

VASTGOEDINVESTERINGEN **MET IMPACT**



INHOUD

Voorwoord door Paul Depla	3
Inleiding	4
Kern van het verhaal: inzichten en tips	5
Kijken bij...	9
Scholencombinatie Delfland	
Vmbo op toplocatie	10
Buurtcentrum de Speler	
Zichtbaar in de wijk	14
Huis van Eemnes	
In het nieuwe dorps huis is alles van iedereen	18
Hart van Austerlitz	
Het dorp regelt het zelf	22
Door de ogen van...	27
Jochum Deuten	
Vinger aan de pols: hoe meet je maatschappelijke meerwaarde?	28
Harry Kruijer	
Initiatiefrijke burgers: moonwalken met de gemeente	30
Els Boerhof	
Wat kunnen we leren van particuliere impact investeerders?	32
Meer informatie	34

COLOFON

Deze publicatie is het resultaat van het Bouwstenen-ontwikkelwerk in 2020 over de vraag 'Hoe word ik een impact investor'.

Redactie

Annet de Klerk, zelfstandig adviseur
Nienke Zoetbrood, journalist
Ingrid de Moel, Bouwstenen

Ondersteuning vanuit Bouwstenen

Bram Willems, filmopnames
Inge Bommezijn, organisatie

Vormgeving

Buitengewoon Concept, Nijkerk

Foto's

Bouwstenen
Betrokkenen
Henni Bunnik/ Perspectief In beeld

Drukwerk

Drukmakers

ISBN

978-94-91934-18-6

De auteurs hebben in deze publicatie gestreefd naar complete, accurate en actuele informatie. Desondanks kunnen aan deze informatie geen rechten worden ontleend en aanvaarden de auteurs en de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor schade of andere claims als gevolg van het gebruik van de informatie.

© Deze uitgave of delen daaruit mogen worden verspreid, met bronvermelding van Bouwstenen voor Sociaal, www.bouwstenen.nl

Bouwstenen voor Sociaal, december 2020



ALLE HENS AAN DEK

Op het moment dat ik dit schrijf, zit onze samenleving midden in de tweede golf van coronabesmettingen. We zien het virus steeds weer de kop opsteken. De maatregelen om dat tegen te gaan moeten zorgen voor veiligheid voor ieders gezondheid. Maar het zijn juist die maatregelen die ook onzekerheid en soms weerstand oproepen. Mensen verliezen hun baan, komen in de knel, bedrijven dreigen om te vallen en sociaal contact staat zwaar onder druk. Het is alle hens aan dek om draagvlak te bewaren en onze samenleving draaiend te houden. Dat moeten we vooral samen doen en gemeenten spelen daarbij een wezenlijke rol.

Gemeenten zien zich gesteld voor een grote opgave richting hun inwoners, maar worden tegelijkertijd geconfronteerd met forse financiële druk. Dit maakt dat gemeenten zich nogal eens in bochten moeten wringen om hun begrotingen rond te krijgen. En vaak lukt dat enkel met kunst- en vliegwerk. Gegeven die situatie staan veel gemeenten voor de keuze om investeringen uit te stellen, een voorschot op een onzekere toekomst te nemen, reserves aan te spreken en te snijden in hun voorzieningenpakket. En dat terwijl er ook een beroep op hen wordt gedaan om te zorgen dat er voldoende woningen komen, mensen aan het werk kunnen, doelen uit het Klimaatakkoord nagekomen worden en mensen met zorgvragen volop mee kunnen blijven doen. Zie hier een klassieke spagaat.

Welke maatregel de gemeente ook neemt, zij zal er altijd alert op zijn dat het cement van de samenleving in stand blijft. Dat is cruciaal. En die samenleving begint al om de hoek, in de speeltuin, op school, in het wijkcentrum, het sportveld, de dagopvang, de skatebaan enzovoort. Voorzieningen die allemaal bijdragen aan verbinding tussen mensen en aan een gezonde, slimme, weerbare en inclusieve samenleving. Ook voor mensen die een duwtje in de rug nodig hebben. De samenleving omarmt immers niet iedereen vanzelfsprekend, daar is soms wat hulp bij nodig.

Het is alle-hens-aan-dek om draagvlak te bewaren en onze samenleving draaiend te houden. Dat moeten we vooral samen doen en gemeenten spelen daarbij een wezenlijke rol.

Het belang van die publieke voorzieningen mag niet onderschat worden. Ze zijn in mijn ogen deel van de oplossing. Tegelijkertijd staan ze ook onder druk door de maatregelen die gemeenten moeten nemen. Ik ben dan ook blij dat deze Bouwstenen-publicatie juist nu verschijnt. Ze biedt een prima basis om met elkaar te bespreken hoe in deze tijd de maatschappelijke baat die de voorzieningen bieden overeind blijft. Slimmer organiseren, meten, financieren? Doen we de dingen

goed, doen we de goede dingen? Allemaal bouwstenen voor dat gesprek.

Ik wens u veel leesplezier en vooral veel inspiratie!

Paul Depla,

voorzitter Stedennetwerk G40



INLEIDING

In 2020 wilde het Bouwstenen-netwerk beter zicht krijgen op de impact van maatschappelijk vastgoed. Die zoektocht is niet nieuw. Eerdere publicaties van Bouwstenen getuigen hiervan, zoals Van kosten naar waardesturing (2013), de Reisgids maatschappelijke voorziening (2013), Cement tussen wonen en zorg (2017), Maatschappelijk vastgoed van waarde (2015) en de Route verduurzaming maatschappelijk vastgoed (2019).

Het is een zoektocht die steeds opnieuw nodig is omdat de samenleving en het overheidsbeleid in de loop van de tijd veranderen. Maar ook omdat het netwerk er nog niet klaar mee is. Er valt nog meer te leren op het gebied van maatschappelijk vastgoed en er valt meer diepgang en scherpte te krijgen in wat we doen. Ontmoeten kun je bijvoorbeeld ook op straat, bij de kapper, in de kerk of in de kroeg. Waar en hoe maken we met onze interventie het verschil? En hebben we daar publiek gefinancierd vastgoed voor nodig?

Veel gemeenten hebben de afgelopen jaren een strikte organisatorische scheiding tussen beleid en vastgoed aangebracht. Dat heeft veel voordelen, maar stelt ons ook voor de opgave vanuit meerdere perspectieven naar vastgoed te blijven kijken. Bewoners, raadsleden en rekenkamers die vragen waarom de overheid vastgoed heeft, wat het oplevert en of de huur niet wat lager kan, verwijzen we graag naar de beleidsafdelingen. Maar bij maatschappelijk vastgoed is het nodig voortdurend met elkaar in gesprek te zijn. Waar heeft de samenleving behoefte aan? Wat kunnen we daaraan bijdragen vanuit vastgoed? Hoe organiseren we het zo met elkaar dat de impact ook daadwerkelijk optreedt? Hoe meten we het resultaat?

Daarom zijn we in 2020 in Bouwstenen-verband opnieuw op zoek gegaan. Daarbij hebben we (online) vier nieuwe locaties bezocht en besproken:

- Buurthuis de Speler, Utrecht
- Scholencombinatie Delfland, Delft
- Huis van Eemnes, Eemnes
- Hart van Austerlitz, Zeist

Ook hebben we Jochum Deuten van het Waardehuis, Harry Kruiter van het Instituut voor Publieke Waarden en Els Boerhof van Goodwell Investments gevraagd hoe zij naar investeringen in maatschappelijk vastgoed kijken. Daarnaast zijn we de literatuur ingedoken en hebben we op de website van Bouwstenen allerlei relevante informatie verzameld.

U treft het resultaat in deze publicatie. We hebben de kern van het verhaal met alle tips en achtergronden bij elkaar gezet in het eerste deel. Daarna volgen de interviews met betrokkenen bij de vier locaties en de mensen die ons tijdens de rit met hun inzichten hebben verrijkt. We wensen u veel leesplezier en hopen in de toekomst ook van uw ervaring te mogen leren in één van de Bouwstenen-netwerken.



KERN VAN HET VERHAAL:

INZICHTEN EN TIPS

Vooruitkijken

We staan voor een aantal flinke maatschappelijke uitdagingen: de tweedeling in de samenleving, de toename van kwetsbare mensen in buurten en wijken, klimaatproblemen, corona. Veel gemeenten moeten bezuinigen en dan wordt vaak snel naar maatschappelijk vastgoed gekeken. Kunnen we erop bezuinigen? Kunnen we het verkopen? Toch hebben we dit vastgoed ook om er maatschappelijke doelen mee te realiseren en zien velen het als het cement van de samenleving.

Veel gemeenten moeten bezuinigen en dan wordt vaak snel naar maatschappelijk vastgoed gekeken.

De aandacht voor voorzieningen zoals scholen, buurthuizen, sportaccommodaties, bibliotheken en theaters is vooral lokaal en vaak vanuit het gezichtspunt van behoud. Maar nu adviseert de Raad voor de Leefomgeving in haar rapport Toegang tot de stad (september 2020) om juist naar voren te kijken en een investeringsstrategie voor publieke voorzieningen op te stellen. Er zijn grote investeringen nodig voor het op peil houden of brengen van sport-, zorg-, en bibliotheekvoorzieningen, voor het op orde brengen van de onderwijshuisvesting, de verduurzaming van de

gebouwde omgeving en het matigen van de effecten van corona.

Lastige puzzel

De urgentie wordt alleen maar hoger om nog scherper naar de impact van investeringen te kijken. Maar het creëren van impact is een lastige opgave. Het College van Rijksadviseurs benoemt in zijn rapport Rijk als rentmeester: sturen op maatschappelijke meerwaarde (oktober 2020) een aantal praktische belemmeringen. De vastgoedeigenaar heeft soms andere belangen, het profijt van de maatschappelijke investering ligt vaak bij een ander, er zijn verschillende disciplines nodig om de meerwaarde te operationaliseren en ook kan de opgave in tijd veranderen.

Het is een heel karwei om integrale oplossingen met meerwaarde voor de samenleving te creëren. Dat komt door de sectorale benadering, de financiering en governance van de huisvestingsvraagstukken in het publieke domein. Om echt maatschappelijke impact te realiseren moet enorm gepuzzeld worden om op één lijn te komen en de accommodaties gefinancierd te krijgen. Dat zien we ook terug bij de locaties die we afgelopen jaar hebben bezocht.



Extra aandacht

Dat je elkaar kritisch moet bevragen om maatschappelijke impact te kunnen realiseren, wisten we al. Dat hebben we dan ook gedaan tijdens onze zoektocht. We hebben een aantal noties opgedaan die in het publieke domein extra aandacht vragen en die we hier graag met u delen.

1. Werk vanuit een concrete behoefte.
2. Stuur op maatschappelijke meerwaarde.
3. Zorg voor verbinding en transparantie.
4. Doe je huiswerk.
5. Houd vinger aan de pols en stuur bij waar nodig.

1. Werk vanuit concrete behoefte

In gemeenteland wordt vaak gesproken over beleidsmatig vastgoed. Dat is vastgoed met een beleidsdoel, bijvoorbeeld op het gebied van onderwijs, gezondheid, cultuur of sport. In principe zit daar een concrete maatschappelijke behoefte achter, die in een proces van meerdere jaren is vertaald naar een beleidsdoel. Maar dat beleidsdoel sluit niet altijd meer goed aan bij de problemen of behoeften van de betrokkenen van vandaag.

