

# Project Kennisontwikkeling Experiment Bewonersbedrijven

*Eindrapportage*

Eindrapportage

# **Project Kennisontwikkeling Experiment Bewonersbedrijven**

Auteurs:

*Reinout Kleinhans*

*Wenda Doff*

*Arie Romein*

*Maarten van Ham*

Augustus 2015

Technische Universiteit Delft  
Faculteit Bouwkunde  
Afdeling OTB – Onderzoek voor de gebouwde omgeving  
Julianalaan 134, 2628 BL Delft  
Tel. (015) 278 30 05  
E-mail [mailbox@otb.tudelft.nl](mailto:mailbox@otb.tudelft.nl)  
<http://www.otb.tudelft.nl>

© Copyright 2015 by OTB - Research for the Built Environment.

No part of this report may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means, without written permission from the copyright holder.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>3</b>
<b>Deel 1 – De bewonersbedrijven in vogelvlucht</b> .....	<b>5</b>
<b>1 De bewonersbedrijven in vogelvlucht</b> .....	<b>7</b>
1.1 Inleiding .....	7
1.2 Amersfoort .....	7
1.3 Arnhem .....	12
1.4 Emmen .....	17
1.5 Haarlem .....	21
1.6 Hengelo – Berflo Es .....	24
1.7 Hengelo, 't Geerdink .....	29
1.8 Leeuwarden .....	31
1.9 Sittard .....	37
1.10 Utrecht .....	41
1.11 Venray .....	45
1.12 Zaanstad .....	47
<b>Deel 2 – Het onderzoek</b> .....	<b>51</b>
<b>2 Inleiding</b> .....	<b>53</b>
2.1 Aanleiding voor dit rapport .....	53
2.2 Doelstelling, kennisvragen en aanpak .....	53
2.3 Leeswijzer .....	55
<b>3 Het LSA-project Bewonersbedrijven</b> .....	<b>57</b>
3.1 Basisprincipes .....	57
3.2 De wijken .....	58
3.3 Ontwikkelingen in de uitvoering van het LSA-project Bewonersbedrijven .....	59
<b>4 Bewonersbedrijven in de literatuur</b> .....	<b>61</b>
4.1 Inleiding .....	61
4.2 De oversteek over het Kanaal .....	61
4.3 De oorsprong van <i>community enterprises</i> .....	62
4.4 Het opstarten van <i>community enterprises</i> .....	63
4.5 De sociaal-economische baten van <i>community enterprises</i> .....	65
4.6 De rol van overheden en maatschappelijke instellingen .....	67
4.7 Reflectie .....	69
<b>5 Van dromen naar opstarten en samenwerken</b> .....	<b>71</b>
5.1 Inleiding .....	71
5.2 Over de initiatiefnemers .....	71
5.3 Aanleiding en de moeilijke stap naar doelstellingen .....	73
5.4 Inkomsten genereren .....	76
5.5 Samenwerking en relaties met gemeenten en andere partijen .....	77
5.6 Initiatieven buiten de contouren van het LSA-experiment .....	79
5.7 Reflectie .....	83
<b>6 Het proces: vallen, opstaan en weer verder gaan</b> .....	<b>85</b>
6.1 Inleiding .....	85
6.2 Organisatie, bestuur, en juridische vorm .....	85
6.3 Het verkrijgen van <i>assets</i> .....	86
6.4 Draagvlak in de buurt en werving van vrijwilligers .....	88

6.5	Ondersteuning en begeleiding van het LSA .....	90
6.6	Overige stimulansen en knelpunten .....	91
6.7	Reflectie .....	93
<b>7</b>	<b>Sociaal-economische baten en rendement .....</b>	<b>95</b>
7.1	Inleiding .....	95
7.2	Amersfoort.....	95
7.3	Arnhem .....	96
7.4	Emmen.....	97
7.5	Haarlem.....	98
7.6	Hengelo – Berflo Es .....	99
7.7	Hengelo – 't Geerdink .....	101
7.8	Leeuwarden .....	102
7.9	Zaanstad.....	104
7.10	Reflectie .....	105
<b>8</b>	<b>De bewonersbedrijven door de ogen van professionals .....</b>	<b>107</b>
8.1	Inleiding .....	107
8.2	De lokale beleidscontext .....	107
8.3	Perceptie en ervaringen van professionals met de initiatieven .....	109
8.4	Reflectie .....	113
<b>9</b>	<b>Conclusies.....</b>	<b>115</b>
9.1	Inleiding .....	115
9.2	Over de specifieke selectie van de experimenten.....	115
9.3	Beantwoording kennisvragen .....	116
9.4	Lessen.....	131
	<b>Literatuurlijst.....</b>	<b>135</b>
	<b>Bijlage 1: Ondernemingsplannen .....</b>	<b>137</b>

## Voorwoord

Dit rapport zou nooit tot stand gekomen zijn zonder de cruciale inbreng van verschillende partijen. Wij zijn allereerst dank verschuldigd aan het Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners (LSA) dat gedurende het experiment veel informatie verstrekt heeft om de kennisverzameling goed te laten verlopen. Ook heeft het LSA de benodigde *commitment* bij kandidaat-bewonersbedrijven gecreëerd om mee te doen aan het project. Wij zijn het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) erkentelijk voor hun financiële bijdrage, de ruimte die zij ons gaven om dit project vorm te geven en uit te voeren, en voor het kritisch meedenken in het begeleidingsteam.

Bovenal zijn wij de lokale gesprekspartners dankbaar, die ons hartelijk ontvingen en uitgebreid te woord stonden in interviews. En dat terwijl zij al veel tijd investeren in het oprichten van hun bewonersbedrijf, in combinatie met hun werk-, opvoedings- en zorgtaken in het dagelijks leven. Veel lokale partners hebben we gedurende de rit vier keer gesproken, waardoor wij een uniek beeld door de tijd heen hebben gekregen van hun inspanningen, vooruitgang en tegenslagen.

In dit rapport staat het perspectief van bewonersbedrijven centraal, ook al hebben wij ook professionals en gemeenten gesproken. De tot uitdrukking gebrachte zienswijzen zijn dan ook primair van de bewonersbedrijven zelf. De zienswijze van het LSA is geen expliciet onderdeel van het experiment kennisontwikkeling geweest, al hebben wij medewerkers van het LSA door de tijd heen regelmatig gesproken. Er is dus ook geen systematische hoor en wederhoor toegepast op de punten waar mogelijk sprake is van uiteenlopende perspectieven. Hetzelfde geldt voor de opvattingen van de lokale professionals die wij geïnterviewd hebben. Voor de zienswijze van het LSA verwijzen wij u naar de door hen uitgebrachte rapportage (LSA, 2015).

Dit rapport is opgebouwd uit twee onderdelen. In het eerste deel (hoofdstuk 1) maken we kennis met de (kandidaat-)bewonersbedrijven die we in de afgelopen jaren gevolgd hebben. Daartoe schetsen we de hoofdlijnen van de gevolgde initiatieven, waarbij we per casus kort ingaan op het stadium waarin ze verkeren, de aanleiding, aanmelding bij het LSA, doelstellingen, initiatiefnemers, investeerders, belangrijkste activiteiten, proces en resultaten.

Deel 2 van het rapport doet verslag van het onderzoek in het kader van het kennisontwikkelingsproject dat de TU Delft, het LSA en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in de afgelopen drie jaar uitgevoerd hebben.

Delft, juli 2015, de auteurs



# **Deel 1 – De bewonersbedrijven in vogelvlucht**





# 1 De bewonersbedrijven in vogelvlucht

## 1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk maken we kennis met de (kandidaat-)bewonersbedrijven die we in de afgelopen jaren gevolgd hebben. Daartoe schetsen we de hoofdlijnen van de gevolgde initiatieven, waarbij we **per casus** kort ingaan op het stadium (zie Tabel 2.1 in deel 2 van dit rapport voor meer uitleg), aanleiding, aanmelding bij het LSA, doelstellingen, initiatiefnemers, investeerders, belangrijkste activiteiten, proces en waar mogelijk resultaten (in de zin van sociaal-economische baten).

In de beschrijvingen staat het perspectief van bewonersbedrijven centraal, ook al hebben wij ook professionals en gemeenten gesproken. De tot uitdrukking gebrachte zienswijzen zijn dan ook primair van de bewonersbedrijven zelf. In de hierna volgende hoofdstukken (deel 2 van het rapport) gaan we meer analytische te werk en behandelen we een aantal thema's, waarbij telkens de relevante *cases* de revue passeren. Maar nu eerst de beschrijving per situatie, in alfabetische volgorde van de gemeente waar het bewonersbedrijf gevestigd is.

## 1.2 Amersfoort

### *Stadium: uitvoering, zonder startkapitaal van LSA*

#### *Aanleiding*

De aanleiding voor het opstarten van het initiatief is het leegkomen van een school. De kwartiermaker van de wijk Kruiskamp, werkzaam bij de Stichting Welzijn Amersfoort (SWA), verneemt dat de Prof. Groenschool in de zomer van 2011 leeg zal komen te staan en doet in het wijkblad een oproep aan bewoners om met ideeën te komen over een nieuwe invulling van het gebouw. Op de eerste bijeenkomst komen ongeveer 40 mensen, van wie een aantal de kerngroep vormt (dan nog genoemd PGBC: Professor Groenschool Bewoners Coöperatie Kruiskamp). De gemeente besluit echter deze school te verkopen en biedt de groep een ander leegstaand schoolgebouw aan, de Witte Vlinder.

Het uitgangspunt van de groep is dat de school een bruisende plek moet worden van, door en voor bewoners, door plek te bieden aan startende ondernemers, kunstenaars, trainers, therapeuten en docenten, die tegen een redelijke prijs werkruimte kunnen huren. Er is weinig betaalbare ruimte in de wijk en door het sluiten van de wijkcentra (de Roef en de Drietand) is er geen plek voor sociale voorzieningen en activiteiten.

#### *Aanmelding LSA*

De bewoners worden in het ontwikkelen van hun plannen gesteund door SWA en de kwartiermaker (van SWA) is in deze fase lid van de kerngroep. Daarnaast wordt de groep begeleid door de latere projectmedewerker van het LSA. Via deze persoon komt de groep in contact met het LSA en meldt ze zich bij de start van het LSA-experiment officieel aan als deelnemer.

#### *Doelstellingen*

Centraal uitgangspunt is dat het gebouw een ontmoetingsplaats voor bewoners wordt, waardoor de sociale samenhang in de wijk zal toenemen.

In de eerste versie(s) van het ondernemingsplan worden de doelstellingen nog erg gerelateerd aan een aantal specifieke thema's. Zo is het idee huurders aan te trekken die kennis en/of vaardigheden hebben op de thema's Ontmoeten, Leren & Werken, Kunst en Gezondheid en zodoende een toege-

voegde waarde hebben voor de wijk. Indirect dragen de huurders dan ook bij aan de leefbaarheid en veiligheid van de buurt. In een vragenlijst worden potentiële huurders gevraagd hoe zij hieraan bij denken te dragen en hoeveel tijd zij (vrijwillig) willen besteden aan het initiatief. Huurders die met de wijk verbonden zijn, zullen een lager huurtarief betalen dan partijen die deze binding niet hebben. De doelstellingen die de groep aanvankelijk hanteert, zijn:

- Het tegengaan van vereenzaming.
- Het bevorderen van een gezonde leefstijl.
- Het terugdringen van overgewicht.
- Het terugdringen van het aantal werklozen in Kruiskamp.
- Het bevorderen van het ondernemersklimaat.
- Het verhogen van het opleidingsniveau van wijkbewoners.
- Het verhogen van de veiligheidsbeleving.
- Het tegengaan van verpaupering van de wijk.

Deze baten zijn gebaseerd op behoeften van de wijk zoals omschreven in de gemeentelijke Wijkatlas. In de laatste versie van het ondernemingsplan wordt afstand genomen van deze specifieke doelstellingen. "I.p.v. vooraf doelstellingen te formuleren (top-down) aan de hand van wijkagenda en wijkatlas die door de gemeente tweejaarlijks per wijk wordt opgesteld, zoals nu de gebruikelijke manier van werken is, willen wij bottom-up aansluiten bij datgene wat opborrelt vanuit de bewoners van de wijk. Aansluiten bij ideeën en talenten wat zich aandient vanuit de wijk en van daaruit ondernemen." De doelstellingen worden nu veel globaler omschreven, namelijk:

1. Financieel zelfstandig opereren door een zakelijke bedrijfsvoering door verhuur van vaste en flexibele ruimtes.
2. Sociaal-maatschappelijke doelen nastreven.

En na vijf jaar:

3. Een onafhankelijk en zelfstandig opererende onderneming in de wijk.
4. Een onderneming die door de wijk als haar eigendom wordt beschouwd.
5. Een onderneming met een bewezen staat van dienst als het gaat om het aanwakkeren van sociaal kapitaal in de wijk en met zichtbare effecten op de sociale, maatschappelijke en economische situatie in de wijk.

Ondernemerschap wordt gezien als de motor voor een vitale, bruisende en zelfstandige wijk waar meer samenhang is tussen de verschillende bevolkingsgroepen, meer saamhorigheid en begrip, minder vandalisme en meer maatschappelijk verantwoordelijkheid (bron: Ondernemingsplan oktober 2013).

### ***Initiatiefnemers***

De kerngroep bestaat bij de start van het experiment uit zes leden, noemt zich *'t Koerhuys* en verandert deze in de naam *KO!* (Kruiskamp Onderneemt) wanneer een nieuw gebouw, de Witte Vlinder, het onderkomen wordt. De persoonlijke motieven van de leden om zich aan het initiatief te binden, lopen uiteen. De meesten hebben vooral een huurdersbelang en zijn geen lid van een wijkorganisatie. De initiatiefnemer die zich bezig houdt met *community building* vindt het belangrijk dat de groep meer is dan een 'verhuurbedrijf' en is primair gemotiveerd vanuit het wijkbelang (bewoners verbinden en de leefbaarheid in de buurt verhogen). Zij heeft ook veel vrijwilligerswerk in de wijk gedaan. Vanaf de zomer 2013 is KO! een stichting. Het contact met het LSA is verbroken en men volgt daarom niet het model zoals LSA dat voorschrijft (een zakelijk leider en bestuur). Er zijn op het moment van het daadwerkelijk starten van de activiteiten (verhuur en beheer van het gebouw) vier bestuursleden, van wie drie uit de wijk. Eén daarvan is een betaalde kracht, de *community manager*. Sinds er een betaalde functie is, staat het bestuur wat meer op afstand.

### ***Investeerders***

De Gemeente (door het beschikbaar stellen van een gebouw), de provincie (subsidie van €170.000 voor fysieke aanpassingen van het gebouw, waaronder het dak), de Koninklijke Nederlandse Hei- demaatschappij (lening van €50.000), het Oranjefonds en GAMMA (voor het aanleggen van de vlin- dertuin). Er is geen startkapitaal van het LSA.

**Figuur 1.1**      **Opening van De Witte Vlinder (Foto: Facebookpagina KO!)**



### ***Activiteiten***

KO! verhuurt tijdelijke en vaste werkruimtes. De vaste ruimtes worden onder andere bezet door kunstenaars (ateliers). De tijdelijke ruimtes worden gebruikt voor activiteiten zoals conferenties, het geven van taallessen, workshops en feesten.

De *community manager* (voorheen één van de kwartiermakers en beoogd zakelijk leiders) is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding, exploitatie en het onderhouden van de contacten. De *community manager* wordt betaald vanuit de lening die KO! heeft afgesloten met KNHM en de inkomsten vanuit de verhuur. Fysieke investeringen, waaronder vernieuwing van het dak, maar ook een nieuwe cv-ketel en keuken worden betaald vanuit de provinciale pot.

Naast beheer en exploitatie is een belangrijke taak van de *community manager* het opzetten van een team van vrijwilligers. Er zijn al koffiedames, een boekhouder, iemand die ondersteunt bij de administratie en een klusjesman. Men zoekt nog toezichthouders, zodat het gebouw ook 's avonds en in de weekenden open kan. Tot nu toe werken zij alleen op vrijwillige basis, zonder vergoeding. KO! hoopt binnenkort een ANBI-status te krijgen zodat men een vrijwilligersvergoeding kan geven.

Het eerste jaar staat vooral in teken van verbouwingen om het gebouw zo snel mogelijk gereed te maken voor de verhuur. KO! probeert buurtbewoners daarbij te betrekken door bijvoorbeeld een schoonmaakdag te organiseren. Ook heeft de groep hulp ingeschakeld van een televisieprogramma. Via het Oranjefonds en de GAMMA is ook de zogenoemde Vlindertuin aangelegd (NLDoet).

Het bewonersbedrijf organiseert koffiemiddagen, borrels, lunches, rommelmarkten en richt zich ook op het faciliteren van conferenties zoals de WijkG1000 Kruiskamp, waarin wijkbewoners met elkaar in gesprek gaan over wat zij belangrijk vinden in Kruiskamp, en het Wijk Ontwikkelingslaboratorium Kruiskamp (WOLK), waarbij ondernemers, wijkbewoners, jongeren en vrijwilligers met elkaar samen werken en leren in het maken en ontwikkelen van producten en diensten in de wijk.

### *Proces*

In een krantenartikel uit januari 2012 spreken de bewoners de hoop uit in de zomer van dat jaar (2012) het gebouw te betrekken. Zo ver is het nog niet als het eerste interview (zie Tabel 2.1) plaatsvindt. In deze fase (najaar 2012) zijn er twee kwartiermakers (voor een beperkt aantal uur betaald door het LSA) aangewezen van wie de een het ondernemingsplan schrijft en het contact met de gemeente en andere partijen onderhoudt, en de ander zich toelegt op *community building*, het ontwikkelen van netwerken en relaties in de buurt.

Het grootste struikelblok is het pand in beheer of bezit krijgen. Tijdens het eerste interview blijkt dat de gemeente het schoolgebouw dat men op het oog had, wil verkopen. De groep was niet op de hoogte van het prijskaartje (een miljoen euro). De gemeente heeft dit bedrag nodig voor de al gedane investering in een nieuw schoolgebouw. Overname door het bewonersbedrijf resulteert in een aanzienlijk verlies voor de gemeente. Een van de initiatiefnemers vraagt zich hard op af waarom de gemeente (via SWA) het proces in gang heeft gezet, terwijl het eigenlijk gelijk duidelijk had kunnen zijn dat overname door bewoners niet tot de mogelijkheden behoorde. De wethouder stelt voor dat de groep zich vestigt in de Witte Vlinder, een leegstaand gebouw op het terrein van de Vlindervallei, een openbare school waarvan het oude, monumentale deel onlangs gerenoveerd is en waar ook nieuwbouw is gerealiseerd. De gemeente wilde het eigenlijk slopen. Volgens de geïnterviewden getuigt dit voorstel van top-down handelen door de gemeente. Het betreffende pand is in minder goede staat (er zijn vernielingen aangebracht), de oppervlakte is twee keer zo klein en de initiatiefnemers vinden de sfeer minder goed dan in het buurtje rondom de Prof. Groenschool. Er is ook enige weerstand onder bewoners rondom het gebouw de Witte Vlinder en van de directeur van de school.

In de tweede interviewronde (voorjaar 2013) blijkt dat de groep toch besloten heeft voor dit gebouw te gaan ("anders lukt het ons nooit een gebouw te krijgen"). De naam verandert hierdoor van *'t Koerhuys* in *Kruiskamp Onderneemt (KO!)*. Na een lange periode van onderhandelingen was er een toezegging gedaan door de wethouder. In december 2012 viel het college echter, zodat een deel van de onderhandeling weer opnieuw moest beginnen. In het onderhandelingsproces is het de groep in elk geval gelukt om de eis om geen huur te betalen, ingewilligd te krijgen: zij mogen 'om niet' in het gebouw. Maar vervolgens zijn zij nog in stevige onderhandeling over de precieze voorwaarden en over de mogelijkheid om een proefperiode te krijgen. De bewonersgroep zou graag vanuit het gebouw zelf willen uitzoeken of hun plannen haalbaar zijn. De gemeente wil echter pas de sleutel geven wanneer er een contract ligt. Intussen wordt het gebouw gebruikt door Recycle Events, een kunstenaarsgroep (onder gebruikersvoorwaarden, HOD-basis).

Politieke wisselingen zorgde voor veel oponthoud, maar in de derde interviewronde (najaar 2013) blijkt dat ook de nieuwe wethouder positief tegenover het idee staat, maar het uiteindelijke besluit laat op zich wachten. De intentieovereenkomst tussen het kandidaat-bewonersbedrijf en het college zou in oktober (2013) 'op de rol' komen, zodat de gemeenteraad haar goedkeuring kon geven, maar dat is niet gebeurd. Voor het kandidaat-bewonersbedrijf is de reden hiervoor onduidelijk. Voor de zomervakantie (van 2013) heeft het kandidaat-bewonersbedrijf ingezet op het versterken van het bestuur. Het oprichtingsbestuur bestaat dan uit zeven leden, van wie vijf uit de wijk zelf. Het verdienmodel is uitgebreid met de exploitatie van een horecagelegenheid (bron: Ondernemingsplan, oktober 2013). Het gebouw dient echter wel opgeknapt te worden, waarbij de grootste uitgave het vervangen

van de dakbedekking betreft. De investeringen worden deels gedekt door een subsidie die de gemeente heeft ontvangen van de provincie Utrecht (deze subsidie maakt nog onderdeel uit van de provinciale aanpak van aandachtswijken) en beschikbaar is gesteld voor het opknappen van het gebouw. Voor de overige investeringskosten wil het kandidaat-bewonersbedrijf startkapitaal bij het LSA aanvragen alsook een subsidie bij het Oranjefonds.

Hoewel het kandidaat-bewonersbedrijf elf intentieverklaringen heeft verzameld van toekomstige huurders, is het LSA niet overtuigd van de levensvatbaarheid van het initiatief, noch van de maatschappelijke meerwaarde. In de ogen van de beoogd zakelijk leiders komt het LSA steeds met nieuwe criteria waaraan zij moeten voldoen. De vertrouwensrelatie tussen het bewonersbedrijf en het LSA is wankel, ook door een meningsverschil over de wenselijkheid van het toelaten van een oud-medewerker van het LSA in het bestuur.

In de laatste interviewronde (najaar 2014) heeft KO! het beheer en de exploitatie van de Witte Vlinder overgenomen van de gemeente. De sleuteloverdracht vond plaats in november 2013 nadat de groep die in het gebouw zat, failliet was verklaard. KO! kon vanaf dat moment onder gebruikersvoorwaarden in het gebouw (geen huur en energiekosten, geen ingrijpende verbouwingen). De intentieovereenkomst is in april 2014 getekend en in dezelfde maand is het gebouw officieel geopend. Als na een paar jaar blijkt dat het bewonersbedrijf succesvol is, zal de gemeente inzetten op eigendomsoverdracht. Met de hulp van bewoners (via een televisieprogramma, 'de klusbrigade') is het gebouw opgeknapt en sindsdien zijn er bedrijfjes in het pand getrokken (waarvan een paar die eerder een intentieverklaring hadden getekend).

Net voordat KO! het gebouw in ging, zijn er spanningen binnen de groep ontstaan. Aangezien er geen middelen waren, lag het beheer en toezicht in handen van het bestuur. Elk lid zou minimaal twee dagdelen ingeroosterd moeten worden. Dat werd sommigen teveel. Vijf bestuursleden zijn gestopt. Vier van hen huren een ruimte in het gebouw; voor hen was belangenverstremming een extra reden om uit het bestuur te stappen. De beoogde zakelijk leiders zijn toegetreden tot het bestuur, zodat de in hun ogen vreemde spagaat tussen zakelijk leiding en bestuur niet langer van toepassing is. Er zijn twee nieuwe leden bijgekomen, waarmee het aantal bestuursleden op vier komt (waarvan drie uit de wijk). Een van hen, de eerder beoogde zakelijk leider, wordt sinds de zomer (2014) betaald in de functie van *community manager*, voor de dagelijkse leiding, exploitatie en het onderhouden van de contacten. De andere beoogd zakelijk leider heeft besloten het proces meer op afstand te volgen, maar blijft voorlopig wel in het bestuur (ook al gaat hij verhuizen uit de wijk).

De samenwerkingsrelatie met het LSA is beëindigd. Men had genoeg van de negatieve sfeer die binnen de groep ontstond door het contact met het LSA en vooral van de 'regels en formats' waaraan de groep naar eigen moest voldoen.

### **Resultaat**

In de uitvoering wordt uiteindelijk geen verschil gemaakt tussen wijkgebonden en -overstijgende partijen. Er zijn vaste en flexibele ruimtes te huur en de huur is voor iedere aanvrager gelijk. De bezettingsgraad van de vaste ruimtes is bijna 100 procent. Er is nog enige beschikbare capaciteit bij de flexibele ruimtes. Op basis van de huidige stand van zaken verwacht men binnen drie jaar de eigen broek te kunnen ophouden. Ten aanzien van werk is het resultaat dat er een fulltime betaalde kracht (beheerder) is gerealiseerd. Verder betaalt de stichting een schoonmaker (voor vier uur per week). Daarnaast zijn vrijwilligers aan het werk in het gebouw, onder meer via leerwerkplekken (de stichting heeft een erkenning als leerwerkbedrijf voor welzijn, zorg en sport). Het sociale rendement wordt gerealiseerd via de ontmoetingsfunctie van het gebouw, maar een nadere onderbouwing van dit rendement is niet voorhanden.



### 1.3 Arnhem

#### *Stadium: uitvoering, startkapitaal van LSA*

##### *Aanleiding*

Het idee voor het Bruishuis komt oorspronkelijk van de woningcorporatie Volkshuisvesting. Zij vond dat de wijk Malburgen 'bruisendheid' miste en koos het voormalig verzorgingstehuis als een soort bedrijfsverzamelgebouw. Het gebouw zou eigenlijk gesloopt worden en plaatsmaken voor nieuwbouw, maar die plannen werden gewijzigd door de crisis. In het Bruishuis staat de keten hobby-leren-werken centraal. Dat betekent dat het gebouw plek biedt voor ontmoeten, wijkactiviteiten, vergaderfaciliteiten en kantoorruimte voor kleine ondernemers, gecombineerd met wonen (bijzondere vormen, zoals begeleid wonen en pauzewoningen). Vrijwel meteen bij de start van het Bruishuis in 2009 vroeg de corporatie (in het bijzonder Gerrit Breeman, de directeur) aan de bewoners (het wijkplatform) of zij het beheer op zich wilden nemen. Pas nadat veel onderhoud was gepleegd en het LSA startte met het Project Bewonersbedrijven, durfden de bewoners deze stap te maken. In september 2012 werd de intentieverklaring tussen het bewonersbedrijf en de woningcorporatie getekend. Het licht ging op groen in november 2013 en sinds 1 januari 2014 is het beheer en de exploitatie van het Bruishuis in handen van BewonersBedrijf Malburgen.

**Figuur 1.2** Het Bruishuis, een opvallend gebouw in de wijk (foto: Wenda Doff).



### ***Aanmelding LSA***

Via een lid van het wijkplatform kwamen de bewoners in aanraking met het gedachtengoed van de 'Big Society'. Meerdere bewoners hebben LSA-bijeenkomsten bezocht en de groep gaf zich bij de start van het experiment als een van de eerste op als kandidaat.

### ***Doelstellingen***

De missie van het bewonersbedrijf is dat bewoners zelf beslissen en uitvoeren en bewoners aldus grip geven op de eigen buurt (bron: Ondernemingsplan, november 2013). Het bewonersbedrijf sluit aan op de reeds ingezette koers van de woningcorporatie en richt zich op de keten hobby - leren - werken. Zij biedt hiervoor leer-werktrajecten aan, organiseert activiteiten op het gebied van sport, multimedia, kunst, cultuur en zorg en verhuurt werkplekken voor (startende) ondernemers.

De opbrengst uit verhuur van de eenheden in het Bruishuis wordt onder meer besteed aan sociale projecten waarvan bestuur van mening is dat ze effectief zijn, maar door gemeentelijke bezuinigingen wegvallen, zoals *Pimp My Goal* (huiswerkbegeleiding, voetbaltraining en een gezonde maaltijd voor kinderen uit groep 7 en 8 van het basisonderwijs en de brugklas). In ruil voor een lagere huur doen huurders vrijwilligerswerk in het Bruishuis of elders in de wijk, zoals het geven van computerles. Zo raken deze huurders meer betrokken bij de wijk.

De doelen en bijhorende activiteiten zijn gerelateerd aan de acht pijlers van het wijkactieplan ["zodat de weg die het bewonersbedrijf in wil gaan past bij de plannen van de overheid" (Ondernemingsplan, 2013): wonen, werken en economie, leren en opgroeien, integreren, sport, kunst en cultuur, veiligheid en achter de voordeur.

### ***Initiatiefnemers***

Zoals gezegd kwam de woningcorporatie zelf met het idee om het Bruishuis te laten beheren door de bewoners. De toekomstige zakelijk leider (die toen bewonersondersteuner was) heeft dat verder besproken met de actieve bewoners van Malburgen, van wie veel lid zijn van het wijkplatform. De voorzitter van het wijkplatform was ook lid van het LSA en zo kwamen de bewoners in aanraking met het LSA-project Bewonersbedrijven. Het initiatief is echter bewust niet gestart vanuit het wijkplatform ("anders gaat iedereen zich ermee bemoeien"). In plaats daarvan heeft een groep bewoners het opgepakt met de latere zakelijk leider.

De zeven initiatiefnemers die de kerngroep vormden, hebben bijna allemaal een lange ervaring met het werken in de wijk (vier zijn lid van het wijkplatform) en kennen elkaar al lang. De voorzitter heeft tal van projecten geïnitieerd, waaronder het landelijk bekende *Pimp My Goal*. De zakelijk leider (eerst kwartiermaker) is zelf geen bewoner van Malburgen, maar werkt al sinds 2008 als zelfstandige in de wijk. Hij was bewonersondersteuner bij het ontwikkelingsplan Malburgen, betaald door gemeente en woningcorporatie en is de drijvende kracht achter het ondernemingsplan. De initiatiefnemers en de zakelijk leider kennen elkaar dus al heel lang en de bewoners hebben een groot vertrouwen in hem. Zonder hem hadden de bewoners het waarschijnlijk niet aangedurfd, zo stellen zij zelf.

In april 2013 is de stichting BewonersBedrijf Malburgen opgericht en ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Vanaf 1 januari 2014 betaalt de stichting de zakelijk leider. Het bewonersbedrijf wordt ondersteund door een Raad van Advies met afgevaardigden uit de financiële sector, het bedrijfsleven etc. Daarnaast benoemt het bewonersbedrijf certificaathouders; dit zijn mensen uit de wijk die zich inzetten voor het bewonersbedrijf, die gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen.

### ***Investeerders***

Het bewonersbedrijf heeft €140.000 startkapitaal van het LSA ontvangen en €60.000 subsidie van Stichting Doen. Daarnaast loopt er een subsidieaanvraag bij het VSB-Fonds (van €40.000). Indirect is de woningcorporatie een belangrijke investeerder, als eigenaar van het complex en de partij die verantwoordelijk voor groot onderhoud, wat per jaar op ongeveer €100.000 komt.

### **Activiteiten**

Sinds 1 januari 2014 verhuurt en beheert het bewonersbedrijf de 135 units van het Bruishuis. Zij verzorgt de administratie en zorgt dat de huren op tijd binnen komen. Verder organiseert ze de schoonmaak, de bewaking en het groenbeheer. De woningcorporatie blijft verantwoordelijk voor het grootonderhoud, zoals het schilderwerk buiten en het onderhoud van technische installaties zoals de liften. Huurders tekenen een contract waarin staat dat zij twee uur per week vrijwilligerswerk doen. Het blijkt wel lastig om dat in de beginfase te implementeren vanwege het vele werk (controle) dat daarmee gemoeid is. Er zijn aan het einde van de onderzoeksperiode een aantal huurders die zich fulltime inzetten voor het beheer van het Bruishuis en in ruil daarvoor geen huur betalen. Het bewonersbedrijf wil zich richten op een andere doelgroep, namelijk studenten. Aan het eind van de onderzoeksperiode verhuurt het bewonersbedrijf vijf kamers aan studenten.

In het eerste jaar van haar bestaan richt het bewonersbedrijf zich vooral op de verhuur van de units, het klein onderhoud en de coördinatie van de vrijwilligersactiviteiten. Toch gebeurt er al veel in het Bruishuis. Bewoners kunnen tegen een laag tarief ruimte huren en daar activiteiten organiseren. Daarnaast biedt het Bruishuis onderdak aan organisaties als de Voedselbank, de Formulierenbrigade, buurtpreventie, en een kleding- en speelgoedbank. Via de reclassering zijn er in het kader van taakstraffen per dag één of twee mensen aan het werk in en om het Bruishuis.

De winst die het bewonersbedrijf maakt en in de begroting staat gereserveerd als sociale investering zal voor een deel worden gebruikt om het Bruishuis verder op te knappen (achterstallig onderhoud en het verbouwen van kamers) en om nieuwe investeringen te doen (bioscoop, multifunctionele ruimte). Dit laatste zal alleen gebeuren indien het bewonersbedrijf de subsidie van het VSB-fonds krijgt; anders stelt zij de verbouwingen uit. Het bewonersbedrijf stelt dat investeren in het pand gelijk staat aan sociaal investeren in de wijk en haar mensen. Nadat de fysieke investeringen zijn gedaan, zal er (over een paar jaar) veel meer ruimte komen om projecten in de wijk te financieren.

### **Proces**

In Arnhem staan bij aanvang van het initiatief de voorwaarden van het overnemen van (de exploitatie en het beheer van) het Bruishuis centraal in het onderhandelingsproces met de woningcorporatie. De opstelling van de bewonersgroep was eerst: we gaan geen of minimaal huur afdragen ("als we alles moeten afdragen aan de corporatie, dan houdt het op"). Veel was nog onduidelijk ten aanzien van de exploitatie. De bewoners dienden dus eerst uit te zoeken of zij het Bruishuis rendabel zouden kunnen exploiteren. Daarvoor zijn alle verhuur- en exploitatielijsten van de corporatie uitgezocht.

Bij het tweede gesprek is er bijna overeenstemming over het voorstel dat het bewonersbedrijf een ton huur betaalt (de corporatie zelf betaalt zelf iets minder dan een ton aan een andere corporatie die het gebouw in eigendom heeft). De voorwaarde daarbij is dat de corporatie verantwoordelijk blijft voor groot onderhoud, installaties en buitenkast, terwijl het bewonersbedrijf het klein onderhoud dient te verzorgen. Het bewonersbedrijf heeft in die situatie ook de volledige regie. Wanneer er geen huur zou worden afgedragen, zou de corporatie naar eigen zeggen zich veel sterker inmengen in het activiteitenprogramma en de uit te voeren projecten. De corporatie wil wel afspraken maken over de verdeling werken (bedrijfjes/zzp'ers) en wonen, omdat het 'volstoppen' met wonen ten koste zou gaan van de bruisendheid in de wijk die zij juist met de komst van het Bruishuis wilde stimuleren. Voorwaarde is dat het Bruishuis uit vier lagen bedrijven blijft bestaan en vier lagen wonen. Het bewonersbedrijf heeft een voorkeur voor studenten als huurders, met een stevige screening (ballotagecommissie, meekomen ouders bij intake). In de begroting is voor 2014 €20.000 euro opgenomen voor huurkortingen (voor startende bedrijfjes en huurders), in 2015 €30.000 en in 2016 €35.000.

Een ander heet hangijzer in de onderhandelingen is de overlast van het begeleid wonen (drie verdiepingen). Er wonen "te veel mensen in Bruishuis met psychische of psychiatrische problemen", zo stelt men (zie ook Ondernemingsplan, 2013). Er is 's avonds geen begeleiding aanwezig. Wanneer het bewonersbedrijf het Bruishuis overneemt, moet die begeleiding er wel zijn of ze moeten elders gehuisvest worden.



In april 2013 is de Stichting BewonersBedrijf Malburgen opgericht en is deze tevens ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. De intentieverklaring is in juni 2013 getekend, in het bijzijn van onder andere Minister Dijsselbloem.<sup>1</sup> Vervolgens vonden er onderhandelingen plaats over de hoogte van de huur. In oktober 2013 is daar een beslissing over gekomen. Dat er een geruime tijd overheen is gegaan komt volgens de zakelijk leider door weerstanden vanuit de woningcorporatie. “Er zijn daar nog steeds medewerkers die niet kunnen loslaten”, aldus de bewoners. Een aantal ligt dwars omdat zij niet geloven dat bewoners het kunnen, het niet aan hen toevertrouwen, bijvoorbeeld als het gaat om de boekhouding. De informant van de corporatie bevestigt dat er enige weerstand was in de organisatie. Als trekker van het project heeft hij het devies “liefdevol loslaten, liefdevol overnemen” en de transitieperiode bedacht. De corporatie kan zich niet permitteren dat het misgaat, maar wil wel alle kans geven aan het bewonersinitiatief. Het zijn vooral de corporatiemedewerkers die gaan over controle die het lastig vinden om los te laten, bijvoorbeeld de administratie. De transitie heeft tijd nodig, aldus de sleutelpersoon. De kunst is om los te laten, want “je kunt niet praten over burgerkracht, dat bewoners het zelf moeten gaan doen en dan opeens allemaal voorwaarden stellen”. Ook is het zo dat als het mis gaat, de corporatie de bewoners niet opeens in de steek zullen laten: “dan nemen we het gewoon over”.

Het plan is om 1 januari 2014 de huurovereenkomst te tekenen. Het bewonersbedrijf heeft een bod gedaan om een ton huur te betalen. Er is een tegenbod gekomen van de woningcorporatie van €131.000 euro (voor vijf jaar, met huurstijging van 3 procent met mogelijkheid tot jaarlijks opzeggen). Men wacht nog op groen licht van het LSA. Met het startkapitaal van het LSA gaat het bewonersbedrijf een aantal investeringen doen en wordt de zakelijk leider betaald (vanaf zijn aanstelling in mei 2013 tot 1 januari 2014, wanneer het bewonersbedrijf het Bruishuis daadwerkelijk gaat overnemen, werkt hij onbetaald). Men denkt over twee jaar de eigen broek te kunnen ophouden. Intussen beheert het bewonersbedrijf de tuin (sinds 1 mei 2013), is er een huismeester aangesteld en verhuurt men al een verdieping waar het bewonersbedrijf zelf ook een kantoor heeft. De eerste huurders van het bewonersbedrijf zijn een zestal Polen. Zij krijgen huurkorting voor het vrijwilligerswerk dat ze doen voor het Bruishuis (het werken in de tuin). Dat gaf nog even onrust voor de woningcorporatie: jullie hebben niks met ons overlegd, er zijn geen contracten! Verder is het bewonersbedrijf in onderhandeling met een organisatie die de grote zaal op de benedenverdieping gaat verbouwen (nieuwe keuken) en een restaurant opent waar licht verstandelijk gehandicapten zullen gaan werken. Zij zullen dan ook de moestuin gaan onderhouden en de groentes gebruiken voor de keuken.

De zakelijk leider maakt zich enige zorgen over het achterstallig onderhoud waarover nog definitieve afspraken met de corporatie moeten worden gemaakt. Ook de overlast van huidige bewoners (begeleid wonen) is nog steeds een aandachtspunt. Groot verschil zal zijn dat het bewonersbedrijf geen woningcorporatie is en dat zij meer selectief kan zijn in haar huurbeleid.

Op het moment van het laatste interview (zie tabel 2.1) is het ondernemingsplan goedgekeurd en heeft het bewonersbedrijf startkapitaal toegekend gekregen. Per 1 januari 2014 beheert Bewonersbedrijf Malburgen het Bruishuis. De eerste maand verliep niet zonder problemen: van de totale huur die binnen had moeten komen, was nog maar een deel betaald. Voor een deel kwam dat door administratieve zaken, maar ook een flink aantal huurders die ook al een huurschuld bleken te hebben bij de woningcorporatie. Die huurders zijn wekelijks bezocht om hen aan te sporen de huur te betalen. Een tegenvaller is het toekomstige vertrek van twee grote huurders (o.a. RTV Arnhem). Door de crisis is er in ieder geval minder vraag naar ruimte voor startende ondernemers/zzp'ers. Verhuur aan particulieren levert meer op. Liever zou het bewonersbedrijf daarom een extra verdieping wonen hebben in plaats van bedrijfjes. Er is leegstand bij de bedrijven en wonen zit juist helemaal vol.

---

<sup>1</sup> Zie <http://www.youtube.com/watch?v=f3TBrrDdypw> voor een impressie.

Op het moment van het interview wonen er vijf studenten, de doelgroep die het bewonersbedrijf het liefst huisvest in het Bruishuis.

**Figuur 1.3 De Bruistuin (Foto: Wenda Doff).**



Alle huurders tekenen een contract waarin staat dat zij voor twee uur vrijwilligerswerk doen. Zo zullen de studenten begeleiding gaan bieden bij een nieuw project van het bewonersbedrijf, de Kinderwijkraad (geïnitieerd door oud LSA-medewerker). Bewoners kunnen voor een nog lagere huur tekenen als zij zich meer dan twee uur willen inzetten voor het Bruishuis. Zo zijn er een aantal huurders die zich fulltime inzetten voor het beheer en in ruil daarvoor geen huur betalen. Het blijkt in deze fase nog wel lastig om het aan de huurkorting gekoppelde vrijwilligerswerk te organiseren. Het moet immers allemaal beheerd worden.

Na de zomer (van 2014) is op de begane grond een restaurant geopend, geëxploiteerd door Philadelphia, een landelijke zorginstelling die mensen met een verstandelijke beperking begeleidt (leerwerktrajecten). Het bewonersbedrijf heeft afspraken gemaakt met de reclassering. In het kader van taakstraffen zijn er elke dag één of twee mensen aan het werk in en om het Bruishuis.

### **Resultaat**

In 2014 had het bewonersbedrijf een omzet van ongeveer €500.000 en heeft zij €40.000 euro winst gemaakt. Dit dankzij de inzet van vrijwilligers en goedkoper beheer. Inmiddels zijn er ongeveer 25 vrijwilligers die ingezet worden voor schoonmaak, onderhoud en beveiliging. Afhankelijk van wat men doet, krijgt de vrijwilliger een vergoeding.

Wat betreft het sociaal rendement is een flink bedrag aan huurkorting in de begroting meegenomen; voor bewoners die in ruil daarvoor meedoen met sociale activiteiten in de buurt of ter ondersteuning van startende bedrijfjes uit de wijk. Verder worden er tal van activiteiten door bewoners georganiseerd (bingo, kerkdienst, dans, zang) waarvoor zij nauwelijks huur hoeven te betalen. Het Bruishuis heeft daarmee een functie als buurthuis en een 'bruisendheid' waar de corporatie ook op uit was. Er is een betaalde baan gecreëerd (zakelijk leider) en de bestuursleden ontvangen de hoogst mogelijke vergoeding. De (geïnterviewde) bestuursleden ervaren persoonlijke groei en voelen zich zelfverzekerder in het dagelijkse leven.

## 1.4 Emmen

### *Stadium: uitvoering, startkapitaal van LSA*

#### *Aanleiding*

In de wijk Emmerhout staat een school (de Tondel) leeg en de gemeente is van plan deze te slopen. De wijkvereniging (Wijkbelangen Emmerhout) geeft aan er wel iets mee te willen. Er wonen veel zzp'ers in de wijk die mogelijk een ruimte zouden kunnen huren en er is behoefte aan een ontmoetingsplek. Ook is er het besef dat er steeds minder geld van de gemeente komt voor wijkactiviteiten. Het oude wijkcentrum is gesloopt en daarvoor is tot op heden niets nieuws voor teruggekomen. Er waren wel plannen voor een MultiFunctioneelCentrum, maar die plannen zijn door de economische crisis behoorlijk 'uitgekleed'.

#### *Aanmelding LSA*

Via de voorzitter van de wijkvereniging, tevens voorzitter van het LSA, komen de bewoners al snel in aanraking met de LSA-plannen rondom bewonersbedrijven. De voorzitter heeft een aantal bewoners bij elkaar getrommeld die de kar zouden kunnen trekken. Het initiatief Op Eigen Houtje meldt zich als een van de eerste experimenten aan.

#### *Doelstellingen*

Er zijn drie speerpunten: het stimuleren van de wijk economie (door het verhuren van ruimtes aan zzp'ers, waarvan er naar schatting 300 in de wijk zijn); duurzaamheid (het gebouw duurzaam maken, o.a. door het aanbrengen van zonnepanelen) en gezondheid (de grond rondom de school gebruiken voor het verbouwen van groente en die gebruiken voor goedkope maaltijden voor wijkbewoners, oftewel de 'eetbare tuin'). De doelstellingen zijn: kansen en mogelijkheden creëren voor de bewoners van Emmerhout, het stimuleren van ondernemerschap, het bevorderen van duurzame energie en een gezonde levensstijl en het ontwikkelen van meer samenhang tussen bewoners.

#### *Initiatiefnemers*

Het initiatief komt van de voorzitter van de wijkvereniging. De eerste onderhandelingen met de gemeente zijn gestart met haar en een aantal leden van de wijkvereniging, daarna is een afzonderlijk groepje opgericht dat de plannen verder is gaan uitwerken. De voorzitter van de wijkvereniging neemt vanaf dat moment bewust wat afstand, gezien haar positie bij het LSA. Intern betekent zij echter gedurende het gehele proces veel voor de kerngroep gezien haar netwerk en invloed.

Bij aanvang is de basis van het bewonersbedrijf "erg dun" en nog nauw verbonden met de wijkvereniging, aldus de toenmalige voorzitter. De betrokken beleidsmedewerker van de gemeente is dezelfde mening toegedaan. De kwartiermaker woont niet in Emmen en is betaalde kracht bij het project Web in de Wijk (dit project is gehuisvest in de school). Zij heeft niet de ambitie zakelijk leider te worden. Deze functie wordt uiteindelijk ingevuld door iemand die al geruime tijd (samen met zijn vrouw) betrokken is bij de plannen om een bewonersbedrijf op te richten en het financieel plan heeft opgesteld.

Hij woont in Emmerhout en is via de voorzitter van de wijkvereniging bij het initiatief betrokken geraakt. Door veranderingen in zijn werk was hij op zoek naar een verbreding van zijn netwerk en omdat zijn baan zou komen te vervallen, wilde hij kijken of er ook een baan voor hem in zat.

De bewoners worden gedurende het gehele proces ondersteund door een adviescommissie, opgericht door de initiatiefnemer (voorzitter wijkvereniging en LSA) waarin afgevaardigden zitten van de woningcorporatie, het samenwerkingsverband Emmen Revisited<sup>2</sup>, de voorzitter van de huurdersfederatie en een Tweede Kamerlid van de PvdA, evenals een oud-accountant. De professionals van de adviescommissie vervullen een actieve rol bij het tot stand komen van het ondernemingsplan. Zij geven commentaar op stukken en geven advies op basis van hun expertise. Zo heeft de woningcorporatie bijvoorbeeld ondersteuning geboden bij de opzet van de exploitatie).

Sinds de zomer van 2013 is Op Eigen Houtje een stichting. Gedurende het proces vinden er een aantal wisselingen in de kerngroep c.q. het beoogde bestuur plaats. De voorzitter van het bewonersbedrijf (niet de wijkvereniging) stapt op vanwege onenigheid over de aanvraag van LSA-startkapitaal. De nieuwe voorzitter heeft eerder in de adviescommissie gezeten. Per februari 2015 zijn echter zowel de voorzitter als penningmeester van de stichting gestopt vanwege persoonlijke omstandigheden.

### ***Investeerders***

De woningcorporatie heeft een fonds opgericht ter waarde van €25.000 voor het ondersteunen van startende ondernemers die zich vestigen in het gebouw. Van dit fonds is €15.000 gebruikt om het gebouw op te knappen en in te richten zodat het bewonersbedrijf van start kon.

Bij het LSA was startkapitaal aangevraagd van €187.000, waarvan €135.000 is toegekend. Daarnaast heeft Stichting Doen €50.000 toegekend voor het aanschaffen van benodigde spullen. De gemeente is investeerder in de zin dat zij het gebouw voor een symbolisch bedrag heeft overgedragen, de kosten voor reparaties en asbestverwijdering heeft betaald en een ambtenaar heeft aangewezen als contactpersoon voor het bewonersbedrijf.

### ***Activiteiten***

In juni 2014 werd het gebouw geopend. De periode daarvoor en daarna staat in het teken van de grote verbouwing, onder andere nieuwe toiletgroepen en een nieuwe keuken. Aan het einde van de onderzoeksperiode is het gebouw volledig verhuurd, onder meer aan een yogaschool, een spirituele winkel, een lokaal voor dagopvang van senioren en een kantoor van een zorginstelling. Daarnaast is een restaurant geopend, dat moet bijdragen aan de inkomsten van het bewonersbedrijf. De zakelijk leider is verantwoordelijk voor het verzorgen van de huurcontracten van de bedrijven, het beheer van het gebouw en het organiseren van evenementen. Dat laatste gebeurt in de evenementenzaal, waar allerlei activiteiten worden georganiseerd (bingo, kaartavond, sjoelen) door verenigingen die elders in de wijk niet meer terecht kunnen door de sluiting van het voormalige wijkcentrum.

### ***Proces***

In de eerste interviewronde is er sprake van een patstelling met de gemeente. De discussie gaat om de restwaarde (boekwaarde) van het door de bewoners over te nemen schoolgebouw dat de gemeente eigenlijk wilde slopen. Het gebouw is gedurende enige tijd gebruikt als oefenlocatie voor de brandweer. Een tweede discussiepunt betreft dan ook wie opdraait voor het herstellen van de schade die door de oefeningen van de brandweer is veroorzaakt. Daarnaast wordt uitgezocht in hoeverre het bestemmingsplan het toelaat om commerciële activiteiten te ontplooiën. "De juridisch medewerker stelt dat dat niet kan", aldus de gemeenteburgemeester die als contactpersoon is aangewezen. Hij gaat voor de bewoners de gesprekken aan met de (vier) verantwoordelijke wethouders. Volgens hem is ook de kracht van de bewoners een mogelijk probleem. De basis is smal ("ik heb er nog zo weinig gezien") en hij heeft onvoldoende vertrouwen in het bedrijfsplan. Er moet volgens hem een betrouwbaar ver-

---

<sup>2</sup> Dit is een samenwerkingsverband tussen verschillende partijen waaronder bewonersorganisaties en woningcorporaties die zich inzetten voor de leefbaarheid in Emmense wijken.



dienmodel en een goede begroting liggen alvorens de gemeente het aandurft het gebouw over te dragen. Anderzijds wil de gemeente niet bepalen wat een goed draagvlak is voor de plannen van het kandidaat-bewonersbedrijf. In principe is het College van B&W wel genegen tot overdracht, alleen moeten de voorwaarden nog worden bepaald. Er zal in elk geval een terugkoopclausule komen zodat de gemeente het gebouw weer kan overnemen als het initiatief niet slaagt.

Tijdens het tweede interview (zie tabel 2.1) blijkt de gemeente 'als bij toverslag omgedraaid' en heeft te kennen gegeven het gebouw te willen overdragen voor een symbolisch bedrag van €1 (uiteindelijk wordt dit €10). Dit ondanks het feit dat de betrokken beleidsmedewerker heel duidelijk heeft aangegeven wat de zwakheden van het plan van het kandidaat-bewonersbedrijf zijn. Volgens hem is de positie van het kandidaat-bewonersbedrijf versterkt doordat er politieke belangstelling kwam voor het experiment en daarom druk vanuit het College van B&W om het project alle kansen te geven. Het bewonersbedrijf is ook als experiment aangewezen en wordt nauwlettend gevolgd door een daartoe aangewezen ambtenaar. De weerstand binnen het ambtelijke apparaat had betrekking op de mogelijke risico's, maar "als het college het echt wil, dan gebeurt het wel". Volgens de bewoners is een verklaring ook dat de plannen ten aanzien van de brede school en de multifunctionele accommodatie aanvankelijk op de plek van de Tondel zouden komen, door de economische crisis zijn uitgekleet. Het bewonersbedrijf heeft dus meer kansen ten aanzien van de exploitatie en het realiseren van een ontmoetingsplek. Het probleem van de boekwaarde van het gebouw van €200.000 was snel opgelost. "Het is gewoon een keuze maken", aldus de betrokken beleidsmedewerker. De gemeente heeft zelfs haar voorwaarde ten aanzien van het onderhoudsniveau ingetrokken. Door het gebouw daadwerkelijk over te dragen, hevelt de gemeente de risico's over naar het kandidaat-bewonersbedrijf en kan de gemeente niet meer worden aangesproken op haar eigenaarsrol. In de nabije toekomst zal het gebouw in eigendom zijn van het bewonersbedrijf, dus mocht er iets gebeuren met het gebouw, dan is dat niet langer de verantwoordelijkheid van de gemeente, zo stelt men. En mocht het initiatief stranden, dan is er de terugkoopregeling en koopt de gemeente het gebouw voor hetzelfde symbolische bedrag van €10 terug om het alsnog te slopen. Kortom, er is weinig risico voor de gemeente. De bewoners zullen zelf verantwoordelijk zijn voor het groot onderhoud. Het is de bewoners niet gelukt om een bruidsschat mee te krijgen voor de noodzakelijke investeringen in het gebouw. Het argument van de bewoners was dat de gemeente ook veel geld kwijt zou zijn als zij het gebouw zouden gaan slopen, maar de gemeente houdt voet bij stuk. Wel zal de gemeente gedogen dat de ruimtes wat commerciëler zullen worden geëxploiteerd dan in het bestemmingsplan strikt genomen toegestaan is.

**Figuur 1.4** De school in Oktober 2013 (Foto: Wenda Doff)



Het ondernemingsplan is echter nog niet goedgekeurd en er is nog geen geld om te starten. Het verdienmodel is bijna geheel gebaseerd op de exploitatie van de ruimtes in het gebouw. Daar zijn ook onder de bewoners wel zorgen over. Berekeningen laten zien dat het bewonersbedrijf na de eerste drie jaar uitkomt op een verlies van €10.000 per jaar. De beoogde voorzitter zegt dat ze maar zullen moeten zien hoe het loopt en hij hoopt dat de gemeente te zijner tijd dan wel in springt ("want aan het buurthuis zijn ze op zijn minst een ton kwijt, dan heb je toch een goede deal"). Ook zijn er twijfels over de eetbare tuin. Het is erg belangrijk om gezonde maaltijden te kunnen bereiden voor mensen die het niet breed hebben, maar het probleem met die gezonde maaltijd is volgens hem dat je er geen verdienmodel aan kunt ophangen. Het dilemma is dat je sociaal wilt zijn, maar dat precies jouw doelgroep niet het geld heeft om jou [als bewonersbedrijf] in leven te houden. Toch hoopt men dat de exploitatie van een nieuw te bouwen keuken zal bijdragen aan de inkomsten van het bewonersbedrijf. De kunst is ook om op goedkopere manieren dingen gedaan te krijgen, zoals ondersteuning bij het uitwerken van het financiële plan door een leerbedrijf (in plaats van een accountant) en met eigen kracht het groot onderhoud aanpakken (in plaats van door een gewone aannemer). Er zullen ook veel vrijwilligers nodig zijn om het bewonersbedrijf draaiende te houden.

Ook ten tijde van het derde interview (oktober 2013) is het ondernemingsplan nog niet goedgekeurd. Het was een uitdaging om het enthousiasme er daarna in te houden, zo stelt de beoogd zakelijk leider. De groep was teleurgesteld over het advies van het LSA op het plan; op basis van dit advies zijn er stukken uit de conceptversie gehaald die de beoordelingscommissie (zie hoofdstuk 3) juist miste in de ingediende versie. In het najaar van 2013 is er nieuwe begeleiding vanuit het LSA ingevlogen. Zij schrijft mee aan het plan en pakt het enthousiasme weer op.

Voorts heeft zich voor de zomer (van 2013) een wisseling voorgedaan in het bestuur. De voorzitter is na een meningsverschil opgestapt en is vervangen door iemand die eerder in de adviesgroep zat en heeft gewerkt voor *Emmen Revisited*. Het proces van besturen is nog in een pril stadium; de stichting is nog maar een paar maanden oud (opgericht in juli 2013). Het is een uitdaging om de bestuursleden mee te krijgen in de verantwoordelijkheid over de financiële kant en het bewustzijn dat het bestuur werkgever is van de zakelijk leider. Er zijn werkgroepen opgericht (financiën, bouw en opening) en er wordt nagedacht over hoe de organisatie moet omgaan met vrijwilligers. De zakelijk leider is gekozen, maar wordt nog niet betaald, want het is wachten op het LSA-startkapitaal. De zakelijk leider zal verantwoordelijk zijn voor het organiseren van evenementen, het verzorgen van de huurcontracten en het beheer van het gebouw.

Een oplossing op korte termijn is het fonds van de woningcorporatie, dat bedoeld was om startende ondernemers te ondersteunen via het bewonersbedrijf. Dat fonds mag nu worden gebruikt als opstartkapitaal voor het bewonersbedrijf zelf, zodat men aan de slag kan met het gebouw. Dat is zeer nodig, want de staat van het gebouw verslechtert in rap tempo, evenals de omgeving. Een forse tegenslag daarbij is dat er asbest is gevonden. De zakelijk leider spreekt de hoop uit dat de gemeente de kosten van de asbestsanering voor haar rekening neemt.

Intussen wordt samenwerking gezocht met instellingen, zoals de Noorderbrug, een stichting die personen met een lichamelijke beperking begeleidt, die aan de slag zouden kunnen gaan voor het bewonersbedrijf. Daarnaast zijn er twee zorgflats in de buurt gekomen die gebruik willen maken van de keuken om maaltijden voor hun bewoners te verzorgen. De belangstelling voor verhuur van ruimtes is groot. Er zijn intentieverklaringen getekend door de kinderopvang, een textieldrukkerij, een hobbyclub en ook het Sociaal Cultureel Werk van de gemeente heeft belangstelling voor één van de ruimtes getoond. Sociaal rendement wordt verwacht van de ontmoetingsfunctie die de school gaat bieden ("je biedt niet de kale meters, je biedt sociale contacten").

De gemeente is al enige tijd zo ver om het gebouw over te dragen. De belangrijkste hobbels zijn genomen (discussie over bestemmingsplan, onderhoudsniveau en terugkoopregeling) en er ligt nu een overeenkomst dat door het bewonersbedrijf ondertekend moet worden. Kon dat eerst niet omdat de

groep nog geen rechtspersoon was, nu wacht men op groen licht (en dus startkapitaal) van het LSA. Het oordeel van de gemeentelijke beleidsmedewerker over het LSA is: "Het lijkt wel bijna een gemeente! Als ze het willen, moeten ze het ook gewoon durven, dat wil zeggen het geld overmaken en kijken wat er gebeurt". De afdeling Vastgoed (van de gemeente) is enigszins bevreesd dat het gebouw terugkomt, maar de politiek heeft al toegezegd, dus het gaat gebeuren. Na de overdracht draagt de gemeente geen verantwoordelijkheid meer. Alleen als de politiek het belangrijk vindt kunnen ze het initiatief nog extra ondersteunen, aldus de geïnterviewde beleidsmedewerker.

### **Resultaat**

Op het moment van het laatste interview (zie tabel 2.1) is het ondernemingsplan goedgekeurd en is door het LSA startkapitaal verleend. De officiële start van het bewonersbedrijf en de opening van het gebouw vonden in juni 2014 plaats. Daarvoor en daarna is er veel verbouwd. Daarvoor zijn toch bedrijven ingehuurd (in plaats van uitvoering door de bewoners zelf), aangezien specifieke kennis nodig was. "Dat hebben we toch wel een beetje verkeerd ingeschat", aldus de zakelijk leider.

Aandachtspunt bij de overname was nog de overdrachtsbelasting. De WOZ-waarde van het gebouw was €640.000, maar het bewonersbedrijf heeft het gebouw opnieuw laten taxeren door een onafhankelijke makelaar en die kwam tot de conclusie dat het gebouw een WOZ-waarde had van €120.000. Een andere hobbel was de vergunningaanvraag voor exploitatie en horeca (het schenken van licht alcoholische dranken).

De zakelijk leider is iets positiever over de cijfers geworden. Aanvankelijk werd er uitgegaan van 40% leegstand, maar op het moment van het vierde interview zit het gebouw al helemaal vol. Er is wel minder startkapitaal toegekend door het LSA, zodat de zakelijk leider meer druk ervaart om op basis van de exploitatie in de nabije toekomst de eigen broek op te houden. Er was een flink bedrag voor het dak gereserveerd, maar daar is nu behoorlijk in geschrapt.

Sinds kort is het restaurant geopend, dat moet bijdragen aan de inkomsten van het bewonersbedrijf, want op alleen de verhuur van de ruimtes kan het bewonersbedrijf geen financieel gezond bedrijf worden, aldus de zakelijk leider. Ook de verhuur van de evenementenzaal moet daaraan bijdragen.

Het voorbereidende werk in de keuken wordt gedaan door cliënten van een zorginstelling. Ook hebben zij geholpen bij het onderhoud van het groen. Daarover zijn afspraken gemaakt met de zorginstelling: er kunnen tussen de vier en acht mensen dagbesteding bij het bewonersbedrijf vervullen.

De zakelijk leider treedt naar zijn eigen mening nu nog te veel op als beheerder; hij neemt bijna alle taken op zich en maakt zeer lange werkweken. Dat is op zich niet erg, omdat hij naar eigen zeggen hiermee *feeling* houdt met de mensen en de vrijwilligers, maar er is weinig tijd voor het onderhouden van contacten en het aanboren van geldbronnen.

## **1.5 Haarlem**

### ***Stadium: uitvoering, zonder startkapitaal van LSA***

#### ***Aanleiding***

In de wijk Leidsebuurt komt een monumentaal pand (rijksmonument) leeg te staan, het Badhuis, waar voorheen het zogeheten Bouwburo gehuisvest was. Dit bureau ondersteunde de bewoners bij het opknappen van de panden in de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw, nadat bewoners in opstand waren gekomen tegen de plannen van de gemeente de huizen te slopen. De bewoners willen het lege gebouw graag behouden voor de buurt. Het pand is in eigendom van de gemeente en heeft een maatschappelijke bestemming. Op de achtergrond spelen de berichten over gemeentelijke bezuinigingen (steeds minder geld voor de wijk) en een terugtrekkende overheid.

### ***Aanmelding LSA***

Leidsebuurt in Haarlem is geen 'achterstandswijk' en zodoende is het initiatief niet voortgekomen uit een bewonersgroep die al was aangesloten bij het LSA. De initiatiefnemer volgde de discussie over de 'Big Society' in het Verenigd Koninkrijk en kwam via een tijdschriftartikel van Jos van der Lans op het spoor van het LSA.

### ***Doelstellingen***

In het eerste ondernemingsplan, opgesteld in samenwerking met de Stichting VIE (Verduurzaming Industrieel Erfgoed) is het idee dat het Badhuis een bedrijfsverzamelgebouw wordt voor zzp'ers en starters in de creatieve industrie. In een latere versie van het plan (van alleen de bewoners) staan vier pijlers centraal: de exploitatie van het Badhuis; het aanbieden van servicecontracten aan bewoners; duurzame energie en het beheer van de openbare ruimte. Men richt zich in eerste instantie op de exploitatie waarbij de ontmoetingsfunctie van het Badhuis centraal staat. Dit moet een plek worden om wijkinitiatieven te kunnen faciliteren.

