. VSBfonds & Start Foundation, Utrecht, Eindhoven

Buisman, P. (2014) 'Geldstromen door de wijk als onbenut vermogen'. Rooilijn, jaargang 47, nr.6, p. 414-421