Daardoor kan het vastgoed niet altijd adequaat reageren op vragen uit de samenleving. Als een pand

leeg komt te staan, wordt bijvoorbeeld gekeken of een andere beleidsafdeling belangstelling heeft. Dat wordt vaak getoetst aan bestaand beleid met bijbehorende budgetten. Maar het beleid loopt vaak achter op de realiteit.

Flexibel vastgoed

Om beter in te kunnen spelen op de maatschappelijke vragen van hier en nu, zou de vastgoedexploitatie van gemeenten - naast een kernvoorraad - ruimte kunnen bieden aan flexibel in te zetten vastgoed. Vastgoed kan dan beter meebewegen met de specifieke noden en behoeften in de wijk en ook voor onvoorziene omstandigheden worden ingezet. Het geeft de samenleving wat lucht en ruimte voor transitie, en bestuurders wat ruimte voor nieuw beleid.

We kunnen spelregels opstellen over de omvang van dit vastgoed en hoe de ruimte benut wordt. Het vastgoed zou bestempeld kunnen worden als strategisch vastgoed, flexibel in te zetten vastgoed of activistisch vastgoed, vanwege de strategische plek of de intentie voor gebruik.

2. Stuur op maatschappelijke meerwaarde

In het adviesrapport van het College van Rijksadviseurs (oktober 2020) wordt voorgesteld om ook de mogelijke impact op de omgeving - de omgevingswaarde - in de besluitvorming mee te wegen, naast de financiële waarde, de gebruikswaarde en beleidswaarde van maatschappelijk vastgoed. Op lokaal niveau gebeurt dat vaak al. Toch kunnen we ook lokaal nog beter leren



kijken naar de maatschappelijke meerwaarde voor de omgeving.

Jochum Deuten, Harry Kruijer en Els Boerhof geven een aantal goede suggesties hoe we de maatschappelijke meerwaarde kunnen bekijken. De praktijkvoorbeelden laten zien waar gemeenten feitelijk op sturen: het imago van de gebruikers, zoals in Delft, of het ondersteunen van een bewonersinitiatief, zoals in Austerlitz.

Eigendom

We zien dat het in eigendom hebben van vastgoed óók een waarde op zich is. Het is het spaarpotje van de samenleving en van invloed op de leencapaciteit van de overheid. Ook biedt het in eigendom hebben van vastgoed gemeenten meer mogelijkheden om te sturen. Het is handig om verspreid door de gemeente locaties te hebben waarover de gemeenschap, via de gemeente, zeggenschap heeft. Dat zagen we onder andere in Delft, waar de gemeente met haar rol in het vastgoed extra impact wist creëren.

In het rapport van het College van Rijksadviseurs wordt geadviseerd het rijksvastgoed in te zetten voor de realisatie van de vier prioriteiten van de Nationale Omgevingsvisie: energie en klimaat, duurzame economie, sterke en gezonde steden en regio's, en de ontwikkeling van landelijk gebied. Ook wordt aangeraden om een overstijgend kerndoel te formuleren voor de hele portefeuille.

Bij gemeenten zou dat gekoppeld kunnen worden aan de kernwaarde van het zittend college. Eventueel overtollig vastgoed kan bewaard worden als financiële buffer en sturingsmogelijkheid voor toekomstig beleid. Ook kan het tijdelijk ingezet worden om bepaalde ontwikkelingen aan te jagen.

3. Verbinding en transparantie

Vastgoed zelf doet weinig. Wat er in het vastgoed gebeurt en hoe erover wordt gesproken en besloten is mensenwerk. Mensen moeten het zien zitten, en mensen zijn degenen die de cijfers, verhalen en ervaringen delen.

Je kunt aan Harvard gestudeerd hebben, maar dat wil niet zeggen dat jouw oplossing ook gaat werken, zei investeerder Els Boerhof toen we haar spraken. Belangrijker is te zoeken naar lokale oplossingen voor lokale problemen, met mensen die lokaal impact kunnen realiseren.

Zoek naar lokale oplossingen voor lokale problemen, met mensen die lokaal impact kunnen realiseren.

Investeer in mensen

De verbinding met de mensen die het moeten doen is belangrijk. Je kunt de verbinding maken op alle niveaus en verschillende momenten in het proces: via het vastgoed, met een vereniging van eigenaren, huur of medegebruik, maar ook in het dagelijkse werk, van beleid en planvorming tot uitvoering en evaluatie. Het

komt aan op een goede rolverdeling en een goede verankering en legitimatie in de organisatie. Investeer daarom ook in mensen, het programma en de onderlinge relaties.

Het is niet altijd eenvoudig transparant te zijn in wat je van elkaar verwacht, om het commitment daarover uit te spreken en vast te leggen, en successen en mislukkingen met elkaar te delen. Ook niet voor bestuurders. Maar het is wel een belangrijke voorwaarde om echt impact te kunnen realiseren, blijkt uit de gesprekken die we voerden tijdens onze zoektocht.

4. Doe je huiswerk aan de voorkant

Alle mensen die we tijdens de zoektocht spraken, benadrukten het belang van een goede voorbereiding. Weeffouten in je veronderstellingen of in de opzet van je interventies krijg je niet snel gerepareerd. Dat geldt voor het gebouw, bijvoorbeeld als activiteiten verkeerd in het gebouw gesitueerd zijn, waardoor het niet werkt. Maar het geldt ook voor de keuze van samenwerkingspartners en de wijze waarop de organisatie is ingericht.

Zorg ervoor dat het gebouw zo ontworpen en ingericht wordt dat het aansluit bij zowel de gebruikers als de beleidsdoelen. Zorg dat functies die goed zichtbaar moeten zijn ook echt zichtbaar zijn, en dat de gebruikers zich zowel in gedeelde als eigen ruimtes comfortabel voelen.

Criticasters

Voordat de behoeften en de beleidsintenties vastgesteld worden, is het belangrijk goed vooronderzoek te doen en de omgeving en mensen waar het om gaat tijdig te betrekken. Bevraag elkaar kritisch: zijn er andere, goedkopere of betere manieren om de gewenste impact te realiseren? Formuleer je doelen zowel kwalitatief als kwantitatief. Kijk welke andere investeerders er eventueel zijn.

De wens van betrokkenen overschaduwde soms het zicht op de praktische mogelijkheden. En soms belemmeren de routines van de praktijk het zicht op nieuwe mogelijkheden. Om vooruit te komen en andere dingen te doen dan er al zijn, is het goed ook bij criticasters te rade te gaan.

Desondanks is enig risico onvermijdelijk.

Maatschappelijk ondernemerschap is een absolute voorwaarde om impact te creëren, ook dat laten de voorbeelden zien.

5. Houdt vinger aan de pols en stuur bij

In Delft en Utrecht is het accommodatiebeleid afgelopen jaar stevig geëvalueerd om van de ervaringen te leren en waar nodig bij te sturen. Ze hebben er serieus tijd en geld in gestopt. Het blijft ook belangrijk steeds kritisch en alert te blijven waarin geïnvesteerd wordt: kan het beter of goedkoper? De gemeente Utrecht heeft de afstemming tussen beleid, vastgoed en programma goed georganiseerd, ontdekten we tijdens de zoektocht.

Toch kunnen we op dit punt nog drie belangrijke lessen uit onze zoektocht trekken. Zo kunnen we nog beter vinger aan de pols houden door te blijven zoeken hoe we met het vastgoed meer impact kunnen creëren. Ook kunnen we meer, en andere, mensen betrekken. Mensen met andere achtergronden, gezichtspunten en disciplines, zoals mensen die te kampen hebben met armoede of gezondheidsbeperkingen, artsen, mensen met kennis over de logistieke processen in de gemeente of mensen die kijken met een sociaal-economische of geografische bril. Ook kunnen we actiever en intensiever vinger aan de pols houden, bijvoorbeeld met kwartaalrapportages aan de hand van financiële en maatschappelijke indicatoren. Zoals investeerders in de private sector ook willen weten hoe hun investeringen renderen.

Hou vast

Bijsturen betekent niet altijd toegeven aan de wensen van de gebruikers. Heb je met elkaar gekozen voor een concept met gedeelde ruimtes, houdt daar dan aan vast, zeggen bijvoorbeeld de betrokkenen bij multifunctionele accommodatie Huis van Eemnes. Sommige veranderingen hebben tijd nodig en dat gaat zeker op voor het realiseren van maatschappelijke impact. Als het vanzelf ging, was de investering niet nodig geweest.

Sommige veranderingen hebben tijd nodig en dat gaat zeker op voor het realiseren van maatschappelijke impact.





KIJKEN BIJ...

In 2020 hebben we in Bouwstenen-verband online vier maatschappelijke accommodaties bezocht. We hebben over de accommodaties gegevens verzameld en zijn met betrokkenen in gesprek gegaan. Wat was het doel? Waarom zijn welke keuzes gemaakt? Wat is het resultaat? Hoe weet je dat en waaraan meet je dat af? De vier voorbeelden verschillen van elkaar in functie, eigendom en beheer.

Het verhaal van de betrokkenen hebben we opgetekend. Aan het eind van elk verhaal staat een korte samenvatting van de drie i's:

- de intentie: het maatschappelijke doel
- de interventie: de maatschappelijke investering en activiteiten op het gebied van vastgoed, programma en beheer
- de impact: het maatschappelijk resultaat

	Delft	Utrecht	Eemnes	Austerlitz
Functie	Stedelijk	Wijk	Dorp	Dorp
Eigendom gebouw	Gemeente	Corporatie	Gemeente	Gemeente Corporatie Woonstichting
Programma	Onderwijs Sport Gebruik buitenruimte door buurt	Buurtactiviteiten Sport	Bibliotheek Sport Brasserie Theater Zalen	Onderwijs Peuterspeelzaal Buurtactiviteiten Wonen Zorg Sport Dagbesteding
Dagelijks beheer	Scholencombinatie	Welzijnsorganisatie	Sociaal ondernemer	School Corporatie Woonstichting Stichting Dorpshuis
Bijzonderheden	Toplocatie Gedeelde ruimte Onderlinge afspraken	Verbouwing en programmatische vernieuwing Wijze van monitoren	Geïntegreerd ruimtegebruik Eén kapitein	Burgerinitiatief

VMBO OP TOPLOCATIE

SCHOLENCOMBINATIE DELFLAND

Twee noodlijdende vmbo-scholen gingen samen op één van de duurste en meest gewilde locaties in de stad. Een keuze die werd ingegeven vanuit het sociaal domein.

Het Christelijk Lyceum en het openbare Grotius College in de gemeente Delft waren tot drie jaar geleden elk in hun eigen schoolgebouw gehuisvest. Beide vmbo-scholen waren noodlijdend en het leerlingenaantal daalde fors. Gerrit Kühne, locatiemanager van de huidige Scholencombinatie Delfland, herinnert zich de oude schoolgebouwen: 'De vorige twee schoolgebouwen hadden lange, anonieme gangen waarlangs de lokalen lagen. Ze waren gebouwd voor drie keer zoveel leerlingen als er op dat moment waren.'

Dat er te weinig leerlingen waren, kwam niet alleen omdat er minder potentiële scholieren waren. 'Het kwam ook omdat jonge gezinnen naar nieuwbouwwijken buiten Delft verhuisden, en daar zijn aantrekkelijke vmbo-scholen', zegt Gerrit. De schoolbesturen en de gemeente Delft, eigenaar van de gebouwen, stonden voor een uitdaging. 'We moesten werken aan een goed imago en leerlingen een veilig gevoel bieden.'