Inkomsten zijn nodig om de huur aan de gemeente af te dragen. De hoogte van de gevraagde huur verandert gedurende het proces. Uiteindelijk wordt een 'ingroeimodel' afgesproken, waarbij in de periode 2015-2018 de huur langzaam wordt opgeschroefd tot €18.000 per jaar.

### ***Initiatiefnemers***

De oorspronkelijke initiatiefnemer is zelfstandig ondernemer in het domein van welzijn, zorg en duurzaamheid. Hij is lid geweest van de wijkraad, die ook betrokken is bij de eerste plannen rondom het Badhuis en hij is ook op andere manieren actief in de wijk. Met een groepje 'creatieven' is de initiatiefnemer een lobby gestart om het gebouw te behouden voor de buurtbewoners. Hij verzamelt een vijftal bewoners om zich heen die de kerngroep vormen. Samen met een vertegenwoordiger van de Stichting VIE wordt het eerste exploitatieplan opgezet. Het idee was dat als de organisatie van de bewoners sterk genoeg zou zijn, de Stichting VIE het gebouw aan hen zou overdragen. De bewoners voelen zich op een bepaald moment buiten spel gezet en na overleg met de gemeente en de wijkraad trekt de Stichting VIE zich terug. De kerngroep richt in 2013 zelf een stichting op zodat zij een eenmalige subsidie van de gemeente kunnen ontvangen. Vanwege gebrek aan overeenstemming binnen de groep over de 'grondslag' van het bewonersbedrijf ontstaan er onderlinge spanningen, zodat er van de oorspronkelijke groep nog twee leden overblijven (de oorspronkelijke initiatiefnemer is niet langer betrokken). Tijdens het laatste interview zijn twee leden van de wijkraad lid van het bestuur geworden en is een zelfstandig ondernemer uit de wijk aangesloten bij het bestuur maar daar geen lid van.

### ***Investeerders***

De gemeente is eigenaar van het pand en heeft flink geïnvesteerd in het opknappen van de buitenkant van het pand. Daarnaast heeft de gemeente subsidie verleend in het kader van het gemeentelijk programma 'Samen voor elkaar' (€20.000) voor het organiseren van wijkactiviteiten. Er is tevens een aanvraag bij Stichting Doen ingediend, waarin ook budget is opgenomen voor een coördinator die diverse projecten zal gaan uitvoeren die momenteel deels door bestuursleden worden uitgevoerd.

### ***Activiteiten***

Het bewonersbedrijf maakt sinds 2013 gebruik van het Badhuis, maar heeft pas sinds september 2014 een gebruikersovereenkomst. Er is nog geen officiële huurovereenkomst aangezien de gemeente eerst achterstallig onderhoud moet uitvoeren. Sinds begin 2014 hebben de bewoners de binnenkant van het pand opgeknapt.

In de gebruikersovereenkomst is met de gemeente afgesproken dat drie kantooruimtes boven en twee zalen beneden mogen worden verhuurd. Twee kantooruimtes boven worden vast verhuurd aan bedrijven. De zalen beneden worden incidenteel verhuurd voor vergaderingen, feestjes en andere



evenementen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen een sociaal en commercieel tarief. Drie keer per week is er een koffieochtend (Badhuiscafé) en er worden onder andere workshops georganiseerd.

### *Proces*

Ten tijde van het eerste interview (najaar 2012) is het proces van onderhandeling ten aanzien van het gebruik van het Badhuis al enige tijd gaande. De bewoners hebben een eerste ondernemingsplan geschreven en gepresenteerd op een bijeenkomst voor maatschappelijke organisaties (op verzoek van de gemeente). Daar is ook iemand aanwezig van de Stichting VIE, die voorstelt om het plan gezamenlijk in te dienen, want de bewoners zijn (nog) geen rechtsvorm. De bewoners willen het Badhuis behouden voor de buurt en onder meer door exploitatie van het gebouw geld genereren voor activiteiten voor de wijk. De gemeente staat niet onwelwillend tegenover het plan, maar er is onduidelijkheid en discussie over de hoogte van de huur. Toen het Bouwburo er gevestigd was, was de huur €10.000 per jaar, maar nu wil de gemeente 'opeens' €30.000. De afdeling Vastgoed heeft de opdracht het maatschappelijk vastgoed kostendekkend te verhuren. Naast discussie over de hoogte van de huur is het achterstallig onderhoud een belangrijk punt in de onderhandeling. Terwijl deze discussie gaande is, lijken de bewoners op een bepaald punt buiten spel te raken. Stichting VIE heeft het ondernemingsplan bij het LSA ingediend waarin een duurzame renovatie van het pand is opgenomen. De bewoners denken echter dat VIE ook de intentie heeft om de exploitatie te doen, waardoor het bewonersbedrijf onderverhuurder van de stichting zou worden. Zij kunnen zelf dan geen duurzaam verdienmodel ontwikkelen. De gemeente veronderstelde een nauwe samenwerking tussen de twee partijen, maar VIE bleek vooral een eigen weg te bewandelen. Uiteindelijk roert de bewonersgroep zich en is in overleg met de wijkraad, gemeente en VIE besloten dat het bewonersbedrijf uiteindelijk het huurcontract zal aangaan. De kerngroep heeft een nieuw ondernemingsplan geschreven waarin expliciet afstand wordt genomen van het eerdere concept.

De kerngroep heeft in 2012 een subsidieaanvraag ingediend bij het gemeentelijk programma 'Samen voor elkaar', bestemd voor buurtinitiatieven in het sociaal-maatschappelijk domein. Om te voldoen aan de voorwaarde dat de aanvrager een rechtspersoon is, heeft de kerngroep in september 2013 een stichting opgericht met de vier vaste leden als bestuur. De discussie is vervolgens of de stichting zich verder moet gaan ontwikkelen naar een bewonersbedrijf. Voorwaarde van het LSA voor het indienen van een ondernemingsplan is dat men een stichting is, maar een deel van de kerngroep vindt dat eigenlijk geen goed idee en is voor een coöperatievere vorm.

De stap van ideeën naar uitvoering van economische en sociaal-maatschappelijke activiteiten is in deze fase nog niet gezet. Belangrijkste oorzaak is een gebrek aan overeenstemming binnen het bestuur over de 'grondslag' van het bewonersbedrijf. De meningen variëren tussen commercieel rendabele exploitatie van het leegstaande pand het Badhuis als doelstelling, tot het uitvoeren van een sociaal-maatschappelijk programma waarvoor gebruik en exploitatie van het pand hooguit een middel is. Als afgeleide hiervan hechten de leden met de eerste mening minder aan de LSA-startsubsidie (en daarmee ook het aanstellen van een zakelijk leider). Er is discussie of men het ondernemingsplan zou moeten aanpassen naar aanleiding van de opmerkingen van het LSA om "in het LSA-format te willen". Hoewel voorzichtig verwoord, heeft deze tegenstelling ontegenzeggelijk geleid tot minder goede persoonlijke verhoudingen in het bestuur.

Een tweede knelpunt betreft het eigenaarschap van het pand. De stichting maakt weliswaar gebruik van het Badhuis maar heeft nog steeds geen huurovereenkomst met de eigenaar, de gemeente Haarlem. Verhuur van ruimtes in dit pand is de basis van het beoogde verdienmodel, maar overeenkomsten afsluiten met onderhuurders is niet mogelijk. Het maximaal haalbare is incidentele verhuur tegen symbolische bedragen waar geen rendement uit te halen valt. De gemeentelijke afdeling Vastgoed heeft behalve kostendekkend verhuren als opdracht, nu ook verkoop van het pand als serieus alternatief achter de hand. Het contact met de gemeente ervaren de bewoners als onbetrouwbaar. Vanwege reorganisaties is personeel ontslagen en heeft geen warme overdracht van dossiers plaatsgevonden.

Hierdoor begint de hele onderhandeling weer opnieuw. Eerdere afspraken over de hoogte van de huur en door de gemeente uit te voeren investeringen, zijn weer van tafel. De stichting moest in dat kader in december (2013) een meerjarenbegroting indienen om de gemeente te overtuigen dat rendabele verhuur ook op termijn mogelijk is. Tot slot kampt het initiatief met een zwak draagvlak in de buurt. Beide bovenstaande factoren hinderen de mogelijkheden voor ontwikkeling van een aansprekend programma van activiteiten dat zou kunnen bijdragen aan versterking van dat draagvlak.

Aan het eind van de onderzoeksperiode is de interne discussie over de grondslag van het bewonersbedrijf beslecht en heeft de groep besloten voorlopig af te zien van het LSA-traject. Een aantal bewoners heeft zich teruggetrokken waardoor de groep ook te klein is om het bijbehorende proces in te gaan (het schrijven van het ondernemingsplan en het mobiliseren van de mensen in de wijk). Tegelijkertijd verloopt het proces met de gemeente nog steeds moeizaam omdat er onduidelijkheid blijft over de hoogte van de huur (en de daaraan gekoppelde 'verdienplicht' van het bewonersbedrijf). Uiteindelijk heeft de wijkraad de verantwoordelijke wethouder aangesproken en die heeft de afdeling Vastgoed aangespoord om met duidelijkheid te komen. In september 2014 tekent de stichting een gebruikersovereenkomst voor een jaar. Zij betaalt gas, water en licht (zij doet dat al sinds begin 2014), maar geen huur. Na dat jaar start een zogenoemd ingroeimodel waarbij de huur binnen drie jaar opgeschroefd wordt tot €18.000 per jaar. Het pand is van de verkooplijst afgehaald. De gemeente geeft het bewonersbedrijf dus een kans, aldus de bewoners zelf. Zij schatten hun slaagkansen zelf vrij hoog in: de vaste ruimtes zijn verhuurd en de huur van de grote zaal levert meer op dan verwacht. De bekendheid van het Badhuis neemt toe, vooral door mond-op-mond reclame. In de toekomst hoopt de stichting een beheerder aan te kunnen nemen zodat het Badhuis vaker open kan zijn (hiervoor is een aanvraag bij Stichting Doen gedaan). Hoewel de stichting is versterkt met twee leden van de wijkraad, blijft er interne discussie bestaan over de precieze invulling van het bewonersbedrijf. Een aantal ambities uit het ondernemingsplan zijn (voorlopig) losgelaten, zoals het aanbieden van service-contracten aan bewoners en het overnemen van het groenonderhoud. Gedwongen door ontbrekend startkapitaal, een gedeelde visie en een eendrachtig bestuur en een nog onbekend draagvlak in de buurt, richt de stichting zich momenteel vooral op exploitatie van het Badhuis en het aanbieden van activiteiten (via zaalverhuur) om zo de ontmoetingsfunctie te stimuleren.

### **Resultaat**

Het Badhuis is open voor allerlei sociale activiteiten. Onduidelijk is wat het sociaal rendement hiervan is. Financieel rendement is er van de verhuur van de kantoorruimtes en de grote zaal. Het is niet bekend in hoeverre deze baten voldoende zijn voor het afdragen van het huurbedrag aan de gemeente.

## **1.6 Hengelo – Berflo Es**

### ***Stadium: uitvoering, startkapitaal van LSA***

#### ***Aanleiding***

Berflo Es is een naoorlogse wijk in Hengelo. Al sinds 2005 vindt hier grootschalige herstructurering plaats. Naast de fysieke aanpak is er veel aandacht voor sociale kwesties. De teleurstellende resultaten van de wijkvernieuwing is een directe aanleiding voor het oprichten van een bewonersbedrijf. De 'uitgesproken idealen' van de herstructurering door gemeente en gefuseerde woningcorporaties zijn bij lange na niet gehaald. De bewoners willen het heft in eigen handen nemen. Zij waren naar eigen zeggen in het (sociale deel van het) wijkvernieuwingsproces te veel de afwachtende partij. Wat hen betreft wordt het tijd dat bewoners zelf 'eigenaar worden van hun leefomgeving' en aan het stuur gaan staan van veranderingsprocessen. De actieve wijkraad in Berflo Es is hierbij de aanjagende partij; zij wil zich op een meer autonome en ondernemende manier positioneren door toe te groeien naar

een bewonersbedrijf. Daarbij speelt de impact van de verwachte gemeentelijke bezuinigingen ook een rol. Zo stopt de subsidie voor het project Buurt Sociale Activering (BSA) en het bewonersbedrijf wil dit graag overnemen.

### ***Aanmelding LSA***

De initiatiefnemer is al jarenlang actief lid van het LSA en is ook mee geweest op de studiereis naar het Verenigd Koninkrijk (zie paragraaf 4.2). Deze groep meldt zich als een van de eerste initiatieven aan bij het LSA-project Bewonersbedrijven.

### ***Doelstellingen***

De missie van het bewonersbedrijf is het bevorderen van het leefklimaat, welzijn en toekomstperspectief van bewoners van Berflo Es. Dit wil men doen door een duurzame organisatie op te zetten die inspeelt op lokale behoeften en die projecten ontwikkelt op het gebied van economie, werkgelegenheid, duurzaamheid en leefbaarheid. Andere belangrijke doelen zijn het optreden als belangenbehartiger voor bewoners (in hun communicatie met instanties) en het verkleinen van de afstand van bewoners tot de arbeidsmarkt.

In het eerste ondernemingsplan werkt het Bewonersbedrijf Berflo Es zes projecten uit:

1. De BerfloBalie. Dit is een SRV-wagen die is omgebouwd tot een mobiele ontmoetingsruimte en die op vaste dagen en tijdstippen door de wijk rijdt. In de Baliebus kunnen buurtbewoners terecht voor hulp, ondersteuning en informatie, maar ze kunnen zich ook melden als vrijwilliger voor enkele andere projecten (zie hieronder) van het bewonersbedrijf. Indien nodig worden bewoners met hun vraag of probleem doorverwezen naar deskundigen of instantie(s).
2. BerfloBus: Vervoer van personen en goederen in en buiten wijk (leerlingenvervoer, doktersbezoek, boodschappendienst etc.) tegen een lager tarief dan kosten voor regulier openbaar vervoer.
3. Kleinschalig exploiteren leegstaand maatschappelijk vastgoed en braakliggende terreinen.
4. Berflo Wijkbeheer: Overnemen van (kleinschalig) beheer van de openbare ruimte door gemeente of corporatie.
5. Stimuleren van wijkondernemerschap: Bewoners stimuleren om producten en diensten te ontwikkelen die in eigen beheer zo duurzaam mogelijk kunnen worden geproduceerd.
- 6 Berflo Boerderij: Dit betreft een stadstuin op een stuk grond in eigendom van de woningcorporatie, waarvoor zij door de crisis voorlopig geen bouwplannen meer heeft. De tuin wordt ingezet in het verdienmodel door de verbouw van biologische groenten en kruiden, waarvan een deel verkocht wordt aan een restaurant in de omgeving en in een lokale supermarkt.

In de laatste, goedgekeurde versie van het ondernemingsplan staan de volgende doelstellingen:

- Het stimuleren van ondernemerschap.
- Het stimuleren van werkgelegenheid voor wijkbewoners.
- Het stimuleren van maatschappelijke deelname, in het bijzonder van specifieke subgroepen.
- Het stimuleren van vrijwilligerswerk.
- Het tegengaan van schooluitval door het bieden van leer-werktrajecten.
- Het stimuleren van een actieve deelname van bewoners aan de 'civil society'.
- Het stimuleren van talentontwikkeling.
- Het stimuleren van een gezonde leefstijl.
- Het stimuleren van binnenstedelijke herontwikkeling.

### ***Initiatiefnemers***

De initiatiefnemer is lid van het LSA en heeft het idee om mee te doen aan het LSA-project Bewonersbedrijven voorgesteld in de wijkraad. De kerngroep die daarna is opgericht bestaat uit acht leden. Een aantal van hen is lid van de wijkraad, andere leden zijn afkomstig uit het voormalige project Buurt So-

ciale Activering (BSA), de speeltuin en de Tribune (digitale wijkkrant). De leden hebben dus wortels in bestaande wijkorganisaties. Tijdens het proces vormt zich een stabiele groep, maar die mist naar eigen zeggen "een stukje zakelijkheid". Daartoe wordt een zakelijk leider aangesteld op 'no cure no pay' basis totdat startkapitaal door LSA wordt verleend. De zakelijk leider woont niet in de wijk (en ook niet in Hengelo), maar kent de wijk goed via zijn werk als projectleider voor de woningcorporatie Welbions. Ook worden drie externe deskundigen toegevoegd aan het oprichtingsbestuur (dat op dat moment uit vier bewoners bestaat), namelijk een jurist, een oud-wethouder en een oud-directeur van een woningcorporatie. Zij zullen in een later stadium de Raad van Advies vormen. In januari 2014 wordt de stichting BewonersBedrijf Berflo Es (afgekort Berflo Bedrijf) opgericht. Aanvankelijk leefde het idee om een coöperatieve vereniging op te richten, maar men zag ervan af om in de oprichtingsfase af te wijken van het model zoals dat gepropageerd werd in het LSA-project. In juni 2014 gaat het bewonersbedrijf officieel van start en heeft zij startkapitaal toegekend gekregen.

### ***Investeerders***

Er is €95.000 startkapitaal door het LSA toegekend. Daarnaast draagt de stichting Doen €60.000 bij voor de projecten Berflo Bestelbus, Berflo BalieBus en Berflo Boerderij.

De woningcorporatie Welbions biedt werk (beheer en signalering in de openbare ruimte, voor €600 euro per maand). Verder stellen de gemeente en de woningcorporatie een braakliggend stuk grond ter beschikking om Berflo Boerderij op te starten. De gemeente stelt daarnaast een boventallige adviseur, de inventaris van het gestopte project BSA en een leegstaand schoolgebouw beschikbaar. Het bewonersbedrijf betaalt zelf water, gas, licht en verzekeringen.

### ***Activiteiten***

Het Bewonersbedrijf voert zes projecten uit: Berflo BalieBus, Berflo Bestelauto, Berflo Boerderij, Berflo Beheer, Berflo Naaiatelier en Berflo Vintage & Fashion. Voor het eerstgenoemde project is een SRV-wagen omgebouwd. Gedurende een paar maanden heeft deze bus op een aantal plekken in de wijk gestaan. Leden van het bewonersbedrijf vragen bewoners binnen te komen en te praten over wat ze van de wijk vinden en wat ze voor andere mensen uit de wijk zouden kunnen betekenen.

Verder is voor het project Berflo Bestelauto een elektrische auto aangeschaft. Bewoners kunnen deze tegen een bescheiden bedrag huren (inclusief een chauffeur) voor bijvoorbeeld het doen van boodschappen. Ook gebruikt het bewonersbedrijf de auto om maaltijden te bezorgen aan cliënten van een zorginstelling. Dat gebeurt door een groep van zes vrijwilligers.

Het bewonersbedrijf heeft een stuk braakliggend grond toegewezen gekregen (voor drie jaar) waarop groenten worden verbouwd (Berflo Boerderij). Een lokaal restaurant neemt 20 kilo door vrijwilligers geschilde aardappelen per week af. Het idee is om (als onderdeel van het verdienmodel) op basis van de oogst maaltijden te verzorgen en aan te bieden aan wijkbewoners, maar zo ver is het nog niet. Mogelijk zal ook de buurtsupermarkt in de toekomst groentepakketten gaan afnemen.

In het kader van Berflo Beheer voert het bewonersbedrijf een pilot uit voor de woningcorporatie. Een aantal vrijwilligers inspecteert de portieken op vuil, kapotte lampen, enzovoorts. De bedoeling is om de pilot uit te breiden van een signaleringsfunctie naar het opruimen en repareren van geconstateerde gebreken.

Het naaiatelier komt voort uit het project BSA waarvoor sinds 1 januari 2014 geen gemeentelijke subsidie meer wordt verleend. Er wordt samengewerkt met een zorginstelling, die in ruil voor het bieden van dagbesteding door het bewonersbedrijf heeft bijgedragen aan de aanschaf van twee professionele naaimachines. Er is een kleine opdracht van een webwinkel voor het maken van dekbeddenovertrekken. Ongeveer 20 bewoners zijn op vrijwillige basis betrokken bij dit project, van wie er twee intussen betaald werk hebben gevonden in een professioneel atelier. Voorlopig wordt er niets vergoed, maar de medewerkers kunnen wel gratis gebruik maken van de elektrische auto en krijgen een pakket groenten (van de BerfloBoerderij). Er is tot slot een kledingwinkel gestart (Berflo Vintage & Fashion) waar onder meer de producten van het naaiatelier verkocht worden.

## *Proces*

Ten tijde van het eerste interview heeft de kerngroep een eerste versie van het ondernemingsplan geschreven. Er zijn heel veel plannen om inkomsten te genereren, maar geen enkel plan is concreet uitgewerkt. Er wordt in deze fase vooral veel energie gestoken in het vergroten van het draagvlak voor het initiatief en het opwarmen van de contacten met gemeente en corporatie (gesteund door de kwartiermaker die via het LSA is ingevlogen). Men denkt wel dat de corporatie Welbions hen werk zal gunnen. Het contact met de gemeente loopt iets minder soepel; volgens de geïnterviewde omdat ambtenaren nog erg gewend zijn aan het oude systeem van subsidieverlening en vanwege hun vrees voor oneerlijke concurrentie richting commerciële aanbieders van diensten.

Het geïnterviewde bestuurslid stelt dat ze zich hebben vergist in hoe lang de processen duren. Ze missen een stukje zakelijkheid en hopen dat op te lossen door het aanstellen van een zakelijk leider; de sollicitatieprocedure daartoe is gestart. Er is een dagelijks bestuur opgericht met daarin ook een beleidsambtenaar die boventallig is verklaard en verbonden was aan het project BSA en de speeltuin. Ze is formeel geen lid van het bewonersbedrijf, maar is wel een belangrijke kracht bij het coördineren van de vrijwilligers (van onder andere het naaiatelier). De subsidie voor BSA zou per 1 januari 2013 stoppen, maar is met een jaar verlengd zodat het bewonersbedrijf de tijd heeft om te onderzoeken of zij het kunnen overnemen. Alles valt of staat met het verdienmodel, aldus de geïnterviewde. De hoop is dat het een zakelijk leider wel gaat lukken concrete afspraken te maken. De groep is realistisch: "Binnen een half jaar werk hebben, anders moeten we stoppen. Dan heeft het geen zin".

In het vervolg van het proces werkt het bewonersbedrijf BerfloBedrijf de ideeën uit in concrete projecten. Er is een zakelijk leider aangesteld op 'no cure no pay' basis) die het ondernemingsplan voor toekenning van LSA-startkapitaal heeft geschreven en ingediend bij de beoordelingscommissie van het LSA-project. De nog globale en zwak onderbouwde ideeën uit de eerdere versie van het ondernemingsplan zijn uitgewerkt in projecten die een verdienmodel koppelen aan sociaal-maatschappelijke doelstellingen. Formele oprichting van het bedrijf vindt pas plaats als LSA-startkapitaal is toegekend.

Het bestuur is aangevuld met een drietal zogenoemde externe deskundigen. Het betreffen mensen die aantoonbare betrokkenheid hebben met de wijk en een extra inbreng kunnen geven in de zin van hun netwerken en specifieke kennis (jurist, oud-wethouder en oud-directeur van de woningcorporatie).

BerfloBedrijf heeft verder veel geïnvesteerd in relaties met gemeente, de corporatie en zorginstellingen. Vooral bij de gemeente moe(s)t dit type initiatief, een bewonersbedrijf waarvoor nog eigenlijk geen toegesneden regelgeving bestaat, nog 'landen'. Naar de mening van het bewonersbedrijf hebben sommige professionals bij de gemeente de neiging initiatieven van het bewonersbedrijf te willen overnemen en hen te willen vertellen hoe het moet, mede uit angst dat die initiatieven de bestaande structuren in werkvelden als welzijn of beheer van de openbare ruimte 'verdringen'. Niettemin worden langzaam aan afspraken gemaakt over vormen van samenwerking met die instituties. Wederzijds profijt is daarin vaak leidend: de inzet van buurtbewoners, onder meer ter vergroting van sociale cohesie en verkleining van de afstand tot de arbeidsmarkt, past bij de transitieopgave van de gemeente en woningcorporatie naar nieuwe (goedkopere) vormen van besluitvorming en uitvoering waarin buurten en bewoners zelf een belangrijke(re) rol spelen. Hoewel deels al opgenomen in het ingediende ondernemingsplan, wordt samenwerking door betrokkenen nog vooral gezien als experiment en groeiproces, met ruimte voor bijstellingen. Subsidieverstrekking van gemeente en woningcorporatie is in deze samenwerking niet aan de orde – dat wil de zakelijk leider ook niet – maar er is wel sprake van enige advisering en bijdragen 'in natura', zoals beschikbaarstelling van een boventallige adviseur door de gemeente en van een nieuwe kantooruimte door de corporatie.

Er is een concrete afspraak met de woningcorporatie over het beheer en groenonderhoud van een deel van de wijk. Daarnaast gaat het bewonersbedrijf het project zwerfafval voor de gemeente uitvoeren. Ook zijn er toezeggingen gedaan over het gebruik van een stuk braakliggend grond voor tuinbouw. Daarvoor dient de gemeente het bestemmingsplan aan te passen. Binnen gemeente is een con-

tactpersoon aangewezen (op verzoek van het bewonersbedrijf) die als aanspreekpunt fungeert en zaken uitzet in andere afdelingen. De bereidheid om met de bewoners te zoeken, mee te denken en te faciliteren is volgens hen groter bij de woningcorporatie dan bij de gemeente.

Men zegt in dit stadium (2013) vooral gelegen te zitten om startkapitaal. Ook bij andere fondsen zijn aanvragen ingediend, zoals stichting Doen en de provincie. Het bewonersbedrijf ervaart het vergaren van startkapitaal als een slepend proces. Er wordt naar eigen zeggen erg veel druk gelegd op de initiatiefnemers van bewonersbedrijven om te passen in een model dat eigenlijk uit de financiële wereld komt. Ook krijgt men het gevoel dat er te veel wordt voorgekauwd. Het tekort aan deskundigheid op dit terrein bij henzelf wordt in dit stadium opgelost door het aangaan van contacten met bedrijven via de zogeheten Slingerbeurs. Een accountantsbureau en een bank hebben uren ter beschikking gesteld om hen te adviseren over het financiële plan.

Het is nog een beetje gissen over de sterkte van het draagvlak in de buurt. Nieuwsgierigheid voor het bewonersbedrijf wordt nog vooral gekoppeld aan afwachten: "Kieken wat' wurf", een Twentse uitdrukking die toch een beetje de volksaard typeert. Specifiek onderzoek naar het draagvlak is niet gedaan, maar via bestaande media – zoals de wijkkrant Berflo Tribune – is in ieder geval geen negatieve kritiek op activiteiten en plannen van het Bewonersbedrijf vernomen. Bovendien hebben de twee bewonersavonden tot nu toe een lijst van ongeveer 70 personen opgeleverd die geïnteresseerd zijn in de verdere ontwikkelingen en mogelijk een bijdrage daaraan willen leveren. Niettemin vindt de zakelijk leider de onzekerheid over de inzet van vrijwilligers één van de risicofactoren die uitvoering van het ondernemingsplan parten kan gaan spelen.

In januari 2014 is de stichting BewonersBedrijf Berflo Es (afgekort BerfloBedrijf) opgericht. In juni 2014 heeft zij startkapitaal toegekend gekregen en gaat het bewonersbedrijf officieel van start. De Berflo BalieBus, de Berflo Bestelauto en het Berflo Naaiatelier zijn dan lopende projecten. Het laatste interview vindt plaats in een school die is leeg komen te staan. Na onderhandelingen met de gemeente, mag het bewonersbedrijf het pand een half jaar als proef gebruiken en exploiteren (onderverhuren van ruimtes). Er zijn al zorginstellingen die interesse hebben getoond om te gaan huren, omdat ze graag wijkgericht willen werken. Het idee is om het pand uiteindelijk aan te kopen en men is in gesprek met de provincie om het gebouw te verduurzamen. Het gebouw is een noodzakelijke aanvulling op het verdienmodel, want met alleen dienstverlening is het naar de mening van de geïnterviewden welhaast onmogelijk een financieel gezond bedrijf te beheren. Met deze aanvulling is wel een ander bestuur nodig, zo stelt men. Het blijkt lastig om bestuurders te vinden; er zijn vooral doeners in de groep die liever niet in het bestuur willen zitten. Er zijn mensen nodig met een bepaalde expertise, bijvoorbeeld op het gebied van juridische zaken. Een andere lastigheid is dat de uitvoering van het werk niet zonder (betaalde) krachten/coördinatoren kan. Het bewonersbedrijf drijft nu nog erg op de gene die beschikbaar is gesteld door de gemeente, maar die gaat binnenkort met pensioen. De grote vraag is hoe het bewonersbedrijf dat gaat opvangen.

### ***Resultaten***

De genoemde projecten lopen, maar er wordt nog geen winst gemaakt. Het eerste jaar sluit dan ook af met verlies. Men verwacht in het derde jaar positief te draaien. Er is een betaalde baan gecreëerd (zakelijk leider) en daarnaast worden vrijwilligers ingezet zodat werkervaring kan worden opgedaan. Twee medewerkers zijn doorgestroomd naar regulier werk. Wat betreft het sociaal rendement levert de BalieBus contacten met buurtbewoners op. Een aantal heeft zich gemeld als vrijwilliger en de talentenbank en bewoners zijn geadviseerd.

## 1.7 Hengelo, 't Geerdink

### *Stadium: uitvoering, zonder startkapitaal van LSA*

#### *Aanleiding*

De stichting 't Geerdink is in 1977 ontstaan met de aanleg van een speeltuin en de bouw van een po-nystal, bekostigd door de gemeente. In de jaren '80 van de vorige eeuw kwam daar een clubhuis en een boortoren bij. De stichting heeft in de loop der jaren haar activiteiten uitgebreid op het gebied van welzijn en werk. 't Geerdink is een erkend leerbedrijf; zij ontvangt vergoedingen van de gemeente (Sociale Dienst) voor de plaatsing van werklozen in werkervaringstrajecten en voert beheeropdrachten van de gemeente en de woningcorporatie uit. Recent heeft de gemeente haar medewerking aan de werkervaringstrajecten van de stichting stopgezet. Bijgevolg kreeg de stichting geen vergoeding meer en ook geen mensen meer om opdrachten uit te voeren.

De directe aanleiding om een bewonersbedrijf op te richten zijn de bezuinigingen van gemeente, en in het bijzonder de bezuiniging op begeleidingskosten van werkervaringsplaatsen, waardoor eind 2012 de op dat moment grootste inkomstenbron voor de stichting wegvalt. Daardoor konden twee personeelsleden niet langer worden aangehouden. Door de verminderde beschikbaarheid van mensen voor werkervaringstrajecten kan de stichting ook minder opdrachten uitvoeren voor de gemeente en de woningcorporatie. De stichting verkeert daardoor inmiddels in financiële problemen.

**Figuur 1.5** 't Geerdink (Foto: Wenda Doff)





### ***Aanmelding LSA***

De stichting 't Geerdink heeft zich twee jaar geleden aangesloten bij het LSA-project met als doel om een verdienmodel te ontwikkelen zodat de activiteiten voor de wijk kunnen worden voortgezet.

### ***Doelstellingen***

De stichting profileert zich als een welzijnsinstelling die zich inzet om werkloze buurtbewoners werkervaring en/of een zinvolle dagbesteding te bieden. De doelstellingen en activiteiten van het op te zetten bewonersbedrijf zoals die in het ondernemingsplan zijn geformuleerd, borduren voort op het werk van de al bestaande stichting, namelijk het beheer en onderhoud van parken en wegen, en het handhaven van de ponystal en speeltuin, met de inzet van vrijwilligers vanuit de wijk. Nieuwe doelen in het ondernemingsplan zijn het minimaliseren van de netto-energievraag in de wijk, stadslandbouw en het organiseren en uitvoeren van zorgtaken voor bewoners, maar deze plannen zijn nog niet concreet uitgewerkt. Baten van deze activiteiten zijn het langer zelfstandig kunnen en willen blijven wonen, een sterkere betrokkenheid van bewoners bij de wijk, meer kans op werk en een nette, schone wijk.

### ***Initiatiefnemers***

De stichting is in 1977 opgezet door een groep actieve bewoners, van wie een aantal nog steeds betrokken zijn bij 't Geerdink.

### ***Investeerders***

De stichting is sinds de start altijd afhankelijk geweest van gemeentelijke subsidies. Na het stopzetten van de subsidie voor de speeltuin in 1992 krijgt de stichting een vaste vergoeding van de Sociale Dienst voor het plaatsen van werklozen. Met deze subsidie wordt personeel in dienst genomen. Daarmee wordt het ook mogelijk om opdrachten uit te voeren voor de gemeente en de woningcorporatie. Recent is deze vergoeding voor de stichting stopgezet en de gemeente levert ook geen langdurig werklozen meer.

De stichting wil graag minder afhankelijk zijn van de gemeente en richt zich daarom op het opstarten van een bewonersbedrijf. De inkomsten voor het toekomstige bewonersbedrijf zijn de bijdragen van gebruikers van de ponystal en speeltuin, opdrachten van de gemeente en de woningcorporatie en financiële steun van een aantal betrokken partijen (sponsoring). Tot slot krijgt de stichting nog subsidie van de gemeente voor de ponystal.

Naast LSA heeft de stichting contacten met andere fondsen en organisaties voor het (financieel) ondersteunen van de activiteiten van 't Geerdink. Er is vanaf 2012 samenwerking met de voetbalclub FC Twente (Scoren in de wijk) waarvoor subsidie is aangevraagd bij het Oranjefonds. Ook is er contact met het Regionaal Opleidingscentrum (ROC) van Twente om een buitenschool bij 't Geerdink op te zetten met daaraan gekoppeld stageplaatsen (voor een MBO-opleiding) bij het bewonersbedrijf en bij geschiktheid van de leerling een stageplaats bij het commerciële bedrijfsleven. Verder is een sportsubsidie (sportimpuls) aangevraagd voor vier (sport)verenigingen die gaan samenwerken om mensen met een verstandelijke beperking te kunnen laten sporten (onder meer coaching met pony's). Verder wordt er onderzoek gedaan naar middelen voor het opzetten van stadslandbouw met boomgaarden.

### ***Activiteiten***

Vanaf het begin vormt de ponystal de basis van de stichting, vanuit waar allerlei sociale activiteiten worden georganiseerd, zoals werkervaringsprojecten en een zakgeldproject. De stichting beheert ook een op hetzelfde terrein gelegen speeltuin. Sinds 1999 behoort buurtbeheer ook tot de kernactiviteiten van de stichting, zoals het opruimen van afval, het beheren van tuintjes bij lege woningen, het vrij houden van voetpaden van onkruid en het snoeien van heggen en hagen. Dit alles in opdracht van de woningcorporatie. Verder organiseert de stichting buurtgerichte activiteiten, een zakgeldproject voor jongeren in de wijk en een boodschappendienst.



## **Proces**

't Geerdink heeft zich recentelijk aangesloten bij het LSA-project Bewonersbedrijven en is zich er van bewust dat die beslissing een aantal cruciale veranderingen in de realisatie en bedrijfsvoering zal vergen. Geld dat tot nu toe wordt verdiend met opdrachten is voornamelijk voor de toekomst geïnvesteerd in 't Geerdink zelf, met name de bouw van een grote boerenloods, en verder in gereedschappen en machines. Maar "de wijk is groter" en een bewonersbedrijf moet meer investeren in de wijk dan 't Geerdink nu doet. Een belangrijke bestuurlijke consequentie is dat er meer ruimte moeten worden gegeven voor bewoners en hun wensen ten aanzien van veranderingen in en om de wijk.

De wens om de sterke financiële afhankelijkheid van de gemeente te verminderen, speelde een belangrijke rol in het besluit om "voor een bewonersbedrijf te gaan". De impasse is nu dat de stichting geen personeel kan aannemen. Het startkapitaal van het LSA is vooral nodig om betaalde krachten aan te nemen zodat "de komende jaren op een verantwoorde manier alles kan worden omgebogen naar een bewonersbedrijf met verdienmodel". Totdat duidelijk is of de stichting toch nog werklozen krijgt toegewezen voor werkervaringsprojecten, doet zij geen pogingen meer om werk binnen te halen bij de woningcorporatie.

Het belangrijkste struikelblok in het proces is het ondernemingsplan. Naar mening van het bewonersbedrijf bestaat de ondersteuning door het LSA vooral uit de mededelingen wat ze er in mist: "dan wordt het weer aangepast, en weer toegestuurd, en dan moet het opnieuw worden aangepast. Het eerste bedrijfsplan is volgens mij 45 keer aangepast", zo stelt de voorzitter van de stichting. Zo is men al twee jaar bezig en nog steeds niet voor de beoordelingscommissie geweest. Die fase is van groot belang voor 't Geerdink, maar het is het LSA dat over dat moment van toelating tot de beoordelingscommissie beslist. In oktober 2013 zou het plan worden voorgelegd aan de beoordelingscommissie, maar besloten is daar nog even mee te wachten.

Ook na een half jaar, ten tijde van het tweede gesprek (zie Tabel 2.1), is het ondernemingsplan in de ogen van het LSA nog niet voldoende om voor de beoordelingscommissie te verschijnen. De frustratie bij het bewonersbedrijf is groot, vooral "omdat de contracten met de gemeente en de woningcorporatie klaarliggen". Het bewonersbedrijf kan die opdrachten zonder betaalde krachten niet uitvoeren. De voorzitter begrijpt niet waarom het plan niet goed genoeg is; er zijn immers positieve reacties op ontvangen van een aantal deskundigen aan wie ze het plan hebben voorgelegd, zoals een directeur van een zorginstelling en een bedrijfsadviseur van de Rabobank. Positief is dat door werving van vrijwilligers van 't Geerdink de aanwas van langdurig werklozen voor werkervaringstrajecten weer een beetje op hang komt, in het kader van de maatschappelijke tegenprestatie voor een (bijstands)uitkering. Dat 't Geerdink in dat opzicht weer in beeld is bij de gemeente, is in elk geval een hele stap. Per dag lopen er een stuk of zeven vrijwilligers rond. De voorzitter ziet de toekomst positief, maar is minder hoopvol ten aanzien van het perspectief van 't Geerdink in het LSA-project.

## **1.8 Leeuwarden**

### ***Stadium: uitvoering, startkapitaal van LSA***

#### ***Aanleiding***

De wijk Heechterp-Schieringen kent een complexe sociale problematiek, waarbij werkloosheid, armoede en gebrekkige leefbaarheid als belangrijkste problemen worden gezien. Op het punt van de leefbaarheid is vooral zwerfafval de bewoners een doorn in het oog. Er is al een aantal experimenten uitgevoerd om de overlast te beperken, maar resultaat blijft uit. De bewoners kwamen tot het besef dat zijzelf zaken moesten veranderen en niet weer een nieuwe geldstroom moesten afwachten. Ook zijn de bezuinigingen van de overheid aanleiding voor het ontwikkelen van een bewonersbedrijf. Zo

dient het wijkcentrum dertig procent op de exploitatie te bezuinigen, waardoor er weinig geld overblijft om activiteiten te organiseren.

### ***Aanmelding LSA***

De initiatiefnemer is al jarenlang lid van het LSA (afgevaardigde voor Leeuwarden) en hoorde zodoende van de plannen voor het LSA-project Bewonersbedrijven. Tegelijkertijd bracht de gemeente Leeuwarden een conceptnota uit, genaamd 'Big Society', waarin zij aangaf hoe zij om wilde gaan met de nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen. Naar aanleiding van de ontwikkelingen die al in Leeuwarden plaatsvonden, organiseerde het LSA een regionale bijeenkomst in de stad. Daar zijn de leden van het wijkpanel ook aanwezig en zij kwamen tot de conclusie: "Maar dat kunnen wij ook!" De groep meldt zich als een van de eerste aan bij het LSA-project.

### ***Doelstellingen***

Het Bewonersbedrijf Heechterp-Schieringen (BBHS) heeft de volgende doelstellingen:

1. Het verbeteren van de leefbaarheid door middel van het oplossen van praktische problemen.
2. Het bevorderen van de sociale mobiliteit bewoners door het participeren in projecten van het bewonersbedrijf.

Er zijn in het ondernemingsplan vijf projecten ('werkmaatschappijen') uitgewerkt: schoonmaak (van portieken), catering, aanpak van zwerfvuil, groenonderhoud en een wijkuitzendbureau. Door de inzet van bewoners bij de schoonmaak hoopt men op een verbeterde service (bewoners zullen het minder snel weer vies maken als zij weten dat een bewoner heeft schoongemaakt, zo veronderstelt men) en meer toezicht (sociale controle). Via de catering wil men de sociale activiteiten van het wijkcentrum behouden. Hierbij gaat het dus om commerciële ondersteuning van het wijkcentrum, waarbij het in stand houden van het wijkcentrum een achterliggend doel is. Het terugdringen van zwerfafval moet de overlast beperken en de leefbaarheid verhogen. Een verbeterde uitstraling van de wijk moet ook komen van een verbeterd groenonderhoud, onder andere door een project met mobiele tuintjes, oftewel verplaatsbare bloembakken die voor de portiekwoningen kunnen worden gezet. Beide projecten (afval en groen) dienen de participatie van bewoners te verhogen, net als het wijkuitzendbureau. Het doel is bij alle projecten bewoners in te zetten die moeten rondkomen van een uitkering. Zij krijgen voor hun inzet de maximale vrijwilligersvergoeding.

### ***Initiatiefnemers***

Het initiatief komt vanuit het wijkpanel, een klankbord voor de gemeente. De kerngroep die wordt opgericht bestaat uit zes leden, van wie de meesten al sinds jaren actief zijn in de wijk en ook lid zijn van een ander wijkorgaan (wijkpanel, wijkcomité, beheerder van het wijkcentrum). Eind november 2012 wordt een zakelijk leider aangesteld om het ondernemingsplan verder uit te werken. Hij is zelfstandig ondernemer en geen inwoner van de wijk, maar woont er wel vlakbij en is er opgegroeid. Tijdens het opstarten is er een sterke verwevenheid tussen het wijkpanel en -centrum aan de ene en het bewonersbedrijf aan de andere kant. Zo is de keuken voor de catering (onderdeel van het verdienmodel) meegefinancierd door het wijkpanel, zodat men alvast van start kon. In november 2012 is de stichting Bewonersbedrijf Heechterp Schieringen (BBHS) opgericht. Zij ontvangt als eerste bewonersbedrijf startkapitaal van het LSA (in 2013).

Gedurende het proces ontstaan er fricties in de groep, onder andere door belangenverstrengeling. Enkele bestuursleden zijn lid van verschillende wijkorganen, waardoor zij met een dubbele pet in het bestuur zitten. Naar aanleiding hiervan vallen twee leden van het bestuur af en ook in de periode daarna haken er leden af, waardoor er veel wisselingen in het bestuur zijn (in de gehele onderzoeksperiode zijn er bijvoorbeeld drie voorzitters van het bestuur. Uiteindelijk blijft er één persoon over van de oorspronkelijke kerngroep. Het blijkt lastig om het bestuur aan te vullen.

Er was afgesproken dat elk lid van het bestuur één project zou coördineren, maar door het verloop en ontbrekende capaciteiten in het bestuur lukt dat nauwelijks. De zakelijk leider ervaart dat hierdoor steeds meer werk op zijn bord komt. Hij beschouwt de positie van zakelijk leider ten opzichte van het bestuur als lastig werkend en weinig effectief. Ook in de ogen van het bestuur is de constructie zakelijk leider-bestuur niet helemaal uit de verf gekomen, onder meer door verschillen van inzicht, bijvoorbeeld ten aanzien van welke opdrachten binnengehaald zouden moeten worden. Bij nader inzien had het bestuur liever gewerkt met een zakelijk leider op projectbasis en voor minder uren in de week in plaats van een fulltime zakelijk leider voor twee jaar. Er bleef in de ogen van het bestuur nu slechts een bescheiden bedrag over om het bewonersbedrijf op te starten.

### ***Investeerders***

Het initiatief in Leeuwarden heeft €185.000 startkapitaal van het LSA ontvangen. Het lokale afvalverwerkingsbedrijf biedt in het eerste jaar werk voor het project 'afvalbijzetspreventie' (€12.000 per jaar). Het contract is in het tweede jaar beperkt tot werk voor €2.000 per jaar. De woningcorporaties gaan met het bewonersbedrijf pilots aan ten aanzien van de schoonmaak van portieken (ter waarde van €4.000 per jaar). In de laatste interviewronde wordt nog gewacht op groen licht voor een project voor de gemeente ten aanzien van groenonderhoud (ter waarde van ongeveer €20.000 per jaar).

### ***Activiteiten***

De belangrijkste activiteit binnen het ondernemingsplan is de schoonmaak van portieken in opdracht van de woningcorporatie Elken. Dit ging aanvankelijk niet door. Uiteindelijk mocht het BBHS een pilot uitvoeren, wat heeft geleid tot een contract voor het schoonmaken van achttien portieken (om de week worden negen portieken in een dagdeel schoongemaakt). Daarmee kunnen vier vrijwilligers voor vier uur in de week aan de slag. Daarnaast voert het bewonersbedrijf een pilot uit voor de andere woningcorporatie in de wijk, waarbij het gaat om drie flats.

Voor het project catering is een keuken aangeschaft. In het eerste jaar is het BBHS logistiek partner in een warme-maaltijdservice en een broodjesservice. Beide activiteiten vinden geen doorgang in het tweede jaar. Voor het bezorgen van de warme maaltijden is het bewonersbedrijf nooit betaald, terwijl zij wel geïnvesteerd heeft in de aanschaf van scooters en het betalen van de vrijwilligers. De broodjesservice kwam niet van de grond. Ten tijde van het laatste interview is er wel een nagenoeg definitieve afspraak met een cateraar die de keuken zal gebruiken tegen een vergoeding en het bieden van werk voor vrijwilligers.

**Figuur 1.6** De keuken van het BBHS (Foto: Wenda Doff)



Voor het project zwerfafval is een contract gesloten met het afvalverwerkingsbedrijf Omrin voor het uitvoeren van zogenaamde 'afvalbijzetpreventie'. In het eerste jaar is er een team van drie tot vier medewerkers dat inspecteert of er afval naast de vuilnisbakken is gedeponeerd, en daar melding van maakt als dit het geval is. In het tweede jaar is er één vrijwilliger die dagelijks een rondje op de fiets doet om de vuilnisbakken te inspecteren.

Verder voert het bewonersbedrijf voor de gemeente een pilotproject groenonderhoud uit (het beheren van de buurttuin). Deze pilot wordt waarschijnlijk uitgebreid naar een contract voor het beheer van een groter gebied. De opdracht behelst vooral schoffelen en vegen in de wijk voor veertig uur in de week, waarmee acht vrijwilligers aan het werk kunnen worden gezet.

Voor al deze activiteiten worden bewoners ingezet die moeten rondkomen van een uitkering. Zij krijgen voor het werk de maximale vrijwilligersvergoeding en hebben ten tijde van het vrijwilligerswerk een beperktere sollicitatieplicht.

Een andere activiteit waarmee is gestart, maar waarvoor nooit een contract is verkregen, is het bieden van plekken voor dagbesteding in het kader van re-integratie. Verder is het BBHS betrokken bij een werkervaringsproject waarbij leerlingen klussen doen in de wijk, zoals kelderontuiming, en heeft twee andere lopende projecten onder haar hoede genomen: een werkplaats waar bewoners op straat gevonden meubels repareren en een stichting voor jonge moeders met jonge kinderen, die het kantoor van het bewonersbedrijf gebruikt voor bijeenkomsten waar ervaringen over opvoeden worden gedeeld. Tot slot is een buurtpreventieteam opgericht dat problemen in de wijk signaleert op het gebied van vandalisme, criminaliteit en overlast.

### *Proces*

In de aanloopfase zijn er heel veel ideeën in de groep, te veel naar eigen zeggen. Het LSA heeft de groep begeleid in het maken van keuzes en het aanbrengen van focus. Ook is er ondersteuning vanuit het gemeentelijke frontlijnteam in de vorm van advies en hulp bij allerlei praktische zaken en informatie over mogelijke kandidaten voor vrijwilligerswerk (het betreft bewoners met een uitkering). Ten tijde van het eerste interview zijn de eerste ideeën omgezet in een vijftal projecten. Ondanks dat er nog geen startkapitaal door het LSA is toegekend, loopt het project catering al. Het bewonersbedrijf zou graag willen starten met het project schoonmaak, maar er is onduidelijkheid bij de woningcorporatie over de precieze cijfers en bovendien zijn er lopende contractafspraken met een private partij ten aanzien van de schoonmaak van portieken. Voor de gesprekken met de gemeente over zwerfafval en groenonderhoud is een contactpersoon aangewezen. Een gemeenteamtenaar heeft geld vrijgemaakt om een project te kunnen doen, maar het bewonersbedrijf wil onafhankelijk zijn en zelf de regie voeren ("zo werken wij niet; wij zijn een bedrijf, wij hebben de regie"). In plaats daarvan benadert het bewonersbedrijf het afvalverwerkingsbedrijf waarmee de gemeente een contract heeft. Dit is een commercieel bedrijf, maar onder het kopje maatschappelijk verantwoord ondernemen is er veel mogelijk, zo stelt de zakelijk leider. De gesprekken met de gemeente over het overnemen van groenonderhoud leiden in deze fase nog niet tot concrete afspraken. Vanaf november 2012 wordt het initiatief gevolgd door het televisieprogramma Altijd Wat.

Ten tijde van het tweede interview is het ondernemingsplan goedgekeurd (als eerste van alle bewonersbedrijven) en is er startkapitaal verleend. Het BBHS heeft zich gevestigd in een eigen pand in de wijk dat met zoveel mogelijk inzet door vrijwilligers is verbouwd en ingericht. Het bewonersbedrijf worstelt nog altijd met het verdienmodel. De belangrijkste verdienpoot – de pilot schoonmaak (in opdracht van de woningcorporatie) – is niet doorgegaan. Dit vanwege contractafspraken die de corporatie heeft met een andere partij, onduidelijkheid over de financiën (foutieve inschatting van de servicebijdrage door het bewonersbedrijf) en verschuivende prioriteit door aankomende reorganisaties bij de woningcorporaties. De zakelijk leider stelt dan ook dat het voor 80% zeker is dat de financiële doelstelling voor het eerste jaar niet gehaald zal gaan worden. Het project afvalbijzetpreventie loopt wel

en het bewonersbedrijf weet daar inkomsten mee te genereren en mensen mee aan het werk te krijgen. Het betreft een aanvulling op de al bestaande afvalverwerking (en dus een aanvullend contract). Er is een team van drie tot vier medewerkers, die op basis van het aantal uren dat ze meewerken een vrijwilligersvergoeding krijgen, met behoud van uitkering. De catering loopt nu ook geheel via het bewonersbedrijf; de keuken is geplaatst in het nieuwe onderkomen van het bewonersbedrijf. Groenonderhoud levert op dit moment nog geen inkomsten. Bij de volgende aanbestedingsronde wil het bewonersbedrijf meedoen. Er is nog geen ontwikkeling ten aanzien van het wijkuitzendbureau. Vanuit de expertise van een nieuw bestuurslid is gestart met het opzetten van een buurtpreventieteam. De wisselingen in het bestuur en de configuratie zakelijk leider – bestuur zorgt voor enige spanningen binnen de groep. De zakelijk leider stelt bepaalde capaciteiten in het bestuur te missen en vindt dat het initiatief nu te veel op hem leunt. Hij ervaart ook steeds meer werk omdat bestuursleden opstapen en niemand het werk overneemt.

Ook ten tijde van het derde interview blijkt de belangrijkste uitdaging nog steeds het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen. Op dat moment is minder dan de helft van de activiteiten in het ondernemingsplan gerealiseerd. Wat loopt is de catering; het bewonersbedrijf is logistiek partner in een warme-maaltijdservice en verzorgt een broodjesservice ("broodje 058"). Het project afvalbijzetpreventie loopt nog wel, maar het huidige contract met afvalverwerkingsbedrijf wordt niet verlengd. De werkzaamheden zijn beperkt en dus ook het uiteindelijke effect, zo stelt de zakelijk leider. In het begin deden de werknemers van het bewonersbedrijf de vuilniszakken nog in de containers, maar dat mocht niet langer; het moest gemeld worden bij de milieupolitie. Dus melden de vrijwilligers het nu alleen maar als zij een vuilniszak naast de container zien staan. In het begin werd er enthousiast op gereageerd, maar het irritatieniveau over die meldingen nam toe, zowel bij milieupolitie als bij het afvalverwerkingsbedrijf: "wat moeten we met al die meldingen?"

Het bewonersbedrijf is nog steeds in gesprek met de corporatie over een pilot schoonmaak. Zij voert nu wel (onbetaald) een pilot uit voor de gemeente op het gebied van groenonderhoud (beheer van de buurttuin). Het bewonersbedrijf zou na de zomervakantie van 2013 horen hoeveel geld er beschikbaar is, maar in november 2013 weet men het nog steeds niet. Het plan voor het wijkuitzendbureau ligt stil door het vertrek van een bestuurslid dat daar verantwoordelijk voor was. De zakelijk leider wil de focus verleggen naar re-integratietrajecten.

**Figuur 1.7** Beheer van de openbare ruimte (Foto: Wenda Doff).



Bovenop de worsteling met het verdienmodel zijn de bestuurlijke perikelen toegenomen. Twee personen zijn vanwege een conflictsituatie uit het bestuur gestapt, één vrijwillig en één na stemming door de andere leden. Het probleem was een te sterke verwevenheid met de stichting die verantwoordelijk is voor het beheer van het wijkcentrum, waardoor belangenverstrengeling optrad. Naast versmalling door een conflictsituatie zijn er nog twee personen om persoonlijke redenen uit het bestuur gestapt, één vanwege emigratie en één omdat het werk te zwaar werd. Daar bovenop is een lid langdurig ziek. Omwille van de rust wordt op dit moment niet geprobeerd het bestuur aan te vullen, alleen dat betekent wel een "minimale configuratie". De druk op de zakelijk leider wordt steeds groter. Hij neemt allerlei activiteiten voor zijn rekening waarvan was afgesproken dat het bestuur dat zou doen. Het initiatief leunt in deze fase dus sterk op één persoon: "als ik nu zou beslissen om er mee te stoppen dan is morgen het initiatief leeg", aldus de zakelijk leider. "Op dit moment draag ik het initiatief en dat vind ik erg vervelend. Het hoort een bewonersinitiatief te zijn".

Achteraf, zo stelt de zakelijk leider, was de groep nog niet klaar voor het runnen van een bewonersbedrijf. De voorbereidingstijd was te kort en hij heeft het gevoel dat door druk die het LSA voelde om een experiment te starten, te snel groen licht is gegeven aan het plan. In het ondernemingsplan stonden immers nog veel te veel aannames. Wat in de ogen van de zakelijk leider ook niet hielp, was "ontbrekende begeleiding vanuit het LSA". Een les voor de zakelijk leider is dat van te voren duidelijk moet zijn wat de persoonlijke motieven van mensen zijn om in het bestuur te gaan zitten. Hij is ook van mening dat het bestuur geméleerder moet zijn en zich niet zou moeten beperken tot bewoners uit een aandachtswijk. De zakelijk leider heeft ook de complexiteit van de problematiek in de wijk onderschat. Zijn verwachting ten aanzien van de positieve sociale effecten heeft hij noodzakelijkerwijs naar beneden bijgesteld.

De gemeente volgt het initiatief op 'gepaste afstand'. Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerker is er snel massa nodig, een verbreding van de groep en vooral opdrachten. De invloed van de gemeente is daarbij beperkt, aangezien het bewonersbedrijf "op paarden inzet waar we geen zeggenschap over hebben". Wel bespreekt de wethouder het BBHS in het bestuurlijk overleg met de woningcorporatie en wijst daarbij op de prestatieafspraken die zij samen maken omtrent sociale activiteiten.

Ten tijde van het laatste interview is het bewonersbedrijf de tweede fase ingegaan en heeft daarvoor opnieuw financiering van het LSA ontvangen. Het is uiteindelijk gelukt een contract met woningcorporatie Elkien te sluiten over de schoonmaak van achttien portieken. Een lastig punt was nog wel de garantie van continuïteit die de corporatie eiste, maar uiteindelijk is deze eis niet zo hard in het contract gekomen. Het BBHS voert nu ook een pilot uit voor de andere woningcorporatie in de wijk. Het project afvalbijzetsprevenie loopt ook nog, hoewel beperkt tot werk voor een vrijwilliger. Het werk wordt gecombineerd met het buurtpreventieteam. Ook is er bijna een opdracht rond voor de gemeente in het kader van groenonderhoud, waarmee acht vrijwilligers werk zou kunnen worden gegeven. De cateringactiviteiten zijn gestopt. Voor het bezorgen van de warme maaltijden is het bewonersbedrijf nooit betaald (door onduidelijke afspraken in het contract en overname van het cateringbedrijf) en er was geen animo voor de broodjesservice. Binnenkort hoopt het bewonersbedrijf de keuken te kunnen verhuren aan een cateraar, die ook werk zal bieden voor vrijwilligers. Er was ook gestart met het bieden van dagbesteding voor een re-integratiebureau, maar het is niet tot een contract gekomen.

De functie van zakelijk leider houdt eind 2014 op te bestaan. Met de huidige projecten kunnen de salariskosten van een zakelijk leider niet worden gedragen. Zonder deze overhead zijn de projecten wel rendabel. Het probleem is dan wel dat er geen geld is voor coördinatie en professionele begeleiding van het werk, aldus de zakelijk leider, die dat als *bottleneck* ziet voor het slagen van het bewonersbedrijf. Het bestuur, dat eind 2014 uit drie personen bestaat, geeft echter niet op: "Wat er ook gebeurt, we gaan niet na twee jaar stoppen. Al zouden we nog maar één jaar door kunnen, we gaan nog laten zien dat wij in ieder geval nog een jaar door kunnen. (...) Dit jaar gaan we zeker nog volmaken en we zullen laten zien dat wij niet alleen maar een experiment zijn en het daarna niet kunnen."

## **Resultaat**

Er is voor twee jaar een betaalde baan gecreëerd. De werkloze vrijwilligers (ongeveer 25) krijgen de maximale vrijwilligersvergoeding. Per maand betekent dat €90 extra bovenop de uitkering, wat voor huishoudens met een laag inkomen een behoorlijk bedrag is. Een van hen heeft via het bewonersbedrijf al een baan gevonden. Het lukt het BBHS dus om een groep bewoners te activeren.

Het werk voor het afvalverwerkingsbedrijf betreft aanvullend werk en er is dus geen sprake van verdringing van bestaand werk door het bewonersbedrijf. Dit neveneffect treedt wel op door de inzet van vrijwilligers bij de schoonmaak van portieken; hierdoor valt werkgelegenheid weg bij contractpartij van de woningcorporatie. Men verwacht echter verhoogd rendement in de verbeterde service en verhoogd toezicht en sociale controle. Zover bekend zijn de reacties van bewoners positief.

## **1.9 Sittard**

### ***Stadium: uitvoering, zonder startkapitaal van LSA***

#### ***Aanleiding***

In de wijk Vrangendael ligt al enige tijd een stuk grond braak (een voormalig voetbalterrein). In 2008 wordt aan de rand van dit terrein op initiatief van de gemeente een Cruyff Court aangelegd. Dat is voor het wijkplatform aanleiding om met de gemeente te praten over het aangrenzende voormalige voetbalveld. Het wijkplatform wil het terrein transformeren tot een multifunctioneel sportpark, dat ook als ontmoetingsplaats moet gaan fungeren. Door vergrijzing, bevolkingskrimp en bezuinigingen valt het draagvlak voor voorzieningen weg, waardoor er minder ontmoetingen tussen buurtbewoners zijn en de leefbaarheid onder druk komt te staan.

#### ***Aanmelding LSA***

De plannen voor het zogenaamde BOSS park (Bewegen, Ontmoeten, Sport en Spel) zijn grotendeels uitgewerkt voordat het project Bewonersbedrijven van het LSA start. De kerngroep zoekt aansluiting bij het LSA omdat met de gemeente is afgesproken dat bewoners op een gegeven moment zelf het beheer, exploitatie en onderhoud van het park op zich gaan nemen. In de zoektocht naar een stichtingsvorm die gericht is op zelfsturing komen de bewoners op het spoor van bewonersbedrijven. Zij melden zich als een van de eerste initiatieven aan bij het LSA-project.

#### ***Doelstellingen***

Zoals gezegd staan de letters BOSS voor bewegen, ontmoeten, sport en spel. Door middel van het aanbieden van sportvoorzieningen ('hardware') en een activiteitenprogramma ('software') biedt het park een ontmoetingsplek voor verschillende doelgroepen (senioren, kinderen, allochtonen etc.), met als doel mensen te verbinden en de sociale cohesie te versterken. Daarbij worden ook verbindingen gelegd met diverse sportverenigingen en andere wijkgerichte maatschappelijke organisaties.

#### ***Initiatiefnemers***

Het wijkplatform is initiatiefnemer en tot 1 januari 2014 zowel projecteigenaar als budgethouder en opdrachtgever van het BOSS. Gekozen wordt voor een projectleider uit eigen kring, namelijk de secretaris van het wijkplatform die tevens adviseur is in het sociale domein. De secretaris is de initiatiefnemer en tevens de drijvende kracht achter het project.

De gemeente is sinds de start van het project professionele partner en vertegenwoordigd in de kerngroep, net als MIK (een kinderopvangorganisatie, waarvan de buitenschoolse opvang is gevestigd in de voormalige kleedlokalen van de vroegere voetbalclub), de sportstichting (die het beheer uitvoert en opdrachtnemer is van het BOSS park). In totaal bestaat de kerngroep bij aanvang van ons kennisex-



periment Bewonersbedrijven uit 12 personen, van wie vijf bewoners (drie vanuit het wijkplatform), drie medewerkers van de gemeente, één medewerker van MIK, en twee adviseurs, namelijk van de sportstichting en van de lokale welzijnsinstelling.

Naast de kerngroep is er een klankbordgroep (40 tot 50 personen) van bewoners uit de drie omliggende wijken en maatschappelijke partners. Deze laatsten hebben een intentieverklaring ondertekend voor het gebruik van het park; het gaat onder meer om een fysiotherapeut, sportverenigingen, een organisatie voor verstandelijk gehandicapten, etc. De klankbordgroep kan meedenken, reageren op voorlopige voorstellen en advies geven.

Na de projectperiode (2010-2013) dient de organisatie ingebed te worden in een bewonersorganisatie die het beheer, het onderhoud en de exploitatie van het park gaat uitvoeren. Daartoe is de stichting het BOSS park in december 2013 opgericht. De projectperiode is echter nog met vier jaar verlengd en in 2014 is de statusquo gehandhaafd, wat betekent dat de sportstichting nog het beheer en onderhoud uitvoert. Doorontwikkeling naar een bewonersbedrijf heeft aan het einde van de onderzoeksperiode nog niet plaatsgevonden.

