

Naar een duurzaam rendement van sociale investeringen

Freek Liebrand

Blijkbaar weten we niet meer wat werkt en waarom. Op zoek naar een antwoord wordt het maatschappelijk rendement uitgerekend van projecten. Zo wordt de investering duidelijk en krijgen we inzicht in het rendement en wie daarvan profiteert. Enorm belangrijk. Maar helaas leggen we de focus verkeerd. Het meten van maatschappelijk rendement mondt uit in een afrekencultuur. Is die 6,7 wel of niet gehaald, en zo niet, wie mogen we daar de schuld van geven? De ware vraag is hoe we een duurzaam rendement krijgen van sociale investeringen. In dit artikel worden hiervoor handvatten gepresenteerd. Het betekent namelijk een andere manier van kijken.

Sociale duurzaamheid

Een term die toenemende aandacht verdient is sociale duurzaamheid. Het wordt veelal geassocieerd met een duurzame leefkwaliteit van de woonomgeving of simpelweg het betrekken van bewoners bij duurzaamheidsinitiatieven. In het eerste geval staat duurzaamheid voor de gebruiks-, belevings- en toekomstwaarde van een ruimtelijke omgeving. In het laatste geval staat duurzaamheid voor natuur, milieu, klimaat of energie. Maar sociale duurzaamheid kan en moet breder gedefinieerd worden.

Om hiertoe te komen is het nuttig de begrippen 'sociaal' en 'duurzaam' eerst te ontleden. Welke lading dekken ze individueel en samengesteld? Het woord sociaal zegt altijd iets over een gemeenschap. Het gaat over de relaties tussen mensen. Het gaat nooit over een individu; je kunt niet in je eentje sociaal zijn. Daarnaast gaat het over openheid. Dit wil zeggen; open staan voor anderen en geen mensen uitsluiten. Iedereen kan en mag meedoen en meebeslissen. Het woord duurzaam zegt iets over tijd en energie. Een duurzame ingreep is niet eindig, waardoor de continuïteit van de ingreep is gewaarborgd; er gaat geen energie verloren. Daarnaast zegt het iets over de flexibiliteit. Een duurzame aanpak is in staat om zich aan te passen aan veranderende behoeften in de toekomst.

Hiermee komen we dichterbij tot een definitie van het begrip sociale duurzaamheid: een continu proces met als doel het versterken van relaties tussen mensen. Om tot een duurzaam rendement van sociale investeringen te komen moet niet gedacht worden in projecten met een begin en een eind, maar in processen. Een proces is continu in beweging om zichzelf aan te passen aan veranderende behoeften in de toekomst; dynamisch, flexibel en (in theorie) oneindig. Sociale duurzaamheid heeft namelijk te maken met idealen zoals solidariteit, onderlinge

verbondenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Dit zijn geen te verwezenlijken doelen, maar idealen waar je naar kan streven. Je kan er moeilijk een punt achter zetten. Daarom is sociale duurzaamheid een continu proces.

Sociaal duurzame investeringen kunnen het beste gezien worden als het installeren van processen gericht op het stimuleren en versterken van interactie binnen een gemeenschap, een gedeelde identiteit, het zelforganiserend vermogen, de bewustwording van het effect van eigen handelen op de leefomgeving en kennis en talenten delen. Openheid, continuïteit en flexibiliteit staan aan de basis van sociaal duurzame investeringen.

Openheid, continuïteit en flexibiliteit

Openheid betekent dat iedereen de kans moet krijgen om daaraan mee te doen. Mensen moeten zelf kunnen bepalen in welke mate zij participeren. Het gaat erom laagdrempelige participatie instrumenten in te zetten om zoveel mogelijk mensen bereiken die tot de doelgroep behoren. Het betekent ook dat mensen vanuit hun eigen energie betrokken kunnen raken, zonder zich te moeten conformeren aan bijvoorbeeld een langdurige overlegagenda. Openheid betekent ook de mogelijkheid bieden in- en uit te kunnen stappen wanneer men wil. Betrokkenen kunnen een bijdrage leveren vanuit hun eigen interesse. Dit levert immers het meest vruchtbare resultaat. Bovendien is het belangrijk dat mensen zich welkom voelen om mee te doen aan bewonersinitiatieven, participatieprocessen of leefbaarheidsprojecten.