Vijf jaar

De christelijke en openbare vmbo's gingen met elkaar in gesprek. De docenten en de besturen voelden de noodzaak en kozen voor samenwerking. Zo konden de scholen samen een breed onderwijspakket aanbieden. Al met al duurden de gesprekken vijf jaar om het onderwijs uit te werken en de uitgangspunten en voorwaarden voor nieuwbouw vast te stellen.

'We moesten werken aan een goed imago en leerlingen een veilig gevoel bieden.'

Ook de gemeente Delft, eigenaar van de panden, werkte hieraan mee en stelde voorwaarden. De gemeente wilde dat ook plaatselijke sportverenigingen de faciliteiten konden gebruiken en dat de buitenruimte van de nieuwe school voor de buurt beschikbaar zou zijn.

Sociaal domein en stedenbouw

Ze kozen voor nieuwbouw op een toplocatie, één van de allerduurste plekken van de stad: vlakbij het station en het centrum. Die keuze ging niet vanzelf binnen de gemeente, zegt Ad Holkers, programmamanager maatschappelijke voorzieningen bij de gemeente Delft. 'Als de gemeente maximale opbrengst wilde, zou ze voor kantoren of dure appartementen kiezen. Niet voor een schoolgebouw.'

De keuze voor een toplocatie werd ingegeven vanuit het sociaal domein. De ruimtelijke invalshoek was hierop volgend. 'Er is een flinke discussie aan vooraf gegaan', zegt Ad. 'De gemeente wilde het imago van het vmbo optrekken, er moest iets moois ontstaan. Dat kon alleen als het gebouw op een goed bereikbare, centrale locatie zou komen te liggen. Dat is gelukt omdat de wethouder destijds de drie cruciale thema's in de portefeuille had: gebiedsontwikkeling, onderwijs en vastgoed. Dat was doorslaggevend.'

'Op ambtelijk niveau zijn er natuurlijk ook discussies geweest tussen medewerkers van het sociaal domein en stedenbouw', vervolgt Ad. 'Inmiddels hebben we een maandelijks kernteam en is het sociaal domein bepalend voor de gemeentelijke strategie voor maatschappelijke voorzieningen, zowel qua beleid als investeringen. Vastgoed is volgend.'

Delen met verschuifbare wanden

Op 700 meter van het station staat nu een opvallend gebouw tussen de drukke wegen, jaren zestig flatgebouwen en dure nieuwbouwwoningen. De entree van het transparante gebouw ligt aan een open, stenen schoolplein. Rondom de school zie je praktijkruimtes voor een winkel, een kapsalon en een restaurant, die tijdens schooltijden geopend zijn. De buitenruimte is



AFSTEMMING EN AFSPRAKEN

De gemeente Delft en de school hebben afspraken gemaakt over de gedeelde functies, zowel financieel als over wie welke taken uitvoert. De afspraken gelden vooral als ethisch kompas, om onderling duidelijk te hebben wat de bedoeling is. Uiteraard zijn er nog wel zaken die regelmatig afstemming behoeven: de kantine oogt te schools voor een sportkantine, de tribune wordt vaak verschoven om goed zicht op de wedstrijden te hebben en de buitenruimten moeten 's ochtend vroeg schoongemaakt worden omdat rondhangende jongeren er de avond ervoor rommel hebben achtergelaten.

na schooltijd te gebruiken door buurtbewoners. Dit is vastgelegd in een overeenkomst met de gemeente, die eigenaar is. Ook zijn afspraken gemaakt over de schoonmaak- en beheerkosten.

Binnen geeft locatiemanager Gerrit Kühne een rondleiding. Hij vertelt dat het bij het ontwerp belangrijk was om de leerlingen een veilig gevoel te geven.

De school bestaat daarom uit units: een unit voor eersteklassers, een unit voor tweedeklassers en een eigen unit voor ieder keuzeprofiel in de bovenbouw.

Terwijl de scholen aanzienlijk hebben moeten bezuinigen op het aantal vierkante meters, zijn de sportvoorzieningen ruim. Er zijn vier sportzalen,

terwijl de school aan twee à drie genoeg heeft. Dit komt omdat de zalen 's avonds en in het weekend een stedelijke functie hebben voor de badmintonclub en de basketbalvereniging. Na schooltijd worden de sportvoorzieningen en kantine afgesloten van de school door verschuifbare wanden.

Openstellen voor de buurt

Al met al kostte het gebouw meer dan €10 miljoen, maar Scholencombinatie Delfland is nu weer eerste keuze: er melden zich meer leerlingen aan dan er geplaatst kunnen worden. 'De leerlingen voelen zich veiliger en de sfeer is verbeterd', zegt Gerrit. Er liggen nog kansen voor verbetering, zegt programmamanager Ad: 'Vooral nog is er via het

bestemmingsplan voor gekozen het gebouw alleen voor onderwijsdoelen te gebruiken. De uitdaging is om de salon, de winkel, het restaurant en de aula verder open te stellen voor de buurt. Denk bijvoorbeeld aan het vertonen van films in de aula. De praktijk moet leren hoe ver we daarin kunnen gaan. Als er activiteiten worden georganiseerd die commerciële partijen ook aanbieden, kan er namelijk sprake zijn van oneerlijke concurrentie.'

Binnenkort wordt vlakbij de school een zorgcentrum gebouwd. Gerrit: 'Het zou mooi zijn als daar iets komt waar leerlingen stage kunnen lopen in het kader van het vmbo-onderwijs, zoals zorg voor senioren.'

Voet tussen de deur

Verbeterpunten zijn er ook bij de gemeente. Zo wil de gemeente in de toekomst nog beter benoemen hoe ze gaat evalueren. Ook wil ze de samenwerking versterken tussen de afdelingen in het sociaal domein en de afdelingen die met fysiek en ruimte te maken hebben. 'Het is belangrijk is om voortdurend voet tussen de deur te houden bij de fysieke afdeling', zegt Ad. 'Ruimte voor maatschappelijke voorzieningen moet je tijdig claimen.'

Ad Holkers is programmamanager maatschappelijke voorzieningen bij de gemeente Delft.

Gerrit Kühne is locatiemanager van Scholencombinatie Delfland.

INTENTIE

- Veilig en flexibel onderwijs
- Samenwerking markt (Techniekstad)
- Sportieve stad
- Ruimte en stimulans bewegingsonderwijs
- Duurzaamheid
- Optimale benutting ruimte



INTERVENTIE

VASTGOED

Gemeente is juridisch en economisch eigenaar, scholencombinatie doet beheer en onderhoud

PROGRAMMA

Scholencombinatie
twee sportverenigingen

FACILITIES

Scholencombinatie

IMPACT

- ✓ Grote populariteit scholencombinatie (wachtlIJst!)
- ✓ Ontmoeting tussen docenten, leerlingen en buurt
- ✓ Hoogwaardige uitstraling gebied
- ✓ Tevredenheid en trots bij personeel
- ✓ Gevarieerd onderwijsprogramma



basketbal- en badmintonvereniging op basis van een 5-jarig huurcontract. De huur komt overeen met de gemeentelijke verordening voor sportaccommodaties. Uit deze huur betaalt de scholencombinatie het onderhoud van het sportdeel.

Naast de landelijke vergoeding en de vergoeding voor het onderhoud en beheer van het sportgedeelte krijgt de scholencombinatie diverse subsidies voor het uitvoeren van programma's, onder andere voor onderwijsachterstand.

De buurt kan het schoolplein kan 's avonds en in het weekend gebruiken. Voor het extra onderhoud betaalt de gemeente een vergoeding aan de scholencombinatie vanuit het budget voor beheer van openbare ruimte, dit is €3.000,- per jaar.

Intentie

Het beleid van de gemeente Delft is gericht op veilig en flexibel in te richten onderwijs, samenwerking met de markt (Delft als Techniekstad), sportieve stad, ruimte en stimulans voor bewegingsonderwijs, optimale benutting van ruimte en duurzaamheid. Twee krimpende vmbo-scholen zaten in verouderde panden en hadden geen goed imago. Betrokkenen wilden dat veranderen.

Interventie

De beleidsintenties van de gemeente en de scholen zijn vertaald naar een nieuw gebouw op een toplocatie (kapitaallasten circa €800.000,- per jaar, €100,- per m2). De gemeente is zowel juridisch als economisch eigenaar van het gebouw. Het pand en de buitenruimte

zijn via een privaatrechtelijke overeenkomst in gebruik gegeven aan een samenwerkingsverband van de twee vmbo-scholen. Die zijn ook verantwoordelijk voor het onderhoud van het gebouw en de buitenruimte.

Het gebouw wordt door de twee samenwerkende scholen integraal gebruikt. Wel hebben ze twee BRIN-nummers en worden dus voor financiering als zelfstandige scholen gezien. In het gebouw zijn een winkel, een salon en een restaurant aanwezig die voor onderwijsdoelen worden gebruikt maar waarvan de buurt ook gebruik kan maken.

Overdag wordt de sporthal voor onderwijs gebruikt, 's avonds verhuurt de scholencombinatie het aan een

Impact

De interventie heeft geleid tot een verbeterd imago van de scholen, er is zelfs een wachtlIJst. De buitenruimte wordt veelvuldig gebruikt door inwoners en jongeren uit de buurt. Ook is de ruimtelijke kwaliteit en de uitstraling van het gebied sterk verbeterd. Er liggen kansen om de buurt meer te betrekken. Tenslotte is het personeel tevreden en trots en zijn de scholen van goede onderwijskwaliteit met een gevarieerd onderwijsprogramma.



ZICHTBAAR IN DE WIJK

BUURTCENTRUM DE SPELER

Sinds 2013 heeft de gemeente Utrecht acht buurtcentra drastisch vernieuwd vanuit het beleid Vernieuwend Welzijn. Negen andere buurtcentra staan op de planning. Wat ook vernieuwend is: de gemeente evalueert naast cijfers ook de maatschappelijke impact.

‘Buurtcentra waren niet altijd goed zichtbaar in de wijk’, zegt Rick de Kogel, beleidsadviseur accommodatiebeleid van de gemeente Utrecht. Zo zat buurtcentrum de Speler in de wijk Ondiep verstopt op de eerste verdieping. De huiskamer van de buurt was slecht toegankelijk en niet makkelijk vindbaar.

Ook beleidsmatig waren de buurtcentra niet inzichtelijk, legt Rick uit. ‘Voordat het beleid Vernieuwend Welzijn in 2013 werd ingezet, waren er allerlei verschillende wijkorganisaties die met verschillende huurtarieven werkten. Er zat geen structuur in en dat gaf veel onduidelijkheid bij gebruikers. Het leidde ook tot discussie in de politiek, omdat er miljoenen euro’s in de wijkcentra omgingen.’

Stadsbrede aanpak

De gemeente zocht naar een structuur die werkbaar en uitlegbaar was. ‘We hebben een stadsbrede aanpak ontwikkeld’, zegt Rick. ‘Op een deel van de buurtcentra is bezuinigd of is overgegaan op zelfbeheer. De overige buurtcentra, met name in de zogeheten krachtwijken, werden gezien als noodzakelijke basisinfrastructuur.’

‘We bieden duidelijke stedelijke kaders, maar lokaal is er veel ruimte voor eigen invulling. We gaan steeds meer in gesprek met de gebruikers.’ Zo konden buurtcentra kiezen voor een ‘alles onder één dak’ model met één entree, één gasmeter en één wc-blok of juist voor een model zoals bij een bedrijfsverzamelgebouw, waarbij iedereen een eigen plek en een eigen deur heeft. Rick ziet dat elke wijk een eigen model kiest. ‘Dat is dan ook afhankelijk van welke organisaties en voorzieningen gebruikmaken van het gebouw. Ook de gekozen interieurs verschilden van buurt tot buurt.’