**Figuur 1.8** Het plan voor het BOSS park (foto: Wenda Doff).



### **Investeerders**

De belangrijkste investeerder is het Oranjefonds. De investering van €140.000 betekent een vliegwiel voor verdere investeringen. De gemeente investeert zelf €300.000 in de herinrichting van het terrein. Zij is eigenaar van de grond en besteedt het onderhoud en beheer uit aan de Sportstichting (ter



waarde van €35.000 per jaar; het idee is dat bewoners dat zelf gaan doen). In totaal zijn de kosten van het project €600.000, gefinancierd door sponsorgelden van het Oranjefonds, de provincie, Cruyff Foundation, het VSB fonds, Skanfonds, Sabic, de woningcorporatie ZO Wonen en de Rabobank. In het kader van het programma 'Kracht van Sport' financiert het Oranjefonds ook nog €100.000 voor het betrekken van diverse doelgroepen bij het activiteitenprogramma. Voor het toevoegen van voorzieningen voor een duurzaam gebruik van het park ontvangt de stichting voorts nog een bedrag van €350.000 van de gemeente en provincie.

### **Activiteiten**

In de projectperiode wordt het park heringericht. De officiële opening van het BOSS park vindt plaats in april 2013. Het park bestaat uit een Marc Lammers Plaza, een klimnet, een trampoline, een multifunctioneel sportveld met podium, een wandelpad, een multifunctioneel grasveld, een bikepark, een fitness circuit, jeu de boulesbanen en een Cruyff Court. Naast de fysieke infrastructuur wordt een activiteitenprogramma opgezet en uitgevoerd door een groep van ongeveer 45 vrijwilligers.

### **Proces**

Ten tijde van het eerste interview is het proces van het opstarten al geruime tijd bezig. De initiatiefgroep (wijkplatform, gemeente, sportstichting en kinderopvang) heeft al in 2010 een rapport aangeboden aan de gemeente. De eerste reacties op de plannen zijn niet al te positief; de initiatiefnemers krijgen te horen dat zij dergelijke taken beter aan professionals kunnen overlaten. De doorbraak komt met de subsidieverlening van het Oranjefonds. Daarna was ook de gemeente bereid tot een financiële bijdrage. In het najaar van 2011 vindt de eerste bijeenkomst plaats om de buurt te mobiliseren en maatschappelijke organisaties aan het initiatief te binden.

Dat is ook het moment dat het eerste interview in het kader van ons kennisexperiment plaatsvindt. In deze fase van het Sittardse initiatief ligt de focus op de herinrichting van het park en het binnenhalen van de middelen die daarvoor nodig zijn. De groep heeft zich bij het LSA aangesloten omdat het uitgangspunt is dat het onderhoud, beheer en exploitatie uiteindelijk bij de bewoners komt te liggen; dat is vigerend beleid van de gemeente). Het opzetten van een bewonersbedrijf is niet leidend in het proces; men is vooral op zoek naar de meest geschikte vorm om deze 'opdracht' te kunnen vervullen.

De bewoners realiseren zich dat het in de gegeven lokale context (vergrijzing en krimp) erg moeilijk gaat worden om door middel van exploitatie van het terrein inkomsten te genereren. De initiatiefnemers zien twee opties: zij nemen het beheer over van de Sportstichting, in opdracht van de gemeente, of zij gaan zich alleen op de inhoud richten, door middel van het ontwikkelen van het activiteitenprogramma. In beide gevallen is het voor hen de vraag in hoeverre zij dan 'het LSA-jasje' passen.

De officiële opening van het BOSS park vindt plaats in april 2013. De initiatiefnemer en drijvende kracht achter het BOSS park is dan echter sinds kort wethouder geworden van de gemeente Sittard-Geleen. Ze moest daardoor opeens alles uit handen laten vallen. Dit betekent deels ook het wegvallen van het netwerk, al is er al wel een nieuwe secretaris aangetrokken, die stadsdeelcoördinator in Rotterdam is en ook over een groot netwerk beschikt. Verder nemen de overige bestuursleden zoveel mogelijk taken over.

Al in 2012 is het ondernemingsplan voorgelegd aan de externe beoordelingscommissie van het LSA-project. Die vond het een mooi voorstel, maar niet passen binnen het LSA-concept bewonersbedrijven, omdat er nauwelijks een verdienmodel is. De bewoners waren teleurgesteld, vooral omdat ze er veel tijd in hadden gestoken. De volgende vraag was: "Hoe verder"? Ze zijn op zoek gegaan naar een passende stichtingsvorm. Momenteel wordt er gedacht aan een wijkcoöperatie waarvan bewoners lid kunnen worden, bijvoorbeeld voor €10 per jaar per gezin, en waarin professionele instellingen zoals de woningcorporatie en winkeliers een 'zetel' kunnen krijgen door middel van sponsoring.

Het stichtingsbestuur vindt het jammer dat het LSA zo vasthoudt aan haar principes. Een verdienmodel zit er weliswaar niet in, maar "wij hebben wel een heel mooi initiatief. Waar wij mee bezig zijn is

minstens zo belangrijk: echte burgerparticipatie". De groep richt zich nu op het verkrijgen van invloed op de middelen van de gemeente; het gaat dan om het 'ombuigen' van bestaande geldstromen binnen de gemeente. Op termijn is het wellicht mogelijk om de eigen broek op te houden, aangezien de nabijgelegen school waarschijnlijk leeg komt te staan. Daar zouden zich dan bedrijfjes kunnen vestigen. Voor het ontwikkelen van een echt verdienmodel heb je (verhuur van) vastgoed nodig, zo stelt het geïnterviewde bestuurslid.

Het einde van de projectperiode zou 1 januari 2014 zijn. Dankzij een subsidie van de provincie Limburg en cofinanciering van de gemeente kan men echter nog vier jaar vooruit. Tevens is via het Oranjefonds subsidie aangevraagd en toegewezen. Met het geld wil de stichting spullen aanschaffen voor zelfbeheer en het activiteitenprogramma uitbreiden. Voorts is een deel van het op het terrein gelegen buurthuis gehuurd voor binnenactiviteiten.

Het idee is nog steeds om het beheer en onderhoud dat nu door de Sportstichting (in opdracht van de gemeente) wordt gedaan voor €35.000 per jaar, over te nemen. De stichting zou dat voor €10.000 kunnen doen, zo denkt het bestuurslid. De rest kan dan worden gebruikt voor het opzetten en uitvoeren van het activiteitenprogramma. "Door een andere manier van denken en handelen, kunnen we dan toch middelen vrijmaken, ook al is het niet volgens het concept van het bewonersbedrijf". Eerder liet de gemeente weten dat zij het beheer juist wilde afstoten en niet langer die €35.000 wil uitgeven, maar volgens de geïnterviewde is de houding van de gemeente op dat punt gewijzigd. In 2014 zal de status quo worden gehandhaafd en zal de Sportstichting het beheer en onderhoud doen. In de loop van dat jaar zal de stichting het BOSS park moeten laten zien dat zij het beheer kunnen overnemen; door aanschaf van (sport)materiaal, maar vooral door vrijwilligers aan zich te binden. Het mobiliseren van vrijwilligers is een continu proces, daar besteedt de stichting veel tijd aan. Een van de leden van het bestuur is coördinator vrijwilligers. Ook praat men met de nieuwe wethouder over de mogelijkheid om werklozen met behoud van hun uitkering een deel van het werk te laten doen.

Het terrein krijgt gemiddeld 200 tot 250 bezoekers per dag, waaronder behoorlijk veel mensen van buiten de buurt, aldus het geïnterviewde bestuurslid. Het activiteitenprogramma en het materiaal zijn zo gekozen dat verschillende doelgroepen aan bod komen.

De valkuil is volgens het bestuurslid de grootte van het project. Per 1 januari 2014 is de formele taakoverdracht van de projectorganisatie naar het stichtingsbestuur een feit. Op termijn zal er een coördinator moeten komen om werk uit handen van het bestuur te nemen. De taken zijn verdeeld over de zeven bestuursleden, maar het is (te) veel werk. Een andere valkuil is de afhankelijkheid van een beperkt aantal personen. Wat gebeurt er als mensen wegvallen zoals de initiatiefnemer? De groep moet dus naar eigen zeggen verbreden. Ook moet worden voorkomen dat het BOSS park niet meer is dan een veredelde speeltuin, zo stelt de geïnterviewde: "Voor mij gaat het om de bredere beweging".

Ten tijde van het laatste interview (najaar 2014) is opnieuw contact gezocht met het LSA om te komen tot een sluitend verdienmodel. De grootste uitdaging blijft om het onderhoud en beheer, inclusief het ontwikkelen en uitvoeren van het activiteitenprogramma, duurzaam te bekostigen. Hiervoor is ongeveer €100.000 per jaar nodig. Er zijn drie mogelijke modellen:

1. Vorming van een coöperatie van bewoners en de (29) maatschappelijke partners.
2. Een adoptieplan, waarbij de partners die voorzieningen gebruiken dat 'om niet' kunnen doen, maar dan wel verantwoordelijk zijn voor het onderhoud van bijvoorbeeld de sporttoestellen.
3. Betaling van contributie door de gebruikers (bewoners).

Het onderhoud dat nu nog door de Sportstichting wordt gedaan, zal op korte termijn door de bewoners zelf moeten worden gedaan. Naast de inzet van vrijwilligers denkt men ook aan inzet van cliënten van instellingen in het kader van dagbesteding en inzet van mensen met een uitkering.

Er ligt veel druk op de vrijwilligers en in het bijzonder op het bestuurslid dat de coördinatie van al die vrijwilligers (een groep van 45 mensen) doet. Voor een duurzame doorontwikkeling is een professio-

nele kracht noodzakelijk die minimaal 20 uur in de week werkzaam is, zo stelt de stichting. De vraag is of de gemeente een dergelijke functie wil financieren.

### **Resultaat**

Het initiatief heeft geleid tot een opnieuw ingericht terrein met sport- en speelvoorzieningen en een activiteitenprogramma voor diverse doelgroepen, georganiseerd door een grote groep vrijwilligers en in samenwerking met een reeks lokale maatschappelijke instellingen.

## **1.10 Utrecht**

### ***Stadium: uitvoering, zonder startkapitaal van LSA***

#### ***Aanleiding***

In de Utrechtse wijk Lombok ligt complex 507, een deelgebied van Lombok bestaande uit elf straten met vooroorlogse sociale woningbouw en de verbindende winkelstraat: de Kanaalstraat. Uit onvrede met de situatie in de wijk is in 2008 de stichting *Wishing Well West* (WWW) opgericht met als doel het verbeteren van de leefbaarheid, sociale cohesie en gebiedsontwikkeling. Zij is gehuisvest in een pand in de wijk dat als huiskamerloket fungeert en van waaruit activiteiten worden georganiseerd. In 2009 is daarnaast Toekomstclub 507 (T507) opgericht, een stichting met renovatie van de in slechte staat verkerende sociale woningvoorraad als centraal thema.

Op dat moment is er een langlopend conflict van bewoners met de woningcorporatie Bo-Ex over sloop of renovatie van complex 507. De bewoners hebben geprotesteerd tegen de sloop van de panden en zetten zich in voor renovatie met behoud van betaalbare huren. Ze willen voorkomen dat door gentrificatie het aanbod van betaalbare huurwoningen verdwijnt in dit zeer aantrekkelijke gebied van de stad. Na jaren van onderhandelen, lijkt het de woningcorporatie niet te lukken om betaalbare renovatie te ontwikkelen voor de 350 sociale huurwoningen. Dit was voor WWW de directe aanleiding om contact op te nemen met het LSA. Het op te richten bewonersbedrijf zou de woningen in eigen beheer nemen met als doel renovatie met behoud van betaalbare huren en het creëren van lokale werkgelegenheid. Het LSA fungeert bij deze ambitie als één van de discussiepartners waarmee men de haalbaarheid van die ambitie onderzoekt. In 2012 geeft het LSA aan dat ze zelfbeheer van de woningen en behoud van lage huurprijzen een te hoog gegrepen doel vindt, zeker in een wijk als Lombok waar de grondprijzen hoog liggen. Het initiatief kan mee doen aan het LSA-project, maar zal dan meer moeten behelzen dan alleen zelfbeheer. Door middel van brainstormsessies met bewoners uit de buurt heeft WWW 13 werkgroepjes opgericht, voortbordurend op lopende projecten en activiteiten in de buurt. Per groep is nagedacht hoe een verdienmodel gekoppeld zou kunnen worden aan maatschappelijk rendement. Acht van deze werkgroepen zijn ontwikkeld tot 'groeisegmenten', die in de jaren erna deels worden uitgewerkt tot verdienmodellen, te weten: 1) loket & ontmoetingsplek, 'community building', democratisering en sociaal makelen; 2) Kids en Jeugd projecten (opvoeding); 3) *Good Food Club*; 4) Bedrijvigheid in de creatieve sector; 5) Samenwerking met winkeliers (lokaal winkelstraatmanagement); 6) Wonen in zelfbeheer; 7) Groen en Grijs in zelfbeheer, en 8) Gezondheid/buurtzorg (voor ouderen en zwakkeren).

De reden om een bewonersbedrijf te willen oprichten (in plaats van de activiteiten door te zetten via de bestaande organisaties), ligt niet zozeer in de sociaal-maatschappelijke problemen zelf, maar in het structurele geldgebrek waar WWW mee kampt. De niet aflatende worsteling om projectgeld binnen te krijgen staat het stap voor stap ontwikkelen van een duurzamer verdienmodel in de weg. Een bewonersbedrijf geeft bovendien meer mogelijkheden voor eigen inbreng en verantwoordelijkheid voor de eigen leefomgeving in plaats van te participeren in 'top-down maatregelen'. Een bewonersbedrijf neemt zelf initiatief om problemen in buurt lokaler, sneller, gericht en duurzamer op te lossen.

### ***Aanmelding LSA***

Zoals hierboven beschreven zijn er al twee stichtingen (WWW en T507) die gericht zijn op het ontwikkelen en behouden van het gebied in Lombok. Het initiatief sluit zich bij de start van het LSA-project aan bij het LSA met als doel bestaande organisaties om te vormen tot een bewonersbedrijf.

### ***Doelstellingen***

Het toekomstige bewonersbedrijf zou de doelstellingen van WWW en T507 moeten verenigen. De plannen en activiteiten worden op basis van de hierboven beschreven acht groeisegmenten uitgewerkt in een integraal plan wonen, welzijn en werkgelegenheid.

De uiteindelijke sociaal-maatschappelijke doelstellingen zijn de borging van de sociaal-culturele diversiteit en sociale cohesie in C507, het vergroten van de betrokkenheid van bewoners bij projecten en initiatieven en het bieden van 'eerstelijnsassistentie' (intermediair met instanties) bij het oplossen van sociale en leefbaarheidsproblemen in het gebied. Een andere belangrijke doelstelling is het bevorderen van de lokale (en duurzame) werkgelegenheid in de buurt. Een doelstelling daarbij is ook het behoud en versterking van het multicultureel winkelgebied Kanaalstraat; dat is goed voor de sociale cohesie en de economie in de buurt. Winkeliers en andere kleine ondernemers in buurt voelen zich volgens de initiatiefnemers niet gehoord door gemeente. WWW probeert betere samenwerking van de grond te krijgen, met projecten in de buitenruimte en een gezamenlijke lobby richting gemeente, bijvoorbeeld ten aanzien van het parkeerbeleid in de Kanaalstraat.

Het in eigen beheer nemen van woningen (idealiter door het bewonersbedrijf) heeft als doel om renovatie met behoud van betaalbare huren te realiseren. Dat lijkt de woningcorporatie niet te lukken; met zelfbeheer en een laagwaardigere renovatie moet dat volgens de bewoners wel lukken. Daarnaast vindt men 'eigen beheer' een beter toekomstgericht model dan het huidige corporatiemodel, omdat het beter aansluit aan bij de doelstellingen van binding met de buurt, welzijn en leefbaarheid.

### ***Initiatiefnemers***

De initiatiefnemer is de drijvende kracht achter de oprichting van WWW en T507. Zij was de 'ellende in de wijk zat' maar kon niet, en wilde ook eigenlijk niet verhuizen (zoals veel anderen in dit complex). Samen met andere buurtbewoners heeft zij zich sindsdien ingezet om het gebied te verbeteren. De groep die zich daarmee bezig houdt is in de loop van jaren veranderd van samenstelling. De harde kern fluctueert, afhankelijk van welke projecten worden uitgevoerd tussen de twee en dertig bewoners met de initiatiefnemer als drijvende kracht. Zij is de enige betaalde kracht van de stichting maar moet ook haar eigen salaris halen uit de opbrengsten van fondswerving. Zij krijgt sinds twee jaar ondersteuning van een vrijwilliger die voor een deel van zijn activiteiten betaald krijgt door de stichting, maar waarvoor (nog) geen structurele vergoeding is.

De initiatiefnemer is vanaf het begin de kwartiermaker voor het opzetten van het bewonersbedrijf. Afhankelijk van welk concept het precies gaat worden, wordt er gekeken wat voor type zakelijk leider het beste past. Voor het bewonersbedrijf in oprichting is er nog geen bestuur, omdat het eerst duidelijk moet zijn wat het precies gaat worden. Pas dan zullen bereidwillige en gemotiveerde mensen worden benaderd voor het bestuur. WWW heeft nu een informeel bestuur, maar de leden willen niet in het formeler opererende bestuur van een bewonersbedrijf.

### ***Investeerders***

Activiteiten van WWW worden betaald vanuit fondswerving. De stichting heeft een pand ter beschikking van de woningcorporatie en betaalt daarvoor geen huur en geen energiekosten. De gemeente heeft het onderzoek naar de haalbaarheid van renovatie met behoud van betaalbare huren betaald. Daarnaast wordt de initiatiefnemer voor vier jaar betaald vanuit het zogeheten sociaal makelaarschap. Dat is per augustus 2013 ingevoerd door de gemeente Utrecht en heeft als doelstelling het zichtbaar maken, versterken en inzetten van het sociaal kapitaal in de buurt (netwerken van en verbindingen tussen bewoners). In eerste instantie zou WWW €40.000 ontvangen voor twee betaalde krachten,

maar dat is uiteindelijk €20.000 geworden. De gemeente heeft ook toegezegd de huur van het mogelijke onderkomen van het bewonersbedrijf (een leegstaand buurthuis) voor twee jaar te betalen.

Er is een aanvraag gehonoreerd bij Stichting Doen voor het opzetten van de groeisegmenten en personele ondersteuning. Ook doet WWW aanvragen bij allerlei andere fondsen (zoals het Oranjefonds) en is er contact met de provincie in het kader van ondersteuning van het zelfbeheer van de woningen.

### **Activiteiten**

Het 'gewone werk' van WWW en T507 is het organiseren van veel sociale en culturele projecten, groen voor de buurt en het organiseren van de winkeliers van de Kanaalstraat. Daarnaast zijn ze ook actief in het aanjagen van processen die met politieke inspraak en afstemming met lokaal beleid te maken hebben. Ook is er een loket waar mensen uit de buurt vragen kunnen stellen en waarin mensen met acute problemen worden geholpen of doorverwezen naar relevante instanties.

In het kader van het oprichten van een bewonersbedrijf is gestart met de *Good Food Club*. Dit zou bestaan uit een aantal deelinitiatieven rond gezond koken en eten plus een kleine horecagelegenheid in het pand van het toekomstig bewonersbedrijf. Men heeft een start gemaakt met de catering en er zijn plannen ontwikkeld voor een buurtrestaurant (maar nog niet in uitvoering). Ook is een start gemaakt met huiswerkbegeleiding en creatieve en technieklessen voor kinderen.

### **Proces**

In de onderzoeksperiode wordt gewerkt aan een integraal plan voor wonen, welzijn en werkgelegenheid waarin door middel van acht groeisegmenten (zie onder het kopje 'Aanleiding') de organisaties WWW en T507 tot een duurzame structuur worden omgevormd. De uitdaging is te komen tot een verdienmodel zodat de activiteiten niet langer op de projectmatige manier tot stand hoeven te komen. Ten tijde van het eerste interview (voorjaar 2013) richt men zich vooral op het ontwikkelen van de *Good Food Club*. Dit plan werd door de bewoners als meest realistisch beoordeeld en hiervoor kon een enthousiaste werkgroep worden gevonden. De buurt heeft al jaren een traditie om samen te koken en te eten. Er zijn ook veel mensen met diabetes en overgewicht; gezonder eten is een *issue* in de buurt. De werkgroep kwam met het idee een buurtrestaurant op te zetten, waar gezonde recepten uit diverse culturen zouden worden verkocht en wat tevens zou zorgen voor werkgelegenheid voor koks en stageplekken voor jongeren. In deze fase zijn gesprekken met de gemeente (afdeling Economische Zaken) aangegaan over de mogelijkheden om een horecaverunning te verkrijgen. Er wordt gewerkt aan een ondernemersplan, maar men is nog op zoek naar iemand met genoeg expertise om het plan verder te brengen. Een ander probleem is dat de ruimte waarover WWW beschikt, te klein is om een horecagelegenheid te starten. Al eerder hebben de bewoners gevraagd of zij hiervoor het voormalige buurthuis mogen benutten, maar de woningcorporatie wil dat niet. Het beschikken over weinig ruimte maakt het moeilijk om (ook andere) verdienmodellen uit te werken.

Verder wordt de mogelijkheid onderzocht om de woningen in zelfbeheer te nemen, een groeisegment waarover de bewoners ook enthousiast waren. Na lang zoeken zijn een directeur van een woningcorporatie en een gebiedsontwikkelaar bereid gevonden om mee te denken. Alvorens over een coöperatie nagedacht kan worden, moet men eerst weten of een renovatie zoals de bewoners voor ogen staat, haalbaar is. T507 wil zelf een diepgaand onderzoek laten doen naar die haalbaarheid en op basis daarvan zelf met een plan voor renovatie komen. De gemeente heeft geld toegezegd om dit onderzoek te kunnen laten uitvoeren, onder voorwaarde dat de woningcorporatie ook akkoord is. Dat is zij en nu kan het onderzoek starten.

Aangezien zelfbeheer een ingewikkeld en onvoorspelbaar traject is, en waarschijnlijk langer gaat duren, is er in samenspraak met LSA voorlopig besloten dat men zich (in het aanvragen van startkapitaal) eerst richt op de *Good Food Club*.

Het begeleiden en verleiden van bewoners om gezamenlijk een bedrijf op te zetten kost veel tijd en energie. Door veel tijd te investeren in een transitie (het onderzoeken en vormen van een bewonersbedrijf) is het contact met de buurt minder aan bod geweest. Het belangrijkste struikelblok is het structurele geldgebrek en daarmee te weinig (betaalde) mankracht. Het is de initiatiefnemer na veel lobbyen wel gelukt om financiering te krijgen voor het werk dat zij al jaren doet. Ze wordt voor vier jaar betaald vanuit het zogeheten sociaal makelaarschap. Dat is per augustus 2013 ingevoerd door de gemeente Utrecht. Het sociaal makelaarschap heeft als doelstelling het zichtbaar maken, versterken en inzetten van het sociaal kapitaal in de buurt. De daartoe opgestelde aanbesteding is toegewezen aan een welzijnsorganisatie, maar daarin stond wel de randvoorwaarde dat er samengewerkt moest worden met lokale partners (die randvoorwaarde is er door de lobby van WWW ingekomen). In dit kader ontvangt de initiatiefnemer €20.000 voor haar werk. Dat zou eerst €40.000 zijn voor twee betaalde krachten, maar dat heeft de welzijnsorganisatie gewijzigd. Het werk is echter teveel voor één persoon, dus structurele ondersteuning is noodzakelijk.

Een jaar later (tweede interview, voorjaar 2014) zijn de belangrijkste hobbels ten aanzien van de *Good Food Club*, namelijk financiering en vergunningaanvraag, nog niet genomen. Ten aanzien van het eerste heeft Stichting Doen aangegeven te willen helpen, maar daarvoor moet er een concreet voorstel voor een verdienmodel liggen. De vraag is echter of het verdienmodel sterk genoeg is. Er is contact gezocht met experts die zelf een dergelijke onderneming hebben opgezet en met hen is samengewerkt aan een ondernemingsplan. De conclusie: het zal lastig worden. Na een jaar werken aan de Good Food Club – het vinden van koks en vrijwilligers, gesprekken over het pand – en de bewoners zo ver waren om de vergunningaanvraag voor te leggen aan de gemeente, had deze haar mening veranderd. Er kon geen vergunning meer worden afgegeven op de Kanaalstraat, zo stelde de betreffende ambtenaar. Ook een bijeenkomst met ambtenaren uit diverse diensten mocht niet meer baten. Inmiddels is er een nieuwe wethouder en de initiatiefnemer hoopt dat deze er makkelijker mee omgaat. Intussen zijn de bewoners echter wel afgehaakt omdat het te lang duurde. Men hoopt snel weer door te kunnen pakken. Het grootste struikelblok is nog steeds de hoeveelheid werk in relatie tot de beschikbare mankracht, ondanks het feit dat een tweede persoon tijdelijk betaald krijgt via WWW.

De initiatiefnemer houdt zich in het kader van sociaal makelaarschap ook bezig met het lokaal winkelstraat management, met als doel het behouden van het multicultureel karakter van de Kanaalstraat. De vrees is dat door gentrificatie de huren van de winkels (en de woningen) zullen stijgen, waardoor de allochtone ondernemers weg zullen trekken. Er is nu een team van drie winkeliers en twee vrijwilligers van WWW (onder wie de initiatiefnemer). Men hoopt door middel van subsidies van de gemeentelijke afdeling Economische Zaken en het ondernemersfonds een betaalde kracht te kunnen aantrekken. Het liefst zou de initiatiefnemer zien dat het sociaal makelaarschap uit het zelfbeheer van de woningen, dus uit de huurpenningen, wordt betaald.

Ten tijde van het laatste interview (januari 2015) liggen de plannen ten aanzien van de *Good Food Club* stil. De grootste hobbel blijft het verkrijgen van een vergunning. In nieuwe gesprekken met de gemeente (afdeling Economische Zaken) werd gezegd dat men alleen een vergunning zou kunnen krijgen als deze additioneel zou zijn, wat betekent dat een groot deel van de inkomsten niet uit horeca mag komen. Een nieuwe wethouder stelt voor om de *Good Food Club* via een leerwerkplek te financieren. Als leerwerkbedrijf verkrijgt men het grootste deel van de inkomsten via gemeentelijke vergoedingen voor het verzorgen van leer-werktrajecten. Het nadeel (volgens de initiatiefnemer) is dan wel dat het bewonersbedrijf afhankelijk zou zijn van gemeentelijke subsidies. De afdeling Werk en Inkomen van de gemeente stelt echter dat dit soort contracten alleen worden gegund aan grotere aanbesteders. De initiatiefnemer wil een lobby opstarten zodat dergelijke aanbestedingen ook terecht kunnen komen bij een bewonersbedrijf. Daarbij zou gebruik kunnen worden gemaakt van het *Right to Challenge*, waarvoor de initiatiefnemer, ondersteund door LSA, ook in gesprek is met de gemeente.

Voorlopig lukt het niet om een doorbraak te forceren. Toch lijkt er enige verandering te zijn in het denken bij de ambtenaren. Zij willen meedenken en de hoop is dat nieuwe gesprekken met de wet- houder vruchten zal afwerpen. Ook de catering ligt momenteel stil vanwege het vertrek van de be- trokken vrijwilliger naar het buitenland.

Omdat het niet lukt de hobbels ten aanzien van financiering en vergunning te overwinnen, is gekozen om zich te gaan richten op andere groeisegmenten als basis van het bewonersbedrijf. Stichting Doen was benaderd voor financiering van de *Good Food Club*. Gezien de impasse is de stichting akkoord met een andere aanwending van de aangevraagde subsidie. WWW wil zich vooral gaan richten op het uitbreiden van activiteiten voor kinderen. Zij organiseert nu al creatieve activiteiten en biedt sinds kort ook huiswerkbegeleiding aan. Aangezien er veel animo voor is, is de woningcorporatie gevraagd of er een groter pand beschikbaar is. Het voormalig buurthuis is opnieuw leeg komen te staan en nu heeft de gemeente toegezegd de huur voor de komende twee jaar te betalen. De subsidie van Stichting Doen zal worden aangewend voor het uitbreiden van de activiteiten in het voormalig buurthuis, onder meer voor het aantrekken van (betaalde) coördinatoren. Men hoopt snel met een voorstel (richting LSA) te komen voor financiering, waarmee – in eigen woorden van de initiatiefnemer – eindelijk het bewonersbedrijf opgericht kan worden.

Het zelfbeheer is nog steeds een belangrijk doel. Wat helpt is dat het thema op de landelijke agenda is gekomen. Ook het LSA is hier actief in geweest. WWW werkt met de hulp van een woningcorporatie met ervaring op dit terrein, aan een opzet voor zelfbeheer. Wellicht is straks de tijd rijp om de plan- nen daadwerkelijk uit te rollen. Daarvoor is men ook in gesprek met de provincie.

De initiatiefnemer probeert nu minder zelf te doen en zich vooral te richten op de coördinatie van de verschillende projecten en activiteiten. Een tweede (betaalde) persoon blijft echter hard nodig, wat (deels) mogelijk zal worden door de toekenning van de subsidie van de Stichting Doen.

### **Resultaat**

Tot nu toe is er naar mening van de initiatiefnemer al het nodige bereikt op kernthema's van WWW en T507. Er zijn veel sociale en culturele projecten georganiseerd, waardoor een actiever netwerk van bewoners is ontstaan en de contacten tussen bewoners naar eigen zeggen zijn toegenomen. Proble- men worden nu sneller gesignaleerd en doorspeeld naar de gemeente en andere instanties, met een verbeterde kwaliteit van de openbare ruimte als gevolg. WWW zit daarbij als lokale speler bij de gemeente aan tafel en denkt op die manier mee in het beter afstemmen van het beleid op bewoners. Het maatschappelijk rendement is echter als zodanig nooit in kaart gebracht; iets wat men in de na- bije toekomst zelf in kaart wil gaan brengen.

## **1.11 Venray**

### **Stadium: planfase**

#### **Aanleiding**

In Venray ligt de aandachtswijk 't Brukske, een van de zogenaamde 40+ aandachtswijken. De directe aanleiding voor het opstarten van een bewonersbedrijf is het (rendabel) kunnen voorzetten van de activiteiten van het bestaande wijkplatform. De verwachting is dat de gemeentelijke subsidies voor wijkactiviteiten in 2018 aflopen.

#### **Aanmelding LSA**

Het wijkplatform is lid van het LSA en komt zo in aanraking met het LSA-project Bewonersbedrijven. Het initiatief in Venray wordt bij de start van dit project aangemeld.



### ***Doelstellingen***

De doelstelling van het toekomstig bewonersbedrijf zal gelijk zijn aan die van het wijkplatform, oftewel het vergroten van de leefbaarheid in de wijk, het bieden van kansen voor kinderen en het stimuleren van prettige omgang tussen bewoners.

### ***Initiatiefnemers***

De initiatiefnemers zijn al geruime tijd lid van het wijkplatform. Een van hen is tevens lid van de gemeenteraad. Gedurende de looptijd van ons kennisexperiment zijn twee tot drie leden betrokken bij de plannen voor het opstarten van een bewonersbedrijf.

### ***Investeerders***

Het wijkplatform ontvangt subsidie van de gemeente (vanuit budgetten voor leefbaarheid en sociale activering). Zij mag vanaf 2014 van de gemeente een leegstaande tafeltennishal gebruiken voor het organiseren van activiteiten.

### ***Activiteiten***

Het wijkplatform organiseert activiteiten voor kinderen; een soort van naschoolse opvang en huiswerkbegeleiding. Dit zou eventueel onderdeel kunnen worden van het verdienmodel van het toekomstig bewonersbedrijf. Eén van de leden heeft een kookgroep. De kerngroep is op zoek gegaan naar een pand op basis waarvan zij inkomsten kan genereren. De poging een boerderij over te nemen is mislukt vanwege te hoge kosten en ook het overnemen van het wijkcentrum lukt vanwege sloop niet. Het wijkplatform mag uiteindelijk tijdelijk gebruik maken van een leegstaande tafeltennishal, maar ook deze wordt op termijn gesloopt.

### ***Proces***

Het wijkplatform in Brukske wil zich ontwikkelen tot bewonersbedrijf zodat zij activiteiten voor de buurt kan bekostigen, maar tot nu toe is geen verdienmodel ontwikkeld. Ten tijde van het eerste interview vertellen de bewoners de ambitie te hebben om het wijkcentrum over te nemen. Zij zijn naarstig op zoek naar een gebouw, want met een fysieke plek zou het beter mogelijk zijn om de wijkactiviteiten rendabel te kunnen maken. Een eerdere poging om een boerderij over te nemen is vanwege te hoge kosten niet doorgegaan. In de huidige ruimte (een 'huiskamer' in het wijkcentrum) worden nu activiteiten voor kinderen na schooltijd georganiseerd. Er staan computers, spelletjes, en speelgoed, wat aangeschaft is met een subsidie van het Oranjefonds. Ook organiseert het wijkplatform huiswerkbegeleiding; dit wordt betaald door de gemeente.

Tijdens het tweede gesprek blijkt dat de gemeente heeft besloten het wijkcentrum te slopen. Er komt een nieuw multifunctioneel centrum (MFC) waarin ook het wijkcentrum onderdak krijgt. De gemeente wil geen twee wijkcentra en tot nu toe kan de initiatiefnemer, zelf gemeenteraadslid, het College van Burgemeester en Wethouders niet op andere gedachten krijgen. De huiswerkbegeleiding loopt goed, maar is niet kostendekkend. De bijdrage van de ouders is lager dan de uitgaven die zijn gemoeid met het inschakelen van vrijwilligers. De constatering is dan ook: "we kunnen het niet zonder de subsidie die we nu krijgen". Het wijkplatform ontvangt voor haar activiteiten subsidie vanuit sociale activering en die loopt in 2018 af. Daarom is het wijkplatform op zoek naar nieuw geldbronnen. Een ander probleem (of uitdaging) is het aantrekken van vrijwilligers.

Ten tijde van het laatste interview (najaar 2014) gebruikt het wijkplatform een tafeltennishal die in 2013 vrij is gekomen voor het organiseren van activiteiten. Het wijkplatform is verantwoordelijk voor de betaling van het gas, water en licht, onderhoud, de verzekering van vrijwilligers en materialen. In de ruimte staan trampolines en allerlei andere sporttoestellen. Er is een groep nieuwe vrijwilligers aangetrokken voor de organisatie van activiteiten. De hal biedt echter geen structurele oplossing voor

het toekomstig bewonersbedrijf aangezien het gebouw medio 2015 gesloopt zal worden. Bovendien vormt het huidige gebruik van de sporthal geen solide basis van een verdienmodel; men kan het niet draaiende houden en er kunnen geen andere activiteiten (voor de wijk) mee worden bekostigd. De initiatiefnemer is nog steeds van mening dat een gebouw een voorwaarde is voor het opstarten van een bewonersbedrijf. Plannen om via dienstverlening inkomsten te genereren, zijn er niet. Groenonderhoud wordt uitgevoerd door de sociale werkvoorziening. "Die mensen zitten nu bij een professionele organisatie. Het onderbrengen bij een bewonersbedrijf lijkt sympathiek, maar dat is het natuurlijk niet. Dan pak je het werk van de mensen uit deze wijk af. Dat is schieten onder je eigen duiven". De doelstelling van een eventueel bewonersbedrijf zal altijd gericht zijn op de mensen die het moeilijk hebben, aldus de initiatiefnemer. Maar hoe geld te verdienen, dat blijft de vraag. Wellicht biedt de decentralisatie van de zorg kansen, maar dan moet je mensen wel iets kunnen bieden in de vorm van dagbesteding. De subsidie voor het wijkplatform blijft voorlopig bestaan. Afsproken is dat de gemeente en de woningcorporatie geld voor leefbaarheid beschikbaar gaan stellen en dat het wijkplatform dat zelf gaat beheren. Nu gebeurt dat door gemeente, corporatie en de welzijnsorganisatie. Naast het ontwikkelen van een verdienmodel is volgens de geïnterviewde de organisatorische capaciteit het grote struikelblok. "Vrijwilligers willen wel iets doen, maar coördinatie van iets ... dat is belastend". Een van drijvende krachten achter het initiatief, tevens lid van het wijkplatform, heeft werk gevonden en is niet langer inzetbaar voor het ontwikkelen van plannen en het schrijven van het ondernemingsplan.

## 1.12 Zaanstad

### *Stadium: uitvoering, zonder startkapitaal van LSA*

#### *Aanleiding*

Het initiatief is gestart in Poelenburg, een wijk in Zaanadam Zuidoost. De wijk kent een relatief grote goedkope woningvoorraad en wordt wel als 'opvangwijk' gekarakteriseerd; een wijk waar vooral starters en andere groepen terecht komen die zijn aangewezen op goedkope huisvesting. De armoede is hoog en de leefbaarheidsproblemen zijn groot. Het vertrouwen van buurtbewoners in instanties is erg laag. Vooral de gemeente is in de ogen van bewoners een niet te vertrouwen partij. Dit wordt primair veroorzaakt door de afgeblazen wijkvernieuwing. Zoals de initiatiefnemer stelt: "Deze wijk is echt platgewalst door professionals en ik ken er heel veel van en ik weet ook dat ze allemaal de beste intentie hebben gehad met deze wijk, alleen er is nooit iets afgemaakt. Ieder project stierf een vroegtijdige dood en het is nu de kunst aan ons als buurtbewoners die continuïteit wel te gaan bieden".

Het bewonersbedrijf is ontstaan uit de Klankbordgroep Poelenburg die dateert uit 2008. Deze klankbordgroep is ontstaan als gesprekspartner namens de wijk in het kader van de uitvoering van een masterplan met grootschalige herstructurering (sloop-renovatie-nieuwbouw) van de wijk. Het was een groepje van tien personen met de initiatiefnemer als voorzitter. De klankbordgroep werd partner in het Wijkpunt (van de gemeente en woningcorporaties) dat bewoners informeerde over het plan, maar langzaam aan ook andere typen informatie en ondersteuning leverde. Uiteindelijk is het masterplan voor de wijk niet doorgegaan. Toen dat was besloten bleek dat de Klankbordgroep in een behoefte van de wijk was gaan voorzien, en werd zij door de corporaties en de gemeente gevraagd de rol van 'contactpersoon' tussen de buurt en instanties te blijven spelen. In de klankbordgroep kreeg de initiatiefnemer de handen niet op elkaar voor een bewonersbedrijf; men bleef daar in zijn optiek 'in de proteststand staan' terwijl hij juist het belang zag van investeren in vertrouwensrelaties met gemeente en corporaties. Hij is toen zijn eigen weg gegaan, daarbij gesteund door de nieuwe wijkmanager van de gemeente.

#### *Aanmelding LSA*

De initiatiefnemer was al platformlid bij het LSA waar in 2012 het project bewonersbedrijven ter sprake waren. Het eerste contact met LSA was vooral bedoeld voor kennisdeling, maar in januari 2014 laat hij weten toch te willen gaan voor een bewonersbedrijf omdat zich zoveel projecten aandienen. Ten tijde van ons kennisexperiment is het ondernemingsplan nog niet afgerond en is er zodoende nog geen startkapitaal ontvangen van het LSA.

### ***Doelstellingen***

De missie van het bewonersbedrijf is het werken aan de economische, fysieke en sociale ontwikkeling van Zaanse wijken op een manier waarin bewoners zich herkennen. De primaire doelstellingen zijn:

- Werken aan de wijk economie door werkgelegenheid te stimuleren en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te helpen aan werkervaring.
- Het behouden van faciliteiten die verloren dreigen te gaan voor Poelenburg.
- Het ondersteunen van buurtinitiatieven op het gebied van leefbaarheid.
- Het stimuleren van prettig samen, met speciale aandacht voor jongeren en senioren.

### ***Initiatiefnemers***

De drijvende kracht achter het kandidaat-bewonersbedrijf in Zaanstad was vijftien jaar geleden betrokken bij het opzetten van een buurtbeheerbedrijf. Dat is destijds niet gelukt, maar de initiatiefnemer is altijd gecharmeerd gebleven van het concept. De initiatiefnemer wil iets betekenen voor de bewoners van de wijk en start een aantal projecten. Dit is geruime tijd een eenmansactie gebleven, maar de initiatiefnemer weet op een zeker moment twee bewoners aan zich te binden. In oktober 2013 richten ze de Stichting BewonersBedrijven Zaanstad op. Het bestuur wordt ondersteund door een professional, tijdelijk beschikbaar gesteld door de gemeente. Er is (nog) geen zakelijk leider zoals het LSA-model dat voorschrijft en de initiatiefnemer zegt deze functie ook niet te ambiëren.

### ***Investeerders***

De stichting krijgt ondersteuning van de gemeente. Zo heeft de gemeente toegezegd een deel van de kosten van de noodzakelijke verbouwing van het buurthuis op zich te nemen. Tevens is er een compensatieregeling getroffen met het bewonersbedrijf voor de hoge gebruikskosten van het buurthuis; de huur en energiekosten komen uit op ongeveer een ton per jaar. Tot slot heeft de gemeente een medewerker tijdelijk beschikbaar gesteld als ondersteuning van het bestuur. Zij was eerder werkzaam voor het wijkpunt op het gebied van communicatie en werkt nu 16 uur per week voor het bewonersbedrijf.

Ook is er een vruchtbare samenwerking met de UWV. Zo kan het bewonersbedrijf zelf kandidaten voor de werkervaringsprojecten selecteren ('uit de kaartenbak halen') en is afgesproken dat het bewonersbedrijf mensen kan inhuren die voor dat werk een vergoeding bovenop hun uitkering ontvangen, zolang ze inzetbaar blijven op de arbeidsmarkt.

De woningcorporatie Rochdale heeft de winkelpanden van de kringloopwinkel en de FietsFix (zie hieronder) 'om niet' ter beschikking gesteld. Zij leverde ook de eerste werkvoorraad van honderd fietsen. Daarnaast biedt zij het bewonersbedrijf werk, namelijk het opknappen van portieken en boxgangen. Voor een andere corporatie schildert het bewonersbedrijf de flats naar ontwerp van een kunstenaar om de wijk herkenbaarder te maken.

### ***Activiteiten***

Het initiatief is gestart met een kleine kringloopwinkel en een zogenoemde FietsFix (een fietsenmaker) waar langdurig werklozen werkervaring kunnen opdoen. Sinds de zomer van 2014 exploiteert het bewonersbedrijf het buurthuis de Poelenburcht en het buurthuis Het Eiland. Tevens is de stichting vanaf 1 januari 2015 onderaannemer in twee sociale wijkteams in de Zaanse wijken Nieuw-West en Zaan-dam-Zuid. Tot slot voert het bewonersbedrijf (betaalde) werkzaamheden uit voor de woningcorporatie Rochdale, namelijk het opknappen van portieken en boxgangen.

## *Proces*

Ten tijde van het eerste interview is het bewonersbedrijf al vol in bedrijf, maar is het ondernemingsplan nog niet ingediend bij het LSA. De activiteiten rondom de kringloopwinkel en FietsFix zijn volgens de initiatiefnemer te kleinschalig om een goed functionerend verdienmodel neer te zetten. Daarom wil het bewonersbedrijf zich ook richten op dienstverlening, zoals schoonmaakwerkzaamheden in opdracht van woningcorporaties. De initiatiefnemer stelt echter moeite te hebben met werk van een bestaand bedrijf overnemen. Hij wil dan ook vooral inzetten op aanvullende werkzaamheden.

Een belangrijk initiatief is de overname van het buurthuis de Poelenburcht, waar maanden voor gelobbyd is. Belangrijke reden om het buurthuis te willen beheren is het borgen van de toegankelijkheid van het buurthuis. De geïnterviewde stelt: "De Turkse organisaties vochten elkaar de tent uit om dat buurthuis in handen te krijgen waarbij uitsluiting altijd een rol speelde", bijvoorbeeld op basis van politieke stroming en sekse. Daarnaast wil het bewonersbedrijf bedrijfsruimtes in het buurthuis verhuren en een wijkrestaurant openen, om zo tot een verdienmodel te komen.

Ten tijde van het tweede interview is het bewonersbedrijf hoofdhuurder van het buurthuis. Er waren meer groepen die het buurthuis wilde overnemen, maar het bewonersbedrijf kreeg de voorkeur. Dit is een gevolg van drie factoren: het bewonersbedrijf heeft al veel langer geïnvesteerd in het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de gemeente; de doelstelling van het bewonersbedrijf om het buurthuis voor iedereen beschikbaar te houden (dit is belangrijk in een multiculturele wijk met groepen die op wederzijdse uitsluiting waren gericht); en een handtekeningenactie van vrijwilligers in de wijk ten faveure van het bewonersbedrijf. Kort voordat het bewonersbedrijf in het pand zou trekken (1 juli 2014) ging de beheerder, de Stichting Welsaen, failliet waardoor het bewonersbedrijf met de curator te maken kreeg. Welsaen stond altijd op het standpunt dat de inventaris van het buurthuis voor de buurt beschikbaar moest blijven, maar de curator vroeg de hoofdprijs. De gemeente is toen ingesprongen, heeft de inventaris overgenomen en aan het bewonersbedrijf in bruikleen gegeven.

Het verdienmodel is nu voor een groot deel gebaseerd op doorverhuur van ruimtes in het buurthuis. De schatting is dat daar nu 60 procent van de exploitatiebegroting mee kan worden gedekt, en dat er zeker nog groei in zit. Er wordt ook een tweede, veel kleiner buurthuisje (Het Eiland) gehuurd voor extra verhuurcapaciteit. Dankzij de netwerken van de bestuursleden heeft het bewonersbedrijf veel huurders naar zich toe weten te trekken, zoals de Zaanse taalacademie, het UWW (voor sollicitatietrainingen), het sociale wijkteam, de peuterspeelzaal, een jeugdteam en het jongerenwerk. Verder denkt het bewonersbedrijf aan opzet van een wijkrestaurant, maar daarvan is besloten dat te combineren met de verbouwing.

Per 1 januari 2015 gaat de Stichting BewonersBedrijven Zaanstad deel uitmaken van het sociaal wijkteam. Daarvoor heeft het bewonersbedrijf meegedaan als onderaannemer in een aanbesteding in drie wijken waarvan zij er twee 'gewonnen' heeft. De gemeente is opdrachtgever en DOCK – een welzijnsinstelling uit Rotterdam – is hoofdaannemer. In die teams zitten verder vertegenwoordigers van de gemeente zelf, en van de Stichting MEE die zich richt op gehandicapten. Het bewonersbedrijf wordt betaald voor de kerntaak 'mensen toeleiden naar werk'. Voor dat geld gaat het bewonersbedrijf drie fte's inzetten.

Voor de woningcorporatie Rochdale is het bewonersbedrijf begonnen met het opknappen van portieken en boxgangen van flatgebouwen die op de nominatie staan voor sloop. Met de opknafbeurt kan de sloop nog een aantal jaren worden uitgesteld. Dat de woningcorporatie bij het bewonersbedrijf is uitgekomen voor deze klus heeft te maken met haar experimenten met zelfbeheer waarin huurders medeverantwoordelijk worden gemaakt voor hun eigen gebouwen. Het bewonersbedrijf was één van de pilots in dat experiment. Het bewonersbedrijf heeft een offerte opgesteld die is geaccepteerd. Het betreft negen complexen van elk drie flats en ongeveer twee jaar werk. De uitvoerenden vormen een mix van vrijwilligers, langdurig werklozen en een aantal betaalde krachten.

De kringloopwinkel liep niet echt lekker en was ten tijde van het tweede interview gesloten. Het pand waar de winkel gevestigd was, is ook gesloopt. FietsFix daarentegen is wel heel rendabel. Men zou van de opbrengst een pand met een schappelijke huurprijs draaiende kunnen houden. Het wordt beheerd door één persoon, langdurig werkloos en onbetaald, met hulp van twee personen. De oude locatie van FietsFix is inmiddels ook gesloopt en men is dus op zoek naar een geschikte nieuwe locatie. In de tussentijd is FietsFix mobiel, met een bestelauto en een bakfiets. FietsFix gaat naar de mensen toe en repareert fietsen aan huis. Dat betekent wel dat men de lucratieve handel in het opknappen en verkopen van oude fietsen tijdelijk moest stopzetten, omdat daar een aparte ruimte voor nodig is. Het bewonersbedrijf gaat tot slot nog een afvalinzamelingsproject doen voor de gemeente in twee wijken van Zaandam Zuid. Het bewonersbedrijf gaat als aanvullende activiteit gedumpt (grof) vuil weghalen en mensen helpen van hun spullen af te komen bij verhuizing. De gemeente en het afvalverwerkingsbedrijf stellen materieel ter beschikking en het bewonersbedrijf vrijwilligers en langdurig werklozen. Het is geen opdracht waar voor betaald gaat worden, maar voor het bewonersbedrijf louter bedoeld om de wijk leefbaarder te maken. Het bestuur bestaat nog steeds uit drie personen en het bewonersbedrijf "groeit als kool". Het lukt echter niet om daar meer mensen uit de buurt bij te krijgen. Weliswaar is er veel uitvoerende capaciteit: ongeveer 35 langdurig werklozen en een even groot aantal vrijwilligers, maar het bewonersbedrijf zou toch graag een beheerder in dienst nemen, maar dat is financieel nu niet mogelijk. Het ondernemingsplan is nog niet ingediend bij het LSA. Er is ook een tijdelijke breuk met LSA geweest. Volgens de geïnterviewde kwam dat omdat het LSA het bewonersbedrijf "te veel in hokjes probeerde te duwen" conform de regels van het LSA-project. In de ogen van het bewonersbedrijf ging LSA onvoldoende mee in nieuwe ontwikkelingen zoals de deelname van het bewonersbedrijf in de sociale wijkteams en wilde een 'ondernemingsplan in één keer' terwijl de activiteiten van het bewonersbedrijf zich in de tijd geleidelijk aan ontwikkelden. LSA heeft echter opnieuw contact opgezocht en heeft erkend dat het bewonersbedrijf "goed bezig" is.

### ***Resultaat***

Het bewonersbedrijf genereert door middel van haar projecten werk: 3 fte ten behoeve van het wijkteam, evenals 3 fte voor het opknappen van de flats van de woningcorporatie. Daarnaast biedt het bewonersbedrijf een werkervaringsplek voor in totaal 35 langdurig werklozen en vrijwilligerswerk voor nog eens 35 personen. Sommigen van hen ontvangen voor het werk dat ze doen voor het bewonersbedrijf een (vrijwilligers)vergoeding.

## **Deel 2 – Het onderzoek**





## 2 Inleiding

### 2.1 Aanleiding voor dit rapport

Bewonersbedrijven zijn een voor Nederland relatief nieuwe ontwikkeling en hebben het potentieel te kunnen bijdragen aan het bevorderen van de leefbaarheid van wijken en/of dorpen. Het idee van bewonersbedrijven is afkomstig uit het Verenigd Koninkrijk en is in Nederland geïntroduceerd door het Landelijk Samenwerkingsverband Actieve bewoners (LSA). Tijdens een congres over actief burgerschap (op 27-06-2011) heeft het LSA de toenmalige Minister Donner uitgedaagd om experimenten met bewonersbedrijven te ondersteunen. Met steun van het Directoraat-Generaal Wonen en Bouwen (WB) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), en financiële ondersteuning van externe partijen is het LSA begin 2012 gestart met een meerjarig project om lokale experimenten met bewonersbedrijven op te zetten.

Voor dit project Bewonersbedrijven heeft het LSA bij aanvang een aantal initiatieven geselecteerd, maar sinds het begin van het project is er veel gebeurd, waardoor er anno 2015 verschillende categorieën bewonersbedrijven in verschillende stadia van ontwikkeling onderscheiden kunnen worden (zie Tabel 2.1).

In het najaar van 2011 heeft de TU Delft in overleg met het LSA en BZK het initiatief genomen om een project te ontwikkelen voor kennisontwikkeling op het gebied van bewonersbedrijven. Het Ministerie van BZK en het LSA hebben subsidie verleend voor het uitvoeren van een project met als doel kennis te ontwikkelen over bewonersbedrijven in Nederland. De TU Delft draagt zelf ook financieel bij aan dit project. Gedurende de zomer van 2012 tot de lente van 2015 hebben onderzoekers van de TU Delft een aantal initiatieven op de voet gevolgd.

De voorliggende eindrapportage beschrijft de belangrijkste analyses en resultaten van dit meerjarige traject. Tijdens het volgen van de experimenten hebben wij enkele tussenrapportages uitgebracht die niet openbaar zijn gemaakt; dit om het soms precieze proces van opstarten, aftasten en onderhandelen in de experimentsituaties niet te verstoren. De tussenrapportages bevatten ook reflecties op het onderzoeksproces, die wij in overleg met het LSA, het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) en de betrokken bewonersbedrijven gebruikt hebben om het verdere verloop van het kennisexperiment te structureren. Het onderzoeksproces zelf valt buiten het bestek van deze eindrapportage.

### 2.2 Doelstelling, kennisvragen en aanpak

Zoals gezegd richt het project zich op kennisontwikkeling op het gebied van bewonersbedrijven. De **doelstelling** is om meer duidelijkheid te verschaffen over de werking van bewonersbedrijven in de opstartfase en in de uitvoeringsfase, over de sociaal-economische baten van bewonersbedrijven, én over de veranderende relatie tussen burger en overheid die door de bewonersbedrijven naar verwachting manifest zal worden. De looptijd van het *kennisontwikkelingsproject* was bijna drie jaar, met de start op 1 juli 2012 en afronding van de dataverzameling in het vroege voorjaar van 2015<sup>3</sup>. De verzameling van gegevens is gestructureerd aan de hand van vijf leidende kennisvragen:

---

<sup>3</sup> De periode van het LSA-project Bewonersbedrijven is echter al eerder gestart.

1. Wat zijn de sterke en zwakke punten van bewonersbedrijven?
2. In hoeverre bieden buitenlandse ervaringen met bewonersbedrijven (vooral *community enterprises* in het Verenigd Koninkrijk) aanknopingspunten voor bewonersbedrijven in Nederland? En wat zijn die aanknopingspunten?
3. Hoe verloopt het proces van opstarten van bewonersbedrijven in Nederland en hoe geven de betrokken bewoners vorm aan dit proces? Wat zijn succes- en faalfactoren in de opstartfase?
4. Wat zijn de (potentiële) sociaal-economische baten van bewonersbedrijven in Nederland?
5. Hoe kijken gemeenten, woningcorporaties en maatschappelijke instellingen aan tegen bewonersbedrijven en in welke mate en op welke wijze faciliteren zij (het opstarten van) bewonersbedrijven?

De eerste en met name de tweede vraag beantwoorden we op basis van een verkenning van de (deels Engelstalige) literatuur over *community enterprises*. De kennisvragen 3, 4 en 5 stonden aan de basis van de 'veldwerkcomponent' van het project. Vanaf de start van het project kennisontwikkeling experiment bewonersbedrijven volgden we de (kandidaat-)bewonersbedrijven door de tijd heen. Centraal hierin stonden de diepte-interviews met 'trekkers' binnen de bewonersbedrijven, andere betrokken bewoners en professionals van gemeenten, woningcorporaties en andere relevante instanties. Ook maakten we gebruik van schriftelijke informatie (zoals ondernemingsplannen, zie Bijlage 1) die ons door het LSA of door de bewonersbedrijven zelf aangeleverd werd.

Het project is onderverdeeld in twee fasen waarin twee rondes veldwerk plaatsvinden. Uitgangspunt is dat we in de eerste fase maximaal 12 bewonersbedrijven op hoofdlijnen zullen volgen. In de tweede fase volgen we een kleinere selectie van bewonersbedrijven intensief. Na afronding van fase 2 hebben we elke sleutelfiguur van de intensief gevolgde bewonersbedrijven in principe vier keer gesproken. Op deze wijze ontstaat een dynamisch beeld van hun ervaringen en opvattingen. De eerste interviewronde in fase 1 is gebruikt om relevante institutionele partijen in kaart te brengen. In de daaropvolgende gespreksronden hebben we professionals ook meegenomen. Tevens hebben gebruik gemaakt van *feeds* van social media accounts van diverse bewonersbedrijven, zoals Twitter en Facebook.

Gaandeweg de rit bleek al snel dat er grote verschillen optraden in de ontwikkeling van de initiatieven. In het kader van het door de LSA geleide project Bewonersbedrijven was het opstellen van een ondernemingsplan een belangrijke vereiste om voor het startkapitaal (van maximaal €200.000) in aanmerking te kunnen komen. Waar sommige (kandidaat-)bewonersbedrijven dit stadium op enig moment konden afronden, zijn andere bedrijven nog altijd in de planfase of hebben een andere weg gekozen, bijvoorbeeld starten zonder startkapitaal van het LSA. Op grond van de literatuur (zie hoofdstuk 4) en de ervaringen met het algehele opstart- en ontwikkelproces onderscheiden we daarom drie fasen:

- Planfase (opstarten, verdienmodel uitwerken).
- Doorontwikkelingsfase (verkrijgen van vastgoed, contracten of andere *assets* en verdere uitwerking van de plannen o.b.v. deze *assets*).
- Uitvoeringsfase (keuze organisatievorm, exploitatie of beheer van een gebouw, ontwikkelen van activiteiten en financiering vanuit startkapitaal en andere inkomstenbronnen), waarbij overigens niet alle bewonersbedrijven al *assets* hebben!

Een belangrijke observatie is dat een bewonersbedrijf al volop bezig kan zijn met de uitvoering zonder dat er een gedegen verdienmodel ligt. Bij de uitvoering zelf zijn het daadwerkelijk exploiteren van een gebouw of het uitvoeren van dienstverlening belangrijker dan het kiezen van de organisatievorm. In Tabel 2.1 geven we grafisch weer in hoeverre alle (kandidaat-)bewonersbedrijven waarmee we tijdens het traject gesproken hebben, deze fasen doorlopen hebben.

**Tabel 2.1 Grafische weergave van de ontwikkelingsfase van bewonersbedrijven, zoals vastgesteld tijdens interviewrondes**

*Legenda:* 0101 = onderzoeksfase 1, interviewronde 1 (najaar 2012)  
 0102 = onderzoeksfase 1, interviewronde 2 (voorjaar 2013)  
 0201 = onderzoeksfase 2, interviewronde 1 (najaar 2013)  
 0202 = onderzoeksfase 2, interviewronde 2 (najaar 2014)

Initiatief	Planfase	Doorontwikkeling	Uitvoering
Alkmaar	0101		
Amersfoort	0101	0102, 0201	0202
Amsterdam	0101		
Arnhem		0101	0102, 0201, 0202
Den Bosch	0201		
Enschede	0101		
Emmen		0101, 0102, 0201	0202
Haarlem		0101, 0102	0201, 0202
Hengelo, Berflo Es	0101, 0102	0201	0202
Hengelo, 't Geerdink			0201, 0202
Koog aan de Zaan	0101		
Leeuwarden	0101		0102, 0201, 0202
Sittard		0101	0102, 0201, 0202
Utrecht			0101, 0102, 0201, 0202
Venray	0101, 0102, 0201, 0202		
Zaanstad			0201, 0202

*Groen = Startkapitaal ontvangen*

*Geel = Bewonersbedrijf zonder startkapitaal van het LSA, wel genoemd op de LSA-website*

Voor fase 2 is een selectie gemaakt uit de lopende initiatieven die we intensief zijn blijven volgen: Amersfoort, Arnhem, Emmen, Haarlem, Hengelo en Leeuwarden. Dit zijn ook de initiatieven die in de loop van de tijd de meeste vorderingen maakten van de planfase naar doorontwikkeling en uitvoering. Gedurende het experiment zijn ook nieuwe initiatieven aan de lijst toegevoegd die actief worden begeleid door het LSA en voor het kennisexperiment relevant geacht worden, zoals 't Geerdink (Hengelo) en Poelenburg (Zaanstad). Ten slotte merken we nog op dat de verzameling van gegevens gestopt is in het vroege voorjaar van 2015. Dat impliceert dat de meest recente ontwikkelingen niet meer meegenomen konden worden in deze eindrapportage.

### 2.3 Leeswijzer

Hiervoor zijn we ingegaan op de belangrijkste aspecten van het project kennisontwikkeling, in het bijzonder de leidende kennisvragen en reflectie op de aanpak tot nu toe. In het volgende hoofdstuk behandelen we in kort bestek de kenmerken van het **LSA-project Bewonersbedrijven**. In hoofdstuk 4 kijken we naar de buitenlandse ervaringen met bewonersbedrijven, dat wil zeggen *community enterprises* in het Verenigd Koninkrijk. We kijken hoe deze ontstaan zijn en welke aanknopingspunten dat biedt voor het opstarten van bewonersbedrijven in Nederland. Ook kijken we op basis van de Engelse ervaringen naar de (potentieel) sterke en zwakke punten van bewonersbedrijven.

Dit rapport kan op verschillende manieren gelezen worden. Vandaar dat wij de lezer hier enkele handvatten geven om de aanzienlijke hoeveelheid verzamelde kennis tot zich te nemen.

De lezer die primair geïnteresseerd is in een overzicht van de bestudeerde bewonersbedrijven, kan zich concentreren op **deel 1** in dit rapport (hoofdstuk 1), waar alle *cases* in vogelvlucht worden beschreven aan de hand van hun belangrijkste kenmerken.

**Deel 2** in het rapport doet verslag van het onderzoek in het kader van het kennisontwikkelingsproject. De opzet van dit deel volgt de lijn van de leidende kennisvragen (zie paragraaf 2.2). De lezer die meer geïnteresseerd is in bepaalde facetten van bewonersbedrijven, kan aan de hand van de inhoudsopgave een selectie maken van de te lezen onderdelen. Ten slotte hebben we ervoor gezorgd dat het slothoofdstuk met conclusies zelfstandig leesbaar is. Omdat hier de beantwoording van de kennisvragen centraal staat, komen niet alle bewonersbedrijven in al hun facetten langs, maar wordt wel een overzicht geboden van de belangrijkste thema's en (antwoorden op) vraagstukken.

## 3 Het LSA-project Bewonersbedrijven

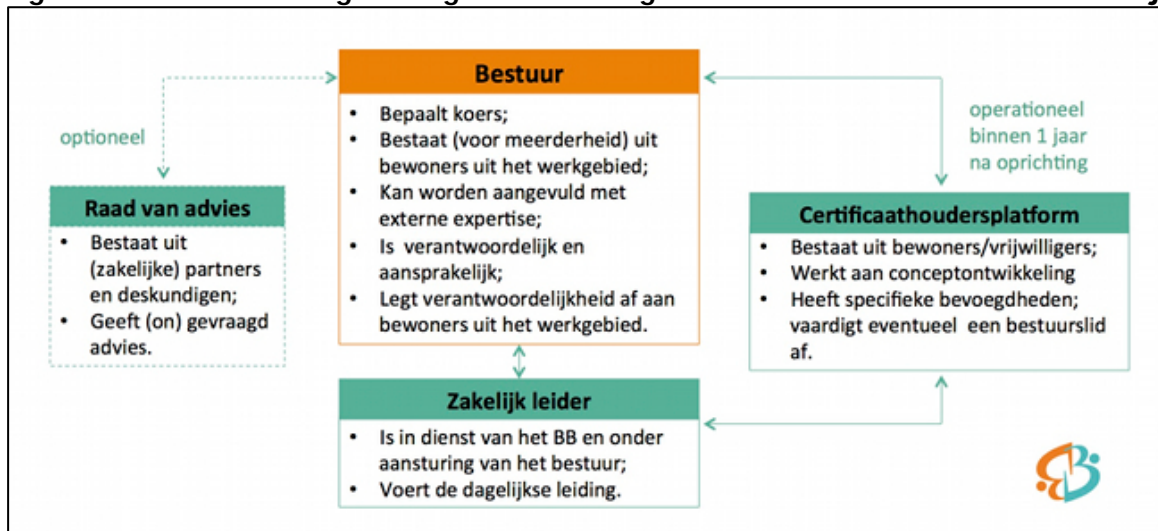
### 3.1 Basisprincipes

Het project Bewonersbedrijven van het LSA is gestart met een aantal basisprincipes. Deze zijn afgeleid van de principes van de Engelse Development Trusts en Community Enterprises (zie hoofdstuk 4) en vertaald naar de Nederlandse situatie. Een bewonersbedrijf:

- werkt aan economische, fysieke en sociale ontwikkeling van een gebied waarin bewoners zichzelf herkennen.
- is onafhankelijk, zelfvoorzienend en winst vloeit terug naar de wijk en komt niet bij private personen terecht.
- is geïnitieerd door (komt voort uit) bewoners, is in bezit van bewoners en wordt bestuurd door bewoners.
- is gericht op samenwerking met bewonersverenigingen, de lokale overheid, instellingen en bedrijven.

