



**DE TOEKOMST  
GERICHTE WIJK**

**Sociale Impact in de  
context van een  
wijkgerichte aanpak**

Hoe kom je tot een  
Toekomstgerichte Wijk?

Guus Pieters

Oktober 2024

# 1. Voorwoord

*Hoe kan een Infra-GWW bedrijf zijn sociale impact vergroten zodat mensen in wijken profiteren?*

*Die vraag stelde een directeur van een gemeentelijke organisatie aan mij. Net op het moment dat Building Changes was gestart met een nieuw Programma Toekomstgerichte Wijk. Dan slaan je gedachten op hol. Waar begin je?*

*Maatschappelijke waarde, ECG, SDG, CSRD, fysieke leefomgeving, sociale leefomgeving, brede welvaart, leefbaarheid, SROI, verantwoordelijkheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, wijkgebonden, gebiedsgericht, buurtontwikkeling, buurtparticipatie....er valt zoveel over sociale impact te zeggen. Daarbij vraag je je af welk (handelings-)perspectief op 'sociale impact' nu relevant is voor de situatie waarin Infra-GWW organisaties zich bevinden.*

*Sociale Impact is zo'n omvangrijk begrip dat het niet even in het kort is samen te vatten. Toch is het heel nuttig om te weten wat het is, en wat de ontwikkelingen en trends zijn.*

*Zo'n uiteenzetting geeft richting en houvast, in het bijzonder als een gemeente als opdrachtgever een werk in een wijk uitvaart met 'sociaal impact' als wens of eis, en je als Infra-GWW bedrijf wordt uitgenodigd daar een 'passend' antwoord op te geven. Een antwoord dat enerzijds jouw maatschappelijke verantwoordelijkheid laat zien en tegelijkertijd duidelijk en zakelijk is over de mogelijkheden die je hebt om bij te dragen aan potentiële waarde voor de wijk.*

*Sociale Impact gaat bovenal over ertoe willen doen, het verschil willen maken, en hoe je als individu van sociale beïnvloeding kunt zijn, en kunt bijdragen aan de samenleving.*

*Steeds meer ondernemingen vinden het belangrijk om maatschappelijke waarde te creëren. Maar wat is maatschappelijke waarde eigenlijk? En hoe maak je 'het verschil'?*

*Ontdek samen met me hoe in hoe je als individu, (project)leider, ondernemer in de Infra-GWW maatschappelijk (meer)waarde kunt realiseren in de geleefde omgeving van mensen.*

*Het geeft een aanvullend perspectief over fysieke leefomgeving, wijkaanpak, maatschappelijk verantwoord investeren, en wat dit betekent voor het Infra-GWW bedrijf, en zijn opdrachtgever.*

*Laat je inspireren?*

*Haal wat kan en nodig is uit jezelf, je team en de mensen in de wijken waar je werkt!*

*Guus Pieters*

*Oktober 2024*

*Programma Toekomstgerichte Wijk, Building Changes*

## 2. Inleiding

Bij de diensten Stedelijke ontwikkeling en Beheer Openbare Ruimte van gemeenten, verantwoordelijk voor de fysieke leefomgeving, bezint men zich op het vraagstuk van het vergroten van de sociale impact van het werken aan de fysieke leefomgeving in buurten en wijken. Daarbij kijkt zij nadrukkelijk naar de rol van betekenis die de Infra-GWW hierbij kan spelen omdat zij dagelijks in deze buurten en wijken aan het werk zijn. Dat maakt het van belang om daaromtrent een eigen referentiekader en gedachtegang te ontwikkelen.

In deze notitie zijn aantekeningen samengebracht vanuit een paar invalshoeken: de trends en ontwikkelingen in sociale impact, SDG's en maatschappelijk verantwoord ondernemen, in gebiedsgerichte en wijkgebonden benadering, begripvorming over de buurt als geleefde ruimte, de geleefde omgeving als integrerend perspectief, voorbeelden van impactvolle initiatieven, eigentijdse bewegingen, instrumenten, condities (geld en middelen).