‘We bieden duidelijke stedelijke kaders, maar lokaal is er veel ruimte voor eigen invulling. We gaan steeds meer in gesprek met de gebruikers.’

De gemeente en corporaties hebben de afgelopen jaren bij acht buurtcentra flink geïnvesteerd in zowel architectonische als programmatische vernieuwing. Voor negen andere buurtcentra staat de komende jaren een grootschalige verbouwing op de agenda.

Naar beneden verhuizen

Eén van de buurtcentra die gezien werden als noodzakelijke basisinfrastructuur, was de Speler in Ondiep, een Utrechtse volksbuurt uit de jaren twintig. Hoewel het wijkcentrum verschillende faciliteiten had, had het te weinig impact op de wijk. Daarnaast wilde de gemeente dat multifunctionele centra voor alle wijkbewoners zijn, en niet meer alleen voor de kwetsbare groepen in de buurt, zoals voorheen gebruikelijk was.

Woningcorporatie Mitros, eigenaar van het pand, en de gemeente Utrecht investeerden in een ingrijpende verbouwing van enkele honderdduizenden euro's. De huiskamer van het wijkcentrum is nu verhuisd naar de begane grond, zodat buurtbewoners makkelijk kunnen binnenstappen voor een kop koffie of thee. In het ontwerp is gekozen voor een open structuur met veel zicht op de activiteitenruimtes die verhuurd worden voor cursussen.

Meer mensen

De gemeente is bezig de impact van de buurtcentra te evalueren (zie kader). Toch ziet Tamara Erkelens op een aantal punten al verbeteringen. Tamara is als sociaal makelaar bij welzijnsorganisatie Dock betrokken bij het buurtcentrum. 'De fysieke en programmatische aanpassingen van het wijkcentrum zorgen ervoor dat meer mensen het gebouw weten te vinden, ze worden welkom geheten met een kop koffie in een mooi interieur. We merken dat de bezoekers diverser zijn.' Het wijkcentrum zelf is erop vooruitgegaan, maar

GEMEENTE ONDERZOEKT IMPACT

Er gaat veel geld om in buurtcentra en daarom is een goede evaluatie belangrijk. Tot nu toe bestond een evaluatie bij de gemeente Utrecht altijd uit telbare resultaten: bezettingsgraad, verhuurbaarheid, bezoekersaantallen en bezoekerstevredenheid. In 2020 heeft de gemeente gezocht naar nieuwe vormen van evalueren om ook de maatschappelijke impact te meten.

Begin 2021 worden de resultaten gepubliceerd in een openbaar rapport. Nieuwsgierig? Houd de website van de gemeente Utrecht of de nieuwsbrief van Bouwstenen in de gaten.

De evaluatie moet inzicht verschaffen in de beleving van de gebruikers, de maatschappelijke waarde van de buurtcentra en de effecten van het gevoerde beleid. De onderzoeksvragen zijn in samenspraak met de gemeenteraad opgesteld.

Zo wordt onder andere onderzocht:

- Hoe is de gebruikersbeleving van de Utrechtse buurtcentra?
- Wat zijn de maatschappelijke waarde en effecten van de Utrechtse buurtcentra?
- In hoeverre verloopt de sturing en organisatie van de Utrechtse buurtcentra naar behoren, zowel op gemeentelijk als locatieniveau?
- In hoeverre en op welke manier kunnen bovenstaande onderzoeksvragen met behulp van een eenvoudige evaluatietool periodiek door buurtcentra worden beantwoord?

Het onderzoeken van de maatschappelijke impact vraagt veel tijd. De gemeente wil op basis van dit onderzoek samen met onderzoeksbureau Labyrint een evaluatietool ontwikkelen om in de toekomst relatief snel een impactonderzoek en -evaluatie uit te voeren.

de impact van de vernieuwingen op de rest van de wijk Ondiep is lastiger in beeld te brengen. Naast de vernieuwing van het wijkcentrum is in de wijk gerenoveerd en zijn nieuwe koopwoningen gebouwd. Al met al vinden Rick en Tamara dat het vernieuwde buurtcentrum voor verbetering heeft gezorgd in de wijk. Maar ook dan blijft er nog werk aan de winkel: overlast op met name de bovenwijkse Amsterdamsestraatweg blijft nog een punt van zorg.

Voortdurend afstemmen

Organisatorisch was het geen eenvoudige klus om de buurtcentra fysiek en programmatisch te vernieuwen. Meerdere gemeentelijke afdelingen, verschillende organisaties, betrokkenen bij de buurtcentra en de politiek moesten het samen klaarspelen.



'Het vergt voortdurend afstemming, zowel op gemeentelijk niveau als in de multifunctionele accommodaties', zegt Rick. 'Zo is er regelmatig intern overleg in gemeente tussen de verschillende afdelingen van vastgoed, exploitatie en beleid. We bespreken dan elkaars rollen en verwachtingen. Als die voorwaarden vanuit de verschillende afdelingen goed geregeld zijn, komt dat de uitvoering alleen maar ten goede.'

'Het vergt voortdurend afstemming, zowel op gemeentelijk niveau als in de multifunctionele accommodaties'

Ook sociaal makelaar Tamara Erkelens noemt het van belang om goed overleg te hebben tussen de gebruikers, de sociaal makelaar en het facilitair

vastgoedbeheer. Voor een goede programmering en goed beheer heeft ieder buurtcentrum in Utrecht daarom een driehoeksoverleg tussen de partijen.

'Dit driehoeksoverleg heeft de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het beheer en de interne en externe communicatie. Ik ben als sociaal makelaar de kartrekker', zegt ze. 'Het gaat vaak over praktische zaken, zoals wie sluit af en wie zet het koffiezetapparaat uit, maar het kan ook over bredere zaken gaan.'

Rick de Kogel is beleidsadviseur accommodatiebeleid bij de gemeente Utrecht.

Tamara Erkelens is sociaal makelaar bij welzijnsorganisatie Dock.



©Henni Bunnik/ Perspectief In beeld

INTENTIE

- Buurtcentra als basisinfrastructuur
- Mensen komen er graag en weten wat er te doen is
- Ontmoeten, bewegen, ontplooiën



INTERVENTIE

VASTGOED

Woningcorporaties is eigenaar en gemeente is hoofdhuurder

PROGRAMMA

Door Dock (welzijn), huurders en vrijwilligers

FACILITIES

Door Dock (welzijn) en gemeente



IMPACT

- ✓ Meer bezoekers uit wijk
- ✓ Betekenisvolle interactie tussen wijkbewoners
- ✓ Minder gevoel van eenzaamheid



Intentie

In het gemeentelijk beleid is opgenomen dat in alle wijken buurtcentra tot de sociale basisinfrastructuur horen. Het zijn plekken waar mensen graag komen en weten wat er te doen is. Ontmoeten, bewegen en ontplooiën zijn belangrijke doelen. Voorwaarde is dat de centra goed toegankelijk en makkelijk vindbaar zijn.

Interventie

Buurtcentrum de Speler in Ondiep was slecht toegankelijk en niet goed zichtbaar. Daarom is het verplaatst naar de begane grond en grondig opgeknapt. Dat is gedaan door woningcorporatie Mitros, eigenaar van het pand, en de gemeente Utrecht, die tevens

huurder is. De huur bedraagt circa €68.000,- per jaar, dat is zo'n €75,- per m2.

Programmering en beheer van het buurtcentrum worden afgestemd in een driehoeksoverleg tussen de sociaal makelaar van Dock (welzijn), een vertegenwoordiging van de huurders en het facilitair vastgoedbeheer van de gemeente Utrecht. Tussen de afdeling vastgoed van de gemeente en de huurders is sprake van een verhuur-huurder relatie. Huurprijzen zijn stadsbreed op elkaar afgestemd. Maatschappelijke huurders huren tegen een lager tarief dan commerciële huurders. De door de gemeente gefinancierde beheerkosten bedragen €78.000,- per jaar.

Impact

Sinds de verbouwing weten meer wijkbewoners het centrum te vinden. Uit een onderzoek van 2020 naar de impact van buurtcentra blijkt dat de Utrechtse buurtcentra het goed doen wat betreft interactie tussen buurtbewoners. Ze ontmoeten er andere bewoners van hun buurt (71%), ze kunnen er andere mensen helpen (72%) en ze leren andere bewoners beter kennen (71%). 29% van de respondenten voelt zich minder eenzaam door de aanwezigheid van het buurtcentrum.

IN HET NIEUWE DORPSHUIS IS ALLES VAN IEDEREEN

DORPSVOORZIENING HUIS VAN EEMNES

In de nieuwe dorpsvoorziening van Eemnes zijn alle ruimtes gedeelde ruimtes. Hoe organiseer je dat?
'De visie van een architect alleen is niet voldoende.'

Begin 2020 opende wethouder Sven Lankreijer vol trots de nieuwe multifunctionele dorpsvoorziening Huis van Eemnes. Een bibliotheek, een café en brasserie, een multifunctioneel theater, meerdere sportzalen en een biljart: het is er allemaal te vinden.

Je kunt er workshops en activiteiten volgen en ook de leerlingen van de basisschool gebruiken de sportzalen en andere faciliteiten. Het theater en verschillende zalen zijn te huur, bijvoorbeeld voor feesten, voorstellingen of kerkdiensten. Alle partijen delen het gebouw met elkaar: zo vormen de entree, horeca en bibliotheek één ruimte.

'Vanaf het begin hielden we vast aan het concept dat alle ruimtes gedeelde ruimtes moeten zijn', zegt Robert-Jan Vos, directeur van het nieuwe Huis van Eemnes. Dat is gelukt: 'Zodra je de centrale hal van het Huis van Eemnes binnenloopt, zie je niet alleen kasten met boeken van de bibliotheek, maar ook horeca. De functies lopen in elkaar over. En als we in de loop van de tijd andere functies nodig hebben, kunnen we de ruimtes flexibel aanpassen.'

Waarom een nieuw 'huis'?

Het vroegere multifunctionele dorpscentrum de Hilt had kleine vergaderzalen, een bescheiden podium, een



'Vanaf het begin hielden we vast aan het concept dat alle ruimtes gedeelde ruimtes moeten zijn'

sporthal en klein sportzaaltje. De bibliotheek was elders gehuisvest. De gebouwen, beide uit de jaren zeventig, waren verouderd. Het dorpscentrum en de bibliotheek waren belangrijk voor de gemeenschap: de Hilt verwelkomde ieder jaar ongeveer 130.000 bezoekers, de bibliotheek zo'n 30.000. Naast vernieuwing van het vastgoed en de voorzieningen, hadden ze ook behoefte aan meer vierkante meters.





De gemeente, eigenaar van de panden, stond voor het vraagstuk: ingrijpend investeren in beide gebouwen en deze doorexploiteren, de bibliotheek betrekken bij de bestaande dorpsaccommodatie de Hilt, of samen op één plek nieuw bouwen?

Nieuwbouw

In 2012 besloot de gemeente om de verschillende scenario's door te rekenen. Uitbreiding van de bestaande panden bleek bouwkundig lastig. Vernieuwing van de veertig jaar oude panden was kostbaar, terwijl het slechts een beperkt langere levensduur gaf. Ook was het bouwtechnisch niet haalbaar zonnepanelen op het dak te plaatsen.

Nieuwbouw bleek financieel, maatschappelijk en qua duurzaamheid (met 1.778 zonnepanelen én gasloos) serieuze voordelen te bieden. De gemeente nam zeven nieuwbouwlocaties onder de loep. Uiteindelijk viel de keuze op een locatie naast het winkelcentrum, naast het voetbal- en tenniscomplex en in de buurt van woningen.