Mede op basis van de Engelse ervaringen en de eerste ervaringen in het project heeft het LSA een model ontwikkeld (zie Figuur 3.1) waarlangs de kandidaat-bewonersbedrijven hun organisatiemodel inrichten. Uitgangspunt van dit model en de bovenstaande principes is dat het eigenaarschap echt bij de bewoners ligt; dit is geborgd in het bestuur en het certificaathoudersplatform. De Raad van Advies, met externe deskundigen, is optioneel (bron: <http://www.bewonersbedrijven.nl/principes>).

**Figuur 3.1 Modelmatige weergave van de organisatiestructuur van bewonersbedrijven**



Bron: <http://www.bewonersbedrijven.nl/principes/>

Er zijn ongeveer 15 bewonersbedrijven tijdens hun ontwikkelingsfase intensief ondersteund door het LSA. Een deel van hen heeft, na goedkeuring van hun ondernemingsplan door een onafhankelijke beoordelingscommissie, een startkapitaal gekregen uit de financiële middelen die beschikbaar zijn gesteld door de Nationale Postcode Loterij en het Fonds Werken aan Wonen. Tezamen geven de basisprincipes en het organisatiemodel handvatten voor de initiatieven. Een bewonersbedrijf<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> Bron: <http://www.bewonersbedrijven.nl/principes>

**Heeft draagvlak in de buurt:**

- Nodigt nieuwe bewoners uit deel te nemen aan het BewonersBedrijf.
- Is altijd bezig bewoners erbij te betrekken.
- Maakt draagvlak inzichtelijk en concreet.

**Geeft zeggenschap aan bewoners:**

- Legt de strategische besluitvorming in handen van bewoners.
- Geeft bewoners de meerderheid in het bestuur.
- Biedt partners een functie in een Raad van Advies.

**Is een effectieve organisatie:**

- Kan de dagelijkse besluitvorming in handen van een zakelijk leider leggen.
- Werkt als gelijkwaardige partner samen met andere belanghebbenden.
- Koppelt maatschappelijke doelen aan verdienmodellen.

**Is financieel onafhankelijk:**

- Maakt winst om te sparen voor grote investeringen.
- Zet de winst altijd in voor zijn maatschappelijke doelstelling.
- Is niet uit op persoonlijk gewin, maar kan kosten besparen voor bewoners.

**Beschermt zijn gemeenschapswaarde:**

- Kan zijn maatschappelijke doelstelling nooit vervangen door een commercieel doel.
- Kan bij beëindiging een positief saldo niet voor persoonlijke of commerciële doeleinden gebruiken.
- Legt in een maatschappelijk verslag verantwoording af over haar draagvlak, financiën en de organisatie.

## 3.2 De wijken

Bij het LSA, een landelijk platform waarbinnen bewoners samenwerken om de leefbaarheid in hun wijk te vergroten, zijn in de regel bewonersgroepen aangesloten uit zogeheten aandachts- of achterstandswijken (de 40 Vogelaarwijken, de 56 prioriteitswijken en andere beleidsaanduidingen). De experimenten vinden dan ook met name plaats in dit type wijken. Daarnaast heeft het LSA bewust een paar experimenten aangewezen in andersoortige wijken om meer variatie te krijgen in het project (bron: interview LSA). In de afgelopen jaren heeft het LSA haar focus wat verlegd, hetgeen onder meer tot uiting komt in de naamsverandering: Landelijk Samenwerkingsverband Actieve Bewoners (voorheen Landelijk Samenwerkingsverband Achterstandswijken).

In Tabel 2.1 geven we aan of de wijk waar het initiatief plaats vindt behoort tot een van de 40 aandachtswijken (die door Minister Vogelaar in 2007 geselecteerd zijn) of een van de zogeheten 40+ wijken, en/of tot de 56 voormalige prioriteitswijken (die Minister Kamp in 2003 selecteerde).

**Tabel 3.1: Het type wijk waar het initiatief plaats vindt**

Gemeente	Wijk	Type wijk
Alkmaar	Oud-Overdie	Voormalige aandachtswijk* / prioriteitswijk
Amersfoort	De Kruiskamp	Voormalige aandachtswijk* / prioriteitswijk
Amsterdam	Amsterdam Noord	
Arnhem	Malburgen	Aandachtswijk / prioriteitswijk
Den Bosch	Hambaken	40+ Aandachtswijk
Emmen	Emmerhout	Prioriteitswijk
Haarlem	De Leidsebuurt	
Hengelo	Berflo Es	Prioriteitswijk
Hengelo	Hengelose Es ('t Geerdink)	
Leeuwarden	Heechterp-Schieringen	Aandachtswijk
Roosendaal	Kalsdonk	40+ Aandachtswijk
Sittard	Vrangendael	
Utrecht	Lombok	
Venray	Brukske	40+ Aandachtswijk
Zaanstad	Poelenburg	Aandachtswijk / prioriteitswijk

\* Tijdens fase 1 is De Kruiskamp van de lijst van (40) aandachtswijken afgehaald (11-10-2012). Anno 2015 is ook Oud-Overdie van de lijst afgehaald.

### 3.3 Ontwikkelingen in de uitvoering van het LSA-project Bewonersbedrijven

Het project is op experimentele basis opgezet en dat betekent dat de principes gaandeweg en met behulp van de opgedane ervaringen verder werden uitgewerkt. Het LSA constateerde al snel dat de oorspronkelijke planning van 6-10 bewonersbedrijven die in 2012 zouden starten (en 12 in 2013) niet gehaald zou worden. Het ontwikkelen van een bewonersbedrijf blijkt een grote opgave en een voorbereidingstijd van een jaar is waarschijnlijk de ondergrens, zo concludeert het LSA in een interne evaluatie van eind 2013. Bij de oplevering van deze eindrapportage zijn er zeven bewonersbedrijven 'in vol bedrijf'; daarvan hebben er vier een begeleidingsrelatie met het LSA.<sup>5</sup>

Een andere ontwikkeling betreft de wijziging van de begeleiding van het LSA. In de jaren dat het project liep, vonden er diverse personeelwisselingen in de begeleidingsfunctie plaats. Na het wegvallen van de eerste procesbegeleider werd de begeleiding tijdelijk verdeeld over drie externe procesbegeleiders, aangevuld met een centrale projectmedewerker. Vanaf juni 2013 keerde men terug naar centrale procesbegeleiding waarbij een combinatie van een procesbegeleider met een medewerker voor het ontwikkelen van verdienmodellen werd beoogd. Het idee voor de laatste fase van het project Bewonersbedrijven (vanaf de zomer van 2014) was dat op elke locatie afzonderlijke begeleiding op maat zou worden georganiseerd, voor zowel het bestuur als de zakelijke leider, en dat de functie bij het LSA vooral een coördinerende wordt (bron: interne evaluatie van het LSA 2012/2013).

Gedurende het project ging er binnen het LSA steeds meer aandacht uit naar kennisoverdracht en kennisdeling. In 2013 zijn er deelnemersrichtlijnen opgesteld, inclusief voorbeeldstatuten voor de op te richten stichting en een functieprofiel voor de zakelijk leider. In 2014 verscheen voorts een vijftal readers: Planmatig Ondernemen (voor het opstellen van een ondernemingsplan), Bestuur, Handboek Bewonersbedrijven, Samenwerken en Financiën. Ook zijn er diverse checklists ter beschikking gesteld over visie, beleid en bestuurdersaansprakelijkheid (zie <http://www.bewonersbedrijven.nl/kennis/>). Aangezien het LSA-project Bewonersbedrijven ook na oplevering van dit project doorloopt, is het niet onwaarschijnlijk dat er nog andere veranderingen in de aanpak door het LSA zullen komen.

<sup>5</sup> Zie <http://www.bewonersbedrijven.nl/bewonersbedrijven>.



Alvorens in hoofdstuk 5 en verder in te gaan op de Nederlandse experimenten, gaat het volgende hoofdstuk dieper in op de lessen die uit *community enterprises*, de Engelse inspiratiebron voor het Nederlandse project met bewonersbedrijven, getrokken kunnen worden.

## 4 Bewonersbedrijven in de literatuur

### 4.1 Inleiding

Het idee van 'bewonersbedrijven' is geschoeid op Engelse ervaringen met *community enterprises*. De internationale literatuur hanteert de definitie *community enterprises* of *community-based enterprises*. In Nederland wordt vooral de term 'wijkondernemingen' gebruikt. De term 'bewonersbedrijven' wordt specifiek door het LSA en binnen het project lopende initiatieven gehanteerd.

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de ervaringen van Britse *community enterprises* en kijken we welke aanknopingspunten dit biedt voor bewonersbedrijven in Nederland. Daarbij maken we gebruik van zowel wetenschappelijke literatuur als meer praktijkgerichte bronnen. Voor de structurering van het verhaal gebruiken we de kennisvragen van het voorliggende onderzoek. Dat betekent dat we achtereenvolgens ingaan op de volgende thema's:

- Het proces van het opstarten van *community enterprises*/bewonersbedrijven en hoe betrokken bewoners vorm geven of hebben gegeven aan dit proces, alsmede de succes- en faalfactoren.
- De (potentiële) sociaal-economische baten van *community enterprises*.
- De rol van gemeenten (*local authorities*) en maatschappelijke instellingen bij het opstarten van *community enterprises*.

Aan het eind van het hoofdstuk gaan we dieper in op de vraag in hoeverre de beschreven ervaringen aanknopingspunten bieden voor bewonersbedrijven in Nederland. Alvorens we ingaan op de bovenstaande thema's en de aanknopingspunten, staan we eerst kort stil bij achtergrond van de Nederlandse interesse in *community enterprises*, alsmede de oorsprong van deze organisatie in Groot-Brittannië.

### 4.2 De oversteek over het Kanaal

Er is al langer kritiek op de wijze waarop en mate waarin bewoners betrokken worden bij de ontwikkeling van hun wijk. Begin 2011 constateerde de Commissie Deetman in haar visitatie van de wijkaanpak dat zeggenschap en betrokkenheid van bewoners bij planvorming en herontwikkeling nog altijd niet goed uit de verf komen (Deetman e.a., 2011). Haar aanbevelingen hadden onder meer betrekking op het ontwikkelen van "organisatievormen waarin burgers ook daadwerkelijk 'in charge' kunnen zijn" (p. 47) en "om de initiatieven die op allerlei manieren vorm geven aan burgerschap verder te bevorderen; experimenteren en uitproberen" (p. 48).

Mede door haar samenwerking met Engelse organisaties (o.a. Locality) werd de interesse van het LSA gewekt in het 'Big Society' concept van de Britse coalitieregering die in 2010 onder leiding van premier Cameron aantrad. Met de 'Big Society' inmiddels vervangen door de term 'localism' beoogt de regering Cameron om burgers veel meer aan het roer te laten staan van de ontwikkeling van hun buurten en om problemen als armoede en sociaal isolement veel meer van onderaf aan te pakken.

In het voorjaar van 2011 introduceerde het Landelijk Samenwerkingsverband Aandachtswijken (LSA) het concept 'bewonersbedrijven', geïnspireerd door de *community enterprises* in Groot-Brittannië (LSA, 2011). En in mei 2011 organiseerde het LSA een studiereis naar Londen<sup>6</sup>. Met een groep van meer dan 20 geïnteresseerde bewoners en professionals werd een aantal *development trusts* bezocht.

---

<sup>6</sup> Het verslag van deze studiereis is te vinden op: <http://www.lsabewoners.nl/studiereis-londen/>

Deze *trusts* zijn samenwerkingsverbanden waarin bewoners (*community*) en professionals samenwerken aan de sociale en economische vernieuwing van een bepaald gebied, en in het bezit zijn van *assets* (gebouw, grond) waarmee middelen gegenereerd kunnen worden om de vernieuwing gestalte te geven. *Development trusts* zijn een specifieke vorm van de *community enterprises*, waarover meer in paragraaf 4.3.

Deze studiereis leidde tot het idee om in Nederland te gaan experimenteren met deze vorm van bewonersinitiatieven. Terug in Nederland organiseerde het LSA in samenwerking met toenmalig Minister Donner (BZK) de conferentie 'Ruimte voor burgers'<sup>7</sup>. Tijdens deze conferentie reageerde de Minister positief op het voorstel van het LSA om op experimentele basis te starten met bewonersbedrijven (LSA, 2011: 3). In de daaropvolgende maanden voerde het LSA gesprekken met bewonersgroepen die interesse hadden getoond in dit project. Begin 2012 ging het project Bewonersbedrijven officieel van start en ten tijde van oplevering van de eindrapportage loopt dit project nog altijd door. De basisprincipes en uitgangspunten<sup>8</sup> van bewonersbedrijven zijn in hoofdstuk 3 al kort besproken. In de komende paragrafen gaan we dieper in op de aard van de *community enterprises* in Groot-Brittannië, hun ontwikkelingsproces, hun sociaal-economische en maatschappelijke baten, samenwerking met andere partijen en de lessen die we daaruit kunnen leren.

### 4.3 De oorsprong van *community enterprises*

In deze paragraaf staat we stil bij de oorsprong van het Britse fenomeen *community enterprises* waar het Nederlandse project met bewonersbedrijven op geïnspireerd is. Hiervoor maken we gebruik van Engelstalige artikelen in wetenschappelijke tijdschriften, in het bijzonder een artikel uit 2012 van Nick Bailey, een hoogleraar stedelijke vernieuwing aan de universiteit van Westminster (Londen).

*Community enterprises* zijn er in vele soorten en maten en bestaan al sinds de jaren '70 van de vorige eeuw. Bailey laat zien dat veel *community enterprises* ontstaan zijn uit bewonersgroepen die te hoop liepen tegen grootschalige stedelijke herontwikkelingen, zoals de aanleg van snelwegen dwars door de stad. *Community leaders* zagen hun kans schoon om inkomsten te creëren door het verwerven van *assets* (exploitatie of eigendom van panden of grond) waar direct of op termijn de vruchten van geplukt zouden kunnen worden door middel van gebruik, verhuur of waardevermeerdering. Als gevolg van stadsuitbreidingen kwamen (braakliggende) grond steeds centraler in de stad te liggen, waarmee de waarde van de panden en grond ook navenant toenam.

Bailey constateert dat er onder de noemer *community enterprises* een waaier aan organisaties is ontstaan die op allerlei schaalniveaus en zowel in stedelijk gebied als op het platteland opereren. Hij onderscheidt globaal drie vormen:

1. Ongeveer 10.000 buurthuizen die in eigendom zijn van bewonersgroepen of lokale liefdadigheidsinstellingen. Het zijn vaak de enige multifunctionele ontmoetingsplaatsen in buurten, waarbij het verwerven van inkomsten primair bedoeld is om het onderhoud en de exploitatie van het gebouw financieel rond te krijgen.
2. De zogenaamde *community development trusts* die verenigd zijn in Locality. Binnen deze categorie is de diversiteit enorm. Het gaat om *trusts* die woningen, bedrijfs- of oefenruimtes, voorzieningen voor gezondheidszorg en sport of andere diensten aanbieden. Volgens recente cijfers van Locality zijn er in Engeland in 2014 al bijna 500 *trusts* (waarvan het merendeel *community enterprises*), die samen goed zijn voor inkomsten ter waarde van €315 miljoen, ruim 10.000 betaalde stafleden en ongeveer 24.000 vrijwilligers (Locality, 2014<sup>9</sup>). Als we kij-

<sup>7</sup> Het verslag van deze conferentie is te vinden op: <http://www.isabewoners.nl/conferentie-ruimte-voor-burgers/>

<sup>8</sup> Zie ook: <http://www.bewonersbedrijven.nl/principes/>

<sup>9</sup> [http://locality.org.uk/wp-content/uploads/LOCALITY-MEMBERSHIP\\_SURVEY.pdf](http://locality.org.uk/wp-content/uploads/LOCALITY-MEMBERSHIP_SURVEY.pdf)

ken naar de *assets*, zien we totale waarden opduiken van ongeveer €650 miljoen. De meeste van deze trusts (64 procent) zijn actief in steden, maar ook op het platteland zijn er velen.

3. Organisaties die voortkomen uit samenwerkingsverbanden die in het kader van de Britse stedelijke vernieuwing opgetuigd zijn, bijvoorbeeld de *New Deal for Communities*. Aanvankelijk kregen deze samenwerkingsverbanden, waarin bewoners sterk vertegenwoordigd waren, subsidie van de overheid. Na aflopen van de beleidsprogramma's zochten zij vaak naar een strategie om de samenwerking overeind te houden. De groepen die daarin slaagden, zoals de Shoreditch Trust in London, hadden de eerdere subsidies mede gebruikt om *assets* te verwerven waarmee hun voortbestaan na afloop van de overheidssubsidies financieel mogelijk werd (Bailey, 2012: 7).

Deze waaier maakt duidelijk dat *community enterprises* als type organisatie lastig te definiëren zijn. Op basis van het werk van Pearce (2003) over sociale ondernemingen definieert Bailey *community enterprises* als sociale ondernemingen die hun sociale doelstelling formuleren ten aanzien van specifieke doelgroepen die in een geografisch afgebakend gebied wonen. Volgens Pearce (2003) hebben sociale ondernemingen (*social enterprises*) zes fundamentele kenmerken:

1. Ze hebben een sociale doelstelling of doelstellingen.
2. Ze trachten de doelstellingen (onder meer) te bereiken door het ontplooiën van commerciële activiteiten die financiële middelen genereren.
3. Er wordt geen winst of dividend uitgekeerd aan individuele personen.
4. Ze hebben *assets* in bezit of beheer ten behoeve van een bepaalde gemeenschap.
5. Vanuit hun achterban worden leden op de democratische wijze betrokken bij het bestuur van de onderneming.
6. Het zijn onafhankelijke organisaties die verantwoording moeten afleggen aan hun achterban en aan de gemeenschap die ze ten dienste staan.

Door toevoeging van de geografische dimensie, c.q. een specifieke doelgroep (*community*) in een afgebakend gebied, typeert Bailey (2012: 4) *community enterprises* in feite als ruimtelijk gebonden sociale ondernemingen (zie ook Somerville & McElwee, 2011). Als we kijken naar 'reguliere' bewonersorganisaties in Nederland kunnen we constateren dat de kenmerken 1, 3 en tot op zekere hoogte 6 van toepassing zijn. Met name kenmerken 2, 3 en 4 zijn typerend voor zowel *community enterprises* in het Verenigd Koninkrijk als wijkondernemingen in Nederland.

Veel Britse *community enterprises* zijn door lokale overheden ook als partners bij wijkvernieuwing betrokken, bijvoorbeeld door *community enterprises* geld te geven om (sociale) vernieuwingsprojecten op te zetten. Over het algemeen werden ze echter niet gezien als de sleutelactor in vernieuwingsprocessen (Bailey, 2012: 8). Daar lijkt nu verandering in te komen.

#### 4.4 Het opstarten van *community enterprises*

Volgens Bailey komen veel *community enterprises* voort uit de constatering dat er bepaalde tekorten, noden en behoeften in buurten zijn die een oplossing vergen, maar waarbij de verwachting is dat lokale overheden, woningcorporaties of andere wijkgeoriënteerde partijen de handschoen niet zullen oppakken. De noden kunnen worden gedefinieerd in sociale, economische of demografische termen, zoals armoede, werkloosheid, sociaal isolement, slechte gezondheid, achterstallig (woning)onderhoud, gebrek aan voorzieningen, enzovoorts. De perceptie dat niemand anders de handschoen op zal pakken, motiveert individuele of groepen bewoners om een organisatie op te richten die een begin kan maken met het oplossen van problemen (Bailey, 2012: 26-27; zie ook Teasdale, 2010: 103). In on-

dernemerstermen geformuleerd proberen *community enterprises* bepaalde nichemarkten aan te boren die niet aantrekkelijk zijn voor puur commerciële ondernemingen.

In Engeland is het sinds 2010 regeringsbeleid dat liefdadigheidsinstellingen, sociale ondernemingen, co-operatieven maar ook private ondernemingen mogen concurreren met overheden in het aanbieden van publieke diensten (Office for Civil Society, 2010; Crisp e.a. 2014). Hier liggen kansen voor *community enterprises* mits zij over de middelen beschikken om het beheer of het eigendom van deze assets over te nemen (Bailey, 2012: 31). In zulke situaties nemen de *community enterprises* en de bewoners die daar deel van uitmaken, daadwerkelijk de leidende rol over, al zullen ze vrijwel altijd (moeten) blijven samenwerken met lokale overheden en andere professionals.

Om daadwerkelijk aan de slag te kunnen gaan, moeten *community enterprises* vervolgens *assets* verwerven (subsidies, leningen, gebouwen, grond, etc.). Met behulp van deze *assets* kunnen activiteiten worden opgestart, niet alleen om de eigen sociale doelstellingen te realiseren, maar ook om de operationele kosten van de *community enterprise* te dekken. Op basis van een inventarisatie concludeert Bailey (2012: 31) dat de meeste *community enterprises* slechts enkele betaalde stafleden in dienst hebben en daarnaast werken met (soms grote aantallen) vrijwilligers. Daarnaast blijkt dat grootte er toe doet. Alleen de grotere *community enterprises* met een stevige basis in *assets* blijken een stabiele inkomensstroom te kunnen genereren, waarbij de *assets* tevens als onderpand kunnen dienen voor (al dan niet commerciële) leningen. Groeiende waarden van grond en gebouwen kunnen gemonetariseerd worden in niet-commerciële activiteiten (Bailey, 2012: 32).

Bij de kleinere *community enterprises* blijkt het verdienvermogen vaak af te hangen van het ontwikkelen van een reeks projecten, die enorme inspanningen van zowel betaalde stafleden als vrijwilligers vergen. Daardoor kan het behoorlijk lang duren voordat de *assets* een waarde vertegenwoordigen waarmee het 'break-even point' van projecten voorbij gestreefd wordt en er daarwerkelijk winst gemaakt wordt. Jonge *community enterprises* zijn daarbij extra in het nadeel, omdat hun *assets* marginaal of beperkt in waarde zijn en ze ook nog geen *track record* hebben qua ondernemingszin, zodat het aangaan van leningen een lastig verhaal wordt (Bailey, 2012: 30).

Bijgevolg concludeert Bailey dat het creëren van financieel gezonde *community enterprises* eerder een kwestie van decennia dan van enkele jaren is. In het Verenigd Koninkrijk heeft de voortdurende crisis er ook nog eens voor gezorgd dat lokale overheden en andere partijen nog minder dan voorheen over de brug komen met financiële middelen die bijdragen aan het opstarten van *community enterprises* en hun ontwikkeling tot gezonde ondernemingen.

Naast het verwerven van *assets* is het realiseren van een goed functionerend bestuur een belangrijke kwestie. Twee belangrijke kenmerken van *community enterprises* zijn dat hun leden op democratische wijze worden betrokken bij het **bestuur** van de onderneming (doorgaans door een verkiezing van bestuursleden) en dat deze besturen verantwoording moeten afleggen aan hun achterban en aan de 'gemeenschap' die ze ten dienste staan (zie paragraaf 4.3 – Pearce, 2003). En omdat het gaat om onafhankelijke organisaties, worden er hoge eisen gesteld aan de vaardigheden en mate van zelforganisatie. Uit de literatuur blijkt dat deze kenmerken een aantal fundamentele dilemma's oproepen.

Ten eerste de representativiteit van de sleutelpersonen binnen *community enterprises*. In de literatuur zien we dat veel *community enterprises* zijn ontstaan als reactie op een ervaren behoefte of een tekortkoming in de (publieke) dienstverlening in een bepaald gebied. Door de ondernemende werkwijze waarmee *community enterprises* moeten opereren, hangt hun succes in hoge mate af van de *entrepreneurial skills* die hun bestuursleden of zakelijk leider tentoonspreiden. De *community enterprises* die door Bailey (2012) onderzocht zijn, hebben ten minste één sociale entrepreneur (zakelijk leider) in dienst die kansen identificeert, met andere partijen onderhandelt en staf rekruteert (betaalde medewerkers of vrijwilligers, al dan niet met een vrijwilligersvergoeding). Bailey constateerde ook dat veel bestuursleden in zijn casestudy's primair geselecteerd waren op basis van hun kennis, kunde en potentiële bijdragen aan goed bestuur van *community enterprises*, maar niet noodzakelijk omdat deze

mensen representatief zijn voor de gemeenschap die de *community enterprise* als doelgroep heeft. Met name etnische minderheden blijken sterk ondervertegenwoordigd in de besturen, ook al hebben *community enterprises* hun best gedaan om juist binnen die groepen te rekruteren (Bailey, 2012: 31). In Nederlandse bewonersorganisaties zien we een vergelijkbaar fenomeen: blanke mannen/vrouwen op een pensioengerechtigde leeftijd zijn oververtegenwoordigd, ook in buurten met relatief hoge concentraties van etnische minderheden.

In de literatuur is de nodige aandacht voor de '*entrepreneurial skills*' van *community enterprises*. In de door Bailey onderzochte gevallen is er sprake van ten minste één sociale entrepreneur (zakelijk leider) in dienst van het bestuur, die vaak ook 'van buiten' komt en niet noodzakelijk eerder actief was in een bewonersorganisatie. Deze strategie zien we ook in andere casestudy's terug. Zo onderzocht Robert Smith (2012) de Buchan Development Partnership (BDP) in Aberdeenshire (Schotland), een uitgesproken plattelandsgebied. Het BDP was aanvankelijk een samenwerkingsverband tussen bewonersgroepen en instanties, maar groeide geleidelijk uit tot een *community enterprise*.

Eén van de lessen uit de BDP is dat zij haar 'tekorten' in zakelijke expertise compenseerde door het aanstellen van "business-oriented professional people on their board to act as mentors" (Smith, 2012: 70). Dit laat zien dat besturen zeker niet alleen uit bewoners hoeven te bestaan, en dat juist het aantrekken van professionals (los van de vraag of zij in het werkgebied van de desbetreffende *community enterprise* wonen) een goed middel kan zijn om de benodigde expertise op peil te brengen.

In het licht van de discussie over zelforganisatie onderstreept Smith de rol van entrepreneurs binnen de BDP en beschrijft hen als "*animateurs*", oftewel personen die anderen binnen de *community enterprise* stimuleren en motiveren om zelf zaken aan te pakken en problemen op te lossen, in plaats van deze over te nemen. Volgens Smith hebben de inspanningen van zowel de *animateurs* als de 'gestimuleerden' op deze manier op lange termijn een duurzamer karakter. Het laat zien dat de ondernemers binnen het bestuur ook laveren tussen naar zich toe trekken en loslaten; dit is een duidelijke parallel met de Nederlandse discussie over de rol van professionals in zelforganisatie van bewoners.

#### 4.5 De sociaal-economische baten van *community enterprises*

In paragraaf 4.3 gaven we aan dat *community enterprises* hun doelstellingen onder andere proberen te bereiken door het ontplooiën van activiteiten die financiële middelen genereren. Deze activiteiten vallen soms samen met kernactiviteiten of diensten die *community enterprises* aanbieden aan hun doelgroepen, maar vaak ook niet. Een voorbeeld van het laatste is een verhuur van ruimtes of een catering-service, waarmee middelen gegenereerd worden om bijvoorbeeld cursussen/trainingen te geven aan werkloze buurtbewoners. In ons onderzoek waren wij vooral geïnteresseerd in wat de activiteiten van *community enterprises* opleveren voor de bewoners die tot hun doelgroepen behoren. Met andere woorden, wat zijn de sociaal-economische baten van de *community enterprises*?

Om een idee te krijgen van de uiteenlopende baten van Britse *community enterprises*, moeten we eerst kijken naar de kernactiviteiten die zij voor zichzelf geformuleerd hebben. Hierbij gaat het dus niet zozeer om (commerciële) activiteiten waarmee geld verdiend wordt, maar waarmee bepaalde goederen of diensten geleverd worden waar volgens de *community enterprise* behoefte aan is bij bepaalde doelgroepen. Uit de literatuur komt een heel scala aan activiteiten van *community enterprises* naar voren (Oo:/, 2011; Aiken e.a., 2011; LSA, 2011; Teasdale, 2010; Bailey, 2012; Smith, 2012):

- Beheer en aanbod van flexibele werkplekken, ateliers en praktijkruimtes voor kunstenaars, zzp'ers en andere kleine (startende) ondernemingen.
- Specifieke trainingen, coaching en advies voor bijvoorbeeld werklozen, etnische minderheden en uitkeringsgerechtigden (toeleiding naar werk).

- Beheer en aanbod van sportvoorzieningen, kinderopvang, peuterspeelzaal, speeltuinen en andere voorzieningen voor kinderen.
- Beheer en verhuur van betaalbare (sociale) huurwoningen of kamers.
- Beheer en verbetering van openbare ruimte, parken en groenvoorzieningen.
- Activiteiten- en leerprogramma's ter bevordering van de (geestelijke) gezondheid.
- Aanbod van catering-, recreatie- en theatervoorzieningen en festivals.
- Buurtontwikkeling, talentenontwikkeling, coaching en vrijwilligerswerk.
- Duurzame ontwikkeling en energieproductie (vooral windenergie).
- *Consultancy* ten behoeve van andere sociale ondernemingen.

Deze vormen van *output* laten zien dat de baten uiteen kunnen lopen van scholing, training en bewegingsprogramma's tot betaalbare (sociale) huisvesting, duurzaam geproduceerde elektriciteit, kinderopvang, speelvoorzieningen, verbeterde openbare ruimte, recreatieve/culturele activiteiten. Volgens recente cijfers van Locality (2014) maken er in heel Engeland meer dan 384.000 mensen wekelijks gebruik van diensten en voorzieningen die door *community enterprises* aangeboden worden. Dat is procentueel slechts een klein deel van de Engelse bevolking, maar in absolute zin gaat het om een flink aantal bewoners die baat hebben bij de activiteiten van *community enterprises*.

Op het eerste gezicht lijken de baten bij duurzame stroom, sociale huisvesting, kinderopvang, openbare ruimte en culturele activiteiten redelijk evident; de baten vallen direct toe aan de gebruikers, voor wie zonder het aanbod van *community enterprises* waarschijnlijk geen betaalbaar alternatief voorhanden was. Ingewikkelder wordt het bij scholing, cursussen en trainingsprogramma's waarbij niet op voorhand vaststaat dat de scholing (*output*) ook daadwerkelijk leidt tot een betere arbeidsmarktpositie, gezondheid, betere inkomenspositie, etc. Met andere woorden, de *outcomes* zijn niet identiek aan de *outputs* en ook lastig vast te stellen.

Een ander fundamenteel probleem bij het vaststellen van de sociaal-economische baten heeft betrekking op het formuleren van 'de doelgroep' van de activiteiten of diensten van *community enterprises*. Gezien hun ondernemende karakter bepaalt de definitie van de doelgroep in hoge mate aan wie de baten toevallen en om hoeveel mensen het eigenlijk gaat. Juist de doelgroepsbepaling in een ruimtelijke context (zie ook paragraaf 4.3) is buitengewoon lastig. In Engeland valt in dit verband vaak de term *community*, in Nederland praat men over 'de buurt', buurtbewoners en soms zelfs de gemeenschap. Dit is op zijn minst onprecies. Op basis van langdurig onderzoek in Engelse vernieuwingswijken (*New Deal for Communities Programme* - NDC) concludeerde Paul Lawless (2011) dat het hele idee van coherente, identificeerbare en ruimtelijk afgebakende gemeenschappen zeer discutabel is. Er is geen garantie dat lokale sociale activiteiten (uit hoofde van *community enterprises*) bewoners zullen samenbrengen. Nog sterker, veel bewoners van arme wijken zijn helemaal niet bij zulke initiatieven betrokken, omdat ze heel andere prioriteiten hebben (namelijk rondkomen) (Lawless, 2011: 59). De consequentie van deze moeilijkheid is dat *community enterprises* niet op voorhand exact kunnen aangeven wie er zouden moeten profiteren van hun inspanningen, en wie buiten de boot vallen.

Het wordt nog complexer omdat *community enterprises* niet in een maatschappelijk- en beleidsvacuum opereren. De beoogde baten kunnen ook mede door andere programma's of beleidsmaatregelen buiten de invloedssfeer van *community enterprises* tot stand gekomen zijn. Veel Britse *community enterprises*, vooral die in de steden, zijn actief in gebieden die al een lange geschiedenis van 'achterstandswijkenbeleid' kennen. Om deze redenen zijn, volgens Bailey (2012: 33), de impact en meerwaarde van *community enterprises* lastig te bepalen en is dat tevens een van de belangrijkste redenen waarom er zo weinig over bekend is.

In dat licht heeft Teasdale (2010) betoogd dat we sociaal-economische baten niet uitsluitend uit harde indicatoren moeten afleiden. Hij onderstreept juist de minder tastbare baten, zoals politieke betrokkenheid, solidariteit en interacties met andere bewoners. Voorts betoogt hij dat actieve bewoners in

*community enterprise* sociaal geïsoleerd kunnen zijn, gemeten naar harde maatstaven zoals een betaalde baan, maar door hun actieve (politieke) betrokkenheid, sociale interacties en solidariteit met andere bewoners en professionals juist uit hun isolement kunnen raken en daar wel bij varen. Met andere woorden, sociale uitsluiting moet opgevat worden als een relatieve maatstaf.

Teasdale laat ook zien dat er minder ruimte is voor sociale interacties binnen *community enterprises* naarmate de doelstellingen meer economisch georiënteerd zijn. In zijn casestudy's komt dit vooral doordat de besluitvorming bij meer economisch georiënteerde *community enterprises* (die primair gericht zijn op het verlenen van bepaalde diensten) hiërarchischer van karakter is dan bij *community enterprises* die meer nadruk leggen op sociale doelstellingen (zoals betrokkenheid en het bestrijden van sociaal isolement) en collectievere vorm van besluitvorming hebben. De eerstgenoemden zijn volgens Teasdale wel beter geëquipeerd om diensten te verlenen aan sociaal geïsoleerde groepen die door 'de markt' of de overheid niet 'bediend' worden.

Ten slotte leren we van Teasdale hoe actieve bewoners binnen *community enterprises* sociaal mobiel kunnen worden. Het gaat hierbij om (werkloze) vrijwilligers of entrepreneurs die vanuit een besturende of coördinerende rol bruggen kunnen slaan naar professionals en organisaties, c.q. naar netwerken die hen toegang kunnen verschaffen tot een betaalde baan, trainingen of cursussen. Dit zijn doorgaans niet de beoogde baten waarvoor de *community enterprise* in het leven is geroepen, maar eerder 'bijvangst' van het werk dat actieve bewoners binnen *community enterprises* verrichten.

Tegelijkertijd kunnen we uit de Britse ervaringen leren dat de geboden activiteiten of diensten in behoeften van grote groepen bewoners voorzien. Veel *community enterprises* zijn opgericht vanuit een gedeeld besef en motivatie dat er vitale voorzieningen in hun leefgebied ontbreken, tekortschoten of wegbezuinigd zijn. Van twee bekende en langlopende *community enterprises*, te weten de Westway Trust<sup>10</sup> (sinds 1971) en de Coin Street Community Builders<sup>11</sup> (sinds 1984) in Londen, kunnen we leren dat op termijn alleen activiteiten over te blijven waar voldoende draagvlak voor of vraag naar is. Deze *community enterprises* hebben bij hun activiteiten voortdurend gewerkt aan duurzaamheid en levensvatbaarheid van de sociale onderneming op langere termijn, en zullen dat moeten blijven doen, zelfs nu er een solide verdienmodel en stevige bedrijfsvoering op poten staan.

## 4.6 De rol van overheden en maatschappelijke instellingen

### Financiële verwevenheid

Uit de literatuur (00:/, 2011; Teasdale, 2010; Bailey, 2012; Smith, 2012) komt een sterke, vooral financiële, verwevenheid tussen de Britse *community enterprises*, lokale overheden en andere partijen naar voren. Voor een deel is dat historisch zo gegroeid. In paragraaf 4.3 gaven we aan dat veel *community enterprises* voortkomen uit samenwerkingsverbanden die in het kader van Britse stedelijke vernieuwing opgetuigd zijn, zoals de *New Deal for Communities*. Ten tijde van dit programma kregen deze samenwerkingsverbanden, waarin bewoners sterk vertegenwoordigd waren, subsidies van de nationale overheid. Na het aflopen van zulke subsidies moest er naar alternatieve inkomensbronnen gezocht worden.

Ondanks het beleidsdiscours van zelforganisatie<sup>12</sup> spelen (overheids)subsidies nog altijd een grote rol, zo blijkt uit twee voorbeelden. Het eerste voorbeeld betreft het *Community Organisers Programme*<sup>13</sup> dat door Locality, de 'brancheorganisatie' van *community enterprises*. In dit programma, dat loopt van

<sup>10</sup> <http://www.westway.org/about-us>

<sup>11</sup> <http://coinstreet.org/who-we-are/about-us/>

<sup>12</sup> In Engeland gaat het dan om 'localism' (de opvolger van de term 'Big Society'), in Nederland om de discussies omtrent de participatiemaatschappij en doe-het-zelf-democratie.

<sup>13</sup> Zie ook <http://locality.org.uk/projects/community-organisers>



2011 tot de zomer van 2015, worden 5000 *community organisers* door Locality opgeleid tot buurtontwikkelingswerkers, met financiële steun van de Engelse overheid (Bailey, 2012: 11).

In juni 2013 kondigde premier Cameron aan dat 'communities' subsidies en goedkope leningen konden aanvragen om pubs, winkels, zwembaden, bibliotheken en andere belangrijke voorzieningen aan te kopen als die met sluiting bedreigd worden. Daartoe stelt de regering van Cameron €250 miljoen beschikbaar, waarmee groepen bewoners deze *assets* kunnen overnemen om ze vervolgens uit te baten in de vorm een *community enterprise* (Wright, 2013)<sup>14</sup>. Ook diverse *regional development agencies* hebben allerlei subsidies beschikbaar voor dit soort initiatieven. De paradoxale consequentie is dat *community enterprises* die zichzelf aan de buitenwereld presenteren, bijvoorbeeld op een congres, zij in hun dankwoord vaak een batterij aan logo's van overheden en overheidsgerelateerde instanties laten zien.

Daarnaast komen er substantiële bedragen uit andere hoeken, zoals de Big Lottery Fund in Engeland. Deze organisatie stond aan de basis van de *Power to Change*<sup>15</sup>, een initiatief waarmee vanaf 2015 maximaal €150 miljoen zal worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van *duurzame community enterprises* verspreid over heel Engeland. De *Power to Change* is een onafhankelijke stichting, die voor de uitvoering van de ondersteunende werkzaamheden een consortium van Locality, UnLtd en de Plunkett Foundation ingehuurd heeft. Hier zien we een kleine parallel met de Nederlandse situatie, waarin de Postcode Loterij de hoofdleverancier is van de financiële middelen voor het LSA-project en het LSA (net als Locality) de feitelijke ondersteuning uitvoert. Het grote verschil is de omvang van de organisaties, respectievelijk het beschikbaar gestelde bedrag.

### **Samenwerking en coproductie**

*Community enterprises* belichamen een vorm van coproductie, oftewel het voorzien in activiteiten of diensten door langdurige relaties tussen professionele dienstenaanbieders, gebruikers en andere leden van de doelgroep, waarbij alle betrokken partijen in aanzienlijke mate bijdragen aan de voorziening door middel van tijd, geld of ander vormen van ondersteuning (Bovaird, 2007). Dit klinkt als een mooi ideaal, maar in de context van *community enterprises* roept coproductie een aantal vragen op.

Zo constateren diverse auteurs dat coproductie alleen tot stand komt bij een fundamenteel veranderen de rolverdeling tussen overheden en burgers en andere vormen van controle, financiering en wettelijke inkadering. Een eerste zorg daarbij is dat coproductie tot erosie van publieke taken en verantwoordelijkheden leidt door de vervaging van grenzen tussen de publieke, private en vrijwillige sector (Bovaird, 2007; Bailey, 2012). Politici worstelen met het vraagstuk van verantwoordelijkheid in relatie tot zelforganisatie van burgers, omdat de eerstgenoemden wel verantwoording moeten afleggen als er dingen fout gaan in de zelforganisatie. Dat leidt er tevens toe dat de politieke druk op experimenten om te slagen groot wordt, terwijl de definitie van 'experimenten' inhoudt dat er dingen fout gaan.

Een tweede zorg, die meer in het algemeen ook geuit wordt ten aanzien van actief burgerschap, is sociale ongelijkheid en sociale uitsluiting. Het beschikken over lokaal gebonden *assets*, sociale netwerken, sociaal kapitaal, maar ook de vaardigheid tot zelforganisatie is ongelijk verdeeld en doorgaans sterker vertegenwoordigd in meer welvarende buurten (Bovaird, 2007: 856; Kisby, 2010; Bailey, 2012). Openbare voorzieningen en andere vormen van publieke dienstverlening zijn per definitie gericht op gelijkheid en toegankelijkheid voor iedereen. Maar wat als *community enterprises* op specifieke behoeften en groepen gaan inzetten, er op langs die weg verschillen tussen groepen en/of buurten ontstaan voor wat betreft de toegankelijkheid en baten van bepaalde voorzieningen en (nieuwe) activiteiten?

---

<sup>14</sup> Wright, O. (2013) Government will help you to take over a community pub - or maybe even the shop, pool or library. *The Independent*, 6 June 2013, <http://www.independent.co.uk/news/uk/politics/government-will-help-you-to-take-over-a-community-pub-or-maybe-even-the-shop-pool-or-library-8648033.html>

<sup>15</sup> <http://www.thepowertochange.org.uk>.

In Engeland mogen liefdadigheidsinstellingen, sociale ondernemingen, coöperatieven en ook private ondernemingen sinds 2010 concurreren met overheden in het aanbieden van publieke diensten, zorg of faciliteiten waardoor er lokaal verschillen ontstaan (Office for Civil Society, 2010; Crisp e.a., 2014). Door de verschillen in welvaartsstaatsregimes en de veranderingen daarin wordt deze discussie in Engeland en Nederland op verschillende wijze gevoerd. Engeland kent al een langere traditie van coöperatieve en vrijwilligersorganisaties (*third sector*) die bepaalde diensten en voorzieningen voor hun rekening nemen (Wylter *et al.*, 2009; Woodin *et al.*, 2010) die in Nederland normaal gesproken onder publieke dienstverlening vallen een daarmee tot de verantwoordelijkheid van de overheid behoren. In die zin is het 'loslaten' door lokale overheden meer een traditie dan in Nederland, waarbij loslaten en faciliteren van burgerinitiatieven bij veel gemeenten op zijn minst ongemakkelijkheid oproept of angst voor sociale uitsluiting en ongelijkheid aanwakkert (RMO, 2013).

#### 4.7 Reflectie

Het LSA-project Bewonersbedrijven en de bijbehorende lokale experimenten zijn in hoge mate geïnspireerd door de ervaringen met Britse *community enterprises*. Kort gezegd worden deze in de Britse literatuur gedefinieerd als sociale ondernemingen die hun sociale doelstelling formuleren ten aanzien van specifieke doelgroepen die in een geografisch afgebakend gebied wonen. Britse *community enterprises* bestaan al sinds de jaren '70 van de vorige eeuw en doen zich in allerlei verschijningsvormen voor. Ze springen vaak in op bepaalde behoeften of tekorten in dienstverlening in wijken, waarbij de kans klein is dat een overheid of marktpartij in het gat zal springen. Dit kan betrekking hebben op voorzieningen die door bezuinigingen anders gesloten zouden worden (zoals buurthuizen, bibliotheken, pubs en zwembaden), maar ook scholing, training en bewegingsprogramma's, betaalbare (sociale) huisvesting, duurzaam geproduceerde elektriciteit, kinderopvang, speelvoorzieningen, verbeterde openbare ruimte, recreatieve en culturele activiteiten. Anno 2015 maken er bijna 400.000 mensen wekelijks gebruik van diensten en voorzieningen die door *community enterprises* aangeboden worden.

De Britse ervaringen laten zien dat het opstarten van *community enterprises* aanzienlijk soepeler verloopt als initiatiefgroepen over substantiële *assets* beschikken, en dan bij voorkeur *assets* zoals vastgoed die direct een verdienvermogen opleveren. Naarmate *community enterprises* wat groter van omvang zijn en een stevige basis hebben, is een stabiele inkomensstroom makkelijker te genereren, mede doordat *assets* als onderpand kunnen dienen voor (al dan niet commerciële) leningen. Bij kleinere *community enterprises* hangt het verdienvermogen veelal af van een reeks kleine projecten, die alleen met enorme inspanningen van stafleden en vrijwilligers tot stand kunnen komen. Daardoor kan het lang duren voordat er daadwerkelijk winst gemaakt wordt en *community enterprises* een 'track record' kunnen opbouwen, bijvoorbeeld als aannemer van klussen voor gemeenten of corporaties. In alle gevallen blijkt het opbouwen van financieel gezonde *community enterprises* in de Britse context een kwestie van vele jaren, zo niet decennia. Daarnaast valt op dat (overheids)subsidies nog altijd een zeer grote rol spelen in de inkomsten van Britse *community enterprises*, ondanks het sterke beleidsdiscours van zelforganisatie en bewonersinitiatieven die zichzelf moeten bedruipen.

Britse onderzoekers hebben zich gebogen over vraagstukken omtrent het bestuur van *community enterprises*, hun representativiteit en de bepaling van de gemeenschap of doelgroep waar men voor werkt. In beleidskringen wordt gesteld dat besturen van *community enterprises* een afspiegeling zouden moeten zijn van de *community* die ze vertegenwoordigen. De Britse praktijk laat echter zien dat bestuursleden van *community enterprises* eerder op basis van hun kennis, kunde en bijdragen aan goed bestuur worden geselecteerd dan op grond van hun 'representativiteit' voor de doelgroep. De les is om het begrip representativiteit eerder op te vatten als het goed dienen van de doelgroep (*community*) dan als feitelijke afkomst uit die doelgroep. In dat licht is het volstrekt logisch dat sommige be-

sturen externe professionals aantrekken om de benodigde expertise binnen te halen, omdat die niet uitsluitend van lokale vrijwilligers kan en hoeft te komen.

Ten slotte onderstrepen de Britse ervaringen nog eens dat *community enterprises* niet in een maatschappelijk- en beleidsvacuüm opereren. De baten die door *community enterprises* geclaimd worden, kunnen deels door andere programma's of beleidsmaatregelen buiten de invloedssfeer van *community enterprises* tot stand komen zijn, zeker in 'aandachtswijken'. Dat maakt het vaststellen van de unieke baten van *community enterprises* tot een uiterst lastige aangelegenheid, waar de wetenschappelijke literatuur vooralsnog geen adequaat antwoord op heeft geformuleerd.

## 5 Van dromen naar opstarten en samenwerken

### 5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben we de hoofdlijnen van de gevolgde initiatieven geschetst. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op een aantal zaken die in de voorgaande beschrijvingen aan de orde geweest zijn, te weten:

- **Initiatiefnemers:** welke mensen zijn betrokken bij de (kandidaat-)bewonersbedrijven? Wie nam het initiatief? Hoe is de initiatiefgroep samengesteld? In hoeverre is er sprake van wortels in eerdere initiatieven en bewonersgroepen?
- **Aanleiding:** wat leidde ertoe dat de initiatiefnemer(s) daadwerkelijk aan de slag gingen om een bewonersbedrijf op te richten?
- **Doelstellingen:** wat beogen de (kandidaat-)bewonersbedrijven precies te bereiken en met welke activiteiten? Welke worsteling hebben zij doorgemaakt om tot realistische en meetbare doelen te komen?
- **Inkomsten:** op welke wijze trachten bewonersbedrijven middelen te verwerven om beoogde activiteiten te financieren?
- **Samenwerking en relaties met gemeenten en andere partijen.**

Dit zijn met name zaken die cruciaal zijn in de opstartfase van de (kandidaat-)bewonersbedrijven. In het volgende hoofdstuk gaan we dieper in op het verloop van het proces door de tijd heen, de belangrijkste knelpunten die opdoken en een aantal stimulansen.

### 5.2 Over de initiatiefnemers

Bijna alle (kandidaat-)bewonersbedrijven hebben hun wortels in bestaande bewonersorganisaties in de wijk. Dat is vooral het gevolg van de uitvoering van het project door het LSA die de bij haar aangesloten bewonersgroepen vanaf het begin heeft geïnformeerd over het nieuwe fenomeen bewonersbedrijven. Zij konden intekenen voor de studiereis naar het Verenigd Koninkrijk in 2011 en vervolgens ook hun interesse kenbaar maken voor het opzetten van een bewonersbedrijf. De initiatiefnemers zijn dan ook bijna allen verbonden (geweest) met wijkorganen zoals de wijkraad, het wijkplatform of het wijkteam.

Bij aanvang van het opstartproces vinden we de sterkste vervlechting met organen als wijkraad, wijkplatform of wijkteam in **Venray, Sittard, Leeuwarden, Hengelo** en **Emmen**. In het opstartproces was **Alkmaar** daarbij een bijzonder geval. De vervlechting langs de lijn van personen was zo sterk dat na het stopzetten van initiatief bewonersbedrijf ook de Wijkraad is opgeheven. In sommige gevallen is ook financieel sprake van een sterke vervlechting. Zo is in **Leeuwarden** in de opstartfase de keuken waarmee het bewonersbedrijf inkomsten wil genereren, aangeschaft door het wijkpanel. In **Venray** wordt de huiswerkbegeleiding, een verwachte bron van inkomsten voor het beoogde bewonersbedrijf, gefinancierd door het Wijkplatform dat daarvoor subsidie ontvangt van de gemeente.

De minst sterke vervlechting vinden we in **Haarlem** en **Amersfoort**. De Haarlemse wijk waar het initiatief wordt opgezet is geen zogenoemde achterstandswijk en zodoende is het initiatief hier niet voortgekomen uit een bewonersgroep die al was aangesloten bij het LSA.

In Amersfoort was het initiatief al gestart voor aanvang van het LSA-project. De oorspronkelijke initiatiefnemer was verbonden met de wijkraad, maar de meeste betrokkenen zijn geen 'traditionele actie-

velingen'. Een aantal van hen is betrokken geraakt vanuit een huurdersbelang: zij zijn zelf potentiële huurders van het schoolgebouw dat zij willen overnemen. Dat geldt ook voor een van de twee huidige kwartiermakers, die er naar eigen zeggen minder idealistisch in zit. De andere kwartiermaker is wel eerder actief geweest in de buurt, maar niet als lid van een wijkoverlegorgaan.

**Arnhem** neemt een tussenpositie in. Degene die met het idee voor het bewonersbedrijf kwam, is lid van het wijkplatform, maar de groep houdt het initiatief heel bewust gescheiden van het wijkplatform om bij haar activiteiten niet te maken te krijgen met "ambtelijk geweld". De bewoners doelen daarmee op de in hun ogen dubieuze rol die wethouder, wijk- en programmamanager en welzijn spelen in het beheer van het bewonersgeld.

Het initiatief in **Utrecht** heeft geen sterke verflechting met overlegorganen, maar is voortgekomen uit twee andere, reeds bestaande bewonersorganisaties in complex 507, een deelgebied van Lombok bestaande uit 11 straten vooroorlogse sociale woningbouw en een verbindende winkelstraat, namelijk *Wishing Well West* (WWW; opgericht in 2008) met versterking van sociale cohesie, verbetering van leefbaarheid en gebiedsontwikkeling als centrale thema's, en de Toekomstclub 507 (opgericht in 2009) met renovatie van de in slechte staat verkerende woningvoorraad als centraal thema.

In **Enschede** is het initiatief om een bewonersbedrijf te starten vooral een eenmansactie geweest van een van de twee toenmalige voorzitters van het bewonersplatform. Hij was sterk geïnspireerd door de studiereis naar het Verenigd Koninkrijk maar het bestuur van het platform heeft in samenspraak met bewoners uiteindelijk besloten niet mee te doen met LSA-project.

De *trust* Tolhuistuin in **Amsterdam-Noord** is een bijzonder geval. Het initiatief voor deze *trust* is afkomstig van de Stichting Cultuur aan het IJ en wordt uitgewerkt door het bestuur van die stichting. De Stichting huurt het voormalig Shellterrein in Amsterdam-Noord van het stadsdeel om haar winnend ontwerp van een prijsvraag voor herontwikkeling van dat complex uit te voeren. Dat ontwerp is een grootschalig programma voor het gehele complex met diverse grote gebouwen waarin wordt samengewerkt met commerciële partijen. Voor de Tolhuistuin, als klein onderdeel van dat grote complex, voorziet het winnende ontwerp in de 'laagschalige' opgave daar 'economie te maken voor en met de buurt'. Geïnspireerd door het Engelse model is besloten dat te doen in de vorm van een *trust*; men benoemt het expliciet niet als een *community enterprise* of een bewonersbedrijf. Volgens de betekenis en invulling die het LSA geeft aan een bewonersbedrijf (zie paragraaf 3.1) is die status aparte terecht. Vrijwilligers uit de buurt helpen mee de tuin op te knappen, nodig na jaren verwaarlozing sinds het vertrek van Shell, en doen mee aan economische activiteiten zoals de verzorging van de catering bij verhuur voor recepties. Het initiatief is echter niet genomen door bewoners maar door het bestuur van de stichting waarvan sommige leden wel, maar andere niet in de wijk wonen, en sommigen een inkomen genieten uit de herontwikkeling van het hele complex. Uitwerking van de optie dat Tolhuistuin deel zou gaan nemen aan het LSA-project is beperkt gebleven tot één oriënterend gesprek.

Als we door de ooghalen naar de bewoners kijken die betrokken zijn bij initiatieven tot bewonersbedrijven, zien we een bonte verzameling mensen die zich willen inzetten voor hun buurt. Bewoners met een lange staat van dienst in vrijwilligerswerk voor de buurt zijn oververtegenwoordigd; van hen is een groot deel niet langer actief op de arbeidsmarkt. Niettemin combineert een aanzienlijk aantal bewoners hun (fulltime) baan met activiteiten voor het bewonersbedrijf. Elke groep, met uitzondering van Haarlem, Amersfoort en Utrecht, heeft een of meer leden die tevens zitting hebben in bestaande bewonersorganisaties. Het lukt de meeste groepen ook bewoners aan te trekken die niet eerder actief waren in wijkorganen. Het aantrekken van 'andersoortige deelnemers' is in de ogen van een groot deel van de geïnterviewden noodzakelijk omdat er deels andere capaciteiten worden gevraagd van het besturen van een bewonersbedrijf dan van het deelnemen aan een bewonersorganisatie.

Het ontbreken van 'ondernemerschap' zien sommige initiatiefnemers als bedreiging voor het slagen van hun initiatief. Niet voor niets voorziet de modelmatige organisatiestructuur van bewonersbedrijven (zie ook paragraaf 3.1) in een zakelijk leider als aparte 'eenheid' naast het bestuur van het bewoners-

bedrijf. Naast het inbrengen van ondernemerschap is de zakelijk leider doorgaans ook belast met de dagelijkse leiding van het bewonersbedrijf. Zij zijn niet per se bewoner van de wijk en zijn of waren vaak zelfstandig ondernemer of professional voordat ze voor het (kandidaat-)bewonersbedrijf gingen werken. (Arnhem: professional in bewonersondersteuning, geen bewoner; Emmen: sociaal-cultureel werker/professional, geen bewoner; Leeuwarden: zelfstandig ondernemer, voormalig bewoner; Haarlem: initiatiefnemer is zelfstandig ondernemer, wel bewoner; Sittard: initiatiefnemer is werknemer bij adviesbureau, wel bewoner).

### 5.3 Aanleiding en de moeilijke stap naar doelstellingen

Op grond van de interviews en andere informatie onderscheiden we vier belangrijke aanleidingen voor groepen bewoners om een bewonersbedrijf op te starten:

1. Beschikbaarheid van een leegstaand gebouw.
2. (Dreigende) stopzetting van subsidies voor bepaalde activiteiten of voorzieningen.
3. Het LSA-project Bewonersbedrijven zelf.
4. Hardnekkige leefbaarheidsproblemen in bepaalde wijken.

Hoewel beschikbaarheid van een leegstaand gebouw niet een noodzakelijke voorwaarde is voor het opzetten van een bewonersbedrijf, is dat wel vaak een belangrijke aanleiding voor het ontwikkelen van plannen daartoe. In **Emmen** en **Amersfoort** ging het om een schoolgebouw, in **Arnhem** om een voormalig verzorgingstehuis, in **Haarlem** om een oud badhuis en in **Koog aan de Zaan** om een leegstaande brandweerkazerne. Voor deze initiatieven staat de exploitatie van het gebouw voorop om van daaruit sociale initiatieven voor de wijk te kunnen bekostigen.

In **Amersfoort** was het huurdersbelang van de betrokkenen omtrent een leegstaand schoolgebouw de directe aanleiding om het initiatief te starten, daarna is het mogelijk sociaal rendement uitgewerkt. De gemeente wilde het schoolgebouw echter verkopen en bood een ander leegstaand gebouw aan. In **Alkmaar** zou een gebouw beschikbaar komen, maar was een (vermeend) verschil van mening met de gemeente over de huurprijs mede aanleiding tot het vroegtijdig stopzetten van het initiatief. In **Sittard** gaat het om een niet langer gebruikt voetbalveld dat op initiatief van het wijkplatform en door middel van subsidies is omgevormd tot een brede sportieve voorziening. De subsidies zouden tot eind 2013 lopen, waarna 'de buurt het moet overnemen'.

Een tweede directe aanleiding is het aflopen of stopzetten van subsidies, in het bijzonder die van de gemeente, voor sociale activiteiten in de buurt. Alle geïnterviewde initiatiefnemers constateren een terugtrekkende beweging van 'de overheid' uit het wijkenbeleid, de (dreigende) stopzetting van specifieke subsidies voor bepaalde doelgroepen in bepaalde wijken (bijvoorbeeld huiswerkbegeleiding) en het wegvallen van voorzieningen. In **Amersfoort** is bijvoorbeeld het stopzetten van de beheer- en exploitatiesubsidie van alle wijkcentra (dit beleid is inmiddels echter onontvankelijk verklaard) voor de initiatiefnemers aldaar een aanleiding geweest om een gebouw te vinden van waaruit sociale activiteiten voor de buurt georganiseerd kunnen worden. Op de achtergrond spelen soms ook bredere maatschappelijke ontwikkelingen een rol, zoals demografische krimp (vooral in **Sittard**) en vergrijzing (**Leeuwarden**).

Een derde reden om het initiatief te starten is het LSA-project Bewonersbedrijven zelf. Veel initiatiefgroepen zagen het LSA-startkapitaal als een noodzakelijke voorwaarde om te starten of om door te gaan met activiteiten die vanuit verschillende wijkorganen werden georganiseerd maar (op korte of langere termijn) niet (langer) gesubsidieerd konden worden. Veel initiatiefnemers hadden het voordeel van 'voorkennis' over het LSA-project, omdat ze lid waren van het LSA en aanwezig waren bij de

conferentie in Den Haag in juni 2011 (zie paragraaf 2.1) en/of bij de door het LSA georganiseerde studiereis naar het Verenigd Koninkrijk.

**Figuur 5.1** Het plan voor het BOSS park (foto: Wenda Doff).



De vierde, maar wel meest belangrijke aanleiding voor het ontwikkelen van plannen voor een bewonersbedrijf zijn de geconstateerde problemen in de eigen wijk, ook al verschillen die nogal in type en intensiteit tussen de wijken. De geïnterviewden noemen zeer uiteenlopende factoren, zoals vervuiling, gebrek aan sociale cohesie, slechte gezondheid, werkloosheid en armoede. Meer specifiek zien we in een aantal gevallen teleurstelling in de resultaten van wijkvernieuwings- of herstructureringsprogramma's, of juist het uitblijven daarvan. Zo speelt in **Utrecht** het uitblijven van renovatie van de sociale huurwoningen door de corporatie. In Hengelo, Alkmaar en Enschede speelt wijkvernieuwing die niet goed heeft uitgedaan voor de wijk een directe rol. In **Hengelo** zijn de 'uitgesproken idealen' van de herstructurering door gemeente en gefuseerde corporaties bij lange na niet gehaald en hebben bewoners en organisaties in de wijk het heft in eigen handen genomen door een bewonersbedrijf op te richten. Zij waren naar eigen zeggen in het vernieuwingsproces te veel de afwachtende partij. In **Alkmaar** is er veel misgegaan bij de herstructurering: oorspronkelijke herstructureringsplannen gingen niet door, de resultaten van flankerende sociale projecten vielen tegen en de wijkraad werd geconfronteerd met veel onduidelijkheid. In **Enschede** zijn na sloop van een oud winkelcentrum veel voorzieningen niet in het herontwikkelde deel teruggekeerd. Vooral voorzieningen die vroeger tevens dienst deden als ontmoetingsplek voor ouderen, zoals het postkantoor, zijn verdwenen.



Vanuit de (zeer uiteenlopende) probleemanalyses moest de stap gemaakt worden naar doelstellingen voor het bewonersbedrijf. Dit bleek bepaald geen sinecure. Zo zagen wij in de eerste versies van de ondernemingsplannen (zie Bijlage 1) dat doelstellingen vaak breed en in algemene concepten geformuleerd waren. Daarmee ontbrak doorgaans de verbinding naar de activiteiten van het aspirant-bewonersbedrijf, en in het bijzonder de wijze waarop deze activiteiten zouden moeten bijdragen aan de oplossing van de gesignaleerde problemen.

Doelstellingen die het vaakst terugkomen zijn: het verhogen van de leefbaarheid en versterken van de sociale cohesie/samenhang (Leeuwarden, Hengelo, Sittard, Amersfoort, Utrecht, Koog aan de Zaan) en het stimuleren van de wijk economie en sociale mobiliteit van bewoners (Leeuwarden, Amersfoort, Emmen, Arnhem). Ook is bij sommige het bevorderen van een gezonde leefstijl en het realiseren van een duurzame wijk een expliciete doelstelling (Emmen, Amersfoort, Sittard, Utrecht). Samengevat gaat het om het verbeteren van zowel de persoonlijke situatie van bewoners als de leefbaarheid van wijken. Geen van de (kandidaat-)bewonersbedrijven formuleerde het genereren van (financiële) middelen en het maken van winst als expliciete doelstellingen.