Dat leidt tot de volgende (onderzoeks)vraag:

***Hoe kun je als Infra-GWW ondernemer sociale impact realiseren?***

Voordat we die vraag gaan beantwoorden, eerst:

## 3. Wat is Sociale Impact precies?

Sociale Impact is een breed begrip en een ieder zal daarbij zijn voorstelling en interpretatie hebben.

In essentie gaat Sociale Impact om de effecten of veranderingen die aan de activiteiten van jouw project of organisatie kunnen toegeschreven worden binnen de sociale context. Je kan sociale impact grofweg onderverdelen in twee gebieden:

- *Milieu-impact*: de impact van jouw activiteiten op het milieu. (ook wel fysieke leefomgeving, je eigen footprint)
- *Sociaal maatschappelijke impact*: de impact van jouw activiteiten op mens en maatschappij.

***Sociale impact in een gebiedsgerichte, wijkgebonden aanpak verwijst naar de positieve of negatieve veranderingen in de sociale structuur, cohesie en het welzijn van bewoners door specifieke interventies, projecten of beleidsmaatregelen.***

Steeds meer Infra-GWW ondernemers zien duurzaamheid en sociale impact niet alleen meer als een verantwoordelijkheid, maar als een noodzakelijke strategie om toekomstbestendig te blijven. Je hebt een belangrijke rol in de samenleving: als leverancier van producten en diensten in de fysieke leefomgeving, adviseur en werkgever. Ze proberen op verschillende manieren bij te dragen aan leefbare wereld, stad, wijk en buitenruimte voor toekomstige generaties. De inzet is om samen met klant, partners en omgeving om te schakelen naar een duurzame samenleving.

## 4. Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?

### 4.1. Historie

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), duurzaam ondernemen of maatschappelijk ondernemen is een vorm van ondernemen gericht op economische prestaties (profit), met respect voor de sociale kant (people), binnen de ecologische randvoorwaarden (planet): de triple-P-benadering. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) heeft aanbevelingen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen opgesteld, de zogenaamde OESO-richtlijnen. Deze richtlijnen maken duidelijk wat overheden van het gedrag van bedrijven verwachten. Sinds 2016 zijn de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties voor veel ondernemingen leidend in hun (duurzaamheids)verslaggeving.

In september 2010 kwam de ISO 26000, een internationale richtlijn voor MVO, officieel uit. In december 2010 werd door het NEN de Nederlandse vertaling<sup>1</sup> gepubliceerd. Een gecertificeerd MVO-managementsysteem – gebaseerd op ISO 26000 – kan men opzetten in een MVO-prestatieladder<sup>2</sup>. Ook kan men MVO uitdragen met een MVO-zelfverklaring via bijvoorbeeld MVO Nederland, maar ook via KIWA<sup>3</sup> of SKG IKOB<sup>4</sup>.

MVO kent drie dimensies:

- de normen en waarden waar een bedrijf voor staat;
- de maatschappelijke verantwoordelijkheid;
- en de maatschappelijke betrokkenheid van een bedrijf.

#### *Duurzaam ondernemen en maatschappelijke waarde*

Waar grote multinationals over MVO spreken, en nu over SDG's, gebruikt het midden- en kleinbedrijf (mkb) meestal de term duurzaam ondernemen. De theoretische achtergronden zijn hetzelfde, maar de praktische vertaling in het bedrijf is anders. Het mkb richt zich bij het vormgeven aan duurzaamheid in eerste instantie sterk op de interne organisatie (milieu en medewerkers). Door discussies over klimaatverandering, circulariteit, energietransitie en sociale veiligheid neemt de aandacht voor communicatie (duurzaamheidsverslagen) of overleg met klanten en leveranciers snel toe waarbij ook de maatschappelijke kant in beeld komt.

Duurzaam Ondernemen betekent dat je het milieu zo min mogelijk belast, de talenten van medewerkers benut en bijdraagt aan de stabiliteit van de samen-

---

<sup>1</sup> <https://www.nen.nl/managementsystemen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-duurzaamheid/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen-iso-26000>

<sup>2</sup> <https://www.mvoprestatieladder.nl/>

<sup>3</sup> <https://www.kiwa.com/nl/nl/services/certificering/mvo-prestatieladder/#:~:text=Bij%20ieder%20niveau%20op%20de,objectieve%20norm%20maatschappelijk%20verantwoord%20ondernemen.>

<sup>4</sup> <https://www.skgekob.nl/wat-we-doen/managementsysteemcertificatie/mvo/producten/bouwen-aan-mvo?keyword=undefined&productgroep=undefined&bedrijf=undefined>

leving. Het gaat om activiteiten die een stap verder gaan dan waartoe de wet verplicht; vanuit maatschappelijke betrokkenheid en een toekomstgerichte visie.