Wensen in beeld

De bibliotheek en de Hilt moesten gaan samenwerken, ieder met een eigen cultuur, gewoontes en wensen. Robert-Jan: 'Als je gaat investeren in een accommodatie en partijen bij elkaar wil brengen, is de visie van een architect alleen niet voldoende. Ga vooraf in gesprek met betrokken organisaties en beheerders. Bij de

organisaties zit veel expertise over wat belangrijk is voor de maatschappij en waar een gebouw aan moet voldoen: wat zijn hun eisen, wensen, trends en dromen?'

Ook wat de gemeente belangrijk vindt, moet goed in beeld komen. 'In Eemnes had de gemeente vergrijzing en de sociale functie van de dorpsvoorziening hoog op de agenda staan', zegt Robert-Jan. 'De drempel moest laag zijn. En uiteraard wilde de gemeente ook lagere exploitatielasten.'

Gedeelde ruimtes organiseren

Hoe organiseer je het delen van alle ruimtes? De gemeente is eigenaar van het pand en verhuurt het aan de stichting Huis van Eemnes. De stichting is hoofdhuurder, de bibliotheek is een belangrijke vaste huurder. Robert-Jan, in dienst bij de stichting, regelt als directeur alle dagelijkse zaken rondom samenwerking, huur, verhuur en commerciële activiteiten. Het zes koppig bestuur van de stichting bestaat uit vrijwilligers en heeft de eindverantwoordelijkheid.

De stichting baat zelf de horeca uit. Een commerciële uitbater zou alleen open zijn op tijden die commercieel interessant zijn, en dat was juist wat het Huis van Eemnes niet wilde. De openingstijden zijn nu zeer ruim.

Het merendeel van de voorzieningen en hun huurkosten worden gefinancierd vanuit de gemeente. Dat wordt betaald via verschillende sectoren en komt uit subsidiepotjes voor sport, de bibliotheek en voor

de programmering van het theater. Daarnaast zijn er nog onrendabele exploitatiekosten van het gebouw. De stichting moet binnen die financiële kaders opereren, maar de gemeente loopt uiteindelijk het financiële risico, bijvoorbeeld bij inkomstenderiving door corona. Wie een soortgelijk centrum van de grond wil krijgen, heeft een flinke dosis sociaal ondernemerschap nodig, zegt Robert-Jan. 'Er komt veel bij kijken: samenwerking tussen verschillende partijen en verschillende culturen, horeca, administratie. En je moet kansen zien in nieuwe



samenwerkingen, door bijvoorbeeld ook een plek te bieden aan sprekers van bo's, politie, sportcoaches en wethouders.'

Een ton besparing

'Je zou verwachten dat je met zo'n mooi nieuw gebouw te maken hebt met hogere lasten', zegt Robert-Jan. Per saldo kwamen er ook meer vierkante meters bij: van 4.600m² naar 6.300m² in het nieuwe pand. Maar, zegt Robert-Jan: 'Er is juist een besparing van ongeveer een ton per jaar ingecalculleerd.'

Eenzijds bespaart het Huis van Eemnes op kosten zoals de energierekening door zelf zonne-energie op te wekken. 'Daarnaast hebben we meer opbrengsten uit commerciële en maatschappelijke activiteiten: de horeca en zaalverhuur. Ook zijn de locaties waar de oude gebouwen van de bibliotheek en de Hilt lagen herontwikkeld. Dat genereert weer inkomsten voor de gemeente.'

Meteen naar de bieb

Is de functie van dorps huis veranderd, nu het in het nieuwe pand zit? Het Huis van Eemnes werd eind januari 2020 geopend, vlak voordat in maart de coronacrisis uitbrak. Toch kunnen volgens Robert-Jan al voorzichtig enkele conclusies getrokken worden. 'Het Huis trok in de eerste weken al veel bezoekers. Je zag dat mensen activiteiten combineerden. Ouders die hun kinderen naar sport brachten, gingen tussendoor meteen naar de bibliotheek of dronken samen een kop koffie. Leerlingen en werkenden, rijk en arm komen

naar de bibliotheek en zien dan meteen wat er nog meer mogelijk is. Of het nu in de brasserie, bij het theater of in de bibliotheek is, mensen kunnen daar gaan zitten waar ze zich prettig voelen.'

Uitdagingen voor de toekomst

Een dorpsvoorziening als het Huis van Eemnes laat veel kansen zien. Toch zijn er ook uitdagingen voor verbeteringen, in Eemnes en elders. Zo is het Huis van Eemnes een inclusief dorps huis dat voor alle inwoners is, en niet alleen voor kwetsbaren. In de gemeente Eemnes wonen relatief veel welgestelde mensen, die de horecaprijzen voor koffie en eten kunnen betalen. Maar hoe biedt je iets betaalbaars voor kwetsbare groepen? Hoe zorg je voor inclusiviteit, in plaats van aparte groepjes? En hoe vindt je in de exploitatie ruimte om daarop in te spelen zonder in de bureaucratische subsidiemolen te belanden?



Robert-Jan Vos is directeur van het Huis van Eemnes en voormalig bedrijfsleider van de Hilt.

INTENTIE

- Hoogwaardige sociaal-culturele voorzieningen
- Beheersing exploitatiekosten
- Duurzaamheid; lagere CO2-uitstoot



INTERVENTIE

VASTGOED

Gemeente is eigenaar en Stichting Huis van Eemnes is hoofdhuurder

PROGRAMMA

Door Stichting Huis van Eemnes i.s.m. partners / onderhuurders

FACILITIES

Door Stichting Huis van Eemnes

IMPACT

- ✓ Meer bezoekers
- ✓ Hogere bezetting van ruimtes
- ✓ Langer verblijf en combinatie van activiteiten
- ✓ Lagere energiekosten en CO2-uitstoot



Intentie

De gemeente Eemnes heeft hoge ambities op sociaal-cultureel vlak: educatie, informatie, sport, ontmoeting en ontspanning, recreatie, cultuur, welzijn en het leveren van een bijdrage aan het terugdringen van CO2-uitstoot. Dat alles vraagt om een eigentijdse, duurzame en betaalbare voorzieningenstructuur. De oude voorzieningen voldeden daar niet aan.

Interventie

De gemeente en lokale partijen kozen voor een nieuw multifunctioneel gebouw waar verschillende activiteiten en instellingen onder één dak zijn samengebracht. De gemeente is eigenaar en verhuurt het totale gebouw aan de Stichting Huis van Eemnes. De stichting speelt

een centrale rol in het realiseren van de missie en visie. Zij neemt het voortouw in de programmering en zorgt voor de facilitaire zaken. De stichting verhuurt ruimtes op vaste en incidentele basis aan andere partijen, de bibliotheek is een belangrijke vaste huurder. De totale kosten van de stichting voor beheer en facilitair zijn circa €520.000,- per jaar. Ruim de helft daarvan wordt terugverdiend door horeca en financiering van andere diensten zoals dagbesteding en informatiefunctie. De totale kosten per jaar voor de huur van het vastgoed bedragen ongeveer €450.000,-, dat is zo'n €75,- tot €100,- per m2. De stichting verwacht dat meer dan 80% van deze kosten zich terugverdienen via verhuur aan vaste onderhuurders en incidentele verhuur. De gemeente vult de rest aan.

Impact

Het Huis van Eemnes is begin 2020 opengegaan. Mede door het coronavirus is de impact moeilijk vast te stellen. Volgens eerste indrukken komen er meer bezoekers dan in de voormalige voorzieningen, is de bezettingsgraad van de ruimtes hoger en blijven bezoekers langer in het gebouw omdat ze activiteiten combineren. Daarnaast zijn de energiekosten en CO2-uitstoot omlaag gegaan.



HET DORP REGELT HET ZELF

HART VAN AUSTERLITZ

Bewoners van Austerlitz besloten zelf zorgwoningen in het dorp te realiseren. Toen een woningcorporatie deels uitviel, zette het burgerinitiatief ook huurwoningen neer. 'Als ouderen in het dorp blijven wonen, scheelt dat zorgkosten.'

Austerlitz is een rustig, hecht dorp in de gemeente Zeist met ruim 1.600 inwoners. Er was een dorps huis met gymzaal en een kleine basisschool, maar de bewoners misten zorgwoningen waardoor ouderen in het dorp konden blijven wonen. De burgerinitiatieven Austerlitz Zorgt, Woonstichting NuVoorStraks, de gemeente, het dorps huis, de basisschool, de peuterspeelzaal en woningcorporatie Woongoed probeerden dat samen te realiseren.

Lange adem

In november 2020 werd midden in het dorp het nieuwbouwproject Hart van Austerlitz geopend, met acht seniorenwoningen, een nieuwe school, starterswoningen en sociale huurwoningen. Initiatiefnemer Jan Sijnders had er de afgelopen jaren een fulltime vrijwilligersbaan aan, zegt hij. 'Maar het is gelukt en dat geeft voldoening.'

'Het is een project van lange adem', vertelt Jan. 'In 2007 hadden de gemeente, de woningcorporatie en de provincie een adviesbureau gevraagd een dorpsvisie mede op te stellen. Daar werden ook bewoners

bij betrokken. Er was veel bestuurlijke drukte over maar toen het af was, gebeurde er niets. Dat was frustrerend. Als inwoners wilden we tempo maken, om ervoor te zorgen dat ouderen zo lang mogelijk in Austerlitz kunnen blijven wonen. We wilden zorg- en welzijnsvoorzieningen in het dorp hebben.'

'We wilden zorg- en welzijnsvoorzieningen in het dorp hebben.'

Zelf regelen

De gemeente gaf de bewoners ruimte om het zelf te gaan regelen. Een initiële werkgroep werd in 2012 een formele zorgcoöperatie waarmee professionele zorg kon worden verleend, gesubsidieerd door de gemeente vanuit de Wmo. De nieuwe coöperatie deed eerst inspiratie op bij andere zorgcoöperaties in Hoogeloon en Elsendorp in Noord-Brabant. 'We hebben nu een dorpssteam met dorpsondersteuner, een huisarts en een wijkverpleegkundige. Maar liefst 40% van de volwassen bevolking is lid van de coöperatie, voornamelijk uit solidariteit. We hebben ook veel actieve vrijwilligers.'

Ook het nieuwbouwproject Hart van Austerlitz is tot stand gekomen dankzij de inzet van bewoners. 'In 2013 mochten we de trekkersrol van de gemeente overnemen voor de ontwikkeling van Hart van Austerlitz', zegt Jan. 'We wilden in één gebouw een nieuw dorpshuis, een basisschool en een peuterspeelzaal. Ook wilden we zorg- en starterswoningen realiseren. De gemeente had al een locatie beschikbaar.'

Er was in het dorp groot draagvlak voor een multifunctioneel gebouw met bewonersinspraak, zo koos het dorp de architect. 'Professionele partijen vonden het spannend om die keuze aan inwoners over te laten', zegt Jan. In 2017 nam de gemeente het weer van de bewoners over.

'We wilden in één gebouw een nieuw dorpshuis, een basisschool en een peuterspeelzaal. Ook wilden we zorg- en starterswoningen realiseren.'

Generaties bij elkaar

Jan: 'Met het Hart van Austerlitz wilden we een gebouw neerzetten voor meerdere generaties, jong en oud door elkaar. In Duitsland heb je daar al veel goede voorbeelden van. Op die manier kunnen we het dorpshuis op meer manieren inzetten: overdag is er fysiotherapie, een kapper en dagopvang. Het dorpshuis is een ontmoetingsplek voor de nieuwe bewoners, en het dorpssteam van Austerlitz Zorgt houdt er kantoor.'