Verschillende kandidaat-bewonersbedrijven willen al lopende activiteiten voortzetten, die thans worden georganiseerd vanuit een bestaand wijkorgaan (Arnhem, Hengelo, Sittard, Venray). In **Venray** wordt expliciet gesteld dat het rendabel maken van activiteiten van het wijkplatform de aanleiding was zich te melden als kandidaat-bewonersbedrijf. Ook in **Arnhem** wilde men lopende projecten continueren, naast het in gang zetten van nieuwe sociale activiteiten. Deels zal het daarom gaan om substitutie, dat wil zeggen het uitvoeren van bepaalde activiteiten door het bewonersbedrijf in plaats van andere, reeds bestaande wijkorganen. In andere gevallen zijn de plannen voor sociale activiteiten (nog) niet volledig uitgewerkt. In de planfase (zie paragraaf 2.2) stond voor de meeste groepen het uitwerken van het verdienmodel voorop; hoe de inkomsten vervolgens uit te geven, was van later zorg.

In de vormgeving van het verdienmodel werd nadrukkelijk gezocht naar verbindingen tussen de 'geldmakers' (zie paragraaf 5.5) en de sociale doelstellingen voor de wijk. Dit zien we vooral bij het selecteren van doelgroepen voor de verhuur van woon- of bedrijfsruimtes door het bewonersbedrijf. Zo kunnen in **Arnhem** toekomstige huurders van ruimte van het bewonersbedrijf (bij voorkeur studenten) korting krijgen op de huur krijgen als ze zich een aantal uur per week inzetten voor sociale activiteiten in de wijk, zoals het geven van computerles. Daarnaast krijgen startende ondernemers uit de buurt huurkorting. In **Amersfoort** is het de bedoeling om huurders te selecteren op basis van hun mogelijke bijdrage aan de buurt. Die mogelijke bijdrage wordt getoetst aan de hand van vier thema's: ontmoeten, leren & werken, leefbaarheid & veiligheid, en gezondheid.

Voor de meeste kandidaat-bewonersbedrijven blijkt het lastig om de koppeling te maken tussen de geformuleerde sociale doelstellingen en de feitelijk te verwachten maatschappelijke baten van de geplande activiteiten. De vraag is bijvoorbeeld in hoeverre het verhuren van ruimtes aan bewoners die zich in ruil daarvoor willen inzetten voor de buurt, bijdraagt aan het tegengaan van vereenzaming en het bevorderen van een gezonde leefstijl van buurtbewoners. Of in hoeverre de inzet van (werkloze) bewoners bij het schoonmaken van portieken kan bijdragen aan het versterken van de sociale cohesie in de buurt. Met andere woorden, de *veranderingstheorie* achter de uit te voeren activiteiten bleek erg lastig expliciet te maken. Een andere complicerende factor is het institutionele speelveld waarin de bewonersbedrijven zich bevinden, in combinatie met het 'eigenaarschap' van bepaalde problemen. Zo zijn bewoners (initiatiefnemers) niet de enige partij in het realiseren van een bepaalde doelstelling, bijvoorbeeld het terugdringen van werkloosheid in de buurt.



## 5.4 Inkomsten genereren

Om te kunnen voldoen aan een van de bindende principes voor deelname aan het LSA-project (zie paragraaf 3.1) moeten bewonersbedrijven onafhankelijk en zelfvoorzienend zijn en de winst terug laten vloeien naar de wijk c.q. ten bate laten komen aan hun sociaal-maatschappelijke doelstellingen. Hoe dat zou moeten gebeuren, wordt uitgewerkt in het ondernemingsplan. De kern van het ondernemingsplan is het **verdienmodel**: op welke wijze willen bewonersbedrijven financiële middelen genereren die kunnen worden besteed aan de realisatie van hun sociale doelstellingen? De activiteiten waar geld mee verdiend kan worden, zijn namelijk niet per definitie dezelfde activiteiten die moeten leiden tot het halen van de sociale doelen. Met andere woorden, bewonersbedrijven moeten, commercieel en bedrijfsmatig handelen. Daarin verschillen zij van (veel) andere bewonersorganisaties. In hoofdstuk 7 gaan we de diepte in voor wat betreft het verdienmodel en het economisch en sociaal rendement van de activiteiten, maar in deze paragraaf geven we een eerste beeld.

Net als het formuleren van scherpe doelstellingen was het creëren van een goed verdienmodel een enorme opgave voor de initiatiefgroepen. De mate waarin zij daarin slaagden, was sterk afhankelijk van de beschikbaarheid van zogenaamde *assets* (zie ook hoofdstuk 4): gebouwen of grond.

Voor vier van de kandidaat-bewonersbedrijven vormt de exploitatie van een gebouw de basis van het verdienmodel (Emmen, Amersfoort, Arnhem, Haarlem). Hierbij gaat het vrijwel altijd om verhuur aan startende ondernemers en zzp'ers (liefst uit de buurt zelf), studenten, andere kamerbewoners, of voor eenmalige evenementen. Daarbij wordt er niet alleen naar de commerciële kant van het verhaal gekeken. Diverse bewonersbedrijven overwegen gedifferentieerde tarieven, naar draagkracht van huurders of met de mogelijkheid van 'maatschappelijke kortingen' in ruil voor een *commitment* van huurders aan sociale activiteiten in de buurt.

Overnemen of meedingen naar overname van taken of diensten uit het pakket van de gemeente en/of woningcorporatie is een vaker voorkomende component van verdienmodellen. In **Sittard** is het beheer van het sportterrein een mogelijk verdienelement, dat nu in opdracht van de gemeente wordt uitgevoerd door de Sportstichting. In **Alkmaar** bestond het idee om een wijkwinkel voor minder mobiele ouderen te starten in een (gratis te betrekken) leegstaande hoekwoning van een corporatie. Ouderen vullen het ouderwetse boodschappenboekje in, lokale supermarkten leveren de bestelling tegen inkoopprijs, en het bewonersbedrijf haalt de bestellingen op. De consument betaalt niet meer dan in de supermarkt, het bewonersbedrijf realiseert een kleine winstmarge (na aftrek van transport), en de supermarkt kan 'pronken' met maatschappelijk ondernemerschap tegen lage kosten: het zou immers gaan om kleine hoeveelheden boodschappen.

Het bewonersbedrijf in **Haarlem** heeft naast de exploitatie van Het Badhuis overwogen om bepaalde diensten over te nemen van de gemeente en servicecontracten aan bewoners aan te bieden. Ook in **Emmen** is er een combinatie van opbrengsten uit exploitatie met dienstverlening. Hier wilde men groenten op de grond rondom de school gaan verbouwen en de producten gebruiken om goedkope en gezonde maaltijden aan te bieden aan de bewoners van de buurt (de Eetbare Tuin).

Van diverse andere lopende initiatieven bleef het gedurende de projectperiode onduidelijk hoe zij daadwerkelijk inkomsten zouden gaan genereren. Er zijn wel plannen, maar er is nog weinig concreet. In **Sittard** gaat het om een voormalig voetbalveld dat door middel van subsidies is getransformeerd in een bredere sport- en spelaccommodatie. Het is echter hoogst onzeker of uit de exploitatie van het terrein economisch rendement behaald kan worden. Het kandidaat-bewonersbedrijf in **Venray** wil graag een gebouw beheren om zo inkomsten te genereren voor de activiteiten die nu worden uitgevoerd door het wijkplatform. De initiatiefgroep in **Utrecht** heeft de ambitie om woningen die nu nog corporatiebezit zijn in eigen beheer te nemen en tot kern van haar verdienmodel maken. Het bewonersbedrijf inventariseert bestaande 'practices' van beheer van woningen door bewonersorganisaties

en wil een bouwtechnisch onderzoek laten uitvoeren naar haalbaarheid van renovatie onder voorwaarde van blijvende betaalbaarheid voor de huidige bewoners. Ter overbrugging van deze periode, waarin de haalbaarheid van de renovatie van de huurwoningen onzeker is, zijn enkele concrete projecten opgezet. Eén daarvan betreft voeding: de Good Food Club. Dit zou bestaan uit een aantal deelinitiatieven rond gezond koken en eten plus een kleine horecagelegenheid in het pand van het bewonersbedrijf.

Tot slot richten veel bewonersbedrijven (met name Sittard, Utrecht en Haarlem) zich op subsidiemogelijkheden uit projectfondsen: lokaal, nationaal (Oranjefonds en Stichting Doen) of zelfs Europees (EFRO). Meerdere geïnterviewden gaven aan dat acquisitie van deze fondsen veel tijd aan bureauwerk zou vergen, soms ten koste van het onderhoud van draagvlak in de buurt. Een ander belangrijk nadeel van zulke subsidies is dat ze per definitie tijdelijk zijn en dus weinig zekerheid zouden bieden voor meer structurele activiteiten voor een langere periode.

**Tabel 5.1 Basis van het verdienmodel in de planfase**

Initiatief	Inkomsten
Amersfoort	Exploitatie gebouw
Arnhem	Exploitatie gebouw
Emmen	Exploitatie gebouw
Hengelo – Berflo Es	Dienstverlening, later ook exploitatie gebouw
Leeuwarden	Dienstverlening
Utrecht	Dienstverlening (niet concreet)
Haarlem	Exploitatie gebouw
Sittard	Exploitatie terrein (maar onduidelijk of haalbaar)
Venray	Onduidelijk

## 5.5 Samenwerking en relaties met gemeenten en andere partijen

Afspraken met de gemeente, woningcorporaties en andere partijen in het institutionele krachtenveld, over zaken als huisvesting, financiering, taakverdelingen en aanpassingen van bestaande regelingen zijn doorgaans belangrijk, zo niet noodzakelijk bij de start van een bewonersbedrijf. De relaties met die partijen zijn echter niet altijd zodanig dat die afspraken eenvoudig tot stand komen. Over de gehele linie zagen we veel variatie in de relaties van deelnemers aan het Project Bewonersbedrijven met institutionele partijen, tussen maar ook binnen steden.

Voor de kandidaat-bewonersbedrijven die exploitatie van een gebouw als basis van het verdienmodel hebben, gold dat er onderhandeld moest worden over overname of beheer van dat gebouw. In **Emmen en Amersfoort** is er aanvankelijk sprake geweest van een patstelling met de gemeente. In het eerste geval ging de discussie om de restwaarde van het door de bewoners over te nemen schoolgebouw dat de gemeente eigenlijk wilde slopen. Een tweede discussiepunt betrof wie er zou opdraaien voor het herstellen van de schade die was veroorzaakt door oefeningen van de brandweer in het gebouw. De gemeente Amersfoort wilde het schoolgebouw verkopen dat het kandidaat-bewonersbedrijf op het oog had om te exploiteren. De initiatiefgroep kreeg daarom een ander leegstaand gebouw aangeboden. Voor de initiatiefnemers in Amersfoort betekende het onderhandelen een soms moeizame zoektocht naar de verantwoordelijke personen binnen de gemeente. Het contact met de gemeente werd als stroperig ervaren. Ook vonden zij het aanbod van de wethouder om een ander gebouw te betrekken, erg top-down gedacht.

In **Arnhem** heeft de woningcorporatie al ver voor de start van het Project Bewonersbedrijven aan de bewoners (wijkplatform) gevraagd of zij het beheer van het voormalig verzorgingstehuis wilden doen. Het idee voor het Bruishuis, zoals het complex is genoemd, komt oorspronkelijk van de woningcorporatie. Zij vond dat de wijk 'bruisendheid' miste en besloot tot het traject hobby-leren-werken (in overleg met bewoners). De initiatiefnemers hebben vertrouwen in de woningcorporatie: "de corporatie heeft het goed voor met de bewoners". Dat vertrouwen was op zijn zachts gezegd minder aanwezig naar de gemeente. Volgens de bewoners botste het met de gemeente omdat die de regie in eigen hand wil houden. Er zijn vervelende ervaringen opgedaan bij het (niet) toewijzen van Vogelaargelden aan de bewoners en men spreekt van dubieuze relaties tussen de gemeente, welzijn en wijkplatform.

In **Haarlem** was de relatie met de gemeente op zich goed, maar zorgt samenwerking met een derde partij er voor dat het kandidaat-bewonersbedrijf buiten spel leek te geraken. Stichting VIE (Verduurzaming Industrieel Erfgoed) heeft het ondernemingsplan bij het LSA ingediend waarin een duurzame renovatie van het pand werd voorzien. De bewoners denken echter dat VIE ook de intentie heeft om de exploitatie te doen, waardoor het bewonersbedrijf onderverhuurder van de stichting zou worden. In **Sittard** was de gemeente vanaf de start van het project een professionele partner en maakte deel uit van de projectgroep. Zij heeft ruim €300.000 geïnvesteerd in de herinrichting van het terrein. De gemeente is nu nog eigenaar van het sportcomplex en heeft het beheer opgedragen aan de Sportstichting.

In **Venray** wilde men in onderhandeling met de gemeente over de overname van het wijkcentrum, maar daartoe moesten de initiatiefnemers eerst rond de tafel met het bestuur van het wijkcentrum.

In **Leeuwarden** werd de houding van de gemeente als positief ervaren. De groep ziet deze zelfs als slaagfactor in de zin dat de gemeente een contactpersoon heeft aangewezen bij wie de kwartiermaker terecht kan voor advies. De contactpersoon fungeert als vraagbaak betreffende huidige regelgeving, beleidsvoornemens en aanpalende zaken. De initiatiefgroep heeft bewust gekozen om geen onderdeel uit te maken van een breder gemeentelijk experiment (Big Society) met wijkondernemingen omdat zij zelf de regie wil blijven voeren. Andere belangrijke partijen zijn de woningcorporatie en het afvalverwerkingsbedrijf, aangezien zij het bewonersbedrijf mogelijk werk kunnen bieden. Naar eigen zeggen is het uitwerken van goede intenties naar concrete zakelijke afspraken een proces van lange adem, onder meer door bestaande afspraken die bijgesteld of.....

In **Enschede** heeft het aspirant-bewonersbedrijf vanuit de achtergrond als wijkplatform altijd een hele goede en constructieve relatie gehad met de gemeente. Volgens de initiatiefnemers in Enschede heeft het LSA tijdens het initiatiefgesprek aangegeven dat die relatie niet goed past in de principes van een bewonersbedrijf in haar project. Hoewel uit een latere reactie van LSA blijkt dat wat haar betreft onafhankelijkheid van en een goede samenwerking met de gemeente elkaar niet bijten, heeft het bewonersplatform toch besloten niet deel te gaan nemen aan het LSA-project om de samenwerking met de gemeente niet op het spel te zetten.

In **Utrecht** laat de samenwerking met de woningcorporatie sterk te wensen over vanwege het toenemend achterstallig onderhoud van de woningen in de wijk. Het overnemen van die woningen in eigen beheer is één van de belangrijkste speerpunten geworden in het programma van het aspirant-bewonersbedrijf. Voorts geldt de Utrechtse stelregel dat de kwaliteit van de relatie met andere partijen erg afhangt van sleutelpersonen bij die partijen. Dit geldt dus ook voor de woningcorporatie; ondanks de vertroebelde relatie kan het bewonersbedrijf nog steeds gratis gebruik maken van een ruimte in de wijk die eigendom is van de corporatie. De gemeentelijke organisatie werkt in de ogen van de initiatiefnemers regelmatig (te) bureaucratisch en moeizaam. Procedures duren lang en regels worden strikter gehandhaafd dan wenselijk om flexibel te kunnen inspelen op problemen in de wijk.

Heldere afspraken met de gemeente over een scala aan onderwerpen zijn van groot belang om een bewonersbedrijf met toekomstperspectief te kunnen starten, maar niet altijd gemakkelijk te maken. Dat begint al bij de communicatie. Sommige gemeenten hebben een contactpersoon aangewezen voor bewonersbedrijven in oprichting. Waar dat niet zo is, weten bewonersbedrijven – toch een nieuw fenomeen voor gemeenten – soms moeilijk hun weg te vinden in de gemeentelijke organisatie.

Verder zitten bewonersbedrijven soms 'klem' tussen gemeentelijke afdelingen of bestuurders die verschillende afwegingen maken. 'Vastgoed' staat anders tegenover het beschikbaar stellen van een gebouw dan 'Maatschappelijke ontwikkeling' of de taakgroep Gebiedsontwikkeling (zie ook paragraaf 5.3). Soms zijn afdelingen zelfs niet op de hoogte van elkaar intenties. Zo zijn in **Emmen** de campagneborden van het bewonersbedrijf weggehaald door de afdeling Vergunningen.

Een andere kritiek op de gemeente is dat bewonersbedrijven soms lang in het ongewisse blijven over bijvoorbeeld de overdracht van een gebouw (**Amersfoort**). Een tamelijk fundamentele kritiek (met name in **Arnhem** en **Utrecht**) is dat gemeenten en welzijnsinstellingen als grote, bureaucratische organisaties (te veel) sturen op efficiency, kostenreductie en schaalvoordelen maar tegelijk een dermate grote afstand hebben tot de problematiek in de wijk, dat effectief samenwerken met het bewonersbedrijf als heel moeilijk wordt ervaren. Maar ondanks de kritiek lijkt de houding van gemeenten over het algemeen positief (zie ook hoofdstuk 8). Naarmate gemeenten beter bekend raken met het fenomeen bewonersbedrijf willen ze vaker dat het experiment slaagt, en wordt vanuit de politiek ook druk uitgeoefend op het ambtelijke apparaat om mee te werken.

## 5.6 Initiatieven buiten de contouren van het LSA-experiment

Er zijn vijf initiatiefgroepen in ons onderzoek betrokken die in de context van het LSA-project op enig moment zijn 'afgevoerd': Amsterdam, Enschede, Koog aan de Zaan, Alkmaar en Den Bosch. De fase waarin dat is gebeurd varieert tussen "na één oriënterend gesprek met LSA over mogelijke deelname aan het project" (Amsterdam) tot "de datum voor beoordeling door de externe Commissie was al vastgesteld" (Alkmaar). De redenen voor staken van de experimenten zijn ook heel divers. Die lagen zowel bij betreffende bewonersorganisaties en bewoners in de wijk als bij het oordeel van LSA dat het beoogde bewonersinitiatief onvoldoende paste bij de eigenschappen (principes) waaraan moeten worden voldaan om deel te mogen nemen aan het Project Bewonersbedrijven en verstoorde relaties tussen samenwerkende partijen. Gezien de grote onderlinge verschillen tussen de vijf afvloeiers worden ze hieronder één voor één kort besproken.

### Amsterdam

Er is één gesprek geweest met LSA, ergens in de tweede helft van 2011, maar het is niet tot verdere samenwerking gekomen. Het initiatief tot de ontwikkeling van een trust Tolhuistuin was al voor de conferentie in juni 2011 in Den Haag in gang gezet toen de Stichting Cultuur aan het IJ die dat stuurt 'hoorde van het bestaan' van LSA en de stap tot een oriënterend gesprek heeft gezet, net zoals het actief contact legt met veel andere instanties om een netwerk op te bouwen en coalities te vormen. De Stichting heeft van LSA niet officieel vernomen waarom het bij dat ene gesprek is gebleven, maar de geïnterviewde directeur van de Stichting, heeft sterk de indruk dat de werkwijze van de Stichting in de ontwikkeling van de trust niet goed paste bij de één van de principes die LSA hanteert voor bewonersorganisaties om te kunnen deelnemen aan het Project. De Stichting op haar beurt wil en kan zich niet plooiën naar dat principe, en heeft daarom ook geen initiatief genomen tot een vervolgactie richting LSA.

Het bewuste principe is dat een bewonersbedrijf wordt geïnitieerd door (voortkomt uit) bewoners, in bezit is van bewoners, en wordt bestuurd door bewoners (zie hoofdstuk 3). In het geval van de trust in Amsterdam zijn buurtbewoners gaandeweg meer betrokken geraakt bij het initiatief – zij komen

vaak spontaan langs maar worden ook uitgenodigd door de Stichting om aan activiteiten mee te doen – maar is er een kleine groep ‘professionals’ uit bestuur en directie van de Stichting die het voortouw hebben genomen. Zij hebben besloten tot het model van de trust en plannen een invulling waarvan zij denken dat het ‘gaat werken’, oftewel hoe hier ‘economie gemaakt kan gaan worden’ en wat de rol van de buurt daarin kan zijn.

### **Enschede**

Eén van de twee voorzitters van het Bewonersplatform Mekkelholt is mee geweest op de reis naar het Verenigd Koninkrijk en na terugkeer daarvan daadwerkelijk en enthousiast aan de slag gegaan met het plan om vanuit het platform een bewonersbedrijf te starten. Er is vervolgens een initiatiefgesprek gevoerd tussen die covoorzitter, het Bewonersplatform als zodanig, de stadsdeelmanager Noord van de gemeente en LSA over dat plan.

Het Bewonersplatform heeft door de jaren een goede samenwerkingsrelatie opgebouwd met de gemeente (en haar institutionele partners). Het platform was voorstander van een geleidelijke ontwikkeling van het bewonersbedrijf vanuit deze samenwerking waarin bewoners het voortouw zouden nemen en de gemeente plus partners zouden faciliteren. Het LSA bleek in het initiatiefgesprek echter geen voorstander te zijn van deze, in haar ogen (te) directe betrokkenheid van de gemeente bij het bewonersbedrijf.

Naast dit verschil in opvatting tussen het LSA en het Bewonersplatform (wier opvatting werd gedeeld door de Stadsdeelmanager) was er ook binnen het platform geen eenheid van opvatting. De enthousiaste covoorzitter ondernam als vertegenwoordiger van het bestuur van het platform veel acties om te starten met een bewonersbedrijf terwijl de meerderheid daarvan het eigenlijk rustiger aan wilde doen en zich goed wilde beraden op wat het zou betekenen om een bedrijf te worden. Volgens de stadsdeelmanager zat dat ook niet in de genen van het Bewonersplatform: “het platform had wel het verbindende maar niet het ondernemende dat een bewonersbedrijf moet hebben”.

De vicevoorzitter was gaandeweg verder voor ‘de troepen uit gaan lopen’ toen hij zich op een gegeven moment vanwege een nieuwe baan plots terugtrok uit alle acties om het bewonersbedrijf te starten. Daarmee werd de discussie over wel of niet aanmelden voor het Project Bewonersbedrijven beslecht in het voordeel van de laatste opvatting. Die beslissing is uiteindelijk genomen na een lange discussie tijdens een bewonersavond in najaar 2011. De signalen van het LSA hebben uiteindelijk de doorslag gegeven.

### **Koog aan de Zaan**

In tegenstelling tot Amsterdam en Enschede voldeed de bewonersorganisatie annex buurtcentrum Het BrandtWeer in Koog aan de Zaan – een stichting – aan alle vier de principes die het LSA hanteert en was zij al aangemeld voor het Project Bewonersbedrijven toen het initiatief alsnog werd stopgezet. De drijvende kracht achter de oorspronkelijke aanmelding – een soort ‘vrijwillige (en onbezoldigde) kwartiermaker op eigen initiatief’ – was al vroeg geïnformeerd over de start van het project Bewonersbedrijven van het LSA. Omdat de werkwijze, activiteiten en doelstellingen van de stichting heel goed pasten in het LSA-project is die na overleg met het bestuur daarvoor aangemeld. Het bestuur was in eerste instantie enthousiast om mee te gaan doen met het project. Maar ‘het’ bleef allemaal nog erg onbekend: er waren geen sprekende Nederlandse voorbeelden en ook na drie bezoeken van het LSA was er bij het bestuur nog steeds te veel onduidelijkheid over de stap van buurtcentrum naar bedrijf. Het bestuur trok daarom haar toezegging om mee te willen gaan doen aan het project weer in.

Uiteindelijk was het voor het (onervaren en te kleine) bestuur een brug te ver om zich naast het dagelijks beheer van wat net was opgestart ook al te gaan verdiepen in materie betreffende een toekomst als bedrijf. De kwartiermaakster had uit eerdere banen een kennisvoorsprong op het terrein van bewonersorganisaties in algemene zin en verdiepte zich nu ook in het bewonersbedrijf als meer specifieke vorm, inclusief de situatie in Engeland. Zij beschikte ook over een behoorlijk netwerk en ideeën voor een verdienmodel om ook de functie van zakelijk leider te kunnen gaan vervullen. Haar pogingen

om het bestuur te overtuigen toch mee te gaan doen met het LSA-project waren echter tevergeefs. Haar belangrijkste argument: "In feite zijn we al een bewonersbedrijf, en dit project van LSA biedt mogelijkheden om te groeien en ons verder te ontwikkelen tot een financieel onafhankelijke positie en met mogelijkheden om de wijkeconomie te stimuleren".

### **Alkmaar**

Het initiatief om een bewonersbedrijf te starten is genomen door de Wijkraad van Oud-Overdie naar aanleiding van het congres Actief Burgerschap, juni 2011 in Den Haag. De wijkwethouder van Oud-Overdie is mee geweest naar het congres en toonde zich na afloop enthousiast om in Oud-Overdie een bewonersbedrijf te starten. Zij is naar eigen zeggen begonnen met het voorbereiden van nieuwe regelingen en zelfs een klein opstartfonds om dat voor wijk- en buurtcentra in meerdere wijken in Alkmaar eenvoudiger te maken.

Gedurende anderhalf jaar, tot november 2012, heeft een kerngroep van vier personen geprobeerd een bewonersbedrijf te starten. Deze groep heeft gewerkt aan een ondernemingsplan en een financieel plan (globaler dan een verdienmodel), een inventarisatie gemaakt van de wensen in de buurt voor activiteiten van het bewonersbedrijf, en (tevergeefs) geprobeerd een huurovereenkomst te sluiten voor de beoogde ruimte. De uitnodiging om te verschijnen voor de Beoordelingscommissie was al binnen toen de kerngroep alsnog besloot het initiatief te staken. De belangrijkste reden om te stoppen was de geringe animo van buurtbewoners om als vrijwilliger de handen uit de mouwen te steken. Een oproep daartoe, gekoppeld aan bovengenoemde inventarisatie door middel van een enquête onder alle 1100 woningen in de wijk leverde slechts zes vrijwilligers op. Omdat de kerngroep voor zichzelf vooraf 15 als minimum had gesteld, heeft zij het initiatief meteen gestaakt.

De tweede belangrijke reden van het mislukken was de al maar moeizamere relatie met de gemeente, in het bijzonder de wethouder. De meningen over de hoofdoorzaken van de moeizame relatie verschillen. Voor de kerngroep woog het zwaarst dat de wethouder niet bereid leek om het beoogde gebouw tegen de verwachte lage symbolische huur beschikbaar te stellen. De wethouder zag de oorzaak vooral in het onvermogen van de kerngroep om mee te gaan in de nieuwe bestuursstijl van het college waarin er veel mogelijk is voor bewonersinitiatieven mits zij zelf het voortouw nemen. De kerngroep dacht te moeten kiezen tussen in zee gaan met de gemeente of met het LSA-project en koos voor het laatste. Het aanbod van de wethouder om te investeren in een 'beoordelingswaardig' ondernemingsplan werd onbenut gelaten.

### **Den Bosch**

De aanleiding voor het opstarten van een bewonersbedrijf in Den Bosch is het leegkomen van het voormalig buurthuis de Noorderpoort, voorheen een locatie van de welzijnsstichting Divers. Wegens bezuinigingen wordt deze echter opgeheven. De initiatiefnemer, die al enige tijd actief is in de wijk en lid is van het LSA, ontwikkelt een plan om zo "het gebouw terug te geven aan de bewoners". De relevante partijen, zoals de gemeente en de woningcorporatie, reageren daar positief op. In 2011 wordt het kandidaat-bewonersbedrijf officieel aangemeld bij het LSA. Het voorgestelde verdienmodel berust op een horecaonderneming (lunchroom), ruimteverhuur voor kleine en startende ondernemers (gebaseerd op het Seats2Meet concept) en verhuur van een feestzaal. De Noorderpoort moet een "laagdrempelig inlooppunt en gastvrije ontmoetingsplek" worden voor wijkbewoners. Het startkapitaal van het LSA is vooral nodig voor de verbouwing en herinrichting van het gebouw. De kerngroep bestaat op het moment van het indienen van het plan uit vier personen, die de initiatiefnemer om zich heen heeft georganiseerd via bestaande contacten in de buurt (o.a. via de bewonerscommissie). Hij heeft bewust ingezet op het betrekken van een professional (beheerder van een verzorgingstehuis en kok), want "dat is gewoon belangrijk, dat je mensen hebt die ook economisch kunnen denken. Sociaal is leuk, maar als je de tent moet sluiten omdat er geen geld is, is dat ook vervelend".

Tegelijkertijd heeft een andere partij, Hambaken-Gym, een plan uitgewerkt waarin de Noorderpoort gebruikt zal worden als kickboks school. Deze andere partij heeft ook contact met het LSA. Volgens de

geïnterviewde heeft de LSA-medewerker vervolgens, zonder te overleggen, een ondernemingsplan geschreven (juni 2012) waarin zij beide plannen heeft samengevoegd en twee pijlers presenteert: Hambaken Sport (Hambaken-Gym) en Hambaken Actief (BewonersBedrijf de Hambaken). De initiatiefnemer van het kandidaat-bewonersbedrijf ervaart dit als een opgedrongen fusie. Hij wil wel samenwerken, zo stelt hij, maar niet in elkaar opgaan. Bovendien acht hij het gebouw niet geschikt als sportschool; kleedruimtes en douches ontbreken en er zou op die manier maar weinig ruimte over blijven voor het verhuren van ruimtes, een belangrijke poot van het verdienmodel in het eigen plan. Ook de inmiddels opgerichte wijkraad (in januari 2013, was de klankbordgroep) wil zich in de Noorderpoort vestigen en zich inzetten voor de totstandkoming van een bewonersbedrijf.

In februari 2013 besluit het LSA het initiatief niet langer te steunen. In een e-mail laat het LSA weten dat zij heeft geprobeerd de partijen bij elkaar te brengen, maar dat dat niet is gelukt en dat daarom is besloten te stoppen met de intensieve voorbereiding: "Het LSA (zal) geen experiment ondersteunen of financieren als er binnen de wijk grote onenigheid is over doel en de opzet hiervan". Ruziënde partijen ziet het LSA als geen gezonde basis om een experiment te beginnen dat bovenal gericht is op samenwerking. Zij acht daarom de slagingskans te gering om daar verder steun aan te geven. In een brief (februari 2013) vraagt de wijkraad aan het LSA deze beslissing terug te draaien en de wijkraad als de paraplu te zien die de partijen bij elkaar weet te houden. Ook Hambaken-Gym schrijft een dergelijke brief en wijst op het draagvlak voor een bewonersbedrijf onder verschillende partijen, zoals de wijkraad, de woningcorporatie en de welzijnsstichting. Beide organisaties noemen de initiatiefnemer van het bewonersbedrijf als belemmerende factor. Het LSA reageert in een brief waarin zij laat weten dit standpunt niet te onderschrijven en dat zij haar besluit niet zal overwegen, onder meer omdat zij geen nieuw traject in eenzelfde situatie wil starten.

Kort daarop wijst de gemeente de Noorderpoort toe aan de wijkraad. De wijkraad en Hambaken-Gym schrijven een gezamenlijk plan, maar er is onenigheid over het eigenaarschap ervan en Hambaken-Gym trekt zich als partij terug. Inmiddels heeft de gemeente de Noorderpoort gratis ter beschikking gesteld voor activiteiten voor en door buurtbewoners. Begin 2014 stelt de gemeente een kwartiermaker aan voor de Noorderpoort; een professional afkomstig van Lokale Lente, een platform voor wijkondernemingen, actief in Amsterdam.

In november 2013 heeft de kerngroep van het voormalig kandidaat-bewonersbedrijf een vereniging opgericht ter voorbereiding op de oprichting van een stichting BewonersBedrijf. Zij heeft dan zes leden. Ze zoekt samenwerking met de wijkraad. Wanneer duidelijk is dat de kwartiermaker verantwoordelijk is voor de Noorderpoort, richt de vereniging zich tot haar en doet meerdere voorstellen tot samenwerking. Aangezien op dat moment een deel van het buurthuis al in gebruik is, behelst het laatste plan alleen nog de lunchroom. In mei 2014 laat de kwartiermaker weten dat de uitgangspunten van het bewonersbedrijf en de Noorderpoort Samen Doen, zoals het initiatief dan heet, te veel uiteen lopen om gezamenlijk op te trekken. Er is bovendien een gebrek aan vertrouwen. Er is dus (voorlopig?) ook geen plek voor het voormalig kandidaat-bewonersbedrijf.

De gemeente heeft zich gedurende het proces faciliterend opgesteld naar het kandidaat-bewonersbedrijf. Zij heeft een ambtenaar aangewezen met als opdracht de oprichting van een bewonersbedrijf te ondersteunen. De geïnterviewde ambtenaar vertelt dat de gemeente positief stond tegenover het idee het buurthuis terug te werven door en voor bewoners, maar zij zag ook wel een aantal potentiële problemen. Zo kreeg men de indruk dat de initiatiefnemer van het bewonersbedrijf enigszins alleen stond. De gemeente wilde liever ook geen feestzaal in het gebouw, met het oog op mogelijke overlast (in het verleden was dat eerder het geval toen er een jeugdthunk in zat). De gemeente onderschreef wel het belang van een ontmoetingsruimte en kleinschalige horeca en daarom werd het plan toch omarmd door de gemeente, aldus de geïnterviewde. De ambtenaar zag de ruzies die tussen de drie partijen ontstonden, met leden ogen aan. Hij greep niet in: "Daar zit ik zelf met het dilemma van hoe stel je je op. Want het is een bewonersbedrijf en hoe ver ga je daarin sturen?". Uiteindelijk bleef de wijkraad als enige partij over, maar die kon het volgens de geïnterviewde niet alleen

oppakken. De ambtenaar heeft toen voorgesteld een professional in te huren om het proces op te starten en samenwerking te laten zoeken met alle andere partijen.

## 5.7 Reflectie

In dit hoofdstuk hebben we kunnen zien hoe groot de variatie in (kandidaat-)bewonersbedrijven is. Zo zijn er heel verschillende aanleidingen voor het opstarten van hun initiatief, variërend van een leegstaand (school)gebouw, stopzetting van subsidies voor activiteiten of voorzieningen tot hardnekkige leefbaarheidsproblemen en het LSA-project Bewonersbedrijven zelf. Bij de initiatiefnemers zien we in veel gevallen een zekere mate van vervlechting met bestaande wijkorganen, zoals wijkplatforms of stichtingen. Meestal komt het initiatief uit de koker van enkele bewoners, al zijn er gevallen waarin professionals een rol als trekker op zich nemen.

Hoewel alle bewonersbedrijven ideeën hebben over wat ze willen doen en bereiken, hebben ze moeite om een expliciete koppeling te maken tussen de geformuleerde sociale doelstellingen en de feitelijk te verwachten maatschappelijke baten van de geplande activiteiten. Lang niet altijd is duidelijk *hoe* de activiteiten tot het gewenste doel moeten leiden en wie hier dan precies baat bij moeten hebben. Als bewonersbedrijven aan de slag willen met problemen als werkloosheid en lage inkomensgroepen, komen ze onherroepelijk andere partijen tegen die in hetzelfde domein opereren. We zien dan ook dat (mede conform het derde principe van bewonersbedrijven, zie paragraaf 3.1) er afspraken gemaakt moeten worden met gemeente, woningcorporaties en andere partijen, over zaken als huisvesting, financiering, taakverdelingen en aanpassingen van bestaande regelingen. Er is veel variatie in de relaties van bewonersbedrijven met institutionele partijen, tussen maar ook binnen steden. In hoofdstuk 8 gaan we hier verder op in.

Tot slot blijkt, net als het formuleren van doelstellingen, het creëren van een goed verdienmodel een enorme opgave. De (kandidaat-)bewonersbedrijven die hun verdienmodel (deels) baseren op verhuur en/of exploitatie van vastgoed lijken op dit punt een betere uitgangspositie te hebben dan de groepen die zich concentreren op dienstverlening en uitvoering van betaalde opdrachten. In hoofdstuk 7 gaan we nader in op het verdienmodel alsmede het economisch en sociaal rendement van de activiteiten.





## 6 Het proces: vallen, opstaan en weer verder gaan

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zoomen we in op het proces dat ten grondslag ligt aan het opstarten van bewonersbedrijven met een experimentstatus. Achtereenvolgens gaan we in op de volgende thema's:

- Organisatie, bestuur en juridische vorm.
- Het verkrijgen van *assets*.
- Draagvlak in de buurt en werving van vrijwilligers.
- Ondersteuning en begeleiding (van de bewonersbedrijven).
- Overige stimulansen en knelpunten.

Net als voorgaande hoofdstukken sluiten we het hoofdstuk af met een korte reflectie.

### 6.2 Organisatie, bestuur, en juridische vorm

Alle bewonersbedrijven komen op enig moment in het oprichtingsproces voor de vraag te staan welke organisatie- en juridische vorm ze moeten kiezen. Ook in het kader van het LSA-project Bewonersbedrijven is hier aandacht aan besteed. Uiteindelijk hebben alle bewonersbedrijven die wij (op enig moment) in het onderzoeksproces onder de loep genomen hebben, gekozen voor de stichtingsvorm. Een belangrijke reden om voor deze vorm te kiezen is dat daarmee de weg geëffend wordt om vrijwilligers een financiële vergoeding uit te keren (zie ook paragraaf 6.4 en 9.3; bij een vereniging kan dat ook, maar hebben alle leden inspraak in de besluitvorming hieromtrent, en niet alleen bestuursleden).

In algemene zin is een vergoeding belangrijk voor de werving van en waardering voor vrijwilligers, en levert ook een behoorlijk financieel voordeel op. Dit geldt met name voor werkloze vrijwilligers; met inachtneming van bepaalde afspraken is het betalen van een vrijwilligersvergoeding mogelijk met behoud van uitkering. Daarmee is de weg vrij naar het inzetten van werkloze vrijwilligers die al dan niet met een sollicitatieplicht te maken hebben. Soms is de keuze voor een juridisch geborgde organisatievorm ook belangrijk om de volgende stap te zetten in de ontwikkeling van een bewonersbedrijf. In **Haarlem** heeft de kerngroep in 2012 een subsidieaanvraag ingediend bij het gemeentelijk programma 'Samen voor elkaar', bestemd voor buurtinitiatieven in het sociaal-maatschappelijk domein. Om te voldoen aan de voorwaarde dat de aanvrager een rechtspersoon is, heeft de kerngroep een stichting opgericht met vier bestuursleden.

Een ander voordeel van een stichting is dat deze vorm tevens een ANBI-status (algemeen nutsbeoogende instelling) kan krijgen. Daarmee wordt ze interessant voor donateurs die hun gift fiscaal kunnen aftrekken. Alle bewonersbedrijven die van het LSA een startkapitaal hebben ontvangen (Arnhem, Emmen, Hengelo en Leeuwarden) hebben een ANBI-status; iets waar de LSA zich sterk voor heeft gemaakt in overleg met de Belastingdienst en andere partijen.

De bestuurlijke constellatie bestaat in sommige gevallen niet alleen uit een stichtingsbestuur, maar ook uit andere 'eenheden'. We geven twee voorbeelden. Zo is in **Arnhem** in april 2013 de stichting BewonersBedrijf Malburgen opgericht en is deze tevens ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Ook is er een Raad van Advies geïnstalleerd. Deze Raad bestaat uit externe, onafhankelijke en betrokken deskundigen die meedenken over het beleid van het bewonersbedrijf. In **Hengelo** (Berflo Es) zijn aanvankelijk externe deskundigen toegevoegd aan het oprichtingsbestuur, zoals een jurist, een oud-wethouder en een oud-directeur van een woningcorporatie. Zij vormden in een later stadium ook een Raad van Advies. In januari 2014 is de stichting BewonersBedrijf Berflo Es opgericht. Aanvankelijk

leefde het idee om een coöperatieve vereniging op te richten, maar men zag ervan af om in de oprichtingsfase af te wijken van het model zoals gepropageerd in het LSA-project Bewonersbedrijven.

### 6.3 Het verkrijgen van assets

Een van de grootste uitdagingen voor het opstarten van bewonersbedrijven is het verwerven van *assets* (grond, vastgoed en subsidies – zie ook hoofdstuk 4) om een verdienmodel op te zetten. Eerder zagen we dat in diverse situaties een bestaand gebouw de meest belangrijke *asset* is, maar het verwerven hiervan was bepaald geen sinecure. De oorzaken hiervoor kunnen grotendeels teruggevoerd worden op een aarzelende houding vanuit de gemeente of woningcorporatie die als eigenaar over een eventuele overdracht of verhuur van het gebouw beschikt.

Zowel in **Amersfoort** als in **Emmen** was geruime tijd sprake van een patstelling met de gemeente over hoe om te gaan met de restwaarde/boekwaarde van het gebouw. In **Amersfoort** liepen de onderhandelingen over de overname van het schoolgebouw aanvankelijk op een mislukking uit. De gemeente zocht voor het gebouw een draagkrachtige partij en wilde het gebouw het liefst verkopen. Wel bood de wethouder een ander leegstaand gebouw aan, eveneens een voormalig schoolgebouw, dat de gemeente van plan was te slopen (de Witte Vlinder). In de eerste interviewronde gaf de initiatiefgroep aan niet in dit gebouw te willen, omdat het te top-down bedacht was en het tweede gebouw veel minder sfeer had. In de tweede interviewronde bleek dat de groep toch besloten had om ervoor te gaan ("anders lukt het ons nooit een gebouw te krijgen"). De naam van het bewonersbedrijf veranderde hierdoor van *'t Koerhuys* in *Kruiskamp Onderneemt (KO!)*.

In december 2012 viel het college echter, zodat een deel van de onderhandeling weer opnieuw moest beginnen. In het onderhandelingsproces is het de bewoners in elk geval gelukt om hun eis om geen huur te betalen, ingewilligd te krijgen: zij mogen 'om niet' in het gebouw. Maar vervolgens moesten zij stevig in onderhandeling over de precieze voorwaarden en over de mogelijkheid om een proefperiode te krijgen. De bewonersgroep zou graag vanuit het gebouw zelf willen uitzoeken of hun plannen haalbaar zijn. De gemeente wilde echter pas de sleutel geven wanneer er een hard contract lag. Na lang soebatten is er een intentieovereenkomst in april 2014 waarna het gebouw met hulp van buurtbewoners kon worden opgeknapt. Eind november 2014 vond de sleuteloverdracht plaats en is een aantal bedrijfjes als huurder in het pand getrokken (bron: Amersfoort Nu, 2 april 2014; zie figuur hieronder).

Na ondertekening van intentieovereenkomst kan KO! zonder voorbehoud handelen

## 'Bij Kruiskamp Onderneemt! gaat het om de wijk economie'

De gemeente Amersfoort en Kruiskamp Onderneemt! ondertekenden maandag de intentieovereenkomst voor de overdracht van het voormalig schoolgebouw Witte Vlinder in de wijk Kruiskamp. "Een groot moment", vinden twee bestuursleden, "maar eigenlijk stelt het ook niets voor."

Marian Vreugdenhil

AMERSFOORT – KO!, de nieuwe wijkonderneming Kruiskamp Onderneemt!, is eindelijk allang van start gegaan. Sinds november zijn enkele bedrijfjes in het pand aan de Jan van Galenstraat getrokken. Een administratiekantoor bijvoorbeeld, een glasatelier en een thuiszorgorganisatie. KO! is een bewonersonderneming.



Gemma van der Heijden en Jeroen Fikkers vertellen over Kruiskamp Onderneemt!.

Foto: Marian Vreugdenhil

Bron: Amersfoort NU, 2 april 2014.

Ook de situatie in **Emmen** wordt gekenmerkt door langlopende discussies over het bestemmingsplan, het onderhoudsniveau en een eventuele terugkoopregeling voor de overname van de voormalige basisschool de Tondel. Aanvankelijk was er vanuit de gemeente kritiek op de plannen van het bewonersbedrijf Op Eigen Houtje, in het bijzonder op het zwakke verdienmodel en de smalle basis van de initiatiefgroep. Wat ook niet meehielp is dat de eerste aanvraag van de initiatiefgroep voor startkapitaal van het LSA in 2013 afgewezen werd door de externe beoordelingscommissie (zie paragraaf 3.1) en de initiatiefgroep ook nog geen rechtspersoon was.

Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerker is de positie van het kandidaat-bewonersbedrijf op een zeker moment aanzienlijk versterkt doordat er politieke belangstelling kwam voor het experiment en daarom druk vanuit de burgemeester en wethouders om het project alle kansen te geven. De weerstand binnen het ambtelijke apparaat had betrekking op de mogelijke risico's, maar "als het college het echt wil, dan gebeurt het wel". Bijgevolg is de gemeente "als bij toverslag omgedraaid" en heeft die te kennen gegeven het gebouw te willen overdragen voor een symbolisch bedrag van één euro. Het probleem van de afboekwaarde van het gebouw van € 200.000 was snel opgelost. "Het is gewoon een keuze maken", aldus de betrokken beleidsmedewerker. De gemeente heeft zelfs haar oorspronkelijke voorwaarde ten aanzien van het onderhoudsniveau ingetrokken. Door het gebouw daadwerkelijk over te dragen, hevelt de gemeente de risico's over naar het kandidaat-bewonersbedrijf. Dus mocht er iets gebeuren met het gebouw, dan is dat niet langer de verantwoordelijkheid van de gemeente, zo stelt de beleidsmedewerker. En mocht het initiatief stranden, dan is er de terugkoopregeling en koopt de gemeente het gebouw voor hetzelfde symbolische bedrag terug om het gebouw alsnog te slopen. In 2014 werd het ondernemingsplan van Op Eigen Houtje toch goedgekeurd. De officiële start van het bewonersbedrijf en de opening van het gebouw vonden op 6 juni 2014 plaats.

In **Hengelo** kreeg het Berflo Bedrijf eind 2014 de leegstaande basisschool De Wingerd als proef in bruikleen van de gemeente Hengelo. Een half jaar kreeg het bestuur om te laten zien waar het BewonersBedrijf toe in staat is. Ondertussen ging Berflo Bedrijf in onderhandeling met de gemeente om het pand te kopen. Aan deze onderhandelingen leek abrupt een eind te komen toen de gemeente het pand beloofde aan De nieuwe Islamitische school van de Stichting voor Onderwijs op Islamitische grondslag in Midden- en Oost-Nederland (Simon). Na overleg tussen Simon, Berflo Bedrijf en de gemeente is het pand alsnog toegewezen aan het bewonersbedrijf.<sup>16</sup>

Anders dan in de voorgaande situaties, waarin overname van een voormalig schoolgebouw centraal stond, heeft het bewonersbedrijf in **Arnhem** zich vanaf het begin gericht op de exploitatie en het beheer van het 'Bruishuis', een voormalig verzorgingstehuis in het bezit van de Arnhemse de woningcorporatie Volkshuisvesting. Daartoe is in juni 2013 een intentieverklaring getekend, in het bijzijn van onder andere Minister Dijsselbloem.<sup>17</sup>

Vervolgens vonden er onderhandelingen plaats over de hoogte van de huur. Aanvankelijk was de opstelling van het kandidaat-bewonersbedrijf: we gaan geen huur afdragen. Na onderhandeling ontstond er overeenstemming over het voorstel waarin het bewonersbedrijf ruim een ton huur betaalt, onder de voorwaarde dat de woningcorporatie verantwoordelijk blijft voor het groot onderhoud, de installaties en de buitenkast, terwijl het bewonersbedrijf het klein onderhoud dient te verzorgen. Het bewonersbedrijf heeft daarmee ook de volledige regie over het gebruik van het pand. Wanneer er geen huur zou worden afgedragen, zou de woningcorporatie zich naar eigen zeggen veel sterker willen mengen in (de discussie over) het activiteitenprogramma en uit te voeren projecten. De corporatie wilde wel afspraken maken over de verhouding tussen werk- en woongerelateerde verhuur van ruimtes (dus bedrijfjes/zzp'ers versus kamerverhuur), omdat het 'volstoppen' met wonen ten koste zou gaan van de bruisendheid in de wijk die zij juist met de komst van het Bruishuis wilde stimuleren.

---

<sup>16</sup> Bron: <http://www.bewonersbedrijven.nl/pand-binnenkort-eigendom-van-berflo-bedrijf>

<sup>17</sup> Zie <http://www.youtube.com/watch?v=f3TBrrDdypw> voor een impressie.

In het najaar van 2013 zijn de afspraken sluitend gemaakt, nadat weerstanden vanuit de corporatie zelf overwonnen waren. Vervolgens is het ondernemingsplan goedgekeurd door de externe beoordelingscommissie van het LSA en heeft zij aan het bewonersbedrijf startkapitaal toegekend. Hiermee gaat het bewonersbedrijf een aantal investeringen doen en wordt ook de zakelijk leider betaald. Men denkt over twee jaar financieel de eigen broek te kunnen ophouden. De zakelijk leider maakt zich wel enige zorgen over het achterstallig onderhoud waarover nog definitieve afspraken met de corporatie moeten worden gemaakt. Per 1 januari 2014 startte de huurovereenkomst en beheert het Bewonersbedrijf Malburgen het Bruishuis.

Het kandidaat-bewonersbedrijf in **Haarlem** wilde zich vestigen in een leegstaand pand, het oude Badhuis. Er is een jarenlange, moeizame discussie met de gemeente geweest over de vraag of en onder welke voorwaarden het bewonersbedrijf het pand zou mogen gebruiken, deels omdat de gemeente lange tijd de intentie heeft gehad om het pand te verkopen. Uiteindelijk is er in september 2014 een gebruikersovereenkomst gesloten voor de duur van één jaar, met evaluatie in april 2015.

Verhuur van ruimtes in dit pand is de basis van het beoogde verdienmodel, maar overeenkomsten afsluiten met onderhuurders is niet mogelijk. Het maximaal haalbare is momenteel incidentele verhuur tegen symbolische bedragen voor éénmalige evenementen waar geen rendement uit te halen valt. De gemeentelijke afdeling Vastgoed heeft kostendekkend verhuren als opdracht, met verkoop van het pand als serieus alternatief achter de hand. De stichting moest in dat kader in december 2013 een meerjarenexploitatiebegroting indienen om de gemeente te overtuigen dat rendabele verhuur ook op termijn mogelijk zou zijn.

Daarnaast ondervond het kandidaat-bewonersbedrijf in Haarlem concurrentie van stichting VIE (Verduurzaming Industrieel Erfgoed). De aanvraag voor startkapitaal van het LSA is namelijk officieel ingediend door deze stichting. De gemeente veronderstelde bijgevolg een nauwe samenwerking tussen de twee partijen, maar VIE bleek vooral een eigen weg te bewandelen. Uiteindelijk roerde de bewonersgroep zich en is in overleg met de wijkraad, gemeente en VIE besloten dat het kandidaat-bewonersbedrijf de gebruikersovereenkomst aan zou gaan.

De groep uit **Venray** had aanvankelijk het idee om het wijkcentrum over te nemen. De gemeente heeft echter besloten het gebouw te slopen. Er komt een nieuw MultiFunctioneel Centrum (MFC) waarin ook het bestaande wijkplatform onderdak krijgt. De gemeente wil geen twee wijkcentra en tot nu toe kan de initiatiefnemer, zelf gemeenteraadslid, de gemeente niet op andere gedachten krijgen.

## 6.4 Draagvlak in de buurt en werving van vrijwilligers

De geïnterviewde sleutelfiguren van bewonersbedrijven zijn zich er terdege van bewust dat ze bekend moeten zijn en draagvlak moeten hebben om succesvol te kunnen opereren. Dit heeft zowel betrekking op het bieden van activiteiten die voorzien in bepaalde behoeften als op de noodzaak tot het werven van vrijwilligers die kunnen bijdragen aan het reilen en zeilen van het bewonersbedrijf.

De meeste bewonersbedrijven investeren doelbewust in de betrokkenheid van buurtbewoners door het gebruik van uiteenlopende communicatiekanalen: nieuwsbrieven, flyers, berichten in wijkkrantjes, bewonersavonden, websites, en Facebook- en Twitterpagina's. In sommige gevallen lijken die investeringen te hebben bijgedragen tot een steviger draagvlak in de wijk. In **Emmen** werden door buurtbewoners ruim 200 ideeën ingeleverd voor activiteiten door het op te richten bewonersbedrijf. Maar bekendheid staat niet altijd garant voor feitelijke betrokkenheid. In **Arnhem** is het altijd druk op de bewonersavonden, maar dat leverde tegenvallende aantallen vrijwilligers op. Ook in **Koog aan de Zaan** stagneerde het aantal vrijwilligers en konden nieuwe activiteiten voor bewoners niet worden uitgevoerd. **Utrecht** gaf aan dat draagvlak onder bewoners frequent onderhoud behoeft, in het bij-

zonder via diverse communicatiekanalen en zichtbaarheid van activiteiten in de buurt. Maar voor de (al dan niet betaalde) menskracht die daar eigenlijk voor nodig is, is in Utrecht geen geld.

Ook het initiatief in **Haarlem** kampt met een zwak draagvlak. Er wordt hard gewerkt om activiteiten meer bekendheid te geven. Het bestuur kampt met negatieve beeldvorming, doordat de beperkte feedback van bewoners vooral negatief is. Hoewel veel buurtbewoners het Badhuis wel een leuke plek en een leuk initiatief vinden, zijn zij door die negatieve reacties moeilijk te mobiliseren om 'leuk vinden' om te zetten in actief participeren. Niettemin zet het bestuur hier nu wel actiever op in. In **Alkmaar** bleek het draagvlak, ondanks investeringen in betrokkenheid, uiteindelijk zelfs zo zwak dat het uiteindelijk de doorslaggevende factor was voor staken van het initiatief tot een bewonersbedrijf.

Over de hele linie lijkt het erop dat het draagvlak onder bewoners nogal wisselt, met de aantekening dat dit zelden systematisch wordt gemeten (in Haarlem wordt het geprobeerd), als het al meetbaar is.

Toch is er wel een aantal lopende activiteiten waarvan positieve effecten op het draagvlak in de buurt realistisch lijken. Voorbeelden zijn de inzet van wijkbewoners in schoonmaak waarvan een preventieve werking op 'vervuilend gedrag' door medebewoners uitgaat (**Leeuwarden**). De bewonersbedrijven in **Utrecht** en **Hengelo** (BerfloBedrijf) bieden een loket aan bewoners voor advies, ondersteuning of doorverwijzing naar de juiste instanties ter oplossing van hun sociale of maatschappelijke problemen waarvan zeker in Utrecht veel gebruik wordt gemaakt. Het tweede bewonersbedrijf in **Hengelo** ('t Geerdink) kent een opvallend groot draagvlak in de buurt. Dit komt primair doordat het bewonersbedrijf voortkomt uit een oude organisatie (stichting) die sterk verankerd is in de wijk. De speeltuin wordt jaarlijks door 6.000 mensen bezocht en aan de ponygroepen nemen ruim 100 kinderen deel per week die worden begeleid door tientallen vrijwilligers. Ook het bewonersbedrijf in **Zaanstad** "groeit als kool" en weet steeds meer vrijwilligers aan zich te binden via activiteiten in het wijkcentrum.

De bewonersbedrijven moeten voor hun verdienmodel (en ondernemingsplan waarmee bij het LSA startkapitaal aangevraagd kan worden) een beeld hebben van het draagvlak voor de (semi-)commerciële activiteiten waar middelen mee gegenereerd worden. Los van de 'feitelijke behoefte' aan bijvoorbeeld activiteiten- of bedrijfsruimten proberen sommige bewonersbedrijven de vraag te stimuleren en draagvlak te creëren door het hanteren van tarieven onder marktconform niveau en door rekening houden met de (beperkte) draagkracht van bijvoorbeeld zzp-ers en startende ondernemingen. Dit gebeurt onder meer in **Arnhem, Haarlem, Emmen** en **Amersfoort**. In een enkel geval ondervindt het bewonersbedrijf hinder van concurrerend aanbod in de directe omgeving (Koog aan de Zaan) of zelfs in een andere stad (Haarlem, van broedplaatsen voor startende ondernemers in Amsterdam). Het op peil houden, laat staan uitbreiden van verhuurinkomsten is in **Koog aan de Zaan** ook alleen maar mogelijk door op de 'laagste' prijs te gaan zitten, ook voor huurders die qua draagkracht hoger worden ingeschaald.

Veel bewonersbedrijven zien de afhankelijkheid van vrijwilligers als een knelpunt. De inzet van vrijwilligers is vaak noodzakelijk om een programma van commerciële en/of sociaal-maatschappelijke activiteiten te kunnen draaien, maar de beschikbaarheid voor specifieke taken op specifieke momenten is zeker niet gegarandeerd, zo blijkt uit de ervaringen in **Arnhem, Koog aan de Zaan, Alkmaar, Hengelo** en **Venray**. In sommige gevallen wordt het geringe animo onder bewoners om actief vrijwilliger te worden, verklaard door passiviteit van het type "ze [de vrijwilligers] lossen het wel op" (**Emmen, Alkmaar, Haarlem**). Zoals eerder opgemerkt was dit in Alkmaar zelfs hoofdoorzaak van het stoppen van het initiatief tot een bewonersbedrijf. In Leeuwarden vreest men niet zozeer voor een tekort aan vrijwilligers per se, maar vooral aan vrijwilligers die over de noodzakelijke vaardigheden beschikken om de verdere professionalisering van het bewonersbedrijf waar te maken. Daar groeit de behoefte aan training en coaching van bestuursleden en de zakelijk leider, om beter sturing te kunnen geven aan een organisatie met veel vrijwilligers. In **Enschede** heeft men het probleem van afhanke-

lijkheid van vrijwilligers opgelost door een omgekeerde werkwijze: er worden geen vrijwilligers gezocht bij een programma maar het programma wordt afgestemd op wat vrijwilligers kunnen en willen. In veel gevallen leidt een gebrek aan vrijwilligers er ook toe dat de initiatiefgroep en zakelijk leider (indien actief) het opstarten van activiteiten noodgedwongen moesten temporiseren om ze tot een succes te kunnen maken. Een geïnterviewd bestuurslid van het bewonersbedrijf in **Zaanstad** wijst ook op de onzekere factor van het mobiliseren van onbetaalde maar betrouwbare vrijwilligers. Hij hamert er daarom steeds op dat het bewonersbedrijf niet te veel hooi op de vork neemt: “pak het project voor project voor project aan, en niet vier tegelijk. Die moeten niet alleen worden uitgevoerd, maar ook gecoördineerd en geadmistreerd. Anders loopt je het risico op een gegeven moment in een bepaalde stroomversnelling te komen waarin te veel tegelijk moet, en er uiteindelijk niets voor elkaar komt”.

## 6.5 Ondersteuning en begeleiding van het LSA

De ondersteuning door het LSA is voor veel bewonersbedrijven cruciaal geweest in verschillende stadia van hun ontwikkeling. De bereidheid van het LSA om ter plaatste het project Bewonersbedrijven te komen toelichten, hun adviserende rol bij verschillende facetten van opstarten van een bewonersbedrijf (juridisch, financieel, ondernemingsplan, etc.) en andere vormen van ondersteuning worden (zeer) positief gewaardeerd. Ook geven sommige bewonersbedrijven aan dat ze verwachten dat de startsubsidie een flinke, zo niet beslissende (**Alkmaar, Arnhem**) steun in de rug zal betekenen.

Dat neemt niet weg dat er vanuit de geïnterviewde bewoners ook enige kritiek op het LSA naar voren is gebracht. Zo ventileerden sommige respondenten het gevoel dat de LSA onvoldoende duidelijk heeft kunnen maken wat de consequenties kunnen zijn voor een bestaande bewonersorganisatie zonder verdien- en winsttoegmerk die naar een bewonersbedrijf transformeert. Zo bestond er bij het bestuur van het buurtcentrum in **Koog aan de Zaan** ook na drie bezoeken van LSA nog steeds te veel onduidelijkheid, hoewel men dat ook wijt aan een gebrek aan sprekende Nederlandse voorbeelden. Daarnaast hebben diverse respondenten uitgesproken dat het LSA (te) sterk vasthoudt aan de principes (zie paragraaf 3.1) die naar Britse voorbeelden gemodelleerd zijn. Volgens sommige betrokkenen is de Nederlandse context zo anders dat zij zich afvragen of wat meer flexibiliteit in de toepassing van principes niet mogelijk moet zijn. Voorts wijzen sommige bewoners op het spanningsveld tussen de uniciteit van hun eigen project en de sturing vanuit LSA aan de hand van deelnemersrichtlijnen. Naast het hanteren van de vier principes voor bewonersbedrijven zijn het volgen van de voorbeeldstatuten ten behoeve van de rechtsvorm en de voorwaarde van het aanstellen van een zakelijk leider de ‘hete hangijzers’ in de discussie met het LSA geweest.

Om startkapitaal te kunnen verkrijgen, moesten kandidaat-bewonersbedrijven een ondernemingsplan indienen bij een door de LSA ingestelde externe begeleidingscommissie (zie paragraaf 3.1). Op dit onderdeel van het project komt de zwaarste kritiek vanuit diverse kandidaat-bewonersbedrijven. Zo schreef de groep in **Emmen** dat ze een leegstaand schoolgebouw van de gemeente wilde overnemen. Het ondernemingsplan werd echter in mei 2013 afgekeurd door de beoordelingscommissie. “Daarna was het een uitdaging om het enthousiasme erin te houden”, zo stelde de zakelijk leider. De teleurstelling van de initiatiefgroep zat niet zozeer in de afwijzing zelf, maar in de rol van het advies dat het LSA (dus niet de beoordelingscommissie) eerder op het concept-plan gegeven had. Volgens de initiatiefgroep heeft zij op basis van dit advies stukken uit de conceptversie gehaald die de beoordelingscommissie juist miste in de ingediende versie. In het najaar van 2013 werd er vanuit het LSA nieuwe begeleiding ‘ingevlogen’ die actief meeschreef aan het ondernemingsplan en het enthousiasme weer aan wist te wakkeren.



Ook in **Amersfoort** ontstonden er over en weer irritaties naar aanleiding van het opstellen van het ondernemingsplan. Hoewel het kandidaat-bewonersbedrijf naar eigen zeggen elf intentieverklaringen had verzameld van toekomstige huurders, merkte zij dat het LSA niet overtuigd was van de levensvatbaarheid van het initiatief, noch van de maatschappelijke meerwaarde. In de beleving van de beoogde zakelijk leiders kwam het LSA steeds met nieuwe criteria waaraan zij moesten voldoen. De initiatiefgroep vroeg zich af: "Hoe lang kunnen we meebewegen tot het onze spontaniteit weghaalt? Waar is nog ruimte voor het experiment?". Gaandeweg kwam de vertrouwensrelatie tussen het bewonersbedrijf en het LSA steeds verder onder druk te staan. Uiteindelijk is de begeleidingsrelatie ontbonden.