Jouw positieve maatschappelijke waarde bepaal je door te kijken naar hoe jouw bedrijf invloed heeft op iedereen die er direct of indirect mee te maken krijgt: je personeel, klanten en partners. Maar ook buurtbewoners en het milieu. Sta stil bij de vraag wat jouw impact nu is - positief of negatief - en hoe jij positieve invloed kunt vergroten op deze mensen en de plekken waar ze wonen?

## 4.2. Nieuwe begrippen

In tien jaar tijd zijn daar een reeks van begrippen bij gekomen zoals ESG en CSRD.

ESG<sup>5</sup>, een afkorting voor Environmental, Social en Governance, is niet tot Europa beperkt en is geen regelgeving. CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) is een richtlijn die in de EU van toepassing is. Inhoudelijk is er grote overlap; zowel de CSRD als ESG betreffen impact voor milieu en klimaat, sociale aspecten en het bestuur van de onderneming.

Beide richtlijnen moet zorgen voor meer transparantie over duurzaamheid, en betere kwaliteit van de informatie over duurzaamheid. De CSRD geeft ondernemingen een kader om verslag uit te brengen (via rapportage) over niet-financiële gegevens.

Vanaf 2024 geldt de CSRD voor vennootschappen vanaf 250 medewerkers. Vergis je niet in de maatschappelijke impact die dit heeft voor alle bedrijven, ook al ben je niet de doelgroep. Dus ook als MKB-er zul je hierin moeten meebewegen.

[invoegen infographic met overzicht hoe deze verschillende elementen zich tot elkaar verhouden]

Voor een uitgebreidere beschrijving van de verschillende begrippen verwijzen we naar de Begrippenlijst aan het einde van dit white paper.

## 5. Welke ontwikkelingen zorgen ervoor dat Sociale Impact zo relevant wordt voor mij als Infra-GWW aannemer?

Wat moet je weten om jouw *Impact Pad*<sup>6</sup> effectief op te kunnen pakken? Welke ontwikkelingen staan ons te wachten? Welke ontwikkelingen hebben invloed op je bedrijf, maar ook op onze dagelijkse manier van doen en denken over maatschappelijk verantwoord ondernemen? Welke keuzes kun je of moet je als bedrijf maken als we streven naar leefbaarheid en gezondheid voor alle mensen in deze wijken, buurten en dorpen? Keuzes hebben immers niet alleen gevolgen voor de jouw bedrijf, maar ook voor de mensen in jouw bedrijf. Daarnaast heb je hiermee ook effect op sociaal-maatschappelijke consequenties zoals sociale cohesie,

---

<sup>5</sup> <https://www.groenbalans.nl/esg-wat-houdt-dit-in/>

<sup>6</sup> <https://impactpad.nl/>

structurele ongelijkheid en de ondersteuning van kwetsbare groepen in de omgeving waar je werkt.

Wat zijn belangrijke *sociale en duurzame impact* trends voor 2024?

Samen met experts uit de Infra-GWW hebben we een selectie gemaakt van ontwikkelingen die het verschil kunnen maken. De uitdaging voor MKB bedrijven zit in begrip, kennis van en inzet op deze ontwikkelingen in de dagelijkse praktijk.

1. Duurzaamheid is een vanzelfsprekendheid;
2. De S van Sociaal wordt nét zo belangrijk als de D van duurzaamheid;
3. Rapporteren over sociale impact en duurzame ontwikkeling wordt gemeengoed;
4. SDG's als kompas;
5. Overheid gaat voor maatschappelijk verantwoord inkopen;
6. We zitten in een transitie!
7. Procesgerichte vernieuwing is voorwaardelijk om technisch innovaties te laten landen;
8. De kracht van de regio;
9. De kracht van de wijkgebonden aanpak;
10. De buurt als geleefde ruimte;
11. Inwonerparticipatie is noodzakelijk.