'Het mes snijdt aan twee kanten nu het ook overdag druk is: het is handig voor inwoners en goed voor de exploitatie van het dorpshuis. Zo dient de peuterspeelzaal in de avonduren als vergaderruimte. Om zaken als onderhoud en verzekeringen goed te regelen hebben we een Vereniging van Eigenaren opgericht.'

Dorp bouwt en financiert mee

Naast het hoofdgebouw zou Woningcorporatie Woongoed 40 zorg- en starterswoningen bouwen en verhuren. Totdat het in 2015 voor corporaties verboden werd om naast sociale huurwoningen ook in de vrije sector te bouwen. 'Dat probleem hebben we opgelost door zelf de woonstichting NuVoorStraks op te richten', blikt Jan terug. 'We hadden niet die ambitie, maar anders konden we geen zorgwoningen bouwen.'

De financiering van de verschillende functies van het gebouw loopt via diverse kanalen. De school en de peuterspeelzaal worden gefinancierd via de gemeente. Het dorpshuis kent meerdere geldstromen: via de gemeente, fondsen, subsidies, crowdfunding en verhuuropbrengsten. De woningcorporatie had een spilfunctie in de bouw van de sociale huurwoningen en het hoofdgebouw.

Het regelen van financiering ging niet vanzelf. 'Er was co-creatie nodig om alles voor elkaar te krijgen', zegt Jan. 'Gelukkig kregen we een opstartsubsidie van de provincie voor het ontwikkelen van de vrije sectorwoningen, want er komt veel voorbereidend werk bij kijken. Slechts twee banken wilden met ons praten en zij eisten gemeentegarantie. De gemeenteraad wilde dat niet meteen verlenen, maar door het dorp te

mobiliseren is het toch gelukt. De bank financierde 70%, de overige 30% hebben we via crowdfunding bij elkaar gebracht. Inwoners konden hun geld voor tien jaar vastleggen tegen 3% rente. Binnen twee weken was het geld toegezegd.'

Pionieren

Jan is trots op wat bereikt is: 'We zijn een van de eersten die een dergelijk project van de grond hebben gekregen. We hebben veel moeten bevechten, want organisaties vonden het risicovol en onzeker. Mooi is dat de bank die ons heeft gefinancierd inmiddels meer van dit soort projecten financiert. Het voorwerk dat wij

hebben verricht, levert dus ook wat op voor andere projecten.'

Ook bij de Rijks- en provinciale overheid zijn zaken in gang gezet die helpen bij het opstarten van burgerinitiatieven. Landelijk organiseren burgerinitiatieven rondom zorg zich onder de naam Nederland Zorgt. De afgelopen jaren is het aantal deelnemende initiatieven flink gegroeid.

Tel zorgkosten mee

Jan wil graag een boodschap meegeven aan gemeenten. 'Als oudere inwoners in hun eigen dorp of

wijk kunnen blijven wonen, scheelt dat de gemeente zorgkosten. Oudere inwoners kunnen makkelijker terugvallen op hun bestaande netwerk en mantelzorg, ze zijn tevredener en minder eenzaam. Per saldo heeft de gemeente lagere zorguitgaven. Belangrijk is dat je als gemeente daarom tijdig een locatie reserveert in een vergrijzende wijk of dorp om zo zorgwoningen in een dorp of wijk te kunnen ontwikkelen. Kijk dus niet alleen naar de locatie- en vastgoedkosten, maar ook naar de gevolgen voor de zorgkosten.'

Jan Snijders was voorzitter van de coöperatie Austerlitz Zorgt.

TIPS

- Zorg als gemeente voor tempo en continuïteit. Uitzoekwerk mag de voortgang niet belemmeren, want vertraging kost veel geld (bijvoorbeeld adviseurskosten, locatiekosten en het risico dat enthousiaste burgers afhaken).
- Als een geschikte locatie naar de hoogste bidder gaat, kan het zijn dat de gebouwen weinig bijdragen aan de wijk. Komen er echter woningen en voorzieningen voor ouderen, dan kunnen zij in hun eigen omgeving en (mantelzorg)netwerk blijven wonen en dat drukt de zorgkosten. Stel schaarse locaties zoals een leegstaande school of kerk tijdig veilig voor ouderenwoningen.
- De gemeente kan de bestemming voor ouderenwoningen en -voorzieningen sturen via het bestemmingsplan, ook als de grond niet van de gemeente is.
- Geef burgerinitiatieven ruimte, geld en advies in de opstartfase. Het Rijk heeft al een stimuleringsregeling voor de opstartfase van burgerinitiatieven. De gemeente en provincie Utrecht en het netwerk voor burgerinitiatieven Omzien onderzoeken of er voor de opstartfase een garantiefonds kan komen.



INTENTIE

- Voldoende voorzieningen zodat oudere bewoners in het dorp kunnen blijven wonen
- Meer generaties met en door elkaar



INTERVENTIE

VASTGOED

Woonstichtingen
Gemeente

PROGRAMMA

Stichting Dorpshuis
School
Austerlitz Zorgt

FACILITIES

Stichting Dorpshuis en anderen

IMPACT

- ✓ Ontmoeting en meer interactie tussen generaties
- ✓ Veel vrijwilligers
- ✓ Minder zorgkosten door preventieve werking van voorziening
- ✓ Inspirerend voorbeeld voor andere initiatieven



Intentie

Inwoners van Austerlitz vinden dat leefbaarheid in het dorp betekent dat ouderen in het dorp moeten kunnen blijven wonen, ook als ze meer zorgbehoevend worden. Samenleven doe je samen met en voor verschillende generaties.

Interventie

Om hierop in te kunnen spelen is Hart van Austerlitz gerealiseerd. Hart van Austerlitz bestaat uit een gemeenschapsgebouw met school, peuterspeelzaal en dorpshuis. Daarnaast is er een mix van starterswoningen, sociale huurwoningen en vrije sector huurwoningen voor ouderen. Dit werd mogelijk door

samenwerking tussen diverse partijen en met financiële steun uit diverse bronnen. Een substantieel deel van de financiering van de vrije sector huurwoningen is via crowdfunding opgehaald bij particulieren uit het dorp. Met behulp van deze steun in combinatie met gemeentegarantie kon 70% van de benodigde investeringskosten voor de huurwoningen in de vrije sector bij de bank geleend worden.

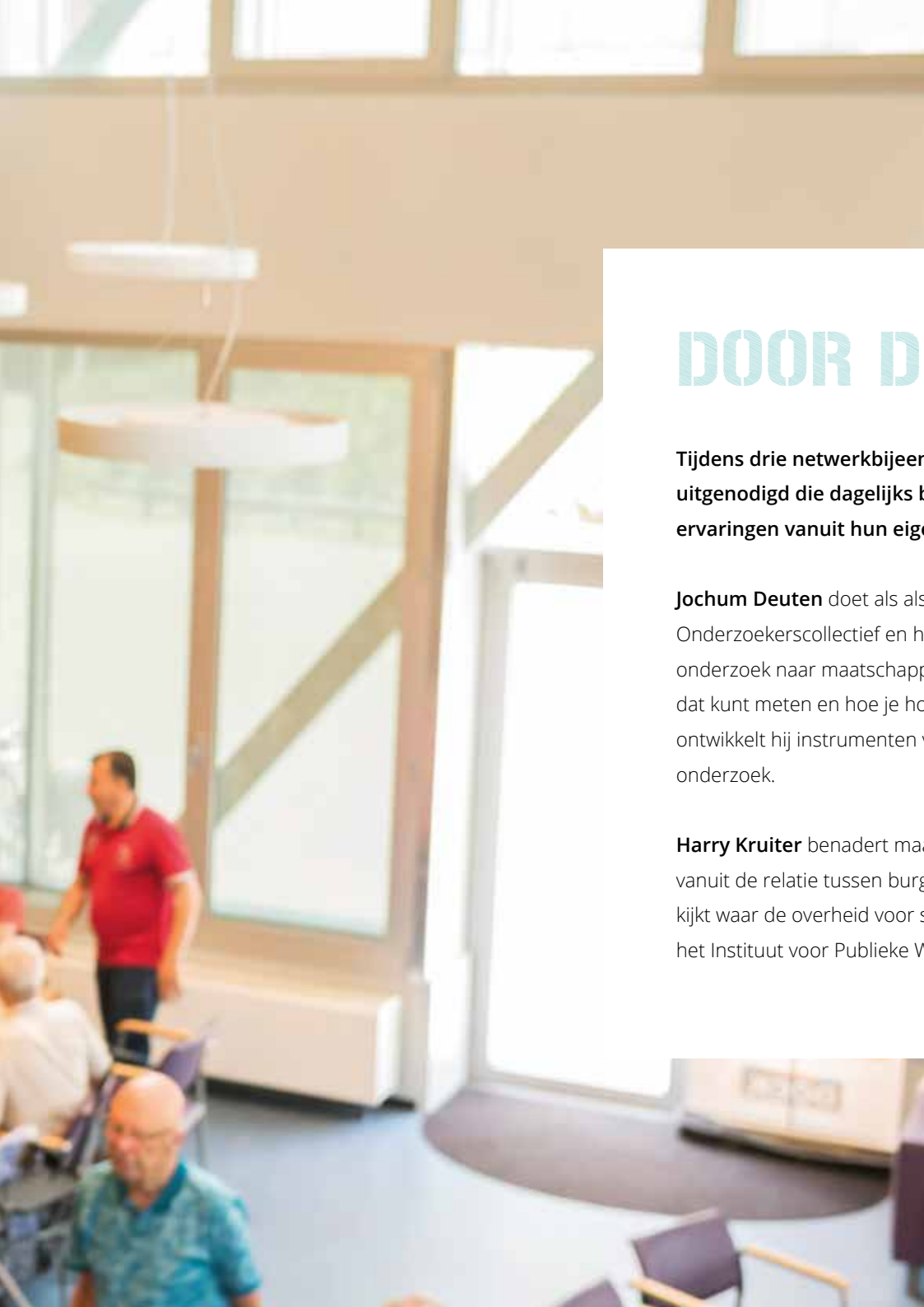
Impact

Hart van Austerlitz is eind 2020 geopend maar nu al is duidelijk dat het bijdraagt aan de ontmoeting en interactie tussen verschillende generaties. Het initiatief heeft veel mensen aangespoord om vrijwilliger te

worden. Er worden in toekomst minder zorgkosten verwacht omdat ouderen makkelijker kunnen terugvallen op bestaande netwerken en mantelzorgers. Tenslotte is Hart van Austerlitz een inspirerend voorbeeld voor andere initiatieven, ook dat is impact!







DOOR DE OGEN VAN...

Tijdens drie netwerkbijeenkomsten waarin we de praktijkvoorbeelden bespraken, hebben we steeds iemand uitgenodigd die dagelijks bezig is met vraagstukken rond maatschappelijke impact. Alle drie delen ze hun ervaringen vanuit hun eigen invalshoek.

Jochum Deuten doet als lid van het Onderzoekerscollectief en het Waardehuis veel onderzoek naar maatschappelijke impact, hoe je dat kunt meten en hoe je houvast kunt krijgen. Ook ontwikkelt hij instrumenten voor kwalitatief impact-onderzoek.