Vanuit **Zaanstad** zijn vergelijkbare geluiden te horen. Volgens de geïnterviewde bestuursleden probeerde het LSA het bewonersbedrijf te veel in hokjes te duwen conform de regels van het Project Bewonersbedrijven, wat onder meer tot uiting kwam in het verzoek om een "ondernemingsplan in één keer" waarbij de activiteiten van het BB zich in de tijd ontwikkelden. Op een gegeven moment heeft het bewonersbedrijf in Zaanstad de begeleidingsrelatie opgezegd, vanuit het idee dat het "startkapitaal belangrijk is om nieuwe dingen te entameren maar niet van levensbelang". Het LSA heeft vervolgens opnieuw contact gezocht om de relatie te herstellen.

Het verwijt vanuit het bewonersbedrijf Zaanstad dat "het LSA meer open had kunnen staan voor vernieuwing als ze wil dat buurtbewoners initiatieven ontwikkelen" staat niet op zichzelf. Uit Amersfoort, Emmen, Hengelo en Sittard komen identieke observaties. In Hengelo stellen medewerkers van het Berflo Bedrijf dat het LSA in haar optiek (te) weinig flexibel is geweest ten aanzien van de te kiezen juridische vorm en te veel aandacht voor procedures had en te weinig voor de 'geest' van het verschijnsel bewonersbedrijf.

Naast ondersteuning vanuit het LSA zochten de meeste (kandidaat-)bewonersbedrijven ook naar steun bij andere partijen. Daarbij maken veel initiatiefnemers goed gebruik van de soms omvangrijke netwerken van leden van de initiatiefgroep, het bestuur of de kwartiermaker binnen de wijk, ook om bruggen te slaan naar de gemeente en andere institutionele partijen. In **Arnhem** wordt nadrukkelijk ook gewezen op de gegroeide vertrouwensband tussen bestuursleden en de woningcorporatie die eigenaar is van het gebouw het Bruishuis. Diverse bewonersbedrijven geven aan te zijn ondersteund in hun oprichting en ontwikkeling tot nu toe door de gemeente (**Sittard, Enschede**), de lokale politiek (**Utrecht**) of eveneens door de corporaties (**Alkmaar, Hengelo**). In **Enschede** werd zelfs zo veel waarde gehecht aan de relatie met de gemeente dat de vrees dat die onder druk zou komen te staan door deelname aan het LSA-project heeft geleid tot de beslissing daar niet aan mee te doen. In **Arnhem**, maar nog duidelijker in **Leeuwarden**, kiest men echter bewust voor onafhankelijkheid van de gemeente. In Leeuwarden houdt men de regie in eigen handen om primair de belangen van alle bewoners te kunnen dienen, en handelt daar tamelijk consequent naar. Men neemt geen (verkapte) subsidies aan, houdt de professionals van het zogenaamde Frontlijnteam op afstand en zorgt ervoor niet op de politieke agenda te komen.

## 6.6 Overige stimulansen en knelpunten

In het proces van het opstarten van bewonersbedrijven zijn diverse kenmerken en factoren te onderscheiden die zowel een positieve als remmende invloed kunnen hebben op de voortgang. Een vaak genoemde stimulans is het enthousiasme van de kerngroep om een bewonersbedrijf te starten en te ontwikkelen. Tevens worden de leden van die groep doorgaans voorgesteld als ervaren en deskundig op terreinen die voor de start en ontwikkeling van het bewonersbedrijf van belang zijn. Daar staat wel tegenover dat de groep als eenheid moet blijven opereren. In **Enschede**, en mindere mate ook in **Koog aan de Zaan**, liep één persoon op een gegeven moment in zijn of haar enthousiasme en kennis zover vooruit op de overige leden dat die het proces niet goed meer konden bijhouden, wat uit-



eindelijke (mede) heeft bijgedragen aan het afvloeien als deelnemer aan het LSA-project. Het denken en opereren in verschillende snelheden leidt in sommige groepen tot interne spanningen, ook tussen de initiatiefnemers. En waar sommige bewonersbedrijven de waardevolle kennis, ervaring en competenties van leden van de initiatiefgroep of het bestuur roemen, constateren andere bewonersbedrijven een onvoldoende commerciële instelling (**Leeuwarden**) of onvoldoende professionele kennis om een bedrijf op te zetten (**Amersfoort**).

Met het enthousiasme van de initiatiefgroep komen onderlinge meningsverschillen ook voor, en die kunnen de voortgang en de goede onderlinge verhoudingen nog wel eens onder druk zetten. Zo was er in **Haarlem** een gebrek aan overeenstemming binnen het bestuur over de 'grondslag' van het bewonersbedrijf. De meningen variëren tussen commercieel rendabele exploitatie van het leegstaande pand Het Badhuis als doelstelling, tot het uitvoeren van een sociaal-maatschappelijk programma waarvoor gebruik en exploitatie van het pand hooguit een middel is. Als afgeleide hiervan hechten de leden met de eerstgenoemde mening minder aan de LSA-startsubsidie dan de voorstanders van de tweede mening.

Ook belangstelling voor en betrokkenheid van bewoners bij (initiatieven tot) bewonersbedrijven waarbij sprake is van een zekere mate van 'wijk-eigenaarschap' is een belangrijke stimulans. Daarbij gaat het vooral om de eigen verantwoordelijkheid die bewoners voelen en willen nemen voor de wijk. De omvangrijke kennis (de zogenaamde *tacit knowledge*) die bewoners hebben over hun eigen buurt wordt in dit kader vaak genoemd. Dit laat echter onverlet dat het draagvlak onder bewoners voor sociale activiteiten van het bewonersbedrijf in een aantal gevallen zo gering is dat het veel moeite kost om voldoende vrijwilligers te rekruteren voor de uitvoering daarvan (zie paragraaf 5.4). In Alkmaar was dat gebrek aan draagvlak uiteindelijk de belangrijkste reden om met het initiatief te stoppen.

Hoewel er in algemene zin negatief gesproken wordt over bezuinigingen door gemeenten, welzijnsorganisaties en andere partijen, worden ze door sommige bewonersbedrijven juist gezien als factor die hun verdienmogelijkheden ten goede komt. Voor wat betreft de taken van de gemeente zouden de bezuinigingen mogelijkheden kunnen bieden om de uitvoer van (voorheen gemeentelijke) taken over te nemen tegen lagere kosten dan nu. Die mogelijkheden lijken zich vooral voor te doen in de hoek van 'schoon, heel en veilig' en bij werkervaringsplaatsen, toeleiding en arbeidsreïntegratie (**Leeuwarden, Sittard, Hengelo 't Geerdink, Zaanstad**). Hoewel nooit besloten is tot deelname aan het LSA-project is **Amsterdam** (zie paragraaf 5.6) een illustratief voorbeeld. Daar wordt gesproken met de gemeente over een 'dubbele overname' door de *trust*, zoals men het initiatief daar noemt: uitvoering van dergelijke beheerstaken (tuinonderhoud en parkeerwacht) koppelen aan uitvoering van het arbeidsparticipatiebeleid (werkervaringsplaatsen) voor bewoners in de eigen buurt.

Een consequentie die minder economisch van aard is maar minstens zo belangrijk, is dat gemeenten door de bezuinigingen minder als top-down beleidsmakers fungeren. Sommige bewonersbedrijven verwachten dat er daardoor op termijn steeds meer vrijheid komt om een eigen agenda te ontwikkelen. Het kan echter ook averechts uitpakken als gemeenten door de bezuinigingen via de achterdeur juist meer initiatief vragen ("burgers moeten het overnemen"). In **Alkmaar** heeft een nieuwe bestuursstijl van het college, dat weliswaar meer vrijheid biedt aan bewonersorganisaties maar ook meer initiatief van hen vraagt, juist tot een verstoorde relatie tussen bewonersbedrijf en wethouder geleid.

Geldgebrek blijkt een ander knelpunt van enkele bewonersbedrijven. In situaties waar men nog geen recht heeft op de LSA-startsubsidie – wat vaak impliceert dat men ook nog geen werkend verdienmodel en *assets* heeft – ontbreekt doorgaans zekerheid van langetermijnfinanciering. Het acquireren van opeenvolgende, kortetermijn-projectfinancieringen waar men zich in meerdere situaties (**Utrecht, Sittard**) op richt, vergt dermate veel tijd van de initiatiefgroep dat ze onvoldoende toekomen aan het 'echte werk' van het bewonersbedrijf, terwijl er geen geld is voor betaalde krachten om dat op te van-

gen. Hier zien we een duidelijke parallel met de Britse situatie (zie paragraaf 4.5), waar de *community enterprises* die aan de voorkant van het proces over sterke *assets* beschikten, veel sneller aan hun '*core-business*' toekwamen omdat er financiële middelen beschikbaar kwamen om de laatste horden naar een werkend verdienmodel snel te nemen.

## 6.7 Reflectie

Op enig moment in het oprichtingsproces moeten bewonersbedrijven kiezen voor een bepaalde organisatie- en juridische vorm. In vrijwel alle gevallen kiezen zij voor de vorm van een stichting, omdat daar fiscale en financiële voordelen aan zitten, zoals de mogelijkheid om vrijwilligersvergoedingen uit te betalen en subsidies aan te vragen.

In het vorige hoofdstuk zagen we dat het verdienmodel een grote uitdaging voor bewonersbedrijven is. Voor het opzetten van een verdienmodel is het verwerven van *assets* (grond, vastgoed en subsidies – zie ook hoofdstuk 4) een cruciale stap. Voor diverse bewonersbedrijven is een bestaand, leegstaand gebouw de meest belangrijke *asset* omdat door exploitatie hiervan (verhuur van ruimtes) inkomsten kunnen worden gegenereerd. Het verwerven van dit gebouw (al dan niet als huurder of als eigenaar) was voor de bewonersbedrijven bepaald geen sinecure. Zo was er in sommige gevallen een aarzelende houding vanuit de gemeente of woningcorporatie. In andere gevallen waren deze partijen zeer welwillend, maar traden er andere complicaties op. Voorts moest er stevig onderhandeld worden over de voorwaarden voor huur, gebruik of overname door het bewonersbedrijf, waarbij ook vraagstukken omtrent risico, aansprakelijkheid en financiering een grote rol spelen.

Hoewel bewonersbedrijven zich per definitie op buurtbewoners als doelgroep richten, zijn ze zich ervan bewust dat ze bekend moeten worden en draagvlak moeten verwerven om succesvol te kunnen opereren. Dit heeft zowel betrekking op het bieden van activiteiten die voorzien in bepaalde behoeften als op de noodzaak van het werven van vrijwilligers die kunnen bijdragen aan het reilen en zeilen van het bewonersbedrijf. In een aantal gevallen neemt de lokale bekendheid van bewonersbedrijven gestaag toe, maar het is duidelijk dat er een *track record* van geslaagde activiteiten opgebouwd moet worden om echt voet aan de grond te krijgen. Veel bewonersbedrijven zien de afhankelijkheid van vrijwilligers als een knelpunt. De inzet van vrijwilligers is noodzakelijk, zowel voor het draaiende houden van het bewonersbedrijf als voor het opzetten van een programma van commerciële en/of sociaal-maatschappelijke activiteiten. Veel bewonersbedrijven worstelen met het gegeven dat de beschikbaarheid voor specifieke taken op specifieke momenten niet gegarandeerd is, en daarmee een constante factor van onzekerheid. In paragraaf 9.3 komen we hier op terug.

De ondersteuning door het LSA is voor veel bewonersbedrijven cruciaal geweest in verschillende stadia van hun ontwikkeling. De adviserende rol van het LSA bij het opstarten van een bewonersbedrijf en andere vormen van ondersteuning worden zeer gewaardeerd, evenals de cruciale rol van de verstrekte startsubsidie. Dat neemt niet weg dat er vanuit de geïnterviewde bewoners ook kritiek is geformuleerd. Sommige respondenten vinden dat het LSA de complexiteit van de transformatie van een 'gewone' bewonersorganisatie naar een bewonersbedrijf onvoldoende duidelijk heeft gemaakt. Daar kan tegenover gezet worden dat dit waarschijnlijk ook niet kon omdat ook LSA aan een experiment begon waarbij vooraf niet duidelijk was welke impact het zou hebben.

Daarnaast benoemen ze het spanningsveld tussen enerzijds het unieke van hun eigen project en de mogelijkheid om te experimenteren, en anderzijds de 'strakke' deelnemersrichtlijnen van het LSA-project. Sommige respondenten hadden graag (nog) meer ruimte voor experimenteren (inclusief verhoogde faalkansen) en flexibiliteit van de kant van het LSA gezien, omdat het ervaren gebrek hieraan naar hun idee negatief uitwerkte op de energie van de initiatiefnemers om de schouders eronder te blijven zetten. Vanuit een ander perspectief kan echter ook geredeneerd worden dat deelnemersrichtlijnen te rechtvaardigen waren (en zijn) omdat veel bewonersinitiatieven wilden meedoen met het oog

op het verkrijgen van startkapitaal maar geen realistische perspectief hadden op een verdienmodel en daarmee dus ook niet op financiële zelfstandigheid op lange termijn. Dat laatste is nu juist een van de kernelementen waar het LSA-project Bewonersbedrijven mee wil experimenteren.

Naast ondersteuning van het LSA zochten de meeste (kandidaat-)bewonersbedrijven ook naar steun bij andere partijen, gebruik makend van de soms onvangrijke netwerken van leden van de initiatiefgroep, het bestuur of de kwartiermaker binnen de wijk. Daarbij werd soms gekozen voor intensieve samenwerking en in andere gevallen zeer beperkte samenwerking met bijvoorbeeld de gemeente. Dit laatste komt vooral voort uit slechte eerdere ervaringen, een moeizame bestaande relatie of vrees voor al teveel inmenging van andere partijen.

Tot slot komen we met enige regelmaat bepaalde factoren tegen die zowel een stimulans als bedreiging kunnen vormen in het proces van opstarten en draaiende houden van een bewonersbedrijf. Ten eerste is het enthousiasme van iniatiefnemers een belangrijke stimulans voor het oprichtingsproces. Tegelijkertijd zien we dat er door verschillen in (niveau van) enthousiasme onderlinge meningsverschillen en spanningen kunnen optreden, die de voortgang en de onderlinge verhoudingen onder druk kunnen zetten.

Ten tweede roepen de bezuinigingen door gemeenten, welzijnsorganisaties en andere partijen op bepaalde voorzieningen en faciliteiten (b.v. buurthuizen) gemengde reacties op. Enerzijds zien bewonersbedrijven deze ontwikkeling als negatief voor bewoners. Tegelijkertijd biedt dit kansen voor bewonersbedrijven om in het 'gat' te springen en in enkele gevallen zelfs om het verdienmodel mee te versterken (door verhuur van goedkope woon- en werkruimtes). Ook het overnemen van voorheen gemeentelijke taken die door bezuinigingen afgestoten worden, zijn in dat opzicht een kans. Bewonersbedrijven zien een terugtrekkende beweging van met name gemeenten en hopen dat er op termijn nog meer ruimte komt om een eigen agenda te ontwikkelen. Aan de andere kant vrezen ze dat gemeenten door de bezuinigingen via de achterdeur juist meer initiatief zullen vragen van bewonersbedrijven en zich met hen zullen bemoeien.

Een uitgesproken knelpunt voor de meeste bewonersbedrijven is gebrek aan geld. In situaties waarin men nog geen recht heeft op de LSA-startsubsidie – wat meestal impliceert dat men ook nog geen werkend verdienmodel en *assets* heeft – ontbreekt enige perspectief op financiering op korte of middellange termijn. Daardoor moeten deze bewonersbedrijven zich richten op het acquireren van op-eenvolgende, korte termijn projectfinancieringen (door subsidies). Dit vraagt echter zoveel tijd en energie dat men onvoldoende toekomt aan het 'echte werk' van het bewonersbedrijf en bijgevolg niet of nauwelijks stappen kan zetten in de verdere uitwerking en ontwikkeling van het bewonersbedrijf.

## 7 Sociaal-economische baten en rendement

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de kennisvraag met betrekking tot de sociaal-economische baten van de bewonersbedrijven in het LSA-project. Bij de beantwoording van deze vraag draait het om een aantal factoren. Om te kunnen voldoen aan één van de bindende principes voor deelname aan het LSA-project (zie paragraaf 3.1) moeten bewonersbedrijven onafhankelijk en zelfvoorzienend zijn en de winst terug laten vloeien naar de wijk c.q. ten bate laten komen aan hun sociaal-maatschappelijke doelstellingen. Met andere woorden, bewonersbedrijven moeten commercieel en bedrijfsmatig handelen. Daarin verschillen zij van (veel) andere typen bewonersorganisaties. De financieel-economische kern van bewonersbedrijven wordt gevormd door het verdienmodel, oftewel de wijze waarop bewonersbedrijven financiële middelen genereren die kunnen worden besteed aan de realisatie van hun sociale doelstellingen. De activiteiten waar geld mee verdiend kan worden zijn niet per definitie dezelfde activiteiten die moeten leiden tot het halen van de sociale doelen. Dat betekent dat we op twee manieren over 'baten' kunnen spreken, namelijk het verdienen van geld en de besteding daarvan aan sociale doelstellingen, waarvan de baten toekomen aan de doelgroep(en) van deze doelstellingen. Daarom gaan we in dit hoofdstuk per bewonersbedrijf dieper in op de ontwikkeling van het verdienmodel c.q. het genereren van inkomsten. Vervolgens kijken we naar het rendement, oftewel de mate waarin de verschillende activiteiten in sociaal-economische zin daadwerkelijk iets opleveren. De bewonersbedrijven passeren in alfabetische volgorde (van standplaats) de revue.

### 7.2 Amersfoort

In Amersfoort heeft het bewonersbedrijf Kruiskamp Onderneemt!? (KO) een oud schoolgebouw van de gemeente overgenomen. Er is in overleg met de gemeente een intentieverklaring ondertekend, waarin staat dat het bewonersbedrijf het pand 'om niet' huurt en dat ze ook geen energiekosten hoeft te betalen. Daar staat tegenover dat KO investeert in opknappen van het pand. De inkomsten worden voornamelijk gegenereerd uit verhuur van ruimten in het gebouw. Het merendeel van de verhuur komt tot stand via ad-hoc kennismakingen, gebeurtenissen en initiatieven, zoals een Chinese vereniging en een organisatie die taalles geeft aan oudere migranten. Andere huurders zijn een kickboks-schoonmaker, een boekhouder en kunstenaars. De ruimtes worden ook verhuurd voor activiteiten van de wijk, zoals workshops, cursussen en familiefeesten<sup>18</sup>.

Er is vooralsnog weinig sprake van meerjarige huurovereenkomsten, wel van intentieovereenkomsten. Een tweede bron van inkomsten is een goedkope lening van de Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij van €50.000, afgesloten in mei 2014. Verder is een provinciale subsidie van €170.000 binnengehaald die bestemd is voor de renovatie van het gebouw, in het bijzonder de vervanging van het dak. De subsidie mag niet voor andere uitgaven worden gebruikt, maar is van belang in de tegenprestatie van KO in de bovengenoemde overeenkomst met de gemeente. Hoewel de toekomstverwachtingen positief zijn (op grond van de huidige verhuuromzet), wordt er wel stevig nagedacht over andere inkomstenbronnen, zoals exploitatie van de keuken in het gebouw.

Concreet lijkt het maatschappelijk rendement vooralsnog beperkt te blijven tot twee betaalde banen: de geïnterviewde kwartiermaker en een 'verzelfstandigde' schoonmaker van verhuurde ruimtes in het

---

<sup>18</sup> Zie <http://www.bewonersbedrijven.nl/kruiskamp-onderneemt/>

weekend voor minimaal vier uur per week. Voorts heeft KO een erkenning als leerwerkbedrijf gekregen voor welzijn, zorg en sport. In deze hoedanigheid worden stagiaires begeleid in hun opleiding.

“Kruiskamp Onderneemt! heeft elementen van een buurtcentrum, maar is toch wezenlijk anders dan de meeste organisaties op het gebied van zorg, welzijn en publieke diensten. Zo kunnen bewoners ook gewoon binnenlopen voor een kopje koffie en ruimtes huren voor een feestje, vergadering of workshop, etc. Het verschil zit echter in de manier waarop activiteiten tot stand komen: Kruiskamp Onderneemt! wil vooral een platform zijn voor ideeën en talenten van bewoners in de wijk, in plaats van (vooral) zelf activiteiten te organiseren. Er wordt dus verwacht dat de wijkbewoners zélf iets ondernemen, met projecten die een maatschappelijk effect hebben in de wijk. In het kort wil Kruiskamp Onderneemt! zorgen voor voorzieningen waar de gemeente Amersfoort of andere instanties niet in voorzien en de gaten vullen die door het wegvallen van allerlei sociale voorzieningen in de wijk veroorzaakt zijn, zoals sluiting van de Roef en de Drietand”

(bron: <https://kruiskamponderneemt.socenti.nl/pages/Coop/Wie%20wij%20zijn?postid=131>)

### 7.3 Arnhem

Het bewonersbedrijf Malburgen heeft ‘Het Bruishuis’ – een voormalige verzorgingsflat – gehuurd van de woningcorporatie Volkshuisvesting en de exploitatie daarvan overgenomen. De verhuur van woon- en bedrijfsruimtes is dan ook de belangrijkste pijler in het verdienmodel. Eén van de eerste plannen was huisvesting van studenten die korting op de huur zouden krijgen in ruil voor beheertaken. Met ingang van 1 januari 2014 betaalt het bewonersbedrijf jaarlijks €135.000 huur aan Volkshuisvesting en is zij tevens verantwoordelijk voor het innen van de huurpenningen van de huurders. Na enige ‘kinderziektes’ loopt dat nu goed. Het bewonersbedrijf zet vooral in op tijdelijke verhuur en doorstroming. Om dat te bewerkstelligen, is de huur sterk progressief en oplopend naarmate de huurperiode langer wordt. Het bewonersbedrijf biedt aan haar huurders de mogelijkheid om die progressiviteit af te zwakken in ruil voor een aantal uur per week aan ‘beheerwerk’ en inzet voor de buurt. Dit vergt overigens wel een aanzienlijke monitoringsinspanning. Het bewonersbedrijf heeft zich aan Volkshuisvesting verplicht om drie etages te verhuren aan bedrijven. De rest kan worden gebruikt voor wonen, inclusief het oorspronkelijke idee van studentenwoningen. Verhuur aan bewoners levert meer op dan aan bedrijven (ca. €380 om €280 per maand per kamer) en huurders-bewoners gaan makkelijker mee in het concept van korting op de huur in ruil voor inzetten in de buurt. De ‘wooncapaciteit’ in de verhuurbare ruimtes is inmiddels volledig benut; er is zelfs een wachtlijst. De bedrijfsruimten worden stapsgewijs op de markt gebracht omdat er eerst opknappwerkzaamheden nodig zijn. Er zitten inmiddels enkele bedrijven in de zorgsector in de flat; zij betalen een marktconforme huur. Eén van deze bedrijven is Philadelphia, een landelijke zorginstelling die mensen met een verstandelijke beperking begeleidt. Philadelphia heeft na de zomer (van 2014) op de begane grond een restaurant geopend.

Het bewonersbedrijf heeft €140.000 startkapitaal van het LSA ontvangen en €60.000 subsidie van Stichting Doen. Daarnaast loopt er een subsidieaanvraag bij het VSB-Fonds (van €40.000). Indirect is de woningcorporatie een belangrijke investeerder. De woningcorporatie zal de komende jaren verlies draaien op het Bruishuis. De huur die het bewonersbedrijf betaalt, dient de woningcorporatie aan de eigenaar van het complex te betalen en daarnaast is zij verantwoordelijk voor groot onderhoud, wat per jaar naar verwachting op ongeveer €100.000 komt.

De zakelijk leider is tevreden over het financiële reilen en zeilen van het bewonersbedrijf. “Wij zijn een bloeiend bedrijf. We houden elke maand een paar duizend euro over en alle kosten [inclusief opknappen en verbouwen] zijn betaald, dus ik denk dat we aan het eind van de rit ongeveer tussen de € 30.000 en €40.000 overhouden”. Een deel van dit netto rendement is nu nog hard nodig voor investe-

ringen in het gebouw en in materialen voor het bewonersbedrijf. Grote uitgaven aan het casco, zoals het aanleggen van een lift, worden door de corporatie betaald. Niettemin blijft de eerder uitgesproken verwachting dat het Bruishuis in twee jaar rendabel zou kunnen zijn, gehandhaafd.

Het doel van het bewonersbedrijf is bijdragen aan leefbaarheid in de wijk. De stelling is dat alle activiteiten die worden georganiseerd sociale activiteiten zijn en dus geen geld hoeven op te leveren. Het eerste project waarin huurders zich inzetten in de buurt tegen korting op hun huur is gestart: de Kinderwijkraad, een soort wijkplatform voor kinderen, in samenwerking met scholen. Dit project wordt bemand door studenten onder de huurders. Het sociaal rendement valt zowel toe aan de school (ondersteuning voor het kinderplatform) als de studenten (kortingen op de huur).

Verder biedt het Bruishuis onderdak aan een breed scala aan sociale activiteiten in de wijk, die doorgaans door één of enkele vrijwilligers bemand worden. Er zijn diverse activiteiten in ontwikkeling, zoals een bioscoop voor *arthouse* films, een zaterdagmarkt en een kunstmarkt. Het mobiliseren van (meer) vrijwilligers blijft lastig, aldus de zakelijk leider.

## 7.4 Emmen

Net als in Amersfoort heeft het bewonersbedrijf een voormalig schoolgebouw van de gemeente overgenomen. Het grote verschil is dat de overname in Emmen ook gepaard gaat met een overdracht van eigendom naar het bewonersbedrijf. Daardoor is het bewonersbedrijf volledige verantwoordelijk voor het onderhoud en beheer van het gebouw en de kosten daarvan, inclusief de energielasten. Het gebouw is inmiddels opgeknapt, maar daarbij zijn hoge, deels onvoorziene, bouwkosten gemaakt en het in slechte staat verkerende dak is nog niet gerenoveerd. Dit noopt het bewonersbedrijf om snel geld te gaan verdienen. Tot het moment dat er geld verdiend kon worden, bestonden de inkomsten uit **startkapitaal** van het LSA (€135.000), subsidies van de Stichting Doen (€50.000), de woningcorporatie Lefier (€25.000) en de Rotary (€3.000). Deze middelen zijn vooral gebruikt voor de verbouw, aanschaf van materialen en een reserve voor de hoge energielasten.

**Figuur 7.1** De school in Oktober 2013 (Foto: Wenda Doff)





Omzet wordt gegenereerd door verhuur van ruimtes in het gebouw. Het gaat hierbij om verhuur aan bedrijven en instellingen (zorg, wijkbibliotheek) voor een vaste prijs van €75 per m<sup>2</sup> en verhuur voor vaste clubavonden en incidentele evenementen (€15 per uur). Het aanvankelijke plan voor een gedifferentieerde huur aan commerciële en maatschappelijk instellingen is niet doorgegaan. Voor de vaste verhuur was rekening gehouden met 60% bezetting in het eerste jaar, maar dat bleek al snel 100% te zijn, plus een wachtlijst. Voor de losse verhuur is nog wat ruimte over. De afwezigheid van concurrerend zaalaanbod voor verenigingen en clubs in de wijk biedt perspectief. Op termijn volstaat de verhuur van ruimtes echter niet om voldoende omzet te genereren. Daarom wordt er per december 2014 ook ingezet op exploitatie van een restaurant in het gebouw, waar gezonde maaltijden tegen een vaste prijs van €7 genuttigd kunnen worden. Enkele plannen voor de toekomst zijn een moestuin, een marktje voor de producten uit de tuin, en groenonderhoud ter 'ontzorging' van de gemeente. Daarnaast wordt er met zorginstellingen nagedacht over dagbesteding.

Feitelijk staat de ontwikkeling van een programma van maatschappelijke activiteiten nog in de startblokken; tot voor kort ging vrijwel alle energie naar het opknappen van het gebouw. Tot het najaar van 2014 probeerde men maatschappelijke meerwaarde zoveel mogelijk te creëren in één en dezelfde activiteiten waarmee ook economisch rendement geboekt werd. Naast het aantrekken van vrijwilligers voor beheertaken in en om het gebouw en het bewonersbedrijf, is het restaurant daar een voorbeeld van. Er zit een kleine winstmarge op de maaltijdprijzen en het dient de sociaal-maatschappelijke doelstellingen van ontmoetingsplaats plus 'eten buiten de deur' voor mensen met weinig geld die dat nergens anders kunnen.

## 7.5 Haarlem

Voor dit bewonersbedrijf is het oude Badhuis in de gemeente het brandpunt van de activiteiten. Er is een jarenlange, moeizame discussie met de gemeente geweest over de vraag of en onder welke voorwaarden het bewonersbedrijf het pand zou mogen gebruiken, deels omdat de gemeente lange tijd de intentie heeft gehad om het pand te verkopen. Uiteindelijk is er in september 2014 een gebruikersovereenkomst gesloten voor de duur van één jaar, met evaluatie in april 2015. Indien de gebruikersovereenkomst in 2015 wordt omgezet in een huurovereenkomst, is dat op basis van een ingroei-model, waarin pas na drie jaar de volledige huur betaald zal worden (die nu is vastgesteld op € 18.000 per jaar). Net als in de drie voorgaande cases steunt het verdienmodel op vaste verhuur van ruimtes boven in het Badhuis en op de losse verhuur van de grote zaal voor feestjes en vergaderingen. Daarnaast organiseert het bewonersbedrijf drie koffieochtenden per week, gekoppeld aan het aanvangstijdstip van de belendende school, zodat ouders over de drempel gehaald kunnen worden. Verkoop van koffie levert geld op, maar dient – via mond-op-mondreclame – vooral ook om meer bekendheid te genereren voor wat er allemaal mogelijk is in de verschillende ruimtes. Mede voor dit doel wil het bestuur zelf ook op regelmatige basis een aantal thema-avonden organiseren, die ook entree- en barinkomsten opleveren. Nu al is elke tweede week op vrijdagavond afwisselend een open podium en een ruilmarkt. Tevens is een soort *crowdfunding* bedacht in de vorm van een lidmaatschap van het Badhuis – "je kunt badgast worden" – tegen een bepaald bedrag per maand. Er zijn drie bedragen, en ieder kan op basis van draagkracht zelf bepalen wat hij/zij kan betalen. Badgasten kunnen één keer gratis de zaal gebruiken voor een feestje of iets dergelijks. Behalve inkomsten uit lidmaatschappen is ook hier de achterliggende idee dat mensen die iets betalen meer betrokken raken en dan ook sneller gaan meedoen met activiteiten, bijvoorbeeld als vrijwilliger. Tot slot zit er een subsidieaanvraag bij Stichting Doen in de pen.

Een belangrijk kernwoord in de maatschappelijke doelstelling van het Badhuis is 'ontmoetingsplek'. Hierbij is het beschikbaar stellen van de zaal voor kleine groepjes bewoners om hun ideeën voor

buurtactiviteiten verder uit te werken, een belangrijk middel. Omdat er nog weinig andere inkomsten zijn, wordt aan bewoners wel een kleine bijdrage gevraagd. Het gebruik van de zaal is in het voordeel van de buurt, maar ook van het bewonersbedrijf, dat zelf niet de middelen heeft om veel activiteiten in/voor de buurt te ontplooiën. Op deze manier kan ze die ten minste faciliteren.

Om aan de eigen maatschappelijke doelstelling te kunnen voldoen wordt samenwerking gezocht met welzijnsorganisaties. Zo wordt er al samengewerkt met Roots, een organisatie die mensen met problemen begeleidt bij arbeidsreïntegratie, door hen zinvolle vormen van dagbesteding aan te bieden. Zo komt een cliënt van Roots twee keer per week schoonmaken en staat een andere achter de bar.

De 'impact' van het Badhuis op de buurt is moeilijk aan te geven. Er is weinig feedback van de buurt en de beperkte feedback is nogal eens negatief. Hoewel veel buurtbewoners het Badhuis wel een leuke plek en een leuk initiatief vinden, zijn zij door die negatieve reacties moeilijk te mobiliseren om 'leuk vinden' om te zetten in actief participeren. Niettemin zet het bestuur hier nu wel actiever op in.

## 7.6 Hengelo – Berflo Es

Anders dan de voorgaande cases is het verdienmodel van het Bewonersbedrijf Berflo Es voornamelijk uitsluitend gebaseerd op dienstverlening en verkoop van producten, in de vorm van zes projecten, waarvan er vijf geld (moeten) opbrengen: Berflo BalieBus, Berflo Bestelauto, Berflo Boerderij, Berflo Beheer, Berflo Naaiatelier en Berflo's Vintage & Fashion. Hieronder bespreken we kort elk project.<sup>19</sup>

*Berflo Baliebus* is een SRV-wagen die is omgebouwd tot een mobiele ontmoetingsruimte en die op vaste dagen en tijdstippen door de wijk rijdt. In de Baliebus kunnen buurtbewoners terecht voor hulp, ondersteuning en informatie, maar ze kunnen zich ook melden als vrijwilliger voor enkele andere projecten (zie hieronder) van het bewonersbedrijf. Indien nodig worden bewoners met hun vraag of probleem doorverwezen naar deskundigen of instantie(s).

**Figuur 7.2** De Berflo Baliebus (Bron: <https://twitter.com/BerfloBedrijf>)



<sup>19</sup> Een deel van de hierna volgende beschrijving is afkomstig van <http://www.berflobedrijf.nl/projecten>



*Berflo Bestelauto*, een elektrische auto, wordt ingezet in het verdienmodel voor een project om voor Aveleijn (zorginstelling) maaltijden te vervoeren naar haar cliënten in een begeleidwonenproject. Het bewonersbedrijf zet vrijwilligers in als chauffeur en kan daarmee goedkoop opereren. De auto wordt tegen betaling ook gebruikt als betaalbare vorm van openbaar vervoer, in het bijzonder als boodschappendienst. Gezien de lage inkomens in de wijk is dat geen concurrentie voor reguliere taxiserie: "het is een aanvulling, iets vergelijkbaars is er gewoon niet", aldus de zakelijk leider.

*Berflo Boerderij* betreft een stadstuin op een stuk grond in eigendom van de woningcorporatie, waarvoor zij door de crisis voorlopig geen bouwplannen meer heeft. De tuin wordt ingezet in het verdienmodel door de verbouw van biologische groenten en kruiden, waarvan een deel verkocht wordt aan een restaurant in de omgeving en in een lokale supermarkt. Op termijn zal het zwaartepunt verschuiven naar het gebruik van producten in kookworkshops en een restaurantfunctie.

*Berflo Beheer* betreft een opdracht voor de corporatie Welbions voor een 'signaleringsfunctie' in de wijk: twee maal per week een ronde lopen en problemen signaleren omtrent zwerfafval, kapotte verlichting, etc. De wijkbeheerders in dienst van de corporatie kunnen deze taak er niet bij hebben. Tot nu toe is het een pilot die €600 per maand op brengt, maar het is de bedoeling om dit uit te breiden.

*Berflo Naaiatelier* is een kledingproject dat aanvankelijk werd gedaan door BSA (Buurtgerichte Sociale Activering) tot de subsidie door de gemeente werd beëindigd. Daarna heeft het bewonersbedrijf het atelier overgenomen. Er werken actieve bewoners uit de wijk aan mee, waarvan er zeven zeer bedreven zijn in naaiwerk. Er wordt verdiend op productiewerk; zo maakt het atelier momenteel in opdracht dekbedovertrekken en kussenslopen. En ten slotte is *Berflo's Vintage & Fashion* een winkel voor tweedehandskleding, die sinds februari 2015 open is.

Er is €95.000 **startkapitaal** door het LSA toegekend. Daarnaast draagt de stichting Doen €60.000 bij voor de projecten Berflo Bestelbus, Berflo BalieBus en Berflo Boerderij. Verder stellen de gemeente en de woningcorporatie een stuk braakliggend grond ter beschikking om Berflo Boerderij op te starten. De gemeente stelt daarnaast een boventallige adviseur beschikbaar en de inventaris van het gestopte project BSA.

Sinds eind 2014 zit het Bewonersbedrijf Berflo Es met toestemming van de gemeente in een oud schoolgebouw (De Wingerd) waarvoor met de gemeente een tijdelijke bruikleenovereenkomst is gesloten. In ruil voor 'leegstandsbeheer' zit het bewonersbedrijf er gratis in, maar er zijn tegelijkertijd onderhandelingen gevoerd om het gebouw op termijn voor een gereduceerd tarief te kopen. Aan deze onderhandelingen leek een eind te komen toen de gemeente het pand aanvankelijk beloofde aan de nieuwe Islamitische school van de Stichting voor Onderwijs op Islamitische grondslag in Midden- en Oost-Nederland (Simon). Na overleg tussen Simon, Berflo Bedrijf en de gemeente is het pand eind maart 2015 alsnog toegewezen aan het BewonersBedrijf.<sup>20</sup> Daarmee ontstaat de ruimte om het verdienmodel verder te ontwikkelen op basis van verhuur. Het gebouw is daar met 12 verhuurbare ruimtes (naast de twee die het bewonersbedrijf zelf in gebruik heeft), zeer geschikt voor. Volgens de zakelijk leider maakt zo'n model ook meer kans van slagen dan het huidige model, louter op basis van dienstverlening. Volgens hem is er een lokale markt voor verhuur aan kleine bedrijfjes. Er zitten zo'n 200 zzp'ers in de wijk waarvan een aantal al eens heeft geïnformeerd naar beschikbare ruimte. Het bewonersbedrijf wil daarom één lokaal inrichten voor flexplekken met Wi-Fi.

Volgens het geïnterviewde bestuurslid zijn de projecten van het bewonersbedrijf op dit moment nog niet rendabel. Als dat op termijn niet lukt, is er kennelijk onvoldoende vraag en "moet de stekker eruit". Het bestuur is zich bewust van het risico dat de service-activiteiten van het bewonersbedrijf voor de corporatie Welbions op termijn wel eens ten koste zou kunnen gaan van betaalde banen, omdat

---

<sup>20</sup> Bron: <http://www.bewonersbedrijven.nl/pand-binnenkort-eigendom-van-berflo-bedrijf>

bestaande wijkbeheerders hun baan verliezen en/of nieuwe wijkbeheerders niet worden aangetrokken omdat haar vrijwilligers veel goedkoper zijn.

Het Bewonersbedrijf Berflo Es hanteert een model waarin economische activiteiten als zodanig ook direct bijdragen aan de sociale doelstelling van het bedrijf, in plaats van inkomsten uit economische activiteiten te investeren in sociale projecten. Met andere woorden, er is een sterke verwevenheid tussen economische en sociale projecten. De honorering van vrijwilligers bestaat voornamelijk uit vergoedingen in natura, zoals producten uit de tuin en gebruik van de elektrische auto. Het bewonersbedrijf zou hen graag een financiële vergoeding geven, maar daarvoor heeft ze voorlopig nog niet de middelen.

Tot slot wil het bewonersbedrijf het gebouw gaan verduurzamen om het energieverbruik zoveel mogelijk te reduceren; de energielasten zijn nu heel hoog. Ze heeft haar ideeën via de Energy Pitch Overijssel 'wereldkundig' gemaakt en een plan ingediend bij de provincie. Dit is goed ontvangen door de provincie omdat verduurzaming van het gebouw is gekoppeld aan een initiatief om te laten zien hoe wijkbewoners – een wijk met zo'n 1000 particuliere woningen uit de jaren '50 van de vorige eeuw – met eenvoudige middelen de eigen woning kunnen verduurzamen. Indien de provincie daadwerkelijk met het bewonersbedrijf in zee gaat, betekent dit financiële ondersteuning van wijkbewoners en het creëren van werk voor aannemers in de wijk.

## 7.7 Hengelo – 't Geerdink

Het kandidaat-bewonersbedrijf Geerdink zal worden opgezet vanuit de bestaande stichting 't Geerdink die in 1977 is opgericht door een groep actieve bewoners uit de wijk de Hengelose Es. Vanaf het begin vormt de ponystal de basis van de stichting, vanuit waar allerlei sociale activiteiten worden georganiseerd, zoals werkervaringsprojecten ('t Geerdink is een erkend leerbedrijf), een zakgeldproject, scholenprojecten etc. De stichting beheert ook een op hetzelfde terrein gelegen speeltuin. Sinds 1999 behoort ook buurtbeheer tot de kernactiviteiten van de stichting. De stichting profileert zich als een welzijnsinstelling die zich inzet om werklozen werkervaring en/of een zinvolle dagbesteding te bieden. De directe aanleiding om een bewonersbedrijf op te richten zijn de bezuinigingen van de gemeente, in het bijzonder die op de begeleidingskosten van werkervaringsplaatsen, waardoor eind 2012 de grootste subsidie voor de stichting wegvalt. Het personeel, een persoon met een agogische achtergrond en een persoon voor de zakelijke kant, kon daardoor niet langer worden aangehouden. Door de lagere beschikbaarheid van mensen voor werkervaringstrajecten kan de stichting vervolgens ook minder opdrachten uitvoeren voor de woningcorporatie. De stichting verkeert daardoor in financiële problemen. Tot nu toe is het niet gelukt om het ondernemingsplan voor de externe beoordelingscommissie van het LSA te krijgen, waardoor er nog geen perspectief is op een startkapitaal. Er zijn diverse subsidies aangevraagd (zie paragraaf 1.7), maar het is onduidelijk wat de status van deze aanvragen is. Voor de ponystal krijgt 't Geerdink wel subsidie van de gemeente. Volgens de geïnterviewde bestuurslid van het bewonersbedrijf is het startkapitaal van het LSA vooral nodig om betaalde krachten aan te nemen zodat de komende jaren de activiteiten op een verantwoorde manier kunnen worden omgebogen naar een bewonersbedrijf met eigen verdienmodellen.

De doelstellingen en activiteiten van het op te zetten bewonersbedrijf zoals die in het ondernemingsplan zijn geformuleerd, borduren voort op het werk van de al bestaande stichting, namelijk het beheer en onderhoud van parken en wegen, en het handhaven van de ponystal en speeltuin, met de inzet van vrijwilligers vanuit de wijk. Daarmee lijken de maatschappelijke baten vooral te liggen op het creëren van werkervaringsplaatsen (zinvolle dagbesteding), de resultaten van de buurtbeheerprojecten (schoon, heel en veilig) en benutting van de geboden recreatieve voorzieningen (ponyrijden en speeltuin) in de wijk Hengelose Es.

## 7.8 Leeuwarden

Het Bewonersbedrijf Heechterp-Schieringen (BBHS) was het eerste bewonersbedrijf in het LSA-project dat een **startkapitaal** toegekend kreeg door de externe beoordelingscommissie van het LSA-project.

**Figuur 7.3** Het kantoor van BBHS, eerste bewonersbedrijf van Nederland (Foto: Wenda Doff)



Na moeizame onderhandelingen en een periode waarin de oplossing verder weg leek dan ooit, heeft het BBHS een opdracht gekregen van de woningcorporatie Elkien om 18 portieken in haar woningbezit schoon te houden. Op basis van het door Elkien verstrekte werkprogramma is een offerte opgesteld (en door Elkien geaccepteerd) waarin vier uur per week wordt schoongemaakt tegen een bedrag van €4000 per jaar. Het BBHS werkt met groepen van vier personen aan deze opdracht, dus maximaal 16 uur werk. Het betreft vrijwilligers, waarvan sommige met een bijstandsuitkering, die voor het werk een vrijwilligersvergoeding krijgen. De resterende inkomsten worden gebruikt als dekking voor de kosten van het bewonersbedrijf.

De grootste uitdaging is de door Elkien geëiste continuïteit van het werk. Dit kan het BBHS niet volledig garanderen. Het werken met vrijwilligers, waarvan een deel een meldingsplicht kan hebben bij de gemeente (vanwege de uitkering), leidt tot een fundamenteel dilemma. Enerzijds zijn het krachten waarmee het BBHS naar een gezonder verdienmodel kan toewerken. Anderzijds leidt het tot grote onzekerheden, omdat werklozen in principe vrijwilligerswerk mogen doen, maar volgens de zakelijk leider worden daar vervolgens van beleidswege hele strenge voorwaarden aan gekoppeld. Dat is niet alleen een probleem voor de vrijwilligers, maar ook voor het bewonersbedrijf. De inzet van vrijwilligers is onberekenbaar en de zeggenschap over het werk dat ze mogen doen is beperkt. Met Elkien is daarom een eenvoudig contact gesloten waarin die garantie niet is opgenomen. Als het werk niet elke

week gedaan kan worden, wordt dat uiteindelijk opgevat als een gedeeld risico. Het blijft echter de vraag hoe lang deze opdracht na aflopen van het huidige contract nog loopt en of er op termijn nog uitbreiding van het werk mogelijk is.

Daarnaast heeft het BBHS een opdracht van Omrin, de milieustraat in Leeuwarden. De opdracht bestaat uit het melden van 'wantoestanden' omtrent zwerf- en restafval in de wijk. Dat levert een kleine €2000 per jaar op, inclusief BTW. Dat is niet heel veel, maar door de inzet van vrijwilligers kan het bewonersbedrijf er nog steeds aan verdienen.

Voorts krijgt het BBHS een grootschalige opdracht van de gemeente voor groenonderhoud ter waarde van enkele tienduizenden euro's. De zakelijk leider gaat daarbij uit van ongeveer 5500 vergoede vrijwilligersuren voor een groep van 25 tot 35 vrijwilligers. Dat werk werd tot voor kort uitgevoerd door een sociale werkplaats, maar omdat de wetgeving op werkvoorziening verandert, ziet de gemeente weer ruimte om het over te hevelen naar het bewonersbedrijf.

Op grond van de bovenstaande activiteiten dringt zich de conclusie op dat het BBHS niet rendabel te maken is met alleen dienstverlening en uitvoering van opdrachten voor derden, tenzij de opdrachten veel substantiëler van karakter worden. Voorts blijkt werkgeverschap van een bewonersbedrijf in algemene zin een moeilijk verhaal voor opdrachtgevers. Uitbreiding van activiteiten richting exploitatie van vastgoed lijkt dan ook noodzakelijk. Deze conclusie is ook getrokken door de zakelijk leider, die inmiddels het bedrijf verlaten heeft. Een recent initiatief tot verhuur van de keuken aan een startende cateraar is echter een financiële strop geworden, omdat er geen contract was en het bedrijf bleek te zijn doorverkocht toen het BBHS de huur van de keuken wilde factureren. Vanaf 1 december 2014 is er een medegebruikerscontract – geen huurcontract, onderverhuur mag niet – met een nieuwe, ervaren cateraar. Deze keer staan wel alle afspraken op papier in een contract. Deze cateraar betaalt voor gebruik van de keuken en voor administratie (€320 per maand), en gaat gebruik maken van vrijwilligers – deels betaald – voor assistentie in de keuken, schoonmaak en bezorgen van maaltijden.

In het huidige pand van het BBHS is er verder nauwelijks ruimte beschikbaar voor verhuur. Een ander, mogelijk geschikter pand van de gemeente zou leeg komen, maar de gemeente heeft dat al verkocht voordat het bewonersbedrijf erover kon onderhandelen. Het bewonersbedrijf wordt in zulke gevallen ook gezien als een commerciële partner, en dat maakt de uitgangspositie al een stuk lastiger, omdat verwerving of zelfs huur van een ander gebouw financieel onhaalbaar is.

Net als Berflo Es hanteert het Bewonersbedrijf Heechterp-Schieringen (BBHS) deels het model waarin economische activiteiten als zodanig bijdragen aan de sociale doelstelling van het bewonersbedrijf, in plaats van inkomsten uit commerciële activiteiten te investeren in sociale projecten. De vrijwilligers die worden ingeschakeld in de opdracht van Elkien krijgen een financiële vergoeding, waarbij het precieze bedrag afhangt van het maximum dat iedere vrijwilliger met een uitkering per maand mag verdienen. Uitgangspunt is dat er niks aan de strijkstok blijft hangen en dat er zoveel mogelijk inkomsten worden doorgegeven aan de vrijwilligers c.q. de buurt. Dat is een welkome aanvulling voor het forse aandeel buurtbewoners met een zeer laag inkomen. Volgens een van de geïnterviewde bestuursleden heeft dit twee belangrijke neveneffecten: deze mensen komen weer meer met andere mensen in contact (dus uit het sociale isolement waarin velen verkeren) en wennen weer aan een arbeidsritme. Aan diegenen die er blijf geven zo'n ritme weer te pakken te hebben, wil het BBHS in de toekomst ook cursussen of trainingen aanbieden die hun kansen op doorstroming naar een reguliere baan vergroten.

Voorts is het BBHS recent gestart met een project buurtpreventie. Daarin gaan teams van buurtbewoners frequent in de wijk surveilleren, vooral 's avonds. In samenwerking met de politie zullen de teams, indien nodig, mensen aanspreken, waarbij het voorkomen van vernieling of vandalisme een belangrijk uitgangspunt is. Aan dit project is geen verdienbasis gekoppeld, maar het sociaal rendement betreft de verwachte bijdrage aan verbetering van de leefbaarheid, de kerndoelstelling van het BBHS. Deze verwachting kan overigens bogen op een wetenschappelijke fundering (Lub, 2013).

## 7.9 Zaanstad

Het bewonersbedrijf 'in wording' is ontstaan uit de klankbordgroep Poelenburg die dateert uit 2008. Deze klankbordgroep trad namens de wijk als gesprekspartner op met de gemeente in relatie tot de grootschalige herstructureringsplannen voor Poelenburg. De initiatiefnemer van de Stichting Bewonersbedrijven Zaanstad was tevens platformlid bij het LSA en als zodanig goed op hoogte van de ontwikkelingen omtrent het project bewonersbedrijven. Gaandeweg ontwikkelde dit eenmansinitiatief zich tot een stichting met drie bestuursleden en de initiatiefnemer, die onbezoldigd en uit idealisme handelt en bewust niet als zakelijk leider aangeduid wil worden. Het eerste contact met LSA was vooral bedoeld voor kennisdeling, maar in januari 2014 wilde men toch gaan voor een status van 'experiment bewonersbedrijf' omdat zich zoveel projecten aandienden.

Het verdienmodel is momenteel gebaseerd op twee projecten. Het eerste project is Fietsfix, een werkplaats voor fietsreparatie en tevens aankoop van oude fietsen om deze op te knappen en weer te verkopen. Dit project werd goed op gang geholpen door een donatie van 100 oude fietsen door de woningcorporatie die konden worden opgeknapt en vervolgens verkocht. Bovendien stelde de corporatie zonder huurprijs een werkplaats beschikbaar (anti-kraak). Eind 2014 is dit pand gesloopt, waardoor men nu wel op zoek is naar een ander pand, maar tot dit moment was dit project zeer rendabel. Door lage arbeidskosten, het ontbreken van huurlasten en de startvoorraad van fietsen kon Fietsfix op bescheiden schaal inkomsten genereren voor het bewonersbedrijf. Dit zal echter pas meer substantiele vormen aan kunnen nemen als het bewonersbedrijf weer een werkplaats gevonden heeft tegen een bescheiden huurprijs, zodat de verkoop van opgeknapte fietsen ook weer op gang gebracht kan worden.

Het tweede project is het (beheer van het) buurthuis. In 2014 kwam het buurthuis in beeld als toekomstige huisvesting van het bewonersbedrijf omdat alle buurthuizen in Zaanstad werden verzelfstandigd, een bezuinigingsmaatregel bij de gemeente. De gemeente heeft niettemin ook een positieve rol gespeeld bij de beschikbaarstelling en renovatie van het buurthuis voor het bewonersbedrijf. Zo heeft de gemeente een compensatieregeling getroffen met het bewonersbedrijf voor de hoge kosten van het buurthuis (huur en energielasten, die samen ongeveer een ton per jaar belopen). Deze regeling loopt tot en met eind 2015. Het bewonersbedrijf is zelf hoofdhuurder en probeert inkomsten te genereren uit doorverhuur van ruimtes in het buurthuis. Een van de bestuursleden schat in dat hiermee ongeveer 60% van de exploitatiebegroting kan worden gedekt, en dat er zeker nog groei in zit. Er is veel belangstelling, onder andere van voormalige huurders die tijdens het 'beheer' door de Stichting Welsaen (de vorige beheerder) waren vertrokken vanwege 'het weinig gastvrije beleid'. Ten slotte zijn er plannen voor een bewonerskeuken, die maaltijden kan verzorgen voor oudere mensen in de wijk en waar de infrastructuur van het buurthuis voor kan worden gebruikt.

Daarnaast zijn er nog enkele projecten waarvoor inkomsten direct ingezet worden in maatschappelijke baten (en dus geen winsten opleveren die weer in het bewonersbedrijf geïnvesteerd kunnen worden). Het gaat hierbij om toeleiding naar werk en het opknappen van portieken van flatgebouwen (van de corporatie Rochdale) die pas op langere termijn gesloopt worden. Vanwege het (uitsluitend) sociale rendement worden deze projecten in de volgende paragraaf besproken.

Ten slotte heeft het bewonersbedrijf geprobeerd om een kringloopwinkel op te starten. Dit is echter niet gelukt, mede doordat de (door de corporatie 'om niet' ter beschikking gestelde) ruimte zo klein was dat bijvoorbeeld meubelen – tweedehandsartikelen waar veel vraag naar is – letterlijk niet in het assortiment pasten.

De belangrijkste maatschappelijke doelstelling van het bewonersbedrijf is mensen zonder werk toeleiden naar werk. Het buurthuis is belangrijk in het verdienmodel via verhuur, maar ook als basis voor veel van de maatschappelijke activiteiten en het positioneren van die projecten in de wijk.

In het kader van oprichting van sociale wijkteams heeft het bewonersbedrijf meegedaan als onderaannemer in de aanbesteding voor drie wijken in Zaanstad. De gemeente is opdrachtgever en DOCK – een welzijnsinstelling uit Rotterdam – is hoofdaannemer. In die teams zitten verder vertegenwoordigers van de gemeente zelf, en van de Stichting MEE die zich richt op gehandicapten. In dit consortium wordt het bewonersbedrijf betaald voor de kerntaak om mensen toe leiden naar werk. Voor dit geld gaat het bewonersbedrijf 3 fte's inzetten, te putten uit een pool van acht personen. Voor zover ons bekend is dit een unieke situatie en is er geen ander bewonersbedrijf dat een positie als onderaannemer in sociale wijkteams heeft.

Voor de woningcorporatie Rochdale is het BB in het najaar van 2014 begonnen met het opknappen van portieken en boxgangen van flatgebouwen die op de nominatie staan voor sloop maar dat op deze manier nog een aantal (6–10) jaar kan worden uitgesteld. Het bewonersbedrijf heeft een offerte opgesteld en die is geaccepteerd. Het betreft negen complexen van elk drie flats en ongeveer twee jaar werk. De uitvoerenden vormen is een mix van vrijwilligers, langdurig werklozen, en een aantal betaalde krachten. Er is geen contract met Rochdale: het gaat om een pilot met een intentieverklaring om het grootschalig op te gaan zetten. Het is ook geen verdringing van regulier werk: tegen 'normale' marktvoorwaarden zou Rochdale dit werk niet uitbesteden.

Behalve dat de doelstelling is om mensen naar werk te leiden, ontvangen sommigen voor het werk dat ze doen in en voor het bewonersbedrijf een vergoeding. Daarvoor bestaan nu meer 'modellen': langdurig werklozen altijd zonder vergoeding, vrijwilligers met en zonder vergoeding, en betaalde krachten. Over vergoeding en sollicitatieplicht van werkloze uitkeringsgerechtigden zijn afspraken gemaakt met het UWV. Het blijkt echter lastig om gemotiveerde uitkeringsgerechtigden op de beschikbare werkplekken te zetten; velen vrezen dat ze dan hun uitkering verliezen.

## 7.10 Reflectie

In dit hoofdstuk hebben we de sociaal-economische baten van bewonersbedrijven onder de loep genomen. Het verdienmodel vormt de financiële kern van bewonersbedrijven. Hierin draait het om de wijze waarop bewonersbedrijven financiële middelen genereren die kunnen worden besteed aan de realisatie van hun sociale doelstellingen. Bij de baten gaat het dus zowel om het verdienen van geld als om de effecten van de activiteiten waaraan dit geld wordt uitgegeven.

Van alle bezochte bewonersbedrijven hebben er vier een startkapitaal van het LSA verworven (Arnhem, Emmen, Hengelo-Berflo Es en Leeuwarden). Daarnaast lopen er diverse subsidieaanvragen of zijn er al subsidies binnengehaald, bijvoorbeeld voor grote investeringen in verbouwing of renovatie van de eigen accommodatie.

Bij de bewonersbedrijven die ruimtes verhuren in een gebouw is de bezettingsgraad goed tot zeer goed. Vrijwel alle ruimtes zijn verhuurd, al zijn dat niet altijd langlopende contracten. De huurders van woon- en werkruimtes zijn lokale verenigingen, zzp-ers, studenten, maar ook professionele (zorg)-organisaties. Daarnaast worden de grotere zalen verhuurd voor workshops, cursussen en feesten. De baten vallen primair toe aan de huurders van deze ruimte, die deels uit de wijk zelf komen en tegen een aantrekkelijk tarief woon- of werkruimte huren. Met het geld worden vooral voor buurtbewoners allerlei sociale activiteiten opgezet, die je voorheen vaak in een buurthuis zou verwachten, zoals cursussen, sport en spel, cultuur, maar ook advisering en begeleiding. Het is niet altijd even makkelijk om vast te stellen in hoeverre de beoogde baten daadwerkelijk tot stand komen. Dit vraagstuk is ook niet uniek voor bewonersbedrijven, maar is een kwestie bij de effectiviteitsbepaling van overheidsinterventies en 'regulier' welzijnswerk. Een complicerende factor hierbij is dat sociale doelstellingen van de meeste bewonersbedrijven tamelijk abstract geformuleerd zijn.

Sommige bewonersbedrijven zetten in op trajecten voor arbeidsreintegratie, toeleiding naar werk of zinvolle dagbesteding voor werklozen, respectievelijk mensen met psychosociale problemen. Daarbij

wordt er doorgaans samengewerkt met UWV, gemeente of welzijnsorganisaties. De baten van deze trajecten vallen toe aan de cliënten zelf, doordat ze (weer) met andere mensen in contact komen, ervaring opdoen en weer kunnen wennen aan een arbeidsritme. De baten voor het bewonersbedrijf liggen bij het werk dat deze mensen voor het bewonersbedrijf uitvoeren.

Een andere tak van sport zijn de opdrachten voor groenonderhoud, signalering in de openbare ruimte en het opknappen van portieken en boxgangen van flatgebouwen. Daarmee wordt vooral gewerkt aan het verbeteren van de leefbaarheid (schoon, heel en veilig) in de buurt, iets waarvan verondersteld wordt dat alle buurtbewoners daar in meer of mindere mate van profiteren.

In de meeste bewonersbedrijven zijn er vrijwel geen betaalde krachten. Voor zover er al betaalde banen gecreëerd worden, betreft dit doorgaans vooral de functie van zakelijk leider. Toch is er in sommige gevallen wel sprake van financiële baten. Behalve de doelstelling om mensen naar werk toe te leiden, ontvangen sommige vrijwilligers voor het werk dat ze doen in en voor het bewonersbedrijf een vergoeding. Over vergoeding en sollicitatieplicht van werkloze uitkeringsgerechtigden moeten afspraken gemaakt worden met het UWV. Het blijkt echter lastig om gemotiveerde uitkeringsgerechtigden op de beschikbare werkplekken te krijgen, omdat zij vrezen dat ze dan hun uitkering verliezen.

In algemene zin constateren we dat het bij de meeste onderzochte bewonersbedrijven nog te vroeg is om een goed beeld te krijgen van de sociaal-economische baten. De meeste verkeren nog in een verder of minder ver gevorderd stadium van opstarten, waarbij de beoogde activiteitenprogramma's nog in ontwikkeling zijn. Dat geldt ook voor de verschillende pijlers van het verdienmodel, zoals exploitatie van vastgoed en dienstverlening.



## 8 De bewonersbedrijven door de ogen van professionals

### 8.1 Inleiding

Naast herhaalde interviews met vertegenwoordigers van bewonersbedrijven hebben we ook gesprekken gevoerd met medewerkers van gemeenten en woningcorporaties in wier werkgebied bewonersbedrijven actief waren. In de meeste gevallen was er ook sprake van direct contact tussen de geïnterviewde professionals en de bewonersbedrijven die wij gevolgd hebben.

Het vierde principe dat het LSA hanteert voor bewonersbedrijven is dat zij gericht zijn op samenwerking met bewonersverenigingen, de lokale overheid, instellingen en bedrijven (zie paragraaf 2.1). In de gesprekken hebben wij dan ook gevraagd naar de samenwerking en relaties van professionals met bewonersbedrijven in hun werkgebied. Hierbij moeten we wel de kanttekening plaatsen dat er, net als bij de bewonersbedrijven, geen sprake is van een aselechte steekproef van professionals. Wij hebben vooral gesproken met professionals die, al dan niet uit eigen beweging samenwerken met bewonersbedrijven. We kunnen er dus niet zonder meer van uitgaan dat hun opvattingen representatief zijn voor andere professionals die minder directe contacten met bewonersbedrijven hebben. Daarnaast hebben we, omwille van beperkte middelen, ook niet in alle situaties met professionals gesproken.

Voor we de betrokken professionals aan het woord laten, schetsen we kort de lokale beleidscontext waarin de initiatieven tot stand zijn gekomen en zich verder ontwikkelen. Daarna gaan we in op de percepties en ervaringen van medewerkers van gemeenten en woningcorporaties met de (kandidaat-) bewonersbedrijven in hun werkgebied.

### 8.2 De lokale beleidscontext

In de meeste gevallen die wij onder de loep namen, is er geen vastgesteld beleid voor samenwerking met bewonersgroepen die buiten de traditionele overleg- en participatiestructuur vallen, zoals dat geldt voor bewonersbedrijven. Wel lopen er in verschillende steden experimenten waarbij het kandidaat-bewonersbedrijf direct dan wel indirect betrokken is.

In **Leeuwarden** is er aanvankelijk het programma 'Big Society', dat duidelijk geïnspireerd was op de discussie aan de overkant van het Kanaal. Later is dit programma omgedoopt in het project wijkondernemerschap. In verschillende Leeuwardense wijken lopen experimenten waarbij "bewoners zelf de regie nemen in het oplossen van problemen". Het gaat daarbij niet om het aanwenden van additionele budgetten. Op verzoek van de bewoners kunnen reguliere budgetten worden 'omgelegd' zodat het geld "naar de wijk kan worden gebracht". Een wijkvereniging kan op deze manier aanspraak maken op een deel van het budget van bijvoorbeeld een welzijnsinstelling. Het bewonersbedrijf in Leeuwarden is niet één van de lopende experimenten (en heeft ook bewust gekozen om afstand te houden), maar het project wordt wel op de voet gevolgd door de verantwoordelijke projectleider en wethouder. De zakelijk leider van het bewonersbedrijf overlegt regelmatig met de gemeentelijk projectleider en krijgt ook begeleiding bij het zich bekwamen in aanbestedingsprocedures.

De focus van de geïnterviewde medewerker van de gemeente Leeuwarden ligt bij bewonersinitiatieven en burgerkracht, dus op "wat de buurt zelf kan doen, wat de bewoners zelf kunnen, en welke rol de gemeente daarin kan pakken". Er is een platform opgericht met directeuren van diverse diensten die gezamenlijk moeten gaan bepalen wat de gemeente precies doet met een nieuw bewonersinitiatief. De geïnterviewde medewerker constateert dat er in tegenstelling tot de bestaande en langjarig



gegroeide uniforme werkwijze van de gemeente nu maatwerk noodzakelijk is. Dat maatwerk moet worden geleverd in samenspraak, afstemming en taakverdeling met sleutelpersonen van die initiatieven.