Continuïteit betekent dat beoogde resultaten zichzelf in stand houden. Dat de energie die is aangeboord beklijft. Veel sociale investeringen, leefbaarheidsprojecten en bewonersinitiatieven krijgen kritiek te verduren dat ze eenmalig zijn en onvoldoende blijvende effecten teweegbrengen. Na

afloop van het project mogen het enthousiasme, de inzet en de opgedane kennis niet verloren gaan. Het uiteindelijke doel is dat beoogde resultaten en effecten zichzelf in stand houden door de inzet van de bewoners en de betrokken professionals. Door vooraf na te denken hoe de investering een bepaalde mate van continuïteit met zich mee brengt, kunnen slimmere investeringen worden gedaan.

Tot slot is flexibiliteit een belangrijke kwaliteit van duurzame investeringen. Flexibiliteit betekent dat beoogde resultaten mee kunnen groeien met veranderende wensen en behoeften. Dat een investering zo is opgezet dat er ruimte is om mee te bewegen met nieuwe ontwikkelingen. Flexibiliteit vormt namelijk samen met continuïteit de kern van duurzaamheid. Het één kan niet zonder het ander. Samen vormen deze drie begrippen, openheid, continuïteit en flexibiliteit, de kern van sociaal duurzame investeringen. Soms bijten ze elkaar. Hoe zorg je bijvoorbeeld voor continuïteit terwijl je juist ook de openheid wil bieden aan mensen om in en uit te stappen? Maar juist door aan de voorkant over dit soort vragen met alle partners na te denken zorg je voor slimmere investeringen.

Drie basisvragen voor sociaal duurzame investeringen:

- **Waar zit de openheid?** Hoe zorg je voor een laagdrempelig proces waaraan iedereen deel kan nemen en waarbij iedereen kan bepalen in welke mate men participeert?
- **Waar zit de continuïteit?** Hoe zorg je ervoor dat beoogde resultaten en effecten hiervan zichzelf in stand houden?
- **Waar zit de flexibiliteit?** Hoe kunnen beoogde resultaten meegroeien met veranderende wensen en behoeften uit de gemeenschap?

Praktijkvoorbeelden:

Openheid, continuïteit en flexibiliteit kunnen op allerlei manieren een plek krijgen in projecten en plannen. Ze kunnen bijvoorbeeld de fundering vormen van een wijkvisie, wijkprogramma, het leefbaarheidsbeleid of de bewonersbudgetten. Ze kunnen ook juist binnen sociale investeringen, participatieprojecten en bewonersinitiatieven aan de basis staan van het handelen. Een drietal uiteenlopende voorbeelden kan de toepassing illustreren. Eerst wordt ingaan op de sociale aanpak van verouderde wooncomplexen. Daarna volgt een methodiek voor bewonersbudgetten. Tot slot is een alternatieve manier om over wijkvisies na te denken beschreven. In al deze voorbeelden spelen openheid, continuïteit en flexibiliteit een belangrijke rol.

- **Leefbaarheidsaanpak**
Wooncomplexen waar leefbaarheidsproblemen en technische gebreken elkaar versterken staan vaak op de nominatie voor sloop. Maar de bestaande bebouwing kan ook verduurzamen, simpelweg door uit te gaan van de mogelijkheden die er al zijn. En die zijn legio. De technische mogelijkheden om fysiek te verduurzamen zijn enorm. Ook sociaal gezien hebben zulke wooncomplexen vaak veel potentie. Niet alleen de bewoners hebben talenten, maar ook de partijen in de directe nabijheid bieden veel mogelijkheden voor samenwerking, zoals scholen, een bibliotheek, buurthuis, gymzaal en de ondernemers in de wijk. Het aanboren van het aanwezige sociaal kapitaal uit de gemeenschap is duurzaam, zodra je de kennis en talenten met elkaar deelt.