Harry Kruiter benadert maatschappelijke impact vanuit de relatie tussen burgers en de overheid, en kijkt waar de overheid voor staat. Hij is oprichter van het Instituut voor Publieke Waarden, dat nieuwe

manieren ontwikkelt om publieke waarde te realiseren in een terugtrekkende verzorgingsstaat. Ook is hij mede-auteur van het boek *Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief: handboek voor publieke ondernemers* (2015).

Els Boerhof belegt geld in buitenlandse projecten met financieel en maatschappelijke rendement. Ze is mede-eigenaar van particulier impact investeringsbedrijf Goodwell Investments en kijkt naar maatschappelijke impact vanuit het oogpunt van de investeerder.

VINGER AAN DE POLS:

HOE MEET JE MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE?

Wie investeert in maatschappelijk vastgoed, gaat voor de impact. Maar hoe kun je maatschappelijke waarde meten?

Jochum Deuten onderzoekt als vrijgevestigd onderzoeker en adviseur de effecten van talloze 'moeilijk meetbare dingen', van stadstuinen en sociale wijkteams tot woonzorgconcepten en wijkrestaurants. Ook de impact van maatschappelijk vastgoed is moeilijk meetbaar. Als geen ander buigt hij zich over de vraag hoe je de maatschappelijke waarde in kaart kunt brengen.

'Veel partijen in het publieke domein zijn zoekende', ziet Jochum. 'Gemeenteraden willen informatie om te sturen op hoofdlijnen. Professionals zijn benieuwd of ze effect hebben. Maar hoe meet je de impact van maatschappelijk vastgoed?'

Buiten de spreadsheet

De eerste vraag is welke doelen je wil bereiken. 'Een klassieke vastgoedinvesteerder kijkt natuurlijk naar het financieel rendement van de investering', zegt Jochum. 'Hij of zij kan de investeringen aan de voorkant berekenen, wat de kosten zijn voor onderhoud en beheer, aan wie het vastgoed het beste verhuurd kan worden en welke huuropbrengsten het oplevert. Dat past prima in een spreadsheet. Maar als maatschappelijk investeerder in vastgoed moet je ook

kijken naar de effecten: welk verschil maken we met onze stenen voor bewoners, voor buurten, voor de maatschappij?'

Drie ingrediënten

Wie inzicht wil hebben in de maatschappelijke meerwaarde heeft steeds informatie nodig over drie ingrediënten. Allereerst in de investering in het vastgoed, het programma en het beheer, zowel financieel als de inzet van mensen. Ten tweede de activiteiten die daarmee ondernomen worden, en als derde het verschil dat daarmee ontstaat in de maatschappij: het effect.

Die informatie op een rij zetten is geen makkelijke klus. 'De financiën van een accommodatie zitten vaak complex in elkaar als je dat gaat uitpluizen', zegt Jochum. 'Er is sprake van eenmalige investeringen en periodieke betalingen. De ene partij betaalt de andere. En de andere betaalt de ene weer terug.'

Niveaus haken in elkaar

Ook kunnen de ingrediënten op verschillende niveaus in elkaar grijpen, zoals op niveau van de accommodatie en niveau van de activiteiten. Zo zijn



de vastgoedactiviteiten rond verhuur, huurprijs en beheer van grote invloed op de gebruikers. Zoals bij de multifunctionele accommodatie de Speler in Utrecht. 'Hier worden huurprijzen verlaagd wanneer de activiteit bijdraagt aan de gemeentelijke doelen voor de wijk', zegt Jochum. 'Het kan zijn dat dat nodig is om de beoogde effecten te bereiken.' Keuzes die gemaakt worden ten opzichte van vastgoedinvesteringen en opbrengsten zijn immers van invloed op welke activiteiten er komen. Met lagere huurprijzen is het aanbod van activiteiten te sturen.

Effect bereik je niet alleen door een mooie accommodatie neer te zetten, de maatschappelijke doelen bereik je alleen als er ook een sociaal makelaar,

programmamanager of buurtbeheerder is die kansen ziet, activiteiten stimuleert en partijen aan elkaar koppelt. 'Goed programmamanagement in een accommodatie kan voor de gebruiker een wereld van verschil maken. Ze kunnen nieuwe doelgroepen aangereikt krijgen of er kan een nieuwe samenwerking ontstaan waardoor men meer effect kan hebben.'

Stenen en activiteiten

Bij het derde ingrediënt, het effect, maakt Jochum onderscheid tussen directe en indirecte effecten. 'Een direct effect van maatschappelijk vastgoed kan zijn: een plek bieden voor ontmoeting, een mooi gebouw waar men trots op is of de cultuurhistorische waarde die behouden is. Ook kan een gebouw duurzaam zijn. Het gaat dan om het directe effect van de stenen.'

Het wordt wat ingewikkelder als je kijkt naar indirecte effecten. Gebruikers sporten in het

vastgoed, het vastgoed stelt hen daartoe in staat. Die activiteiten hebben weer hun eigen effect: vanuit vastgoedperspectief zijn dat de indirecte effecten. 'Die mag je ook niet zomaar claimen als vastgoedinvesteerder', vindt Jochum. 'Enige bescheidenheid is op zijn plaats. Als onderzoeker heb ik het dan over contributie: je levert een bijdrage aan iets groters. Dit in tegenstelling tot attributie, dat zijn de effecten die je direct kunt claimen, zoals minder CO2-uitstoot.'

Beoogde impact bepalen

Impact meten is niet alleen iets wat achteraf komt kijken bij maatschappelijk vastgoed, zegt Jochum. 'Een goede maatschappelijk investeerder maakt eerst een *impact map* om vanuit daar scherpe keuzes te maken. Welke impact beogen we precies en hoe komt die eigenlijk tot stand? Welke informatie hebben we nodig om die impact te kunnen meten?'

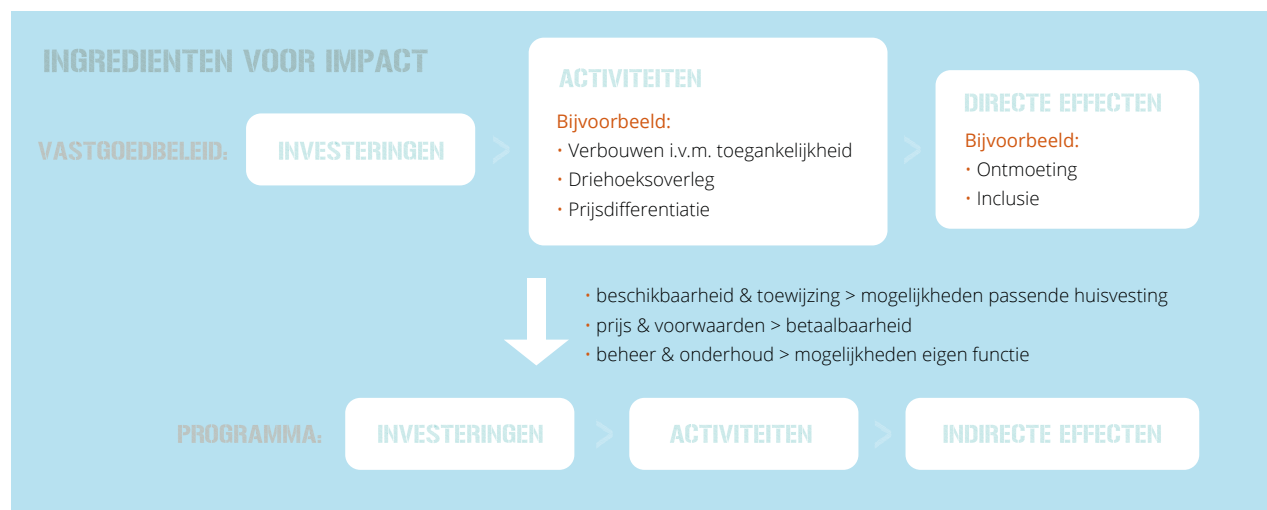
NOG MEER RENDEMENT

Jochum ziet veel inzet in het sociaal domein: tijd, geld, energie en betrokkenheid. En er valt nog meer maatschappelijk rendement te behalen. 'We kunnen meer investeren in het echt nieuwsgierig zijn in hoe het *nóg* beter kan werken. Ga bijvoorbeeld op bezoek bij collega-projecten in het land. Of verdiep je in het onderzoek dat al gedaan is in het land. Of kijk eens hoe de andere gebruikers werken: wat heb je gemeenschappelijk, waar kun je elkaar helpen?'

Met een systematische aanpak kunnen maatschappelijke investeerders ervoor zorgen dat de impact die ze willen bereiken, na afloop ook te meten is. Jochum ontwikkelde instrumenten om de dialoog hierover op gang te helpen, de Effectencalculator en de Effectenarena.

Cijfers en verhalen

'Ik zeg altijd: Value is in the eye of the stakeholder. Met cijfers alleen kom je er niet. Je hebt ook andere informatie nodig, zoals verhalen. Bevraag mensen in de wijk niet alleen met vragenlijsten maar ook in een gesprek. Cijfers zijn zeker belangrijk maar ze geven niet zozeer een antwoord; vaker ze zijn ze het begin van een vraag. Een expert leerde mij ooit: neem ze niet letterlijk, maar wel serieus.'



INITIATIEFRIJKE BURGERS:

MOONWALKEN MET DE GEMEENTE

Van wijkcentrum tot daklozenopvang: de participatiesamenleving zet in op actieve burgers die samen met overheden de samenleving verbeteren. Er ontstaan mooie particuliere initiatieven. Hoe ga je als overheid in overleg met burgers om samen een initiatief van de grond te krijgen?

Harry Kruiter ziet burgerinitiatieven worstelen met de regels van de overheid. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken ziet ook dat goede initiatieven vaak vastlopen en vroeg Harry, onderzoeker bij het Instituut voor Publieke Waarden, te onderzoeken hoe je maatschappelijke initiatieven kunt waarderen.

Botsing

Harry merkte dat de leefwereld van bewoners vaak botst met de systeemwereld van de overheid. Terwijl de overheid enerzijds burgerinitiatieven wil stimuleren, houdt ze de initiatieven anderzijds tegen door allerlei regels en eisen. 'Gemeenten gedragen zich als Michael Jackson die de moonwalk doet', legt hij uit. 'De gemeente loopt vooruit en vraagt aan burgers: kom met ideeën, maak samen met ons de participatiesamenleving mogelijk.'

'Gemeenten gedragen zich als Michael Jackson die de moonwalk doet'

Maar als burgers met ideeën komen en ze geld vragen aan de gemeente, dan loopt de gemeente achteruit.'

'De gemeente eist dan bijvoorbeeld dat professionals de uitvoering op zich nemen. Of er worden drempels opgeworpen, bijvoorbeeld omdat het initiatief niet in het bestemmingsplan past. De initiatieven zetten daarom weer een stap naar achter. En dan loopt het idee vast', zegt Harry.

Daklozen achter de gymzaal

Harry vertelt over de casus van een maatschappelijk initiatief dat een opvangplek voor daklozen wilde realiseren. Een groep van veertig daklozen leefde achter de sporthal in zelfgebouwde hutjes, zodat ze in de sporthal konden douchen. De gemeente wilde dat de daklozen op een andere plek fatsoenlijk opgevangen zouden worden. Verschillende partijen in de stad verenigden zich: zij wilden zo'n opvangplek neerzetten voor de helft van de gebruikelijke kosten. Financiering om het mogelijk te maken, vonden ze zelf.



'Een prachtige kans voor de gemeente', zegt Harry. 'Ze zouden dit moeten toejuichen, maar toen begon het.'