In een aantal gemeenten wordt in de context van bewonersinitiatieven vooral nagedacht over het (subsidie)beleid ten aanzien van gemeentelijke accommodaties (zie ook Ham & Van der Meer, 2015). Doogaans willen gemeenten af van structurele subsidiestromen en toe naar een beleid waarin vooral initiatieven worden beloond. Dat kan op papier gunstig zijn voor initiatieven zoals bewonersbedrijven, omdat deze geacht worden beter op de actuele maatschappelijke, economische en financiële context in te kunnen spelen dan 'traditionele' bewonersgroepen als wijkverenigingen. In de praktijk blijkt deze wending van het accommodatiebeleid bewonersbedrijven soms in de kaart te spelen (Emmen), maar in andere gevallen te dwarsbomen (Amersfoort, Haarlem).

In **Emmen** is het bewonersbedrijf Op Eigen Houtje één van de experimenten in het kader van een herbezinning op de relatie tussen burger en overheid. Daarbij wordt er ten aanzien van het gemeentelijke accommodatiebeleid specifiek gekeken naar de mogelijkheden om (het beheer en/of eigendom van) gebouwen over te dragen aan bewoners. Volgens de geïnterviewde ambtenaar is dit gunstig voor het welslagen van het initiatief van Op Eigen Houtje, aangezien er politieke druk is om de bewoners zoveel mogelijk te steunen. In de context van het experiment heeft de gemeente besloten het schoolgebouw over te dragen aan de bewoners (zie paragraaf 6.3 voor meer uitleg). Daarnaast is er gedurende een lange tijd ervaring opgedaan met een intensieve samenwerking tussen bewoners, gemeente en woningcorporatie, in het kader van 'Emmen Revisited'. Onder deze noemer hebben de genoemde partijen ruim 15 jaar intensief samengewerkt aan de vernieuwing van een aantal Emmense wijken, waaronder de wijk Emmerhout, die de thuisbasis is van het bewonersbedrijf Op Eigen Houtje. Er is in die context al veel ervaring opgedaan met "het serieus nemen van bewoners", aldus een medewerker van de woningcorporatie in Emmen. En dat is een positieve ervaring: "er komen betere plannen uit voort". Of zoals het kandidaat-bewonersbedrijf het zelf stelt (in het ondernemingsplan de dato november 2013): "Doordat Emmerhout al jaren deel uitmaakt van Emmen Revisited is er al een grote stap gemaakt in het bottom-up werken in plaats van top-down".

In **Haarlem** is men enigszins afhoudend naar bewonersinitiatieven aangezien de gemeente voor een flinke bezuinigingsoperatie staat en men vreest dat bewoners om subsidie komen vragen. Net als in Emmen speelt het accommodatiebeleid een sterke randvoorwaardelijke rol in de manier waarop de gemeente omgaat met het bewonersbedrijf. In dit specifieke geval gaat het om het Badhuis in de Leidsebuurt (zie ook paragraaf 1.5 en 6.3). De gemeente staat voor de vraag wat te doen met het pand. Het pand staat op de nominatie om verkocht te worden, maar de beslissing daartoe wordt aangehouden vanwege het initiatief van het bewonersbedrijf. De gemeente is gedwongen tot verkoop van een deel van haar vastgoed om middelen te genereren voor het wegwerken van achterstallig onderhoud van de rest van dat eigendom. Het bewonersbedrijf is niet in staat tot aankoop van het pand, dus voor haar is huren de enige optie. De beslissing van de gemeente hangt dan af van de prijs die de markt bereid is te betalen voor het gebouw en de huur die het BB kan opbrengen. De verantwoordelijke gebiedsmanager is echter enthousiast en ziet het bewonersbedrijf graag slagen.

In **Amersfoort** heeft de gemeente in het kader van bezuinigingen besloten om de wijkcentra af te stoten. Door middel van een motie is vervolgens afgesproken dat geïnteresseerde partijen (zoals bewoners) eerst de kans moeten krijgen om het wijkcentrum over te nemen en deze dus zelf te gaan beheren (zie ook Ham & Van der Meer, 2015). Daarvoor is een bepaalde huur per vierkante meter vastgesteld, die vervolgens ook werd gebruikt in het onderhandelingsproces met het kandidaat-bewonersbedrijf Kruiskamp Onderneemt! De gemeenteambtenaar stelt expliciet dat zij het bewonersbedrijf niet anders wil behandelen dan andere bewonersgroepen die ook aanspraak willen maken op

een gebouw. De school die het kandidaat-bewonersbedrijf aanvankelijk op het oog heeft, wordt te duur bevonden. Wel biedt de wethouder een ander gebouw aan, eerst voor een bepaalde huur en later 'om niet' (zie paragraaf 6.3 voor een uitgebreide toelichting). De situatie voor het kandidaat-bewonersbedrijf verandert enigszins wanneer door de val van het College van Burgemeester en Wethouders het beleid ten aanzien van het sluiten van de wijkcentra niet ontvankelijk wordt verklaard. Het nieuwe College, met daarin een prominente positie voor de PvdA, lanceert het STIP-beleid, dat volgens de gemeenteambtenaar kansen biedt voor het kandidaat-bewonersbedrijf. Er komen 6 STIPS (steun- en informatiepunten) die bemand moeten worden door vrijwilligers. "Dus ik zag al allerlei mogelijkheden voor [de initiatiefnemers van] 't Koerhuys omdat die heel erg zoeken naar maatschappelijk nut in de wijk. (...) Daar moeten ze gewoon op inspringen, daar zit een financieel bedrag achter."

In **Arnhem** is er geen vastgesteld beleid, maar men spreekt wel van de 'Malburgse manier'. Het betreft een wijze van samenwerken tussen gemeente, woningcorporatie en bewoners, georganiseerd in het wijkplatform, waarbij zij gelijkwaardige partners zijn in het (voormalige) ontwikkelingsplan van Malburgen. In de praktijk staat de Malburgse manier af en toe flink onder druk, zo ervaren bewoners en bevestigt ook de medewerker van de woningcorporatie Volkshuisvesting. De gemeente heeft meer dan de corporatie moeite met loslaten en een moeizamere relatie met het bewonersbedrijf.

In **Hengelo** moet in het bijzonder bij de gemeente dit type initiatief, een bewonersbedrijf waarvoor nog eigenlijk geen toegesneden regelgeving bestaat, nog 'landen'. Niettemin worden langzaam aan afspraken gemaakt over vormen van langeretermijnsamenwerking. Wederzijds profijt is daarin vaak leidend: de inzet van buurtbewoners, onder meer ter vergroting van sociale cohesie en verkleining van de afstand tot de arbeidsmarkt, past bij de transitieopgave van de instituties naar nieuwe (goedkopere) vormen van besluitvorming en uitvoering (bijvoorbeeld schoon-heel-veilig) waarin buurten en bewoners een belangrijke(r) rol spelen. Zo heeft de gemeente in mei 2013 samen met de woningcorporatie Welbions een convenant opgesteld waarin zij afspreken initiatieven zoals bewonersbedrijven te ondersteunen. Welbions en de Gemeente hebben samen – in mei 2013 – in een convenant vastgelegd dat ze het belangrijk vinden om buurtbedrijven in Hengelo te faciliteren en te ondersteunen. Concrete actie om die visie in de praktijk te brengen, was er in datzelfde jaar nog weinig, "maar daar willen we wel naar toe werken", aldus een medewerker van de corporatie.

Net als in Emmen wordt in **Sittard** het initiatief van het kandidaat-bewonersbedrijf als een experiment gezien, met name door de verantwoordelijke wethouder. De gemeente is vanaf het begin af aan betrokken als professionele partner, is lid van de projectgroep en beheert het geld (zie paragraaf 1.9). De gemeenteambtenaar stelt het zo: "We gaan niet meer voorschrijven: dat is een bestemming voor sport, dit mag niet, dat mag niet. We gaan gewoon vanuit een 0-situatie werken. Alstublieft buurt, hier heb je het en doe er iets leuks mee."

### 8.3 Perceptie en ervaringen van professionals met de initiatieven

#### *Tussen ideologische keuzes en financiële noodzaak*

De algemene beleidsopvatting bij geïnterviewde medewerkers van zowel de gemeente als de woningcorporatie is dat bewoners meer verantwoordelijkheid moeten krijgen voor hun eigen leefomgeving. Bewoners dienen de ruimte te krijgen om initiatieven te ontwikkelen, waarbij de organisatie vooral wil faciliteren en loslaten en niet langer regisseren ("op onze handen zitten" zoals meerdere professionals zeggen). Op de 'kunst van het loslaten' komen we verderop uitgebreid terug. Enerzijds komt deze houding voort uit het besef dat bewoners veel beter weten wat speelt in de buurt dan zijzelf en in principe ook in staat zijn om activiteiten zelf op te pakken en uit te voeren, maar anderzijds is de opstelling gewoonweg geboren uit noodzaak.

Vooral gemeenten, maar ook woningcorporaties voeren immers bezuinigingen en reorganisaties door, waardoor zij zelf niet meer in staat of bereid zijn om projecten te ontwikkelen en uit te voeren. Eén gemeenteambtenaar verwoordt dat treffend: “Ik wil graag dat het [gebouw] een bepaalde maatschappelijke functie krijgt voor de buurt. En hoe je die maatschappelijke functie dan invult... Gemeenten hebben totaal geen geld meer voor dat soort dingen. Dus als een bewonersbedrijf bij mij komt: wij houden onze eigen broek op, ja, dan ben ik natuurlijk (...) spekkoper als gemeente.”

Sommige gemeenten hebben daarbovenop te maken met het proces van demografische krimp, waardoor er sprake is van een mismatch tussen het inwoneraantal en het aanbod van voorzieningen. “Wij kunnen het allemaal niet meer in de lucht houden”, is vervolgens de conclusie. In die zin zou je kunnen stellen dat schijnbaar sombere ontwikkelingen, zoals de economische recessie en krimp, kansen bieden voor initiatieven zoals een bewonersbedrijf. Eén van de gesproken beleidsmakers stelt: “Vroeger kon je nog heel makkelijk zeggen voetbalvelden: daar kunnen we woningen op plaatsen. Wij plaatsen helemaal geen woningen meer, we breken woningen af als regio”. Er is ook een vrees dat als straks de economie weer aantrekt, ambtenaren in de reflex schieten van subsidie verlenen: “[dan] zitten we misschien weer tegenover elkaar: joh, we doen er gewoon geld in, het komt allemaal wel goed. We doen er subsidie tegenaan. Ik hoop van harte dat we dat niet gaan doen.”

In **Arnhem** hecht de woningcorporatie veel waarde aan het initiatief van het Bewonersbedrijf Malburgen. De directeur en geïnterviewde medewerker staan er pal achter: “We gaan het doen, we gaan daar ook de tijd voor nemen. [...] We laten elkaar niet vallen”. Deze positieve basishouding laat onverlet dat er binnen dezelfde organisatie ook weerstanden zijn. Deze weerstanden zijn vooral afkomstig van medewerkers die problemen of onduidelijkheden verwachten in hun eigen werk of met betrekking tot hun verantwoordelijkheden als gevolg van de betrokkenheid van de corporatie bij dit initiatief.

Ook in **Hengelo** kiest de woningcorporatie Welbions bewust en op positieve basis voor samenwerking met het bewonersbedrijf Berflo Es. De overtuiging is dat ze “samen met burgers en buurten en wijken dingen op gaan pakken”. Sterker nog: “alles wat we doen in buurten en wijken moet eigenlijk vanuit onderop komen. Wat ontstaat in buurten en wijken is echt maatwerk, daar is geen blauwdruk voor”, aldus de geïnterviewde corporatiemedewerker. En op het moment dat er een goed functionerend bewonersbedrijf is met een verdienmodel dat ook sociale aspecten omvat, “heeft de corporatie daar, linksom of rechtsom, altijd voordeel van, financieel voordeel maar ook maatschappelijk en economisch voordeel”. Vanuit dit vertrekpunt hebben Welbions en de gemeente in mei 2013 dan ook in een convenant vastgelegd dat ze het belangrijk vinden om buurtbedrijven in Hengelo te faciliteren en te ondersteunen (zie paragraaf 8.2).

### ***Loslaten, maar dat valt niet mee...***

Onze gesprekspartner bij de Arnhemse corporatie bevestigt dat er enige weerstand was in de organisatie. Als trekker van het project heeft hij het devies “liefdevol loslaten, liefdevol overnemen” en de transitieperiode bedacht. De woningcorporatie kan zich niet permitteren dat het misgaat, maar wil wel alle kans geven aan het bewonersinitiatief. Het zijn vooral de corporatiemedewerkers die gaan over administratie en controle die het lastig vinden om los te laten. De transitie heeft tijd nodig, aldus de sleutelpersoon. Loslaten is een kunst op zichzelf, want “je kunt niet praten over burgerkracht, dat bewoners het zelf moeten gaan doen en dan opeens allemaal voorwaarden stellen”.

Die ‘kunst van het loslaten’ is bepaald geen sinecure. Het risico bestaat dat de corporatie richting het Bewonersbedrijf Malburgen wel degelijk in de hiervoor genoemde valkuil valt. In theorie heeft het bewonersbedrijf alle ruimte voor eigen beleid, maar in de praktijk worden er toch bindende voorwaarden gesteld. In dit specifieke geval is er een appendix bij het huurcontract van het bewonersbedrijf voor het Bruishuis met zulke voorwaarden. Voorbeelden zijn het onderschrijven van de intentie om activiteiten af te stemmen met andere, enigszins vergelijkbare lokale initiatieven, en het aangaan van de

verplichting om bepaalde administratieve informatie te leveren waar de corporatie wettelijk over moet kunnen beschikken. Denk bijvoorbeeld aan informatie waarmee de corporatie aan de plicht kan voldoen om aan te tonen dat minstens 90% van de sociale huurvoorraad verhuurd wordt aan huishoudens in de doelgroep.

Binnen de gemeente **Hengelo** deelt niet iedereen de visie op bewonersinitiatieven zoals opgenomen in het convenant met Welbions (zie paragraaf 8.2). De nieuwe visie gaat over “een transitie van de samenleving naar een nieuw evenwicht tussen overheid, markt en bewoners waarin meer van die laatste wordt verwacht”. Maar bij de gemeente hebben nog velen moeite om nieuwe bewonersinitiatieven te plaatsen; zij zien de meerwaarde nog niet direct. “Het is heel erg zoeken van hoe moeten we hiermee omgaan”, aldus de geïnterviewde professional. Dit geldt zowel voor het ambtelijke apparaat als het College van B&W en de gemeenteraad. In de ambtelijke tak speelt het verleden ook een rol. Er was in de wijk Berflo Es ooit een soort buurtbeheer waarvoor de gemeente een financiële bijdrage ter beschikking had gesteld, en die een “complete mislukking” is geworden.

Daarnaast vrezen sommige ambtenaren dat bewonersinitiatieven de bestaande werkstructuur in velden als welzijn of onderhoud ‘verdringen’. Niettemin worden langzaam afspraken gemaakt over vormen van samenwerking tussen gemeente en bewonersbedrijf. Wederzijds profijt is daarin vaak leidend: de inzet van buurtbewoners, onder meer ter versterking van de sociale cohesie en verkleining van de afstand tot de arbeidsmarkt, past bij de transitieopgave van de instituties naar nieuwe (goedkopere) vormen van besluitvorming en uitvoering (schoon-heel-veilig) waarin buurten en bewoners een belangrijke rol spelen.

Deze samenwerking wordt door alle betrokkenen vooral gezien als experiment en groeiproces, met ruimte voor bijstellingen. Ook in andere gemeenten (bijvoorbeeld **Den Bosch**) is gewerkt vanuit de gedachte van een organisch groeimodel, onder het motto dat het inzetten van vastgoed voor bewonersinitiatieven ook voor de gemeente een leertraject betekende.

In paragraaf 8.2 gaven we aan dat de gemeente **Leeuwarden** hard werkt aan het ombuigen van de langjarig gegroeide uniforme werkwijze naar een aanpak van maatwerk, ook richting bewonersinitiatieven. De geïnterviewde gemeenteamtenaar steekt de hand in eigen boezem en omschrijft uitvoerig waarom het voor velen in de bestaande instellingscultuur van de gemeente lastig is om de “institutionele deken” los te laten en af te wachten waar bewoners zelf mee komen. Hiervoor zijn diverse oorzaken. Ten eerste betekent dit “zich begeven in het onbekende”. Beleidsmedewerkers hebben veel kennis van bestaande regelgeving maar hebben geen idee welke bewonersinitiatieven er zijn en wat die willen. Ten tweede is het beoordelen (en ‘afrekenen’) van ambtenaren op de juiste toepassing van regels voor bijvoorbeeld subsidieverlening eenvoudiger dan het beoordelen op het leggen van contacten en het stimuleren en begeleiden van bewonersinitiatieven. Ten derde stuurt de politiek, met name de gemeenteraadsleden, ‘op geld en op kaders’, waardoor loslaten niet zo gemakkelijk is. De traditionele focus op de instellingen waar de gemeente een subsidierelatie mee heeft, is daardoor hardnekkig.

In vrijwel alle gemeenten die we spraken, worstelen individuele ambtenaren met de nieuwe verhoudingen. Zij hebben er vooral moeite mee om als professionals initiatieven los te laten, waar ze dat tot nu toe niet hoefden te doen. “Voor een wat oudere ambtenaar die al 40 jaar gewend is om het op een bepaalde manier te doen, betekent dit natuurlijk ook wel een cultuuromslag”, aldus een van hen.

### ***Faciliteren en ondersteunen***

De geïnterviewde professionals zijn onder de indruk van het enthousiasme onder de bewoners en het werk dat zij verzetten. Zij willen dan ook graag het bewonersbedrijf in hun werkgebied ondersteunen, alleen niet op de ‘traditionele’ manier, in de zin van het project structureel subsidiëren.

De meeste initiatieven zijn eenmalig financieel gesteund door de gemeente en/of de woningcorporatie. Daarnaast bieden zij inhoudelijke en praktische ondersteuning in het proces van opstarten (advies

over exploitatie, bouwkundig rapport, enzovoorts). In sommige gevallen kan de gemeente ook belemmerende regelgeving omzeilen, bijvoorbeeld in de situatie dat het bestemmingsplan geen ruimte biedt aan de activiteiten die een bewonersbedrijf op een bepaalde locatie wil ondernemen (zoals bijvoorbeeld in Hengelo – Berflo Es en Emmen) (zie ook BZK, 2015).

Betrokken professionals besteden flink wat uren om het initiatief mogelijk te maken, in het uitzonderlijke geval oplopend tot bijna een dag in de week. Sommige professionals hebben een al heel lange relatie met het initiatief en/of de initiatiefnemers en de onderlinge bekendheid en vertrouwen zijn belangrijk voor de toewijzing van budget. Zoals een wijkcoördinator van een woningcorporatie stelt: “Stel dat ik dat [het toedragen van een warm hart] niet zou hebben, dan denk ik dat zij kunnen vragen om financiële ondersteuning, maar dat daar heel kritisch naar gekeken wordt”. Op basis van deze langdurige contacten worden kleine opdrachten ‘gegund’ aan het kandidaat-bewonersbedrijf, dat daardoor niet hoeft te concurreren met andere partijen.

In **Hengelo** trekken de gemeente en de corporatie Welbions gezamenlijk op in het faciliteren van het bewonersbedrijf Berflo Es, en wel op drie manieren: met kennis en expertise, met het beschikbaar stellen van huisvesting en een stuk grond (voor de ‘eetbare tuin’, zie paragraaf 7.6) en het instellen van een “regelarme zone” met betrekking tot het bestemmingsplan, zodat de geplande activiteiten ook formeel mogelijk worden. Welbions bemoeit zich weliswaar ‘niet echt’ met het beleid van het bewonersbedrijf Berflo Es, maar heeft bij het bestuur wel aangedrongen op het schrijven van een ondernemingsplan. Dit omdat Welbions het binnenhalen van het LSA startkapitaal cruciaal vindt. De corporatie heeft ook aangeboden daarbij te adviseren en eventueel mee te gaan als het wordt gepresenteerd voor de externe beoordelingscommissie van het LSA-project.

In **Emmen** speelt vooral het besef dat de verhouding tussen overheid en samenleving verandert, een belangrijke rol in het handelen van de gemeente. Naar eigen zeggen is de gemeente Emmen meer dan veel andere gemeenten bereid tot “loslaten en bewonersinitiatieven de ruimte geven” in plaats van te zeggen wat ze moet doen en hoe, en op het laatste moment allerlei formele belemmeringen op te werpen. Nog sterker, de gemeente is bereid om daar risico’s mee te nemen, bijvoorbeeld bij het overdragen van vastgoed. De geïnterviewde medewerker vraagt zich op een bepaald moment dan ook af waarom het LSA nog niet over de brug is gekomen met een startkapitaal. Hij is van mening dat het LSA nu maar een stap moet zetten, “gewoon het geld moet overmaken, en dan maar kijken wat er gebeurt. Net zoals wij gewoon het gebouw [willen] overdragen en twee ton verlies nemen”. Maar de geïnterviewde wil zich daar als contactpersoon van het bewonersbedrijf Op Eigen Houtje bij de gemeente niet in mengen; dat is wat hem betreft iets tussen het bewonersbedrijf en het LSA.

Net zoals bewoners dat ervaren, lopen beleidsmedewerkers in diverse gemeenten soms op tegen de verschillen tussen uiteenlopende gemeentelijke afdelingen. Zo stelt een betrokkene dat zij nog wel eens moeite heeft met haar collega’s van de afdelingen financiën en juridische zaken. “Ik ben niet gebaat bij een juridische verhandeling van anderhalf uur. Ik moet juist weten waar het wel kan en aan welke minimale voorwaarden we het dan moeten laten voldoen.”

### ***Tekort aan professionaliteit en mankracht... en dan?***

Een aantal geïnterviewde professionals wijst op het tekort aan professionaliteit en ondernemerschap bij de bewoners en zien dat als mogelijke bedreiging voor het welslagen van het initiatief. “Met alleen enthousiasme en hart voor de zaak komt het niet goed”, aldus één van de betrokkenen. Het is in die situatie voor sommigen een uitdaging het werk niet gedeeltelijk over te nemen. Zo stelt een van de geïnterviewden dat de adviescommissie die een van de kandidaat-bewonersbedrijven heeft ingesteld, op een gegeven moment te veel ging fungeren al een projectgroep. Maar, zo stelt hij: “Zij moeten het zelf doen. Ik wil het kind niet op schoot hebben.” Hij heeft daarom bewust afstand genomen. Een behoorlijk aandeel van de geïnterviewde professionals (waaronder ook de procesbegeleiders) denkt dat

zonder hulp en ondersteuning van deskundigen – vanuit het LSA of uit hun eigen organisatie – er weinig kans is dat het bewonersbedrijf er ook echt komt.

In een van de casussen was bij de start van het initiatief een professionele organisatie betrokken. De betrokken beleidsmaker stelt: “Ik denk ook dat als [de betreffende organisatie] er niet was geweest, dan had zo'n bewonersbedrijf misschien een nog veel langere tijd gezwoommen in dat hele verhaal. [De organisatie] is gewoon professioneler in haar werkwijze”. “Maar”, zo vervolgt hij, “het bewonersbedrijf is de legitimatie van de maatschappelijke doelstelling [die ik wil behalen]”. Dus ondanks de twijfel, is er sympathie voor het bewonersinitiatief en zij zien het graag slagen.

Een andere potentiële bedreiging voor het bewonersbedrijf die professionals zien is de afhankelijkheid van één of een aantal 'enthousiastelingen'. “Daarom kun je dit model ook niet zomaar uitrollen over de hele stad. Veel is afhankelijk van de inzet van één persoon”, aldus een betrokken gemeenteambtenaar.

In **Hengelo** is het door de gemeente en corporatie gesignaleerde gebrek aan zakelijkheid ook meermaals onderwerp van gesprek geweest met het bewonersbedrijf Berflo Es. Voor de corporatie was het bewonersbedrijf “tot voor kort een organisatie met veel emotie en enthousiasme maar met een onduidelijke koers en weinig zakelijkheid” waarmee het voor de gemeente moeilijk samenwerken was. Een zakelijker inslag is niet alleen nodig voor haar samenwerking met Berflo, maar ook ter vergroting van de kans op het binnenhalen van LSA-startkapitaal.

De geïnterviewde medewerker van de gemeente heeft steeds geprobeerd het bewonersbedrijf een kritische spiegel voor te houden: “Bezieling is prachtig, maar jullie willen ook een bedrijf zijn, een goede financiële basis is dan een essentiële randvoorwaarde”. Het bedrijf kan wat hem betreft ook dingen doen, als onderdeel van hun activiteitenpakket, die geld kosten maar ook een maatschappelijk rendement opleveren, maar die moeten dan wel gecompenseerd worden door andere activiteiten die “meer balans in de financiën opleveren”. Zowel de gemeente als corporatie zien de aanstelling van een zakelijk leider in dit verband dan ook als heel positief.

Opvallend genoeg stelt de geïnterviewde gemeenteambtenaar dat bij een meer zakelijke houding wat hem betreft ook wat meer lef hoort om tegen de gemeente in te gaan. Hij zou graag wat meer weerwoord en wat scherper onderhandelen waarderen.

## 8.4 Reflectie

In dit hoofdstuk hebben we gekeken naar de samenwerking en relaties van lokale professionals met bewonersbedrijven. Wij hebben in dit kader vooral gesproken met medewerkers van gemeenten en woningcorporaties die (in)direct betrokken zijn bij onderzochte bewonersbedrijven in hun werkgebied.

In de meeste situaties is er geen vastgesteld beleid voor samenwerking met bewonersgroepen die buiten de 'traditionele' overleg- en participatiestructuur vallen, zoals bewonersbedrijven. Wel lopen er in sommige steden experimenten met bewonersinitiatieven. Vaak wil men af van structurele subsidiestromen en toe naar een beleid waarin initiatieven 'van onderop' worden beloond. In deze context wordt ook nagedacht over het beleid ten aanzien van gemeentelijke accommodaties. Uit bezuinigingsoverwegingen staan gemeenten voor de keuze om panden te verkopen, te verhuren of over de doen aan private partijen, bijvoorbeeld bewonersbedrijven. In sommige situaties (bijvoorbeeld Emmen) leidt dat tot politieke steun voor en medewerking aan bewonersbedrijven, maar in andere gevallen dwarsboomt dit beleid de plannen van bewonersbedrijven (Amerfoorst, Haarlem) om bepaalde accommodaties in beheer of eigendom te nemen.

De algemene opvatting van geïnterviewde medewerkers van gemeenten en woningcorporaties is dat bewoners meer verantwoordelijkheid moeten krijgen voor hun eigen leefomgeving. Bewoners dienen

de ruimte te krijgen om initiatieven te ontwikkelen, waarbij de gemeente of corporatie wil faciliteren, loslaten en niet (meer) regisseren. Enerzijds komt deze houding voort uit het besef dat bewoners goed weten wat speelt in de buurt en doorgaans ook in staat zijn om activiteiten zelf op te pakken en uit te voeren. Anderzijds is deze opstelling geboren uit noodzaak vanwege bezuinigingen en reorganisaties, waardoor gemeenten en corporaties niet meer in staat of bereid zijn om projecten of bepaalde activiteiten te ontwikkelen en uit te voeren.

Dat neemt niet weg dat 'de kunst van het loslaten' veel beleidsmedewerkers zwaar valt. Binnen één en dezelfde organisatie kan zowel steun voor als verzet tegen de plannen van bewonersbedrijven zijn, waardoor de gemeente of corporatie moeite heeft om een eenduidige positie in te nemen richting de bewonersbedrijven. Maar ook de uitgesproken voorstanders worstelen met hun inzet om de daad bij het woord te voegen. Zo stelt men dat het bewonersbedrijf alle ruimte voor eigen beleid krijgt, maar in de praktijk worden er vervolgens 'via de achterdeur' nog al eens bindende voorwaarden gesteld aan de uitvoering van activiteiten of het beheer, exploitatie of overname van vastgoed. Voorbeelden zijn het (door het bewonersbedrijf) onderschrijven van de intentie om activiteiten af te stemmen met andere, enigszins vergelijkbare lokale initiatieven, en het aangaan van de verplichting om bepaalde wettelijk vereiste administratieve informatie te leveren.

Daarnaast is er veel 'koudwatervrees' te bespeuren, die terug te voeren is op vier oorzaken. Ten eerste het onbekende van bewonersbedrijven. Beleidsmedewerkers hebben veel kennis van bestaande regelgeving maar hebben geen idee welke bewonersinitiatieven er zijn en wat zij willen, hetgeen allerlei vragen oproept met betrekking tot risico's, aansprakelijkheid en vergunningverlening. Ten tweede is het beoordelen (en 'afrekenen') van ambtenaren op de juiste toepassing van regels voor bijvoorbeeld subsidieverlening veel eenvoudiger dan het beoordelen op het leggen van contacten en het stimuleren en begeleiden van bewonersinitiatieven. Ten derde stuurt de lokale politiek 'op geld en op kaders', waardoor loslaten ingewikkeld en politiek riskant is, omdat initiatieven niet altijd in bestaande kaders passen en lastig onder controle te houden zijn. De traditionele focus op instellingen waarmee de gemeente subsidierelaties heeft, is daardoor hardnekkig. Ten slotte vrezen sommige ambtenaren dat bewonersinitiatieven de bestaande werkstructuur in velden als welzijn of onderhoud 'verdringen'.

De geïnterviewde professionals zijn onder de indruk van het enthousiasme onder de bewoners en het werk dat zij verzetten. Zij willen dan ook graag het bewonersbedrijf in hun werkgebied ondersteunen, alleen niet op de 'traditionele' manier (structurele subsidie). De meeste initiatieven zijn eenmalig financieel gesteund door de gemeente en/of de woningcorporatie. Daarnaast bieden zij inhoudelijke en praktische ondersteuning in het proces van opstarten (advies over exploitatie, bouwkundig rapport, enzovoorts). In sommige gevallen kan de gemeente ook belemmerende regelgeving aanpassen, bijvoorbeeld als het bestemmingsplan geen ruimte biedt aan de activiteiten die een bewonersbedrijf op een bepaalde locatie wil ondernemen. Sommige geïnterviewde professionals constateren een tekort aan professionaliteit en ondernemerschap bij de bewoners en zien dat als bedreiging voor het welslagen van het initiatief. Juist in die situatie is de verleiding groot om de bemoeienis met het bewonersbedrijf op te voeren.

In het volgende hoofdstuk formuleren we de conclusies van het project kennisontwikkeling experiment bewonersbedrijven.

## 9 Conclusies

### 9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk maken we de balans op van de kennis die we hebben opgedaan tijdens het volgen van een reeks bewonersinitiatieven sinds de zomer van 2012. Op basis van periodieke interviews tekenden wij hun ervaringen op, mochten soms delen in hun successen en werden deelgenoot van de tegenslagen waarmee ze te kampen hadden. Dat impliceert dat we in dit rapport hoofdzakelijk vanuit hun perspectief gekeken hebben, hoewel we op gezette tijden ook aan betrokken professionals van gemeenten en woningcorporaties gevraagd hebben om hun licht te laten schijnen over de initiatieven in hun werkgebied. En hoewel we tijdens de rit veel contact gehad hebben met medewerkers van het LSA, vormt het LSA als zodanig geen object van onderzoek. Het perspectief van het LSA is verwoord in een door hen uitgebrachte rapportage (LSA, 2015).

Hierna gaan we eerst nader in op de (a)typische selectie van bewonersbedrijven die we onderzocht hebben, en de beperkingen die dat met zich meebrengt. Vervolgens gaan we uitgebreid in op de beantwoording van de kennisvragen. Het hoofdstuk sluit af met een aantal lessen voor zowel bewoners als beleidsmakers die actief zijn binnen (aspirant-)bewonersbedrijven, respectievelijk daarmee te maken hebben of krijgen.

### 9.2 Over de specifieke selectie van de experimenten

In dit rapport bespreken wij een verzameling experimenten die onder begeleiding van het LSA geïnitieerd zijn. We willen benadrukken dat we hier niet te maken hebben met een willekeurige verzameling of steekproef van initiatiefgroepen. Het merendeel van de groepen heeft zich gemeld na een oproep van het LSA in 2011 aan hun achterban om mee te doen aan het project van begeleide experimenten. Het ligt in de lijn der verwachting dat de initiatiefgroepen die reageerden, bepaalde kenmerken hebben die mogelijk niet van toepassing zijn op andere bewonersinitiatieven die kenmerken van wijkondernemingen of bewonersbedrijven hebben. Wij volgen dus een specifieke selectie van projecten binnen een veel breder scala van bewonersinitiatieven. Dat betekent dat initiatieven die niet op enig moment in de afgelopen jaren een (kortstondige) relatie met het LSA hadden, buiten de reikwijdte van dit onderzoek vallen.

Daarnaast vloeien uit de aanpak van het onderzoek enkele beperkingen voort. In de oorspronkelijke opzet zijn we gestart met een twaalfstal initiatieven, om na een jaar nader in te zoomen op de meest gevorderde initiatieven (Amersfoort, Arnhem, Emmen, Haarlem, Hengelo en Leeuwarden). De overige initiatieven hebben we daarna in vogelvlucht gemonitord, maar niet met de diepgang van de zes geselecteerde initiatieven. Later tijdens de rit zijn er twee nieuwe initiatieven aan de lijst toegevoegd die actief werden begeleid door het LSA en inhoudelijk relevant geacht worden, zoals 't Geerdink (Hengelo) en Poelenburg (Zaanstad). Met andere woorden, onze conclusies zijn in sterke mate gebaseerd op *een deel van* de initiatieven die in het LSA-project een plek hebben (gehad). Er is dus geen sprake van een representatief beeld van bewonersbedrijven in Nederland. Buiten de geselecteerde initiatieven om zijn er vele andere initiatieven van de grond gekomen, die omwille van haalbaarheidsoverwegingen niet in het onderzoek konden worden meegenomen.



### 9.3 Beantwoording kennisvragen

In deze paragraaf gaan we uitgebreid in op de antwoorden op de kennisvragen.

#### 1. Wat zijn de sterke en zwakke punten van bewonersbedrijven?

Bij aanvang van het kennisexperiment was bij zowel het LSA als de onderzoekers de verwachting dat het opstartproces voor (een deel van) de bewonersbedrijven wat sneller zou verlopen, zodat er na enige tijd ook zicht zou komen op de vraag welke sterke en zwakke punten onderscheiden kunnen worden. Wij moeten constateren dat deze vraag na drie jaar nog altijd nauwelijks te beantwoorden is voor de Nederlandse situatie. Hoewel een aantal bewonersbedrijven al 'operationeel' is<sup>21</sup>, is het nog te vroeg om op empirisch goed onderbouwde wijze van sterke en zwakke punten te spreken. Wel kunnen we enkele indicaties geven, die ook onderbouwd worden vanuit de Britse ervaringen (zie onder meer Teasdale, 2010; Bailey, 2012; Smith, 2012).

Een eerste sterke punt is dat bewonersbedrijven goed kunnen inspelen op lokale behoeften. Ze voelen meestal goed aan waar buurtbewoners behoefte aan hebben en welke activiteiten en diensten op een warm welkom kunnen rekenen. In sommige gevallen is een directe relatie met diensten of lokale voorzieningen die gesloten worden of wegvallen als gevolg van gemeentelijke bezuinigingen. In andere gevallen wordt er ingespeeld op een zogenaamde 'niche markt' die door gevestigde instellingen niet (goed) bediend wordt, bijvoorbeeld het aanbieden van goedkope bedrijfsruimte voor starters, zzp'ers en kleine ondernemers.

Een tweede sterke punt is dat actieve bewoners in de bewonersbedrijven een zelfstandigere rol spelen dan hun *counterparts* in 'traditionele' bewonersorganisaties. Waar de laatsten doorgaans vaak reactief (moeten) optreden en daarmee 'agendavolgend' zijn in relatie tot de instituties waar zij afhankelijk van zijn (gemeente, woningcorporatie), opereren bewonersbedrijven meer 'agendavormend' op basis van hun perceptie van hun doelgroep en marktpotentieel. Ondernemerschap is in dat opzicht een *sine qua non*. Dat wil niet zeggen dat ze niet afhankelijk zijn van andere partijen, maar ze staan er anders in dan bewonersorganisaties die zich richten op participatie in beleidsvorming.

Een derde sterke punt is de rol van vrijwilligers, waardoor bewonersbedrijven veel werk kunnen verzetten zonder dat daar personeelskosten tegenover staan. Daardoor kunnen zij (semi-)commerciële activiteiten ontplooiën tegen een lage kostprijs.

Deze afhankelijkheid van vrijwilligers is tegelijkertijd ook een het eerste zwakke punt, omdat het werven en vasthouden van vrijwilligers met veel onzekerheden wordt omgeven (zie ook de analyse bij de kennisvragen 3 en 4). Het 'managen' van vrijwilligers is op zichzelf al een lastige en tijdrovende bezigheid, ook vanwege de complexiteit met het bieden van vrijwilligersvergoedingen.

Een tweede, daaraan gerelateerd zwak punt is dat de meeste bewonersbedrijven 'draaien' op de schouders van weinig vrijwilligers, en daarmee qua continuïteit kwetsbaar zijn als één (of meer) van hen opstapt, gaat verhuizen of een (andere) baan krijgt waardoor hij of zij het vrijwilligerswerk moet laten vallen. Waar de zakelijk leider vaak een betaalde functie heeft, geldt dat niet voor de bestuursleden, die het werk puur op vrijwillige basis doen. Naarmate de activiteitenportfolio van bewonersbedrijven groeit, is het belangrijk om de taken over meer mensen te verdelen om overbelasting te voorkomen. Veel initiatieven die wij gevolgd hebben, worstelen met dit vraagstuk.

Een derde zwak punt is de financiële kwetsbaarheid van de bewonersbedrijven. Op een enkele uitzondering na hebben wij geen bedrijf gezien met een verdienmodel dat een stevige basis geeft voor een perspectief op een iets langere termijn dan twee of drie jaar. Velen leunen deels op eenmalige subsidies of moeten voor het genereren van inkomsten evenementen organiseren die niet per definitie bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen. Pas over enkele jaren zullen we weten of deze bewonersbedrijven de startfase overleefd hebben en een gezond bedrijfsprospectief hebben.

<sup>21</sup> Zie <http://www.bewonersbedrijven.nl/bewonersbedrijven/>

## 2. In hoeverre bieden buitenlandse ervaringen met bewonersbedrijven aanknopingspunten voor bewonersbedrijven in Nederland?

In hoofdstuk 4 hebben we gekeken naar het Britse fenomeen *community enterprises* waar het Nederlandse LSA-project bewonersbedrijven op geïnspireerd is. In Groot-Brittannië zijn *community enterprises* er in vele soorten en maten en bestaan al sinds de jaren '70 van de vorige eeuw. Uit onze analyse van de literatuur hebben we een aantal aanknopingspunten gehaald voor de Nederlandse situatie, met inachtneming van de verschillen in context tussen beide landen.

### **Lokale wortels**

*Community enterprises* die voortkomen uit samenwerkingsverbanden die in het kader van de Engelse stedelijke vernieuwing zijn opgezet, kennen de lokale situatie en de wegen binnen het gemeentelijke apparaat doorgaans al goed en hebben in die zin een (lichte) voorsprong op organisaties die zichzelf vanaf de grond af moeten opbouwen. Het opstarten van *community enterprises* verloopt aanzienlijk soepeler als initiatiefgroepen vanaf het begin over substantiële *assets* (exploitatie of eigendom van vastgoed of grond) kunnen beschikken, en dan bij voorkeur *assets* die direct een verdienvermogen opleveren (Bailey, 2012). Nederlandse gemeenten en corporaties kunnen aldus een impuls geven aan bewonersbedrijven door aan hen in een vroeg stadium vastgoed onder gunstige voorwaarden ter beschikking te stellen (zie ook Ham & Van der Meer, 2015). Typische voorbeelden daarvan zijn leegkomende basisscholen en buurthuizen waarvan de exploitatie door de gemeente wordt stopgezet.

### **'Marktpotentieel' en verdienmodel**

*Community enterprises* hebben de grootste kans van slagen als ze inspelen op bepaalde behoeften of tekorten in dienstverlening in wijken, die niet snel door een overheid of marktpartij zullen worden opgepakt. Voorbeelden zijn onder andere voorzieningen die anders door bezuinigingen gesloten zouden worden (denk aan buurthuizen, bibliotheken en zwembaden), maar ook om een latente behoefte aan bepaalde lokale activiteiten of diensten die succesvol aangeboden kan worden, zoals sportvoorzieningen, kinderopvang, het bieden van goedkope bedrijfsruimten of zelfs zorg.

'Size matters'. Naarmate *community enterprises* wat groter van omvang zijn en een stevige basis in *assets* hebben, is een stabiele inkomensstroom makkelijker te genereren, mede doordat *assets* als onderpand kunnen dienen voor (al dan niet commerciële) leningen. Bij kleinere *community enterprises* hangt het verdienvermogen veelal af van een reeks kleine projecten, die alleen met enorme inspanningen van (betaalde) stafleden en vrijwilligers tot stand kunnen komen. Daardoor kan het behoorlijk lang duren voordat er daadwerkelijk winst gemaakt wordt en *community enterprises* een track record kunnen opbouwen, bijvoorbeeld als aannemer van klussen voor gemeenten of corporaties. In beide gevallen bleek het opbouwen van financieel gezonde Britse *community enterprises* minimaal een kwestie van jaren, dan wel decennia.

Ondanks het sterke beleidsdiscours van zelforganisatie en bewonersinitiatieven die zelf geld moeten verdienen, blijken (overheids)subsidies nog altijd een zeer grote rol te spelen in de inkomsten van Britse *community enterprises*. Met uitzondering van enkele grote, al langer lopende *community enterprises* (zie hoofdstuk 4) heeft dit doorgaans een structureel karakter, al zijn subsidies vooral in de opstartfase van belang. Over het algemeen wordt daar niet moeilijk over gedaan in het Britse discours. Nog sterker, onlangs is de onafhankelijke stichting *Power to Change* opgericht. Deze stichting beschikt vanuit de Britse *Big Lottery Fund* over £150 miljoen om meer *community enterprises* tot een succes te maken. Daartoe worden zowel financiering als advisering in het vooruitzicht gesteld van *community enterprises* in verschillende stadia van hun ontwikkeling<sup>22</sup>. Daarnaast is de inzet van *Power to Change* gericht op het verkennen van nieuwe verdienmodellen en het ontwikkelen van gunstige randvoor-

<sup>22</sup> Zie <https://www.biglotteryfund.org.uk/powerchange>.

waarden voor *community enterprises* om hun impact te vergroten<sup>23</sup>. Met andere woorden, zelforganisatie en een terugtrekkende overheid in Nederland moeten dus niet leiden tot ontkenning van de mogelijkheid van subsidiëring (al dan niet impliciet door bijvoorbeeld lage huren voor panden, of zelfs gebruik 'om niet') door overheidsorganisaties, woningcorporaties of andere instellingen.

### ***Doelgroep en representativiteit***

De Britse ervaringen laten zien dat *community enterprises* een scala aan uiteenlopende activiteiten en diensten kunnen aanbieden, waarbij de commerciële activiteiten soms samenvallen met sociale doelstellingen, maar soms ook niet. Er is dus geen strikte scheiding tussen activiteiten waarmee geld verdiend wordt en activiteiten of diensten waar deze inkomsten worden ingezet om de eigen sociale doelstellingen te behalen.

In de literatuur wordt voortdurend opgemerkt dat *community enterprises* ten dienste staan van een bepaalde doelgroep, die meestal in termen van buurt en/of *community* (gemeenschap) wordt aangeduid. Het idee van coherente, identificeerbare en ruimtelijk afgebakende gemeenschappen is echter zeer discutabel. Er is geen garantie dat lokale sociale activiteiten uit de koker van *community enterprises* buurtbewoners zullen samenbrengen. Binnen de onderscheiden 'gemeenschappen' zullen sommige bewoners profiteren, anderen niet. Dit inzicht is overigens niet nieuw en geldt ook voor sociale interventies vanuit overheden, woningcorporaties en welzijnsorganisaties die zich op bepaalde *communities* (zeggen te) richten. Met andere woorden, bewonersbedrijven worstelen net zo goed als andere actoren met de vraag naar de duiding van hun doelgroep. Bovendien leren we van de Britse ervaringen dat *community enterprises* niet in een maatschappelijk- en beleidsvacuüm opereren. De beoogde baten kunnen ook mede door andere programma's of beleidsmaatregelen buiten de invloedssfeer van *community enterprises* tot stand komen, zeker in 'aandachtswijken' die over het algemeen een opeenvolging van beleidsprogramma's en beleidsinzet door de tijd heen meemaken. Net als Nederland heeft Engeland sinds het begin van de jaren '80 van de vorige eeuw een aantal verschillende vormen van wijkenbeleid gekend (zie bijvoorbeeld Bailey, 2012).

Als we de principes van *social enterprises* (Pearce, 2003), respectievelijk *community enterprises* (Somerville & McElwee, 2011; Bailey, 2012) erbij pakken, zien we dat besturen van Britse *community enterprises* per definitie de 'community' moeten vertegenwoordigen. De Britse praktijk laat zien dat bestuursleden eerder op basis van hun kennis, kunde en bijdragen aan goed bestuur geselecteerd worden dan op grond van hun representativiteit voor de doelgroep of 'community' (Bailey, 2012; Smith, 2012). De les is om 'vertegenwoordiging' eerder op te vatten als het goed dienen van de doelgroep dan als feitelijke afkomst uit die doelgroep. Dit leert ons ook dat het aantrekken van professionals in deze besturen of hun adviesraden een adequaat middel kan zijn om de benodigde expertise te versterken, dus dat het niet alleen van vrijwilligers af hoeft te komen.

### ***Sociaal-economische baten***

Hierover is weinig bekend in de literatuur. Er is wel veel informatie over de activiteiten van *community enterprises*, maar een onderscheid tussen 'output' en 'outcome' (oftewel de maatschappelijke impact) wordt zelden expliciet gemaakt of geanalyseerd. De hoofdreden is dat de outcome erg lastig te bepalen is, omdat deze zich op veel fronten en ruimtelijke schaalniveaus kan voordoen en omdat er sprake is van zeer uiteenlopende baten (sociaal, economisch, duurzaamheid vanuit milieu-oogpunt). Om deze en andere redenen is het bepalen van outputs en de opvattingen van direct betrokkenen en ontvangers van de baten meer voor de hand liggend dan het meten van 'outcome', maar ook dit roept allerlei methodologische knelpunten op (Bailey, 2012, p. 33). De Sociaal Economische Raad (SER, 2015) heeft onlangs in haar ontwerp-advies een lans gebroken voor een gezamenlijke investering van sociale ondernemingen en de Rijksoverheid in gezamenlijke impactmeting. Daarbij beveelt de SER onder

---

<sup>23</sup> Zie <http://www.thepowertochange.org.uk/about/what-we-do/>

andere het opzetten van een nationaal kenniscentrum ten behoeve van meer samenwerking, kennisontwikkeling en opschaling bij impactmeting aan. Er zijn weliswaar methodieken voor (ex ante) impactmetingen voorhanden, zoals MKBA en SROI<sup>24</sup>, maar deze zijn met name voor kleinschalige startende sociale ondernemingen (zoals bewonersbedrijven) complex en zeer arbeidsintensief en daardoor vooralsnog geen reële optie.

Actieve vrijwilligers in een *community enterprise* kunnen sociaal geïsoleerd zijn gemeten naar harde maatstaven zoals betaald werk, maar door hun actieve (politieke) betrokkenheid, sociale interacties en solidariteit met andere bewoners en professionals uit hun isolement raken. De Britse les is dat sociale uitsluiting een relatieve maatstaf is (het beeld varieert al naar gelang de bestudeerde dimensie van uitsluiting) en dat we voor de baten van bewonersbedrijven verder moeten kijken dan alleen naar economische aspecten.

<p><b>3. Hoe verloopt het proces van opstarten van bewonersbedrijven in Nederland en hoe geven de betrokken bewoners vorm aan dit proces? Wat zijn succes- en faalfactoren in de opstartfase?</b></p>
---

Als we terugkijken op de ervaringen uit de afgelopen drie jaren, dan kunnen we zonder overdrijving stellen dat het opstarten van bewonersbedrijven een proces van (herhaaldelijk) vallen en opstaan is. Dat bewoners zich organiseren is niet nieuw, maar de sociale, economische en bestuurlijke context waarin dat momenteel gebeurt, in het bijzonder de combinatie van een jarenlange economische crisis, decentralisatie, bezuinigingen en terugtrekkende overheden, alsmede de vorm en reikwijdte van bewonersbedrijven zijn wel nieuw. Dat leidt ertoe dat er veel problemen opdoemen waar weinig eerdere ervaringen mee zijn, dat er zaken werkenderwijs ontwikkeld moeten worden (zoals specifieke organisatievormen, ondernemingsplan, verdienmodel en statuten) en bewoners in hoge mate afhankelijk zijn van medewerking van andere partijen.

### ***Aanleidingen en doelstellingen***

Als we kijken naar de concrete aanleidingen voor het oprichten van bewonersbedrijven komen vier zaken duidelijk naar voren:

1. Beschikbaarheid van een leegstaand gebouw.
2. (Dreigende) stopzetting van subsidies voor bepaalde activiteiten of voorzieningen.
3. Het LSA-experiment bewonersbedrijven zelf.
4. Hardnekkige leefbaarheidsproblemen in bepaalde wijken.

Met andere woorden, de aanleidingen hebben zowel positieve als negatieve dimensies. Enerzijds zagen de initiatiefnemers kansen voor leegkomende gebouwen en de mogelijkheid tot het verwerven van een startkapitaal in het LSA-project (zie hoofdstuk 3). Anderzijds hebben initiatiefnemers vooral het voornemen om hardnekkige problemen die door 'de wijkaanpak' nog altijd niet verholpen zijn, bij de kop te pakken en/of zelf in de 'gaten' te springen die naar hun mening door bezuinigingen vallen in het lokale aanbod van voorzieningen, beheer of diensten zijn ontstaan (zie ook Ham & Van der Meer, 2015). Dat de initiatiefnemers zowel kansen als hardnekkige problemen naar eigen zeggen scherp op het netvlies hebben, komt primair door hun sterke banden met de wijk. Bijna alle (kandidaat-)bewonersbedrijven hebben hun wortels in bestaande bewonersorganisaties in de wijk. Dat wil echter niet zeggen dat bestaande bewonersorganisaties transformeren tot bewonersbedrijven. In de meeste gevallen zagen we dat een initiatiefgroep van bewoners doelbewust los van bestaande wijkorganen als wijkraad, wijkplatform of wijkteam een bewonersbedrijf probeerden op te zetten. Het achterlig-

---

<sup>24</sup> Deze afkortingen staan voor Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA), respectievelijk Social Return on Investment (SROI).

gende idee is dat de initiatiefgroepen voldoende 'bewegingsruimte' voor zichzelf willen creëren zodat ze zelf beslissingen kunnen nemen en niet afhankelijk zijn van andere organisaties in de wijk.

### ***Ondernemingsplan en verdienmodel***

Om voor een startkapitaal in het LSA-project in aanmerking te komen, was het ontwikkelen van een ondernemingsplan een van de belangrijkste eerste stappen. Dit ondernemingsplan moest door een externe begeleidingscommissie goedgekeurd worden alvorens het LSA startkapitaal zou uitkeren (zie hoofdstuk 3 voor een beschrijving van het LSA-project). Voor verreweg de meeste bewoners was dit een compleet nieuwe exercitie. In de eerste versies van de ondernemingsplannen waren de doelstellingen dan ook breed en in algemene concepten geformuleerd. Tevens ontbrak veelal een logische verbinding van doelen naar de activiteiten van het aspirant-bewonersbedrijf, en in het bijzonder de wijze waarop deze activiteiten zouden moeten bijdragen aan de oplossing van de gesignaleerde problemen. Een andere complicerende factor is het institutionele speelveld waarin de bewonersbedrijven zich bevinden, in combinatie met het 'eigenaarschap' van bepaalde problemen. Zo zijn bewoners niet de enige partij in het realiseren van bepaalde doelstelling, zoals bijvoorbeeld het terugdringen van werkloosheid in de buurt. In het kader van de Wet Werk Boven Inkomen (WWB) heeft de gemeentelijke sociale dienst een wettelijke taak hiertoe. Als bewonersbedrijven juist op dit domein activiteiten gaan verrichten, is de kans groot dat dit gaat 'schuren' met activiteiten van de gemeente of andere instituties. Ook indien gemeenten op dit punt welwillend tegenover bewonersinitiatieven staan, roept dit op zijn minst een vraagstuk van onderlinge afstemming op.

Net als het formuleren van scherpe doelstellingen was het creëren van een goed verdienmodel een enorme opgave voor de initiatiefgroepen. De mate waarin zij daarin slaagden, was sterk afhankelijk van de beschikbaarheid van zogenaamde *assets* (zie ook hoofdstuk 4): gebouwen, grond of subsidies om activiteiten of diensten te financieren ten behoeve van de geformuleerde doelstellingen.

Voor een deel van de bewonersbedrijven vormt de exploitatie van een voormalig schoolgebouw of verzorgingstehuis de basis van het verdienmodel, via de verhuur van woon- en/of werkruimten aan startende ondernemers, zzp'ers (liefst uit de buurt zelf), studenten, andere kamerbewoners, of organisatoren van eenmalige evenementen. Een andere pijler voor het verdienmodel is (het meedingen naar) overname van taken of diensten uit het pakket van gemeenten of woningcorporaties, zoals plantsoenenbeheer, trajecten voor arbeidsreintegratie en onderhoud of schoonmaak van portieken. Ten slotte oriënteren sommige bewonersbedrijven zich sterk op het binnenhalen van subsidies van (provinciale) overheden of andere partijen, zoals de Stichting Doen. Bij de beantwoording van kennisvraag 4 gaan we nader op deze materie in.

Op dit punt in de conclusies is het interessant om even stil te staan bij de principes die het LSA hanteert voor bewonersbedrijven. Een bewonersbedrijf:

- Werkt aan economische, fysieke en sociale ontwikkeling van een gebied waarin bewoners zichzelf herkennen.
- Is onafhankelijk, zelfvoorzienend en winst vloeit terug naar de wijk en komt niet bij private personen terecht.
- Is geïnitieerd door (komt voort uit) bewoners, is in bezit van bewoners en wordt bestuurd door bewoners.
- Is gericht op samenwerking met bewonersverenigingen, de lokale overheid, instellingen en bedrijven.

Het tweede principe, dat staat voor economische zelfstandigheid en dito ondernemerschap, is het meest onderscheidende kenmerk, omdat de overige drie principes (m.u.v. de term 'bezit' in principe 3) veelal ook van toepassing zijn op bestaande wijkplatforms, bewonersraden en bewonerscommissies die betrokken zijn bij wijkbeheer en wijkvernieuwing. En juist het onderscheidende aspect van onafhankelijkheid en zelfvoorzienendheid vormt zowel een kans als een bedreiging in verschillende kandi-

daat-bewonersbedrijven die we gesproken hebben. De kans heeft betrekking op het gegeven dat de initiatiefnemers de lokale situatie goed kennen en daarmee een goede basis hebben voor het ontwikkelen van activiteiten of faciliteiten waar behoefte aan is. De bedreiging lijkt paradoxaal genoeg vooral te zitten in de opgebouwde ervaring in de al bestaande wijkorganen. Wat volgens de geïnterviewde sleutelfiguren lastig is en veel tijd kost, is het maken van de omslag van overleggen en ideeën ontwikkelen naar feitelijk ondernemerschap dat de beoogde activiteiten op een financieel verantwoorde wijze tot stand brengt. Doordat de meeste initiatiefnemers uit de traditionele wijkorganen komen, ligt de affiniteit van de meeste leden van de initiatiefgroepen bij het ontwikkelen van activiteiten voor de buurt en minder bij de activiteiten waarmee het geld verdiend moet worden, oftewel het ondernemerschap. Uit de interviews blijkt dat de aandacht aanvankelijk ook sterk gericht is op subsidies om het verdienmodel sluitend te krijgen. Met andere woorden, het creëren van maatschappelijke waarde prevaleert veelal boven het maken van financiële winst (wat nu juist een belangrijk kenmerk van sociaal ondernemers is, zie ook SER, 2015).

Een hieraan gerelateerde kwestie is het gebruik van het startkapitaal als financiering van een zakelijk leider. In het begin van het LSA-project was de gedachte van het LSA dat het startkapitaal primair diende om het bewonersbedrijf en het verdienmodel op gang te krijgen, zodat na verloop van enkele jaren de inkomsten de kosten kunnen dekken. De bewonersbedrijven zijn er zich goed bewust van dat het nodig is om een zakelijk leider aan te stellen, om binnen enkele jaren het verdienmodel zo te organiseren dat zij zichzelf ook terug kunnen verdienen. Tegelijkertijd constateren bestuursleden van diverse bewonersbedrijven dat de betaalde zakelijk leider een stevige post op de begroting is en dat het maar de vraag is of dat terugverdienen gaat lukken.

### ***De verwerving van assets***

Dat de verwerving van *assets* een zeer moeizame bezigheid is, komt vooral naar voren in de situaties waarin een leegstaand gebouw de pijler in het verdienmodel is. In veel gevallen moest hier lang over onderhandeld worden met de gemeente of woningcorporatie. De oorzaken hiervoor kunnen grotendeels teruggevoerd worden op een aarzelende of zelfs ronduit skeptische houding vanuit gemeente of woningcorporatie die als eigenaar over een eventuele overdracht of verhuur van het gebouw beschikt. Twijfels aan de kennis en kunde van bewoners, vragen rondom risico's en aansprakelijkheid, de aard van de overdracht (verhuur of verkoop aan bewonersbedrijf) alsmede de juridische voetangels en klemmen omtrent het gebouw en de geplande activiteiten waren debet aan een soepele verwerving door de bewonersbedrijven (zie ook Ham & Van der Meer, 2015). Ook zouden gemeenten hun vastgoed het liefst tegen een marktconforme huur- of koopprijs van de hand doen, maar in het huidige economische klimaat is daar doorgaans geen interesse vanuit de markt voor. Pas in tweede instantie wordt het dan aantrekkelijk om te kijken naar alternatieve vormen van verhuur door gemeenten, omdat leegstand en verpaupering van vastgoed al helemaal geen wenselijk scenario is.

De onderhandelingen tussen bewonersbedrijven en gemeenten (of woningcorporatie) mondden uit in verschillende varianten, waarbij in sommige gevallen het pand verhuurd wordt aan het bewonersbedrijf of deze het pand 'om niet' (al dan niet tijdelijk) mag gebruiken (op basis van een gebruiksovereenkomst) en in andere gevallen sprake is van volledige verkoop en eigendomsoverdracht, al dan niet voor een symbolisch bedrag. In het eerste geval blijft de gemeente (of woningcorporatie) eigenaar en houdt de gemeente of woningcorporatie vinger aan de pols, zodat er eventueel ingegrepen kan worden. Aan de verhuur aan het bewonersbedrijf zitten doorgaans voorwaarden verbonden met betrekking tot doorverhuur aan bepaalde groepen, onderhoudsverplichtingen en verantwoording. In de gevallen van verkoop en eigendomsoverdracht hevelde de gemeente de risico's over naar het kandidaat-bewonersbedrijf. Mocht er iets gebeuren met het gebouw, dan is dat niet langer de verantwoordelijkheid van de gemeente. Dat neemt niet weg dat bijvoorbeeld in Emmen een terugkoopregeling onderdeel van de overeenkomst was, waarbij de gemeente het gebouw voor hetzelfde symbolische bedrag als de aankoopprijs door het bewonersbedrijf terug kan kopen om het vervolgens (alsnog) te slopen, herbestemmen of transformeren.

### ***Ondernemerschap als DNA of in te kopen vaardigheid?***

Een onderscheidend kenmerk van bewonersbedrijven ten opzichte van andere bewonersorganisaties is het ondernemerschap dat zij moeten uitoefenen om het bewonersbedrijf bestaansrecht te geven (zie ook de principes in hoofdstuk 3). In verreweg de meeste gevallen was ondernemerschap aanvankelijk niet sterk verankerd in de groep initiatiefnemers zelf. Vooral bewoners die lang actief waren geweest in bestaande wijkplatforms, hadden moeite met het maken van een omslag naar ondernemerschap om middelen te verwerven ten behoeve van de uitvoering van kernactiviteiten, zoals verwoord in de doelstellingen van bewonersbedrijven. Simpel gezegd weten ze vooral waaraan en hoe ze geld wilden uitgeven, maar minder goed hoe het verdiend moet worden.

Om het ondernemerschap beter te borgen, hebben veel bewonersbedrijven zakelijk leiders aangewezen of aangenomen, al dan niet gefinancierd vanuit het LSA-startkapitaal. Conform de modelmatige organisatiestructuur van bewonersbedrijven in het LSA-project (zie paragraaf 3.1) is een zakelijk leider een aparte 'eenheid' naast het bestuur van het bewonersbedrijf en staat deze strikt genomen ten dienste van het bestuur. Gezien dit specifieke profiel is het niet verwonderlijk dat (beoogde) zakelijke leiders in de verschillende initiatieven zich op meerdere punten onderscheiden van bestuursleden. Naast het inbrengen van ondernemerschap is de zakelijk leider doorgaans ook belast met de dagelijkse leiding van het bewonersbedrijf. Zij zijn niet per se bewoner van de wijk en zijn of waren vaak zelfstandig ondernemer of professional voordat ze voor het (kandidaat-)bewonersbedrijf gingen werken. Enerzijds leiden deze verschillen tot wederzijdse versterking en aanvulling, anderzijds leiden ze tot interne spanningen, zowel tussen zakelijk leiders als bestuursleden, maar ook tussen bestuursleden onderling.

In dit verband is het enthousiasme van (kandidaat-)bestuursleden van bewonersbedrijven zowel een succes- als faactor. De succesfactor is het enthousiasme van de kerngroep om een bewonersbedrijf te starten en te ontwikkelen. De initiatiefnemers vormen een bonte verzameling mensen die zich willen inzetten voor hun buurt. Bewoners met een lange staat van dienst in vrijwilligerswerk voor de buurt zijn oververtegenwoordigd. Van hen is een groot deel niet langer actief op de arbeidsmarkt. Niettemin combineert een aanzienlijk aantal actieve bewoners hun (*parttime* of *fulltime*) baan met activiteiten voor het bewonersbedrijf.

De faactor is dat in de intensieve samenwerking tussen initiatiefnemers en/of bestuursleden de spanningen wel eens hoog oplopen, vanwege verschillende ideeën over de grondslag van het bewonersbedrijf, de doelen, de wijze van besturen, de kernactiviteiten en andere zaken. Sommige bewonersbedrijven worstelen intern dan ook met verschillende 'snelheden' in het denken en opereren van initiatiefnemers, bestuursleden en zakelijk leiders, waardoor de eenheid met enige regelmaat onder druk komt te staan. In een aantal situaties heeft dat op enig moment geleid tot uittreding van actieve bewoners uit het initiatief.