Bij een sociaal duurzame aanpak van leefbaarheidsproblemen wordt in beginsel uitgegaan van de wensen en behoeften van de gemeenschap. Bovendien wordt uitgegaan van bestaande kwaliteiten, de grondstoffen die reeds aanwezig zijn. In het complex 'Oud Blok' in Rotterdam bleek dat hoewel mensen langs elkaar heen leefden, er toch animo was voor kleinschalige vormen van burenhulp. Zaken als boodschappenhulp, vertalen van brieven, oppassen op kinderen en uitwisselen van recepten. Inicio organiseerde hiervoor een 'matchmakingactiviteit' om deze vraag en het aanbod te matchen. Het resultaat is dat bewoners onderling afspraken hebben gemaakt over hoe ze elkaar kunnen helpen bij uiteenlopende zaken.



Voor de matchmakingactiviteit is iedereen uitgenodigd en zijn verschillende participatie- en communicatiemogelijkheden gecombineerd om een zo breed mogelijke doelgroep te bereiken. Mensen kunnen makkelijk meedoen en stoppen als ze niet meer willen. Hierin zit de openheid. Door periodiek een matchmakingactiviteit te organiseren, of een prikbord of digitaal platform te faciliteren is ook de continuïteit gewaarborgd. Een andere manier is om een 'pay it forward formule' te hanteren, waarbij iedereen belooft één ander over te halen mee te doen. Matchmaking gaat uit van de directe behoeftes uit de gemeenschap. Men helpt elkaar waar nodig en zolang nodig en wenselijk. Hiermee groeit het resultaat automatisch mee met veranderende wensen en behoeftes. Dit is de flexibiliteit.



- Bewonersbudgetten: Wijkkrachtbijdrage, Havensteder

Início ontwikkelde voor corporatie Havensteder in Capelle aan den IJssel een laagdrempelig en uitgebreide methodiek om bewonersinitiatieven te faciliteren, geïnspireerd en gebaseerd op het principe van 'crowdfunding'; veel kleine investeerders brengen samen een grotere som geld bij elkaar om een initiatief te kunnen financieren. Het gebruikelijke bewonersbudget wordt in de vorm van cheques

verdeeld over alle bewoners. Hierdoor doen alle bewoners automatisch mee en beslissen ze zelf wat ze met het budget doen. Via een website kunnen bewoners initiatieven aanmelden, geld inzamelen en sparen om initiatieven uit te kunnen voeren. Doordat men zelf contact moet leggen met buurtgenoten om samen iets te bereiken, zorgt de methodiek zélf dus al voor sociale cohesie, nog voordat er een initiatief is uitgevoerd. Bovendien is de representativiteit gewaarborgd. De verzamelde cheques weerspiegelen het draagvlak voor het uit te voeren initiatief.

De Wijkkrachtbijdrage in Capelle aan den IJssel is een groot succes. Dit komt doordat openheid, continuïteit en flexibiliteit aan de basis staan van de methodiek. Openheid omdat iedereen benaderd wordt en zelf kan bepalen in hoeverre men participeert. Je kan actief participeren door samen met je burens geld in te zamelen en een activiteit te organiseren. Je kan passief participeren door je geld te doneren aan een initiatief en je kan natuurlijk niet participeren als het je niet interesseert. Continuïteit omdat er periodiek fictief geld wordt verstuurd dat verzilverd kan worden. Het is geen eenmalige actie, maar een terugkerend fenomeen. Elk kwartaal ontvangen mensen een cheque in de bus, waardoor bewoners steeds opnieuw in beweging komen om samen actie te ondernemen. Flexibiliteit omdat het geld direct bij de gemeenschap terecht komt en daarmee altijd aansluit bij veranderende wensen en behoeftes. De bewoners bepalen zelf wat ze met geld willen doen.

- Wijkvisies en –programma's: Scenarioplanning
Een voorbeeld van een andere orde is scenarioplanning. Dit is een strategie waarbij in plaats van het schrijven van één wijkvisie verschillende voorstellingen worden gemaakt van wat zou kunnen gebeuren in de toekomst. Hiermee ontstaat er een verandering van denken. Samen met bewoners en professionals wordt nagedacht over de verschillende scenario's: wat betekent elk scenario voor de keuzes die moeten worden gemaakt op wijkniveau? De scenario's worden gevormd door twee assen die de kern raken voor het maken van keuzes: gaat het economisch goed of juist slecht en is er veel of juist weinig sociale samenhang. Zo ontstaan er vier scenario's voor de toekomst. Door bewoners uit te dagen keuzes te maken zoals bestuurders dat moeten doen, ontstaat er begrip voor onmogelijkheden en kijken bewoners verder dan hun eigen stoeptegel. Vanuit de vier scenario's volgt één strategisch jaar- of meerjarenprogramma. Dit sluit aan bij het meest actuele scenario en natuurlijk de thema's die in elk scenario belangrijk zijn, omdat deze thema's niet trendgevoelig blijken. Dit programma kan periodiek worden bijgewerkt door het scenario plannen kort te herhalen, op basis van een analyse van actuele trends. Ook scenarioplanning wordt gekenmerkt door openheid, continuïteit en flexibiliteit. Openheid