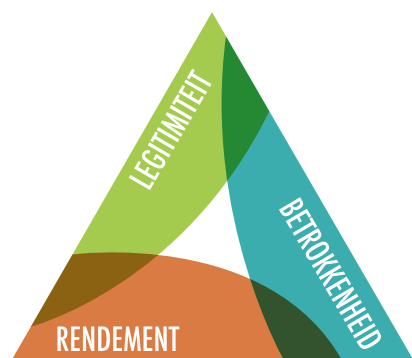
De gemeente boog zich over de vraag waar de daklozenopvang moest komen. Of beter: welke burgers er last van zouden krijgen. 'Na veel gedoe en overleg vond de gemeente een plek langs de snelweg waar niemand er last van had. Toen de opvang eenmaal stond en draaide, kwam de gemeente met meer regels. Want wie kon terecht in deze opvang? De initiatiefnemers wilden een plek hebben voor alle daklozen die niet in reguliere opvangen welkom zijn. Maar de gemeente was bang voor een aanzuigende werking uit andere steden.'

Langzaam slopen meer beleidsregels in de organisatie van de opvang. 'Door alle regels werd de opvang

uiteindelijk tweemaal duurder dan gepland. De verzorgingsstaat slokte het initiatief op: door alle regels van de verzorgingsstaat lukte het niet om maatwerk te leveren en het initiatief uniek te houden.' Werken vanuit 'de bedoeling' paste niet binnen de regels van de verzorgingsstaat.

Waarderingsmodel

Volgens Harry lopen zulke maatschappelijke initiatieven vaak spaak omdat discussiepunten voortdurend door elkaar heen lopen. 'Bijvoorbeeld over de vraag of het legitiem is om als gemeente daklozen uit een andere stad op te vangen. Of dat je alleen eigen daklozen mag opvangen.' Om die hobbels te herkennen en te overkomen, heeft Harry op basis van zijn ervaringen een waarderingsmodel gemaakt, dat burgers en overheden kunnen gebruiken om met elkaar in de gesprek te gaan (zie afbeelding).



Het bestaat uit een driehoek van drie waarden: legitimiteit, betrokkenheid en rendement. 'De waarde legitimiteit is de alfa en omega van openbaar bestuur. Als openbaar bestuur niet legitiem handelt, mag het niet handelen. Maar er zijn verschillende vormen van legitimiteit waar overheidshandelen aan moet voldoen', legt Harry uit. Bewonersinitiatieven hebben de gemeente nodig om het initiatief legitimiteit te verschaffen. De waarde legitimiteit gaat over de vraag: wat voor verschil maakt het initiatief?

Betrokkenheid komt vanuit de samenleving: heeft het initiatief draagvlak? Van wie en voor wie is het project? Rendement draait om de vraag waar de winst neerslaat. Bijvoorbeeld bij de inwoners, die met een burgerinitiatief hun wijk opknappen en zo een betere leefomgeving en meer sociale cohesie creëren. Daarnaast kan de winst ook neerslaan bij de gemeente, als het initiatief inhoudt dat bewoners bijvoorbeeld taken van de gemeente overnemen.

Discussiepunten in kaart

Met de driehoek kunnen burgers en overheden de afzonderlijke argumenten voor en tegen afwegen en benoemen wat voor verschil het nieuwe initiatief maakt. Is het bedoeld voor bewoners, of is het een gemeentelijke voorziening? Is het uniek? Is het beter? Is het goedkoper? Wat verandert het? Alle discussiepunten kunnen zo in kaart worden gebracht en besproken worden.

'Het zwaartepunt ligt bij de dialoog bij die drie zaken', zegt Harry. 'Initiatieven moeten rendabel, betrokken en legitiem zijn, willen ze publieke waarde realiseren. Tegelijkertijd moeten de waarden in balans zijn en kunnen ze nooit alle drie volledig gerealiseerd worden binnen een initiatief.'

Legitimiteit: wat maakt het verschil?	Rendement: waar slaat de winst neer?	Betrokkenheid: van wie, voor wie?	Investeren
Uniek	Ontwikkelkosten	Initiatief en gebruiker	Tijd en stenen
Beter	Vervangend of aanvullend?	Gebruiker	Tijd, stenen, gebruiker en fondsen
Goedkoper	Wat kan hoe weg?	Probleem voor de status quo	Publiek/privaat
Transformatie	Hoe verandert de status quo?	Overheid en samenleving	Transformatie of schaling?

WAT KUNNEN WE LEREN VAN PARTICULIERE IMPACT INVESTEERDERS?

Els Boerhof investeert met haar organisatie Goodwell Investments voor particuliere beleggers in bedrijven met beleggingsrendement én maatschappelijke impact. Het is dus mogelijk om tegelijkertijd commercieel succesvol te zijn en sociale impact te hebben. Wat kunnen we van haar leren?

Goodwell Investments is een particuliere investeerder, die sinds 2006 meer dan \$150 miljoen aan kapitaal ophaalde. Ze investeren het kapitaal in beginnende Indiase en Afrikaanse bedrijven in de financiële en technologiesector, van microfinanciering tot mobiele betalingen, bankieren op het platteland en technologie voor openbaar vervoer. Kortom: met particulier geld investeren in publieke voorzieningen.

De bedrijven hebben één overeenkomst: naast beleggingsrendement dragen ze ook bij aan duurzame vermindering van armoede. Els: 'De 25 bedrijven in onze portefeuille hebben meer dan 33.000 lokale werknemers in dienst. Samen bereikten ze meer dan 28 miljoen huishoudens voor meer dan \$2.1 miljard aan financiële producten en diensten.'

Streng selectie

Els geeft gemeenten handige tips en handvatten om meteen mee aan de slag te kunnen. De sleutel van het behalen van zowel financieel als maatschappelijk rendement? Goodwells strenge selectie aan de voordeur. Van de duizend aanvragen per jaar worden

er vijf of zes geselecteerd. 'Wij vinden dat je beter je huiswerk vooraf goed kunt doen', zegt Els. 'Beter ten halve gekeerd dan ten hele gedwaald. In de rest van het proces betaalt zich dat ruimschoots terug.'

'Investeringsvoorstellen gaan bij ons altijd gepaard met onderzoekslijsten: wat zijn de echte problemen? Zijn er cijfers? Hoe is het doel geformuleerd? Wat is het punt op de horizon en hoe is het moreel kompas?' Kortom: hoe bepaal je vooraf of een project voldoende impact heeft? Om daarachter te komen heeft Goodwell

een raamwerk opgesteld. Zo kan op structurele wijze bekeken worden of een project voldoende impact heeft.

'Wij leggen alle projecten langs dezelfde matrix en dat geeft veel duidelijkheid', zegt ze. 'Het moeten goede én transparante projecten zijn. We selecteren alleen projecten die passen binnen ons raamwerk.' Als de doelen van een bedrijf niet aansluiten bij het raamwerk, dan gaat Goodwell er niet mee in zee.

	Niveau van investeerder	Niveau van bedrijf	Niveau van klanten en omgeving
Selectie	Investerders kiezen met dezelfde visie	Bedrijven kiezen met een dubbele missie	Insluiten of uitsluiten
Beleidsmatige betrokkenheid	Verantwoordelijke investeringsprincipes	Milieu- en sociaal management systeem (ESMS)	Klantbescherming
Actieve participatie	Bij gedeelde (maatschappelijke) initiatieven binnen de sector	Goede governance Systematische aanpak ontwikkeling kennis en vaardigheden	Financieel plusje (in de hele keten, ook toeleveranciers) Programma's voor scholing en gezondheid

Centen en impact

‘Om te bepalen of een project voldoende impact heeft, kijken we zowel naar de centen als naar de maatschappelijke impact’, legt Els uit. ‘Wij kijken wat het project betekent voor het bedrijf zelf, voor de klanten en de gebruikers. Je hoort vaak dat het veel tijd en geld kost om iedereen te betrekken, maar voor ons is het belangrijk dat ondernemingen die een projectvoorstel indienen niet alleen luisteren naar hun eigen onderneming. Ook de cirkel daaromheen is belangrijk: het gaat om medewerkers, klanten en bewoners.’

‘Wij kijken wat het project betekent voor het bedrijf zelf, voor de klanten en de gebruikers.’

Els licht toe wat haar drijfveer is: ‘Arme mensen betalen altijd de rekening. Veel van hun geld gaat naar basisvoorzieningen als voedsel, energie en water. Ze betalen bijna altijd te veel voor producten en deze zijn meestal van inferieure kwaliteit, vaak geïmporteerd uit het buitenland. Wij willen dat mensen kwaliteit krijgen voor minder kosten.’

Lokale oplossingen voor lokale problemen

Goodwell gaat daarom uit van lokale kracht in plaats van top-down oplossingen en beheert de fondsen alleen met teams die lokaal leiders zijn geworden in de sector van impactinvesteringen. ‘Alleen bedrijven die goed verankerd zijn in de maatschappij kunnen problemen oplossen. Het gaat immers om lokale

oplossingen voor lokale problemen. Dat je gestudeerd hebt op Harvard, zegt niets.’

De bedrijfsvoering moet continu zijn: ‘Maatschappelijk rendement creëren duurt langer dan alleen financieel rendement behalen. Dat betekent dat mensen zich voor langere tijd aan het project moeten verbinden.’ Ook kijken ze of er een milieuprobleem of sociale kwestie wordt opgelost: ‘We willen dat er op alle niveaus sprake is van impact’, zegt Els.

Transparantie

Ten slotte is transparantie belangrijk, benadrukt Els. Goodwell Investments doet dat als volgt: ‘Investeerders krijgen zodra ze van start gaan met een fonds een prospectus. We laten ons impact-raamwerk zien. We vertellen wat onze intenties, beoogde doelen en indicatoren zijn.’ Afspraken, zoals continuïteit in de bedrijfsvoering, worden op papier gezet. ‘Dat voorwerk is heel belangrijk. Het bespaart ook veel geld gaandeweg het proces. Bij de rechter kun je er niets mee, maar het gaat om de intentie die je met elkaar aangaat.’

Ook naar de investeerders toe is Goodwell transparant over de behaalde maatschappelijke doelen: ‘We maken ieder kwartaal een Social Impact Report voor de investeerders.’ Ze hecht vooral aan transparantie omdat de uitkomsten van een project vaak anders zijn dan vooraf beoogd. ‘Dat hoeft niet erg te zijn’, zegt ze. ‘Belangrijker is dat je open bent over waarom iets wel of niet gelukt is en hoe je het gaat verbeteren.’



Meer informatie

Wil je meer weten? Op de website van Bouwstenen is allerlei handige informatie te vinden, bijvoorbeeld over:

Beleid en voorbeelden van:

- Voorzieningenbeleid (inhoud)
- Voorzieningenplanning (hoe aan te pakken)

Maatschappelijk rendement, waaronder:

- Achtergrondinformatie
- Tools
- Te gebruiken bronnen
- Effectmetingen in het algemeen
- Effectmetingen op locatie

Rekenkamer en raadsonderzoeken over:

- Burgerparticipatie
- Huisvesting en vastgoed
- MFA's en IKC's
- Maatschappelijke opvang
- Onderwijs en kindvoorzieningen
- Sociaal culturele voorzieningen
- Sportvoorzieningen

Wil je zelf aan de slag? Word partner van Bouwstenen en sluit je aan bij één van de netwerken, bijvoorbeeld het netwerk Beleid en Vastgoed. Daarin delen we kennis en inzichten, zodat we samen meer impact hebben.







BOUWSTENEN

VOOR SOCIAAL

I S B N 978-94-91934-18-6



9 789491 934186 >