### ***Draagvlak en inzet van vrijwilligers***

De bewonersbedrijven moeten voor hun verdienmodel (en ondernemingsplan waarmee bij het LSA startkapitaal aangevraagd kan worden) een beeld hebben van het economisch draagvlak voor de (semi-)commerciële activiteiten waarmee financiële middelen gegenereerd kunnen worden. Los van de 'feitelijke behoefte' aan bijvoorbeeld activiteiten- of bedrijfsruimten proberen sommige bewonersbedrijven draagvlak te creëren door het hanteren van verhuurtarieven onder een marktconform niveau en door rekening houden met de (beperkte) draagkracht van bijvoorbeeld zzp'ers en startende ondernemingen. Dit gebeurt onder meer in Arnhem, Haarlem, Emmen en Amersfoort.

Naast het economisch draagvlak is het (sociale) draagvlak voor het bewonersbedrijfbedrijf onder de wijkbewoners minstens zo belangrijk. Hoewel het principe 'voor en door bewoners' breed onderschreven wordt, betekent dat niet per definitie dat de bewonersbedrijven heel bekend zijn in de omgeving

en dat er veel steun is voor hun initiatieven. In sommige gevallen is er vooral onwetendheid in het spel, in andere gevallen (bijvoorbeeld Haarlem) is er zelfs enige argwaan onder bewoners. Het creëren van bekendheid en draagvlak is een cruciale activiteit die veel investering van tijd en menskracht vergt, maar juist dat zijn schaarse hulpbronnen voor actieve bewoners in bewonersbedrijven. Het ontsnappen aan deze catch-22-situatie lukt alleen als men zichtbare activiteiten kan neerzetten waar 'de buurt' duidelijk profijt van heeft. Het gegeven dat het draagvlak onder buurtbewoners geen constante is en eigenlijk permanent onderhoud behoeft, is een belemmering bij pogingen van bewonersbedrijven om activiteiten neer te zetten die wat minder een eenmalig karakter hebben en waarbij de voorbereidingsinspanningen zich kunnen vertalen in herhaalde activiteiten of diensten waardoor de marginale kosten (in brede zin) afnemen.

Een hieraan gerelateerd knelpunt is de afhankelijkheid van bewonersbedrijven van vrijwilligers. Tot nu hebben de bewonersbedrijven die wij volgden nauwelijks betaalde krachten in dienst (de meeste betaalde krachten zijn zakelijk leiders). De inzet van vrijwilligers is vaak noodzakelijk om een programma van commerciële en/of sociaal-maatschappelijke activiteiten te kunnen draaien, maar de beschikbaarheid voor specifieke taken op specifieke momenten is zeker niet gegarandeerd, zo blijkt uit de ervaringen in onder meer Arnhem, Koog aan de Zaan, Alkmaar en Venray. Qua beschikbaarheid van vrijwilligers is wel een kleine voorsprong te bemerken bij bewonersbedrijven die voortkomen uit bestaande organisaties die sterk geworteld zijn in de wijk en die van oudsher activiteiten organiseren waar veel belangstelling voor en deelname aan is (zoals het ponyrijden in Hengelo – 't Geerdink). Ook het bieden van een vrijwilligersvergoeding is bevorderlijk voor de beschikbaarheid van vrijwilligers. De uitdaging voor aspirant-bewonersbedrijven is dan ook om een positieve *track record* te creëren en vervolgens uit te bouwen. De inzet van vrijwilligers heeft ook een financiële component, waar we bij de beantwoording van kennisvraag 4 op terugkomen.

### ***Zelf doen of professionele ondersteuning?***

De ondersteuning door het LSA is voor veel bewonersbedrijven cruciaal geweest in verschillende stadia van hun ontwikkeling. Dit geldt in het bijzonder voor de bewonersbedrijven die deel hebben uitgemaakt van het meerjarige LSA-project Bewonersbedrijven (zie hoofdstuk 3). Binnen het LSA-project zet het LSA uiteenlopende vormen van ondersteuning en advisering in, zoals kwartiermakers, 'ambulante' begeleiding (van LSA-medewerkers die regelmatig alle initiatiefgroepen langsgingen), en diverse themabijeenkomsten. De bereidheid van het LSA om ter plaatste het project Bewonersbedrijven te komen toelichten, hun adviserende rol bij verschillende facetten van opstarten van een bewonersbedrijf (juridisch, financieel, ondernemingsplan, aansprakelijkheid, enzovoorts) en de andere vormen van ondersteuning worden positief tot zeer positief gewaardeerd. Ook geven sommige bewonersbedrijven aan dat de startsubsidie een flinke, zo niet beslissende steun in de rug heeft betekend (bijvoorbeeld in Arnhem).

Dat neemt niet weg dat er vanuit de geïnterviewde initiatiefnemers, bestuursleden en zakelijk leiders bij bewonersbedrijven ook enige kritiek op de werkwijze van het LSA naar voren is gebracht. Zo waren sommige respondenten van mening dat het LSA in de aanloop onvoldoende duidelijk heeft kunnen maken wat de (enorme) consequenties kunnen zijn voor een bestaande bewonersorganisatie zonder verdien- en winstoogmerk die naar een bewonersbedrijf wil transformeren. Zo bestond er bij het bestuur van het buurtcentrum in Koog aan de Zaan ook na drie bezoeken van het LSA nog steeds veel onduidelijkheid, al wijt men dat ook aan een gebrek aan sprekende Nederlandse voorbeelden. Hoewel begrijpelijk, is het verwijt strikt genomen ook niet helemaal eerlijk, omdat we mogen veronderstellen dat het LSA de transformatie-implicaties voor bestaande bewonersorganisaties onmogelijk van tevoren geheel kon overzien. De grondslag van het LSA-project lag in het experimenteren met deze 'nieuwe' vorm van bewonersorganisatie, waarbij het LSA zelf eveneens een lerende rol moest aannemen (zie paragraaf 2.1).



Sommige aspecten van de ondersteuning vanuit het LSA roepen zeer ambivalente reacties op. Het meest spraakmakende onderdeel daarin betreft het ondernemingsplan. Enerzijds is er vanuit diverse bewonersbedrijven grote waardering voor de inspanningen van een LSA-medewerker om het ondernemingsplan 'op niveau' te krijgen, zeker in de gevallen dat een eerste versie voor de externe beoordelingscommissie afgekeurd was (zoals in Emmen). Anderzijds constateert men dat er op dit onderdeel, en ook ondernemerschap in bredere zin, te weinig expertise binnen het LSA was, waardoor sommige bewonersbedrijven het gevoel hadden dat ze het eigenlijk zelf uit moesten zoeken.

Daarnaast hebben diverse geïnterviewde initiatiefnemers, bestuursleden en zakelijk leiders uitgesproken dat het LSA naar hun mening (te) sterk heeft vastgehouden aan de vier principes voor bewonersbedrijven (zie paragraaf 3.1) die primair naar Britse voorbeelden gemodelleerd zijn. Volgens sommige respondenten is de Nederlandse context zo anders dat zij zich afvragen of er niet wat meer flexibiliteit in de toepassing van principes gehanteerd zou moeten worden. Andere geïnterviewden wijzen op het spanningsveld tussen de uniciteit van hun eigen project en de sturing vanuit LSA aan de hand van deelnemersrichtlijnen. Ze vinden dat het LSA hun bewonersbedrijf te veel 'in hokjes' probeerde te duwen conform de regels van het project Bewonersbedrijven. Het verwijt vanuit het bewonersbedrijf Zaanstad dat "het LSA meer open had kunnen staan voor vernieuwing als ze wil dat buurtbewoners initiatieven ontwikkelen" staat niet op zichzelf. Uit Amersfoort, Emmen, Hengelo en Sittard komen identieke observaties. In Hengelo stellen medewerkers van het Bewonersbedrijf Berflo Es dat het LSA in hun optiek weinig flexibel is geweest ten aanzien van de te kiezen juridische vorm (een stichting) en te veel aandacht voor procedures had en te weinig voor de 'geest' van het verschijnsel bewonersbedrijf. Hier staat tegenover dat niets het starten van een bewonersbedrijf in een andere vorm in de weg staat. Het LSA zal dat desgewenst ook kunnen ondersteunen, maar kan in die situatie geen financiering (startkapitaal) beschikbaar stellen vanuit het project Bewonersbedrijven.

De bovenstaande kritieken leggen een fundamenteel dilemma bloot, waar zowel het LSA en de gevolgde bewonersbedrijven intern mee worstelen, maar ook met elkaar. Dit dilemma heeft betrekking op de schijnbare tegenstelling tussen inzet van bewoners 'versus' inzet van professionals en professionele begeleiding. Het derde LSA-principe in het project Bewonersbedrijven luidt dat deze geïnitieerd worden door of voortkomen uit bewoners, in bezit zijn van bewoners en bestuurd worden door bewoners. Dat wil echter niet zeggen dat (kandidaat-)bewonersbedrijven alles zelf kunnen en moeten oplossen. We hebben gezien dat de (beoogd) zakelijk leiders een cruciale rol spelen in het verder brengen van de voornemens in de richting van ondernemingsplannen. Deze zakelijk leiders zijn vaak professional (geweest) en niet altijd bewoner van de buurt. We zien ook dat het LSA gedurende de looptijd van het project steeds meer kaders stelde ten aanzien van de inrichting van bewonersbedrijven. Zo zijn er voorbeeldstatuten opgesteld, is er een organisatie-model ontwikkeld en werd er strakker omschreven en uitgedragen wat een ondernemingsplan zou moeten behelzen. Daarmee ontstaat een beeld van toenemende professionalisering bij zowel het LSA als de initiatiefgroepen zelf, die als noodzakelijke voorwaarde lijkt te worden beschouwd om tot levensvatbare bewonersbedrijven te komen. Enerzijds gaat het om experimenteren (waarbij elk lokaal bewonersbedrijf als een experiment binnen het project Bewonersbedrijven wordt gezien), waarbij dingen uitgetprobeerd moeten worden en waarbij gepioneerd dient te worden om stappen vooruit te kunnen zetten. Daar hoort vallen en opstaan bij. Anderzijds zijn aan het LSA-project enigszins "statische" kenmerken toegevoegd, zoals het schrijven van een ondernemingsplan om op enig moment voor startkapitaal in aanmerking te kunnen komen. Hoewel de zienswijze van het LSA in dit verband geen expliciet onderdeel van het kennisexperiment is geweest, hebben wij de medewerkers van het LSA door de tijd heen wel regelmatig gesproken. In die gesprekken komt deze worsteling ook bij hen pregnant naar voren. In de filosofie van het LSA-project vergaren bewoners gaandeweg de kennis en expertise om een goed ondernemingsplan te schrijven. Binnen het LSA-project is het ondernemingsplan echter ook een 'horde' die genomen moet worden om in de volgende fase verder te kunnen. Daarom is er in sommige gevallen intensieve begeleiding vanuit

het LSA op het formuleren van de ondernemingsplannen gezet. Met andere woorden, deze professionalisering lijkt enigszins haaks te staan op de oorspronkelijke inzet, namelijk dat bewoners het zelf gaan doen. Anderzijds stelt het LSA (bijvoorbeeld in het Manifest van actieve wijkbewoners) dat bewoners het niet zonder deskundige ondersteuning en professionele begeleiding kunnen. Het verschil moet zijn dat de professionals niet alleen in dienst staan van een beleidsagenda, maar zich vooral ook dienstbaar maken voor bewoners.

Dit dilemma loopt parallel met de bredere maatschappelijke discussie die gevoerd wordt over bewonersinitiatieven<sup>25</sup>. De teneur van dit debat is dat het onderscheid tussen burgers en professionals aan het vervagen is en dat er meer gekeken wordt naar vormen van 'coproductie' en 'co-creatie' tussen burgers en professionals. In dit verband wordt er ook vaak op gewezen dat dit veranderende rolopvattingen, roluitwerkingen en repertoires van met name overheden vergt (zie ook RMO, 2013; Van der Zwaard & Specht, 2013; Van de Wijdeven e.a., 2013; Van Bochove e.a., 2014).

#### **4. Wat zijn de (potentiële) sociaal-economische baten van bewonersbedrijven in Nederland?**

Een duidelijk onderscheidend kenmerk van bewonersbedrijven ten opzichte van 'gewone' bewonersorganisaties is dat zij bedrijfsmatig moeten opereren en op zijn minst kostendekkend moeten kunnen werken. Bij voorkeur wordt er winst gemaakt, die opnieuw geïnvesteerd wordt in het bewonersbedrijf en in activiteiten die ontplooid worden ten behoeve van hun sociaal-maatschappelijke doelstellingen.

Een eis die het LSA aan (kandidaat-)bewonersbedrijven stelde om mee te doen aan het LSA-project en in aanmerking te komen voor startkapitaal, is het formuleren van een ondernemingsplan. De kern van het ondernemingsplan is het **verdienmodel**; op welke wijze willen bewonersbedrijven financiële middelen genereren die kunnen worden besteed aan de realisatie van hun sociale doelstellingen? De activiteiten waar geld mee verdiend kan worden, zijn namelijk niet per definitie dezelfde activiteiten die moeten leiden tot het halen van de sociale doelen.

Bij de beantwoording van kennisvraag 3 zijn we al uitgebreid ingegaan op de voetangels en klemmen in het proces rondom het formuleren van een goed verdienmodel. Voor de beantwoording van de vierde kennisvraag concentreren we ons op de sociaal-economische baten van de gevolgde bewonersbedrijven. Bij deze baten maken we onderscheid tussen inkomsten die (moeten) worden gegeneereerd en het sociaal-economische en maatschappelijke 'nut' van de ondernomen activiteiten. Met andere woorden, wie profiteren er werkelijk van de activiteiten van bewonersbedrijven?

##### ***Inkomsten***

Voor een deel van de bewonersbedrijven vormt de exploitatie van een voormalig schoolgebouw of verzorgingstehuis de basis van het verdienmodel, via de verhuur van woon- en/of werkruimten aan startende ondernemers, zzp'ers (liefst uit de buurt zelf), kunstenaars, studenten, andere kamerbewoners. Ook wordt zaalruimte verhuurd voor eenmalige evenementen. Een enkel bewonersbedrijf hanteert gedifferentieerde tarieven naar draagkracht van huurders of met de mogelijkheid van 'maatschappelijke kortingen' in ruil voor vrijwilligerswerk van huurders in het gebouw of in sociale activiteiten in de buurt. Hoewel de meeste bewonersbedrijven die een gebouw exploiteren wel wat 'vaste' huurders hebben, leunt het verdienmodel naar mening van sommige initiatiefnemers nog te veel op incidentele verhuur, die per definitie tot een onzekere kasstroom leidt.

Een andere pijler voor het verdienmodel is het overnemen of meedingen naar overname van taken of diensten uit het pakket van gemeenten of woningcorporaties, zoals plantsoenenbeheer, signalering in de openbare ruimte (zwerfafval, verlichting - Hengelo, Leeuwarden), trajecten voor arbeidsreïntegratie

<sup>25</sup> Zie voor een goed overzicht van deze discussie het Sociale Vraagstukdossier 'Burgers nemen het over', te vinden op <http://www.socialevraagstukken.nl/site/dossiers/burgers-nemen-het-over/>.

en zinvolle dagbesteding (Haarlem, Hengelo, Zaanstad) en onderhoud of schoonmaak van portieken (Leeuwarden, Zaanstad). In deze pijler worden inkomsten gegenereerd doordat binnengehaalde opdrachten door het bewonersbedrijf worden uitgevoerd met inzet van vrijwilligers, die een kleine of geen enkele vergoeding ontvangen. Op deze wijze kunnen de ontvangen middelen na aftrek van kosten worden geïnvesteerd in het bewonersbedrijf zelf of in maatschappelijke activiteiten. In de meeste gevallen gaat het tot nu toe om kleine opdrachten, waarmee het moeilijk is om het bewonersbedrijf 'aan de gang te houden'.

Een derde pijler, die eveneens grotendeels door vrijwilligers wordt bemand, zijn diensten die niet tot het takenpakket van gemeenten gerekend kunnen worden. Daarbij gaat het om boodschappenservice annex taxivervoer (Hengelo), een fietsreparatiewinkel (Zaanstad) en een naaiatelier (Hengelo).

Omdat de genoemde pijlers van het verdienmodel in vrijwel geen geval voor een sluitende begroting zorgen, proberen diverse bewonersbedrijven 'gaten' in het verdienmodel te dichten via het binnenhalen van subsidies of leningen van (provinciale) overheden of andere partijen, zoals de Stichting Doen, de Koninklijke Nederlandse Heidemaatschappij en de Rotary. Deze strategie wordt overigens wel met gemengde gevoelens gehanteerd omdat subsidies per definitie een tijdelijk karakter hebben en bovendien ook afhankelijkheid van een andere instantie met zich meebrengen. En dat is nu precies datgene wat de meeste bewonersbedrijven willen voorkomen.

Bewonersbedrijf Berflo Es (Hengelo) en Bewonersbedrijf Heechterp-Schieringen (Leeuwarden) hantieren een model waarin economische activiteiten als zodanig ook direct bijdragen aan de sociale doelstelling van het bedrijf, in plaats van inkomsten uit economische activiteiten te investeren in sociale projecten. Er is in die gevallen een sterke verwevenheid tussen economische en sociale projecten, zoals bijvoorbeeld het uitvoeren van een gemeentelijke opdracht voor groenonderhoud. Dit is een activiteit waarmee geld wordt verdiend, maar die ook de leefbaarheid van de buurt gunstig beïnvloedt en aan bijvoorbeeld werkloze vrijwilligers een nuttige vorm van dagbesteding en sociale contacten biedt.

Op grond van de interviews concluderen we dat de bewonersbedrijven die hun verdienmodel primair baseren op dienstverlening en uitvoering van opdrachten voor derden, niet snel rendabel zijn te maken, tenzij de opdrachten veel substantiëler van karakter worden. In aanbestedingsprocedures is dat ingewikkeld, doordat bewonerbedrijven vaak niet op voorhand voldoende (personele) capaciteit kunnen garanderen. Er kunnen twijfels zijn bij opdrachtverstrekkers over de vraag of bewoners wel de juiste of dezelfde kwaliteit kunnen leveren als professionele en/of commerciële aannemers. Bovendien worden maatschappelijke baten in de huidige praktijk niet of onvoldoende meegenomen in de procedures voor aanbestedingen. Ten slotte blijkt het werkgeverschap van een bewonersbedrijf in algemene zin een moeilijk verhaal voor opdrachtgevers; iets waar we verderop nog op terugkomen.

### ***Sociale baten***

Wie profiteren er werkelijk van de activiteiten van bewonersbedrijven? In de eerste plaats zijn dat de huurders van goedkope werk- en woonruimtes die voorzien in een behoefte van groepen met een beperkt inkomen (starters, studenten, zzp'ers). Hoewel we niet kunnen uitsluiten dat zij zonder deze mogelijkheden wel elders (in een andere wijk) onderdak hadden gevonden, voorziet het aanbod van de bewonersbedrijven in een behoefte, al dan niet vanwege de specifieke locatie in de eigen wijk.

Bij de bewonersbedrijven die trajecten aanbieden voor arbeidsreïntegratie en zinvolle dagbesteding (bijvoorbeeld Haarlem en Hengelo), vallen de baten vooral toe aan cliënten van deze trajecten, ongeacht de vraag of ze uit dezelfde wijk komen. Het aanbod van deze bewonersbedrijven is complementair aan het aanbod van bestaande reïntegratieaanbieders in de zin dat de activiteiten van het bewonersbedrijf tot nieuwe 'reïntegratieplekken' leidt, die al dan niet in samenwerking met bestaande welzijnsorganisaties worden benut.

Andere bewonersbedrijven bieden huisvesting aan betaalbare eetgelegenheden en cateringvoorzieningen (al dan niet gelieerd aan een zorginstelling). In het ene geval is deze catering onderdeel van het bewonersbedrijf zelf (Emmen) en zit er een kleine winstmarge op de maaltijdprijzen, in andere geval-

len biedt het geëxploiteerde pand onderdak aan een restaurant (Arnhem). In beide gevallen dient het sociaal-maatschappelijke doelstellingen van een ontmoetingsplaats in de buurt plus 'eten buiten de deur' voor mensen met weinig geld die dat nergens anders kunnen.

Activiteiten ten behoeve van 'de leefbaarheid' hebben vooral betrekking op buurtpreventie (Hengelo, Leeuwarden) en onderhoud van gemeentelijke groenvoorzieningen (Leeuwarden). Doorgaans wordt hier niet of nauwelijks aan verdiend en dienen deze activiteiten vooral de doelen van leefbaarheidsverbetering en zinvolle dagbesteding voor al dan niet werkloze vrijwilligers.

Bij sommige bewonersbedrijven zijn de sociale baten wat impliciet en worden ze 'opgehangen' aan datgene wat er op een gegeven moment niet meer is/was: het wegvallen van bestaande voorzieningen zoals buurthuizen, die een scala aan sociale en culturele activiteiten boden. Op de website van het bewonersbedrijf Kruiskamp Onderneemt! (Amersfoort) is dit treffend verwoord<sup>26</sup>: "Kruiskamp Onderneemt! wil vooral een platform zijn voor ideeën en talenten van bewoners in de wijk, in plaats van (vooral) zelf activiteiten te organiseren. Er wordt dus verwacht dat de wijkbewoners zelf iets ondernemen, met projecten die een maatschappelijk effect hebben in de wijk. In het kort wil Kruiskamp Onderneemt! zorgen voor voorzieningen waar de gemeente Amersfoort of andere instanties niet in voorzien en de gaten vullen die door het wegvallen van allerlei sociale voorzieningen in de wijk veroorzaakt zijn (zoals sluiting van de Roef en de Drietand)."

Vanuit deze filosofie treffen we bij de gevolgde bewonersbedrijven uiteenlopende voorzieningen aan, zoals bibliotheekhoeken (of zelfs min of meer complete bibliotheekcollecties), voedsel- en kledingbanken en kringloopwinkels, maar ook het beheer over speeltuinen, een ponystal en vele andere zaken.

De discussie over sociale baten van bewonersbedrijven is nog nauwelijks gevoerd, maar heeft zo goed als zeker grote overeenkomsten met de recente discussies over de meetbaarheid van sociale interventies<sup>27</sup>. Het vraagstuk waar bewonersbedrijven (maar ook onderzoekers) mee kampen is in hoeverre de veronderstelde baten daadwerkelijk optreden c.q. aantoonbaar zijn. Dit is overigens niet uniek voor bewonersbedrijven, maar is een kwestie bij de effectiviteitsbepaling van veel overheidsinterventies en "regulier welzijnswerk". Daarbij wreekt zich enerzijds dat de sociale doelstellingen van de meeste bewonersbedrijven tamelijk vaag en abstract geformuleerd zijn (zie ook paragraaf 5.3), bijvoorbeeld in termen van 'verbeteren van de leefbaarheid' en 'versterken van betrokkenheid van bewoners'. Anderzijds berust de aantoonbaarheid van sociale baten deels op een illusie, omdat niet vastgesteld kan worden of de 'ontvangers' van de baten op een andere manier in hun behoeften voorzien zouden hebben als de bewonersbedrijven er niet waren geweest.

Al met al rust er op bewonersbedrijven druk om maatschappelijke meerwaarde te 'bewijzen'. Voor een deel leggen ze zichzelf die druk op, omdat hun ambitie is om "iets extra's" te brengen ten opzichte van bestaande instituties (die dat kennelijk niet meer of niet adequaat doen). Een deel van de druk komt, bedoeld of onbedoeld, van andere partijen zoals de gemeente of corporaties, die vastgoed onder gunstige voorwaarden ter beschikking stelden vanuit de verwachting dat er een maatschappelijke meerwaarde gecreëerd gaat worden. *Last but not least* is er vanuit verschillende hoeken (media maar ook professionals uit andere buurten of steden) veel interesse in het wel en wee van de bewonersbedrijven, gedreven door de vraag of en in welke mate deze initiatieven 'verschil gaan maken'. Voor de meeste door ons gevolgde initiatieven is het echter nog te vroeg om te kunnen laten zien of dat daadwerkelijk lukt of niet.

### ***Vrijwilligers: de paradox van continuïteit***

Een aanzienlijk deel van het verdienvermogen van bewonersbedrijven berust op vrijwillige inzet van actieve buurtbewoners. Vrijwilligers zijn er echter in soorten en maten. Sommigen zijn op leeftijd, gepensioneerd en derhalve niet meer actief op de arbeidsmarkt. Anderen werken wel en doen het vrijwilligerswerk in hun vrije tijd. Een derde categorie betreft vrijwilligers die werkloos zijn, werkzoekend

<sup>26</sup> Zie <https://kruiskamponderneemt.socenti.nl/pages/Coop/Wie%20w%20zijn?postid=131>.

<sup>27</sup> Zie <http://www.socialevraagstukken.nl/site/dossiers/debat-sociale-interventies-onderzoeken-doe-je-zo/>

en in de tussentijd vrijwilligerswerk doen. Daarbinnen is een subcategorie te onderscheiden die in een geleid traject voor arbeidsreintegratie of zinvolle dagbesteding zitten en het vrijwilligerswerk met behoud van uitkering doen. Met name de categorie van werkloze vrijwilligers bezorgt sommige bewonersbedrijven hoofdbrekens door de strenge regels die vanuit het UWV gehanteerd worden.

In zijn algemeenheid leidt het werken met vrijwilligers, waarvan een deel een meldingsplicht kan hebben bij de gemeente (vanwege een uitkering) tot een fundamenteel dilemma. Enerzijds zijn het krachten waarmee bewonersbedrijven naar een gezonder verdienmodel kunnen toewerken. Mogelijke neveneffecten zijn dat werkloze vrijwilligers uit het sociale isolement komen waarin velen verkeren en weer kunnen wennen aan een arbeidsritme. Anderzijds leidt hun inzet tot grote onzekerheden, omdat werklozen die een uitkering ontvangen, in principe vrijwilligerswerk mogen doen, maar dat daar van beleidswege vaak strenge voorwaarden aan worden gekoppeld. Dat is niet alleen een probleem voor de vrijwilligers zelf, maar ook voor het bewonersbedrijf. Immers, de inzet van vrijwilligers wordt daarmee onberekenbaar en de zeggenschap over het werk dat ze mogen doen is beperkt. Dit vraagstuk speelt vooral bij de bewonersbedrijven in Hengelo, Leeuwarden en Zaanstad. Daarnaast is er een trend dat veel vrijwilligers hun bijdrage minder structureel maar vooral op projectbasis willen leveren, en zich niet voor een langere periode willen committeren aan een initiatief.

Naast inzetbaarheid is er het vraagstuk van vergoedingen. Zo werkt het Bewonersbedrijf Heechterp-Schieringen met een financiële vergoeding voor vrijwilligers in het kader van een opdracht voor de woningcorporatie Elkien. Daarbij hangt het precieze bedrag af van het maximum dat iedere vrijwilliger met een uitkering per maand mag verdienen. Hoewel over vergoeding en sollicitatieplicht van werkloze uitkeringsgerechtigden afspraken gemaakt kunnen worden met het UWV, leidt dit tot twee netelige kwesties. Ten eerste kunnen binnen één bewonersbedrijf grote verschillen ontstaan tussen vrijwilligers zonder enige vergoeding aan de ene kant, betaalde krachten aan de andere kant en alles wat daar tussenzit. Ten tweede blijkt het lastig om gemotiveerde uitkeringsgerechtigden op beschikbare werkplekken te zetten; velen vrezen dat ze dan hun uitkering verliezen (zie ook Van Bochove e.a., 2014).

### ***Substitutie en verdringing***

We hebben hiervoor gezien dat bewonersbedrijven activiteiten over kunnen nemen die voorheen door (medewerkers van) gemeenten en woningcorporaties uitgevoerd werden. Doordat bewonersbedrijven vooral met vrijwilligers werken, zijn ze in staat om opdrachten tegen een lage kostprijs uit te voeren. Dat roept de vraag op in hoeverre er sprake is van substitutie, oftewel het uitvoeren van bepaalde activiteiten door het bewonersbedrijf in plaats van andere, reeds bestaande wijkorganen, en in hoeverre er sprake is van concurrentie met of eventuele verdringing van (laaggeschoolde) werkgelegenheid bij gemeenten, corporaties of andere uitvoerende partijen. Dit argument wordt in de praktijk nog al eens opgeworpen, maar de vraag is in hoeverre dit zich daadwerkelijk voordoet.

In een aantal interviews is dit thema aan de orde gekomen. Zo zagen we in Hengelo dat het bewonersbedrijf Berflo Es een opdracht voor de corporatie Welbions uitvoert, die een 'signaleringsfunctie' in de wijk behelst. Hoewel het bewonersbedrijf het argument hanteert dat de wijkbeheerders in dienst van de corporatie deze taak er niet bij kunnen hebben in hun huidige takenpakket, is zij er zich van bewust dat deze service-activiteiten van het bewonersbedrijf op termijn wel eens ten koste zou kunnen gaan van betaalde banen bij de corporatie, omdat bestaande wijkbeheerders hun baan verliezen en/of nieuwe wijkbeheerders niet worden aangetrokken, omdat de vrijwilligers veel goedkoper zijn.

In Leeuwarden zagen we dat het Bewonersbedrijf Heechterp-Schieringen een grootschalige opdracht van de gemeente krijgt voor groenonderhoud. Dit zou werk opleveren voor een groep van circa 25 tot 35 vrijwilligers. Hier is het echter de gemeente geweest die welbewust een vorm van substitutie heeft toegepast, omdat dit werk voorheen werd uitgevoerd door een sociale werkplaats. Vanwege een wijziging in de wet op de sociale werkvoorziening ziet de gemeente kans om deze klus over te hevelen naar het bewonersbedrijf. Daarnaast zien we substitutie door de inzet van vrijwilligers bij de schoonmaak van portieken. Hierdoor valt er werkgelegenheid weg bij contractpartij van de woningcorporatie. In Venray, waar groenonderhoud ook door de sociale werkvoorziening wordt uitgevoerd, stuit het idee

van welbewuste substitutie juist op weerstand. Een van de geïnterviewde bewoners zegt hierover: "Die mensen [cliënten van de sociale werkvoorziening] zitten nu bij een professionele organisatie. Het onderbrengen bij een bewonersbedrijf lijkt sympathiek, maar dat is het natuurlijk niet. Dan pak je het werk van de mensen uit deze wijk af. Dat is schieten onder je eigen duiven".

Het bewonersbedrijf in Zaanstad is in het najaar van 2014 begonnen met het opknappen van portieken en boxgangen van flatgebouwen van de copropratie Rochdale die op de nominatie staan voor sloop op iets langere termijn, maar op deze manier in stand gehouden kunnen worden. De uitvoerenden vormen een mix van vrijwilligers, langdurig werklozen, en een aantal betaalde krachten. Volgens de betrokkenen in Zaanstad is hier geen sprake van substitutie en/of verdringing van regulier werk, omdat Rochdale dit werk tegen 'normale' marktvoorwaarden nooit zou uitbesteden.

We zien al met al wel aanwijsbare risico's van substitutie en verdringing. Het feitelijk vaststellen daarvan is echter zeer complex, omdat we de *counterfactual* niet kunnen vaststellen: wat zou er met deze activiteiten zijn gebeurd als het bewonersbedrijf er in niet was geweest? De bewonersbedrijven zelf zijn van mening dat zij bepaalde 'marktsegmenten' en doelgroepen bedienen die voor reguliere bedrijven met vergelijkbare diensten of producten nooit klant zouden zijn, omdat de commerciële tarieven ver boven het budget van deze doelgroepen zou gaan. Een voorbeeld is de elektrische auto van bewonersbedrijf Berflo Es, die inclusief chauffeur (vrijwilliger) voor een paar euro per uur gehuurd kan worden. Dit tarief is zover verruimd van commerciële taxitarieven dat er geen sprake kan zijn van (oneerlijke) concurrentie. Zonder de aangeboden dienst van bewonersbedrijf Berflo Es zouden buurtbewoners geheel andere alternatieven hebben moeten aanboren. Met andere woorden, er zijn in de onderzochte gevallen geen duidelijke aanwijzingen voor verdringing te vinden, primair omdat bepaalde doelgroepen aangeboord worden of omdat er werkzaamheden worden uitbesteed die anders niet uitgezet zouden worden bij reguliere aannemers. Een generiek antwoord op de vraag over substitutie en verdringing is niet mogelijk, omdat ze per definitie sterk door de lokale context wordt bepaald.

## **5. Hoe kijken gemeenten en woningcorporaties aan tegen bewonersbedrijven en in welke mate en hoe faciliteren zij (het opstarten van) bewonersbedrijven?**

Een deel van de gesprekken die wij voerden, was met medewerkers van gemeenten en woningcorporaties in wiens werkgebied bewonersbedrijven actief waren. In de meeste gevallen was er ook sprake van direct contact tussen de geïnterviewde professionals en de bewonersbedrijven die wij gevolgd hebben. Het vierde principe dat het LSA hanteert voor bewonersbedrijven, is dat zij gericht zijn op samenwerking met bewonersverenigingen, de lokale overheid, instellingen en bedrijven (zie ook paragraaf 3.1). In de gesprekken hebben wij dan ook gevraagd naar de samenwerking en relaties van professionals met (leden) van bewonersbedrijven in hun werkgebied. Hierbij moeten we dan ook direct de kanttekening plaatsen dat er, net als bij de bewonersbedrijven, geen sprake is van een aselechte steekproef van professionals (zie ook paragraaf 9.2). Wij hebben vooral gesproken met professionals die (al dan niet uit eigen beweging) samenwerken met bewonersbedrijven. We kunnen er dus niet zonder meer van uitgaan dat hun opvattingen representatief zijn voor andere professionals die minder directe contacten met bewonersbedrijven hebben.

De algemene beleidsopvatting bij geïnterviewde medewerkers van zowel gemeenten als de woningcorporaties is dat bewoners meer verantwoordelijkheid moeten krijgen voor hun eigen leefomgeving. Bewoners dienen de ruimte te krijgen om initiatieven te ontwikkelen, waarbij de gemeente en/of corporatie vooral wil faciliteren, loslaten en niet langer wil regisseren. Diverse geïnterviewde professionals geven in dit verband aan dat ze "op onze handen moeten zitten". Enerzijds komt deze houding voort uit het besef dat bewoners beter weten wat speelt in de buurt dan zichzelf en ook in staat zijn om activiteiten zelf op te pakken en uit te voeren. Anderzijds is deze opstelling ook geboren uit noodzaak.

Vooral gemeentes, maar ook woningcorporaties worden geconfronteerd met flinke bezuinigingen en reorganisaties, waardoor zij zelf niet meer in staat zijn om bepaalde projecten te ontwikkelen en uit te voeren. Eén van de gemeenteambtenaren verwoordt dat treffend: "Ik wil graag dat het [gebouw] een bepaalde maatschappelijke functie krijgt voor de buurt. En hoe je die maatschappelijke functie dan invult... Gemeenten hebben totaal geen geld meer voor dat soort dingen. Dus als een bewonersbedrijf bij mij komt: wij houden onze eigen broek op, ja, dan ben ik natuurlijk (...) spekkoper als gemeente."

In vrijwel alle gevallen werd de samenwerking tussen bewonersbedrijven en professionals aanvallend gekenmerkt door wederzijds aftasten, onderhandelen of de kat uit de boom kijken. Dat is geen blijk van onwil. Zoals hiervoor opgemerkt staan vrijwel alle geïnterviewde professionals positief tot zeer positief tegenover bewonersinitiatieven in het algemeen en bewonersbedrijven in het bijzonder. Er zit echter de nodige ruis op de lijn. Veel geïnterviewde bewonersbedrijven geven aan dat ze in hun opstartfase te maken kregen (en krijgen) met ingewikkelde regelgeving, verschillende belangen van betrokken gemeentelijke afdelingen, fundamentele veranderingen in het organisatieapparaat van gemeenten en 'wispelturigheid' die samenhangt met politieke besluitvorming. Vooral in de gevallen waar sprake is van overname van een gebouw, rapporteerden zowel bewoners als professionals diverse vormen van 'koudwatervrees', vooral vanuit de gemeentelijke werkterreinen vastgoed en vergunning. Heikele punten in de onderhandelingen waren vergunningen, eventuele belemmeringen vanuit het bestemmingsplan, het gewenste onderhoudsniveau, de haalbaarheid van de voorgestelde exploitatie (o.b.v. verhuur van ruimtes) en aansprakelijkheid. Zelfs onder welwillende professionals wordt er veel nagedacht over mogelijke antwoorden op de vraag 'Wat doen we als het misgaat'? Mede doordat binnen gemeenten verschillende afdelingen en ambtenaren verschillende afwegingen maakten, raakten sommige bewoners 'klem' tussen de verschillende geledingen. In sommige gevallen waren verschillende afdelingen niet op de hoogte van elkaars handelen, waardoor de bewonerbedrijven ongewild en onbedoeld de rol van 'makelaar' tussen verschillende afdelingen moesten spelen. Een andere door bewoners geuite kritiek op de gemeente is dat bewonersbedrijven soms (te) lang in het ongewisse blijven over bijvoorbeeld de overdracht van een gebouw.

De interviews roepen het beeld op van professionals en bestuurders die enorm worstelen met een nieuwe realiteit waar bewonersbedrijven deel van uitmaken. Enerzijds willen lokale politici en ambtenaren mee in het discours van 'bottom-up', zelforganisatie en bewonersinitiatieven. Niet alleen omdat dit *en vogue* is en omdat bezuinigingen hen dwingen om scherpe keuzes te maken en bijvoorbeeld de exploitatie van buurthuizen te stoppen, maar ook omdat velen oprecht geloven in de kracht van bewonersinitiatieven en van mening zijn dat het echt tijd wordt dat bewoners zelf allerlei zaken in handen nemen. Anderszijds lijken met name gemeenteambtenaren en corporatiemedewerkers ook gericht op minimalisatie of zelfs uitsluiten van risico's, zoals gebrekkig beheer en onderhoud van panden, sociale uitsluiting van bewoners en ongelijkheid doordat beter geëquipeerde bewoners zaken goed weten te regelen, wat niet per definitie de belangen van 'de buurt' dient (zie ook Uitermark, 2014). Men vindt dat er 'losgelaten' moet worden, maar tegelijkertijd willen gemeenten de controle niet kwijt. Dit dilemma is niet uniek voor bewonersbedrijven, maar speelt zich af ten aanzien van een veel breder scala van organisatievormen. De Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2013) heeft dit dilemma uitgebreid beschreven en aangegeven dat met name gemeenten een breder rolrepertoire moeten leren aanwenden. De Raad constateerde ook dat de werkzame mechanismen van beleidsvorming en beleidsverantwoording in de lokale situatie daar nog niet op toegesneden zijn.

Op basis van onze interviews met medewerkers van woningcorporaties constateren we dat deze minder moeite lijken te hebben met loslaten, al zijn ze wel behoedzaam bij het geven van contracten aan bewonersbedrijven voor bijvoorbeeld de schoonmaak van portieken of groenonderhoud. Zij zijn vooral terughoudend indien er lopende contracten bestaan met vertrouwde partijen. Soms vragen vertegenwoordigers van lokale woningcorporaties zich af of bewoners wel in staat zijn om het werk voor be-

paalde contracten te organiseren, zeker als het werk deels moeten worden gedaan door vrijwilligers. Buurtbeheerbedrijven hebben in het verleden ook met deze aarzelingen te maken gehad (zie SEV, 2006). Het investeren in relaties met partijen en het opbouwen van onderling vertrouwen lijkt voor zowel buurtbeheerbedrijven als bewonersbedrijven wel zijn vruchten af te werpen, maar is een langdurig proces.

Ongeacht de aarzelingen ondernemen gemeenten en woningcorporaties in de werkgebieden van de door ons gevolgde bewonersbedrijven diverse initiatieven om het opstartproces van bewonersbedrijven te faciliteren. Ten eerste versterking van het politiek draagvlak. In diverse situaties zagen we dat politieke wisselingen (bijvoorbeeld nieuw College van Burgemeester en Wethouders) aan bewonersbedrijven wind in de zeilen gaven door openlijk hun steun uit te spreken en op die wijze ook eventuele 'weerspannige' ambtenaren tot medewerking te bewegen. Het meest sprekende voorbeeld is Emmen, waar de lokale politiek aanvankelijk grote bedenkingen had, maar op een zeker moment als een blad aan de boom omging, wat tot groen licht voor de aankoop van een voormalig schoolgebouw onder zeer gunstige voorwaarden leidde. Paradoxaal genoeg kan politiek draagvlak juist ook tot onenigheid leiden. Zo leidde de bestuursstijl van het nieuwe College van B&W in Alkmaar enerzijds tot meer vrijheid voor de oprichters van het bewonersbedrijf aldaar, maar ging die vrijheid ook gepaard met een vraag om meer initiatief wat uiteindelijk tot een verstoorde relatie tussen bewonersbedrijf en wethouder heeft geleid.

Ten tweede wezen sommige gemeenten een contactpersoon aan voor bewonersbedrijven in oprichting. In die gevallen waar geen centraal contactpersoon was, wisten bewonersbedrijven soms moeilijk hun weg te vinden in de gemeentelijke organisatie.

Ten derde zijn de meeste initiatieven eenmalig financieel gesteund door de gemeente en/of corporatie. Voorts wordt er inhoudelijke en praktische ondersteuning geboden bij het proces van opstarten, bijvoorbeeld advies over de exploitatie, het opstellen van een bouwkundig rapport, enzovoorts. Naar eigen zeggen besteden de geïnterviewde professionals flink wat uren om het initiatief mogelijk te maken. Sommigen van hen hebben een al heel lange relatie met het initiatief en/of de initiatiefnemers. Deze onderlinge bekendheid en dit vertrouwen zijn belangrijk voor bijvoorbeeld de toewijzing van budget, maar ook als 'smeerolie' voor het bewonersbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie.

Ten vierde worden in enkele gevallen kleine opdrachten 'ge Gund' aan het kandidaat-bewonersbedrijf, waarbij een aanbestedingsprocedure niet nodig is en het bewonerbedrijf dus ook niet hoeft te concurreren met andere partijen.

Een aantal geïnterviewden wijst op het tekort aan professionaliteit en ondernemerschap bij de bewoners en zien dat als mogelijke bedreiging voor het welslagen van het initiatief. "Met alleen enthousiasme en hart voor de zaak komt het niet goed", aldus een van de betrokkenen. Het is in die situatie voor sommigen een uitdaging het werk niet gedeeltelijk over te nemen. Een behoorlijk aandeel van de geïnterviewde professionals denkt dat zonder hulp en ondersteuning van deskundigen – vanuit het LSA of vanuit hun eigen organisatie – er weinig kans is dat het bewonersbedrijf in hun werkgebied daadwerkelijk van de grond komt en goed gaat lopen.

## 9.4 Lessen

In deze slotparagraaf van dit conclusiehoofdstuk formuleren we een aantal lessen die getrokken kunnen worden uit de ervaringen van bewonersbedrijven die wij in dit rapport beschreven hebben.

### *Geduld is een schone zaak*

Zowel de Britse als Nederlandse ervaringen laten zien dat het proces van opstarten van bewonersbedrijven en hun ontwikkeling tot een sterke, lokaal gewortelde en economisch duurzame sociale onder-



neming veel tijd in beslag neemt. Dit duurt op zijn minst enkele jaren, maar kan ook ruim een decennium in beslag nemen. Dit verhoudt zich slecht tot het soms 'hijgerige' debat over zelforganisatie waarin nogal eens de indruk gewekt wordt dat fundamentele transitie naar zelforganisatie en ondernemerschap van burgers zich momenteel in zeer rap tempo voltrekken.

De interviews met Nederlandse (kandidaat-)bewonersbedrijven laten goed zien dat het oprichten van een bewonersbedrijf heel veel inspanningen en tijd van burgers vergt, ook omdat ze lang niet alles zelf in de hand hebben. Hoewel er op bewonersbedrijven druk ligt om hun maatschappelijke meerwaarde te bewijzen, is het voor vrijwel alle van de door ons gevolgde initiatieven nog te vroeg om dat te kunnen doen; ze hebben domweg meer tijd nodig. Daarbij zijn twee 'omgevingsfactoren' van belang, namelijk een vertrouwende, kritische, maar wel positieve houding waarbij bewonersbedrijven de ruimte krijgen om zich te ontplooien, en daarnaast het besef dat bewonersbedrijven 'gewoon' kunnen mislukken (net als commerciële *start-ups*, waarvan ongeveer de helft binnen een jaar gestopt is), en dat dit een onvermijdelijk onderdeel is van een maatschappelijke transitie naar meer zelforganisatie van bewoners. Diezelfde transitie vergt van overheden en andere instellingen overigens ook een fundamentele omslag in denken, (samen)werken en communiceren, en heeft tijd nodig (RMO, 2013).

### ***Koester de wortels in de wijk***

Bewonersbedrijven, zowel in Nederland als in Engeland, ontstaan niet in een vacuüm. Op een of andere wijze ontspruiten ze doorgaans uit bestaande wijkorganen en platforms. Dat wil echter niet zeggen dat ze de bestaande wijkorganen vervangen. In diverse steden hebben we gezien dat initiatiefnemers van bewonersbedrijven zich afsplitsen van bijvoorbeeld wijkplatforms, omdat ze er een andere doelstelling en vooral een andere werkwijze op na willen houden. De bestaande banden met de wijk zijn belangrijk om goed te kunnen inschatten wat er leeft en waar behoefte aan is. 'Compleet' nieuwe initiatieven kunnen wel van de grond komen, maar hebben wellicht meer tijd nodig om zich te bewijzen omdat ze geen *track record* kunnen laten zien, terwijl bewonersbedrijven die ontstaan uit bestaande organisaties dat vaak wel kunnen (zoals het ponyrijden van 't Geerdink in Hengelo).

### ***Wil je zelforganisatie? Geef burgers assets!***

Bij de door ons gevolgde bewonersbedrijven worden de contouren zichtbaar van een verschil in perspectief op een rendabele exploitatie in de nabije toekomst. We zien dat de bewonersbedrijven die over gebouwen beschikken waarin ruimtes verhuurd worden (Amersfoort, Arnhem, Emmen en Zaanstad) een betere inkomstenstroom kennen dan bewonersbedrijven van wie het verdienmodel primair op dienstverlening gebaseerd is (zoals bijvoorbeeld Leeuwarden en Hengelo – Berflo Es). Hoewel het bewonersbedrijf Malburgen (Arnhem) op het moment van dit schrijven als enige winst maakt (die overigens hard nodig is voor investeringen in het gebouw), zien we bij de meeste andere bewonersbedrijven die vastgoed in het verdienmodel hebben, een voorzichtig positieve trend, terwijl het voor bijvoorbeeld het Bewonersbedrijf Heechterp-Schieringen (Leeuwarden) echt sappelen is om de begroting sluitend te krijgen.

Wij pleiten er dan ook voor dat gemeenten en woningcorporaties op grotere schaal dan nu leegstaande gebouwen ter beschikking stellen aan bewonersbedrijven. Bij voorkeur met gebruik 'om niet' of anderszins een zo laag mogelijke huurprijs. Ook al is er dan sprake van impliciete subsidiëring, het perspectief op eigenaarschap en maatschappelijke meerwaarde is aanmerkelijk groter dan bij een pand dat ongebruikt leeg staat of alleen anti-kraak gebruikt wordt. Zulke *assets* zijn cruciaal voor startende bewonersbedrijven om het niveau van alleen projecten uitvoeren om geld te verdienen, te overstijgen en sneller naar hun kernactiviteiten toe te kunnen werken.

### ***Maak geen misleidend onderscheid tussen burgers en professionals***

In de maatschappelijke discussie over zelforganisatie en bewonersinitiatieven wordt veel gesteggeld over de rol van professionals versus bewoners. In dat verband vallen ook termen als 'onbevlekt burgerschap' (initiatieven die geheel uit de koker van bewoners komen) versus 'besmette' of 'bevlekte'

initiatieven. De interviews met de door ons gevolgde bewonersbedrijven laten zien dat dit een tamelijk zinloze discussie is. Als we kijken naar de rollen van actieve personen binnen bewonersbedrijven zien we een spectrum met aan het ene uiteinde goed bedoelende 'amateuristische' burgers (in de letterlijke, dus liefhebbende zin van het woord) en aan het andere uiteinde goed opgeleide professionals, en alles wat daartussenin zit. Enkele zakelijk leiders van bewonersbedrijven zijn eerder op professionele basis actief geweest, bijvoorbeeld in het welzijnswerk, als zelfstandig ondernemer of als consultant. In andere gevallen zagen we vrijwilligers die vooral in de rol van bewoner een sleutelrol vervullen, maar bijvoorbeeld werkzaam zijn (geweest) als teamleider in een groot bedrijf. We constateren dat de initiatieven die gelinkt zijn aan een sterk netwerk met professionals, meer kans van slagen lijken te hebben. Een voorbeeld is het bewonersbedrijf Op Eigen Houtje in Emmen (met een adviesraad van professionals, namelijk een jurist, een oud-wethouder en een oud-directeur van een woningcorporatie). Met andere woorden, het onderscheid tussen burgers en professionals vervaagt in rap tempo; sommige initiatiefnemers zijn professional, bewoners worden of zijn zelf steeds professioneler, en het enige wezenlijke onderscheid is namens welke instantie men opereert (bewonersbedrijf, gemeente, woningcorporatie of andere partij). Bewonersbedrijven zijn dus qua achtergrond van sleutelpersonen vrijwel per definitie hybride bedrijven geworden. Onderscheid maken tussen burgers en professionals is in dat opzicht alleen maar misleidend. Uiteindelijk gaat het primair om de vraag op wie bewonersbedrijven zich richten en in hoeverre ze bestuurd worden door bewoners ('een bedrijf voor bewoners') en minder om de vraag wie het bedrijf feitelijk heeft opgericht.

### ***Ontwikkel een doordacht vrijwilligersbeleid***

Bewonersbedrijven zijn in hoge mate afhankelijk van vrijwilligers, niet alleen voor het 'bemannen' van sociale activiteiten, maar ook voor het verdienen van geld. Net als bestaande stichtingen en (vrijwilligers)organisaties moeten zij dus nadenken over het aantrekken, maar vooral ook het vasthouden van vrijwilligers. Nieuw is dat de inzet van vrijwilligers meer dan bij andere organisatievormen aanzienlijke financiële implicaties met zich meebrengt. Enerzijds omdat een 'gegarandeerde' inzet van vrijwilligers nodig is om (verdien)activiteiten met een wat langere tijdspanne op te zetten, anderzijds doordat het hanteren van vergoedingen een ingewikkelde aangelegenheid is geworden. Dat laatste komt vooral door de grote variatie in sociaal-economische positie, waarbij vergoedingen aan vrijwilligers met een uitkering aan strenge regels gebonden zijn, waarover niet zelden met de gemeente of het UWV afspraken gemaakt moeten worden. Bovendien werken sommige bewonersbedrijven (zoals in Arnhem) met kortingen op huurprijzen als de huurders een bepaalde hoeveelheid vrijwilligerswerk leveren. Dat vergt een (nogal arbeidsintensieve) monitoring van hun inspanningen. Deze variëteit aan vrijwilligers en vooral ook vergoedingen kan binnen een bewonersbedrijf scheve ogen opleveren. Daarnaast is het belangrijk dat bewonersbedrijven op voorhand nadenken over mogelijke substitutie en arbeidsverdringing als gevolg van hun activiteiten. Om die reden is het belangrijk dat niet alleen gemeenten een doordacht vrijwilligersbeleid ontwikkelen (zie Bochove e.a., 2014), maar bewonersbedrijven dat ook doen.

### ***Naar een andere invulling van representativiteit***

De *raison d'être* voor bewonersbedrijven is dat zij een bepaalde doelgroep in een bepaald gebied dienen. Dit is ook verwoord in twee van de vier LSA-principes voor bewonersbedrijven:

- Een bewonersbedrijf werkt aan economische, fysieke en sociale ontwikkeling van een gebied waarin bewoners zichzelf herkennen.
- Een bewonersbedrijf is geïnitieerd door (komt voort uit) bewoners, is in bezit van bewoners en wordt bestuurd door bewoners.

Wij constateerden echter dat zowel doelgroep als gebied lang niet altijd even helder afgebakend zijn. Bewonersbedrijven hebben het vaak over 'de buurt'. Enerzijds kan dat beschouwd worden als een zwak punt in de oriëntatie en werkwijze van de gevolgde bewonersbedrijven. Anderzijds zagen we in

de literatuur over Britse ervaringen bevestigt dat het idee van coherente, identificeerbare en ruimtelijk afgebakende *communities* discutabel is; niet alleen in zijn algemeenheid, maar ook in de context van bewonersbedrijven. Er is geen garantie dat lokale sociale activiteiten uit hoofde van bewonersbedrijven bewoners ook echt zullen samenbrengen. Binnen de onderscheiden 'gemeenschappen' zullen sommige bewoners profiteren, anderen niet.

Net als bij meer 'traditionele' bewonersorganisaties is de reflex bij sommige professionals van gemeenten en woningcorporaties nog wel eens dat zij zich afvragen in hoeverre bewonersbedrijven, c.q. hun besturen, representatief zijn voor 'de wijk'. Op grond van het hiervoor genoemde punt valt daar het een en ander op af te dingen. Besturen van Britse *community enterprises* proberen de *community* te vertegenwoordigen, maar de Britse praktijk laat zien dat bestuursleden eerder op basis van hun kennis, kunde en bijdragen aan goed bestuur worden geselecteerd dan op grond van hun representativiteit voor de 'doelgroep' (Bailey, 2012).

Iets soortgelijks geldt voor de werkwijze van besturen. In de Britse literatuur zien we dat de besluitvorming bij meer economisch georiënteerde *community enterprises* die primair gericht zijn op het verlenen van bepaalde diensten, hiërarchischer van karakter is dan bij *community enterprises* die meer nadruk leggen op sociale doelstellingen (zoals betrokkenheid en het bestrijden van sociaal isolement) en een meer collectieve vorm van besluitvorming hebben (Teasdale, 2010). In de Nederlandse situatie (o.a. Arnhem) zien we ook het besef dat het besturen van een bewonersbedrijf niet per se volledig democratisch van karakter is en dat het ook niet volledig democratisch moet worden, wil men de continuïteit van de onderneming niet in gevaar brengen (zie ook Ham & Van der Meer, 2015).

De les is dan ook om 'representativiteit' niet op te vatten als afspiegeling van de lokale bevolking, maar als het goed (be)dienen van de onderscheiden doelgroep, die vaak geconcentreerd in één wijk zit, maar in andere gevallen veel meer verspreid kan zitten. Met andere woorden, de mogelijke afzetmarkt voor een bijzonder product of bijzondere dienst van een bewonersbedrijf kan veel groter zijn (denk bijvoorbeeld aan de rol van de Stichting Bewonersbedrijven Zaanstad als onderaannemer in sociale wijkteams). Vanuit die invulling is het ook logisch om te veronderstellen dat het aantrekken van externe professionals in de besturen van bewonersbedrijven een adequaat middel kan zijn om de benodigde expertise te versterken, dus dat het niet alleen van vrijwilligers af hoeft te komen. Ten behoeve van de lokale binding van bestuursleden kan statutair vastgelegd worden dat een bepaald deel van de bestuursleden ook echt uit de buurt zelf moet komen.

### ***Loslaten is iets anders dan overvragen***

Hoewel er in algemene zin negatief gesproken wordt over bezuinigingen door gemeenten, welzijnsorganisaties en andere partijen, worden ze door sommige bewonersbedrijven juist gezien als factor die hun verdienmogelijkheden ten goede komt. Voor wat betreft de taken van de gemeente zouden de bezuinigingen mogelijkheden kunnen bieden om de uitvoer van (voorheen gemeentelijke) taken over te nemen tegen lagere kosten dan nu. Die mogelijkheden lijken zich vooral voor te doen in de hoek van 'schoon, heel en veilig' en bij werkervaringsplaatsen, toeleiding en arbeidsreïntegratie.

In de optiek van sommige bewonersbedrijven lijken gemeenten door de bezuinigingen minder als top-down beleidsmakers te fungeren. De door ons geïnterviewde bewoners leven wat dat betreft echter tussen hoop en vrees. Enerzijds komt er daardoor op termijn steeds meer vrijheid om een eigen agenda te ontwikkelen. Anderzijds kan die ruimte ook averechts uitpakken als gemeenten door de bezuinigingen via de achterdeur juist meer initiatief vragen en een klemmend beroep op bewonersbedrijven gaan doen ("burgers moeten het overnemen"). Loslaten is iets anders dan overvragen (zie ook Tonkens, 2009). Met andere woorden, loslaten zou niet moeten betekenen dat gemeenten of corporaties 'via de achterdeur' allerlei eisen gaan stellen als ze de bewonersinitiatieven eenmaal in woord en daad de ruimte hebben gegeven om zich te ontplooien.

## Literatuurlijst

- 00:/ (2011). *Compendium for the Civic Economy. What that Big Society should learn from 25 trail-blazers*. London: 00:/ in association with NESTA and Design Council CUBE.
- Bailey, N. (2012). The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK. *Progress in Planning*, 77(1), 1-35.
- Bochove, M. van, Tonkens, E. & Verplanke, L. (Red.) (2014). *Kunnen we dat (niet) aan vrijwilligers-overlaten? Nieuwe verhoudingen tussen vrijwilligers en professionals in zorg en welzijn*. Den Haag: Platform 31.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public administration review*, 67(5), 846-860.
- Crisp, R., Gore, T., Pearson, S., Tyler, P., Clapham, D., Muir, J., & Robertson, D. (2014). *Regeneration and poverty: Evidence and policy review-Final Report*. York: Joseph Rowntree Foundation/Sheffield Hallam University.
- Deetman, W. e. a. (2011). *Doorzetten en loslaten: toekomst van de wijkenaanpak. Deel 1: Eindrapportage Visitatiecommissie Wijkenaanpak*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Ham, M. van & Meer, J. van der (2015). *De ondernemende burgers. De woelige wereld van lokale initiatieven*. Utrecht/Den Haag: Movisie & Ministerie voor Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties.
- Kisby, B. (2010). The Big Society: power to the people? *The Political Quarterly*, 81(4), 484-491.
- Lawless, P. (2011). Big Society and community: lessons from the 1998-2011 New Deal for Communities Programme in England. *People, Place & Policy Online*, 5(2), 55-64.
- Locality (2014). *Our members 2014: A snapshot of our members*. London: Locality.
- zie
- LSA. (2011). *Projectplan Experiment Bewonersbedrijven in Nederland*. Utrecht: Landelijk Samenwerkingsverband Aandachtswijken.
- LSA. (2015). *Tussenrapportage BewonersBedrijven*. Utrecht: Landelijk Samenwerkingsverband Actieve Bewoners.
- Lub, V. (2013). *Schoon, heel en werkzaam. Een wetenschappelijke beoordeling van sociale interventies op het terrein van buurtleefbaarheid*. Amsterdam: Boom Lemma.
- Ministerie van BZK (2015). *Wil en wet. Over maatschappelijke initiatieven en regelgeving*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Pearce, J. (2003). *Social enterprise in anytown*. London: Calouste Gulbenkian Foundation.
- RMO (2013). *Terugtrekken is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein*. Advies nr. 54. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Smith, R. (2012). Developing and animating enterprising individuals and communities: A case study from rural Aberdeenshire, Scotland. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 6(1), 57-83.
- Sociaal-Economische Raad (2015). *Ontwerpadvies Sociale Ondernemingen (CSO/032)*. Den Haag: SER
- Somerville, P., & McElwee, G. (2011). Situating community enterprise: A theoretical exploration. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5-6), 317-330.
- Teasdale, S. (2010). How Can Social Enterprise Address Disadvantage? Evidence from an Inner City Community. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 22(2), 89-107.
- Tonkens, E. (2009). *Tussen onderschatten en overvragen. Actief burgerschap en activerende organisaties in de wijk*. Amsterdam: SUN.

- Wijdeven, T. van de, Graaf, L. de & Hendriks, D. (2013). *Actief burgerschap. Lijnen in de literatuur*. Tilburg: Tilburgse School voor Politiek en Bestuur.
- Zwaard, J. van der & Specht, M. (2013). *Betrokken bewoners, betrouwbare overheid. Een literatuurstudie naar condities en competenties voor burgerkracht in de buurt*. Rotterdam: Kenniswerkplaats Leefbare wijken.

## Bijlage 1: Ondernemingsplannen

Bewonersbedrijf Berflo BV (2012) – Concept BusinEss Plan 2012 – 2015. Hengelo, 38 pp.

Bewonersbedrijf Emmerhout (2012) – Concept Ondernemingsplan Bewonersbedrijf Emmerhout “ Op eigen houtje”. Emmen, 11 pp.

BewonersBedrijf Geerdink (2012) – Businessplan. Hengelo, 28 pp.

BewonersBedrijf de Hambaken (2012) – Bedrijfsplan BewonersBedrijf de Hambaken. 's-Hertogenbosch, 29 pp.

Bewonersbedrijf Heechterp Schieringen (onb.) – Ondernemingsplan 2012 – 2013. Leeuwarden, 65 pp.

Bewonersbedrijf Leidsebuurt (2013) – Ondernemingsplan. Haarlem, 40 pp.

BewonersBedrijf Malburgen (2013) – Ondernemen in het Bruishuis. Plan voor ondernemen door het BewonersBedrijf Malburgen. Arnhem, 84 pp.

Bewonersbedrijf Op Eigen Houtje (onb.) – Ondernemingsplan. Emmen, 33 pp.

Bewonersbedrijf wishingwellwest/complex 507 (onb.) – Opzet bewonersbedrijf, 4 pp.

't Koerhuys (onb.) – Ondernemingsplan. Amersfoort, 12 pp.

Kruiskamp Onderneemt! (2012) – Kruiskamp Onderneemt in 't Koerhuys. Amersfoort, 20 pp.

Kruiskamp Onderneemt! (2013) – Ondernemingsplan. Amersfoort, 29 pp.

Stemers, A. (2012) – Het Brandtweer. Jaarverslag 2011. Koog a.d. Zaan, 11 pp.

Stemers, A. (2013) – Het Brandtweer. Jaarverslag 2012. Koog a.d. zaan, 10 pp.

Stichting Bewonersbedrijf Malburgen i.o. (2012) – Plan van Aanpak: Bruishuis. Arnhem, 14 pp.

Stichting 't Geerdink (2014) – Ondernemingsplan. Hengelo, 19 pp.

Stichting Verduurzaming Industrieel Erfgoed (2012) – Businessplan Het Badhuis. Haarlem, 16 pp.

Tolhuistuin Toko (onb.) – Plan van Aanpak. Amsterdam, 65 pp.

Wishing Well West / Toekomstclub 507 (onb.) – Wij-Land / Ik-Land & Jij Belang-Rijk. Utrecht, 33 pp.

Wijkonderneming Oud Overdie (2012) – Concept Bedrijfsplan. Alkmaar, 8 pp.

**Technische Universiteit Delft**

Faculteit Bouwkunde

Afdeling OTB – Onderzoek voor de gebouwde omgeving

Julianalaan 134, 2628 BL Delft

Tel. (015) 278 30 05

E-mail [mailbox@otb.tudelft.nl](mailto:mailbox@otb.tudelft.nl)

<http://www.otb.tudelft.nl>