omdat er met bewoners en partners middels fictief geld prioriteiten worden bepaald door meer of minder geld aan thema's toe te kennen afhankelijk van het scenario. Zo wordt er in alle openheid en gezamenlijkheid bepaald welke thema's belangrijk zijn en hoeveel geld daar heengaat in vergelijking met andere thema's. De continuïteit krijgt vorm als scenarioplanning periodiek wordt herhaald en vertaald in een programma voor de wijk. De flexibiliteit zit hem vooral in het feit dat er over meerdere toekomsten is nagedacht. Dit voorkomt tunnelvisie en zo kan men makkelijker een nieuwe richting inslaan als actuele ontwikkelingen daarom vragen. Er is immers al over nagedacht.

Tot slot

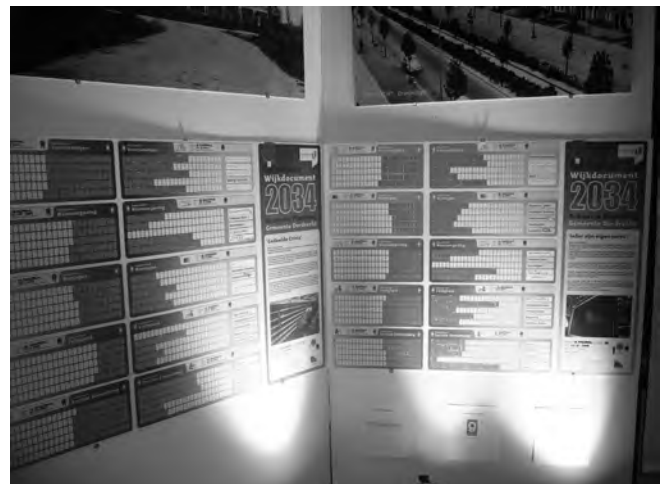
Deze drie uiteenlopende voorbeelden illustreren de kracht van sociaal duurzame investeringen. Niet zozeer een kortstondig projectrendement staat daarbij voorop, maar de duurzaamheid van de investering. De duurzaamheid zit hem in de manier waarop de investering aansluit bij wensen en behoeften van bewoners en de manier waarop de resultaten zichzelf in standhouden en mee kunnen groeien met de veranderende wensen en behoeften. Dat maakt het meten van het maatschappelijk rendement van sociale investeringen niet eenvoudiger. Duurzaamheid krijgt namelijk niet of nauwelijks aandacht in een meting en dat is zonde. De focus zou juist moeten liggen op het installeren en beheren van processen die openheid, continuïteit en flexibiliteit in zich hebben. Het installeren van een proces kan gezien worden als de projectfase. Dit is het moment waarop het initiatief, het project, de interventie plaatsvindt. Het doel daarvan is echter iets duurzaam in gang te zetten. Helaas, hoe graag we ook willen, het perpetuum mobile is nooit uitgevonden, zeker niet voor sociale investeringen. Daarom is goed beheer noodzakelijk, oftewel nazorg en blijvende aandacht. Maar door aan de voorkant goed na te denken hoe een investering zo ingericht kan worden dat de openheid, continuïteit en flexibiliteit gewaarborgd zijn, kunnen deze investeringen sociaal duurzaam zijn.



Scenarioplanning Dordrecht: inleiding



Scenarioplanning Dordrecht: bezig



Scenarioplanning Dordrecht: resultaten

Freek Liebrand is adviseur stedelijke vernieuwing bij Início in Rotterdam. Início is een veelzijdig adviesbureau voor integrale stedelijke ontwikkeling. www.inicio.nl