### 5.1. Duurzaamheid is de nieuwe vanzelfsprekendheid

Duurzaamheid is voor veel managers en directeuren nog een nieuwe loot aan de stam, waar niet iedereen de potentie van ziet<sup>7</sup>. Dat zegt Anke van Hal, hoogleraar Duurzaam Bouwen aan Nyenrode Business Universiteit. “Een strategische inzet van duurzaamheid biedt juist fantastische kansen en het is zonde om die te laten liggen.”

Om duurzaamheid goed in te zetten is een intrinsieke motivatie volgens Van Hal cruciaal: “Het is altijd een uitdaging om af te wijken van de norm, maar als je iets echt wil, dan ben je bereid om daar moeite voor te doen.” Van Hal wijst in dat kader op een brede definitie van duurzaamheid: “Ik gebruik de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties; daarin gaat het bijvoorbeeld ook over gezondheid, bestrijding armoede en bevorderen van gelijkheid. Er is er altijd wel een thema waartoe iemand zich voelt aangetrokken.”

Tot voor kort werd duurzaamheid door veel bedrijven lang gezien als een keuze, als iets waarmee je je wel of niet bezighoudt. Die vrijblijvendheid is voorbij. Denk onder andere aan de hiervoor genoemde Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), de nieuwe EU-wetgeving die transparantie over duurzaamheid eist, binnen de hele keten van grote bedrijven.

Hoewel de wetgeving voor kleine spelers zelf nog wat verder weg lijkt, zullen ze snel de effecten merken. Ook omdat grote(re) bedrijven hun impact op duurzaamheidsgebied langs alle schakels in kaart moeten brengen. Of het nu gaat om de productie van bouwbenodigdheden of de aanleg van wegverharding of

---

<sup>7</sup> [Duurzaamheid is de nieuwe vanzelfsprekendheid \(managementsite.nl\)](https://www.management.nl/duurzaamheid-is-de-nieuwe-vanzelfsprekendheid)

ondergrondse waterberging, er zullen vragen komen over zaken als de herkomst van de materialen en hoe het product wordt gemaakt of wordt toegepast.

Hoewel minder dan voorheen is er onder managers en directeuren soms weerstand tegen de investeringen die duurzaamheidsregels met zich meebrengen. Hoewel je natuurlijk 'onwillig' minimaal aan die regels kunt voldoen is onze boodschap: je ontkomt er niet aan; dus als je dan toch moet veranderen, grijp dan ook je kansen op dit vlak. Waar liggen die voor jou? En hoe kan je het beste bijdragen aan die duurzaamheidsuitdagingen, zodat jouw organisatie er optimaal baat bij heeft? Duurzaamheid pas echt onderdeel van een organisatie wordt als je het niet alleen als doel ziet, maar ook als middel om andere doelen van die organisatie te bereiken. Dan is er sprake van een win-win en neemt het draagvlak snel toe.

Kom als mkb bedrijf met een alternatief voor een materiaal, product of dienst dat opdrachtgevers en stakeholders zoals bewoners, met oog voor de leefbaarheid in de wijk, ook acceptabel vinden. Het toont de noodzaak aan van een zorgvuldige analyse van de belangen van alle stakeholders. Als duurzaamheidsbeslissingen die belangen ondersteunen, raken mensen vaak meer betrokken. Uiteindelijk willen de meeste van ons wel iets voor duurzaamheid doen. Duurzaam is niet altijd duur. Je kunt zakelijk succesvol zijn op duurzaamheidsgebied.

## 5.2. De S van sociaal zal nét zo belangrijk worden als de D van duurzaamheid<sup>8</sup>

De meeste bedrijven hebben de eerste stappen gezet op het gebied van klimaat en milieu. Het is voor te stellen dat zij hetzelfde zullen doen op het gebied van onder meer mensenrechten, inclusiviteit en algemeen nut. Waarbij het belangrijk is dat ze de overlap tussen mensen(rechten) en klimaat onderzoeken. Deze twee thema's staan niet op zichzelf. In de praktijk kruisen ze elkaar in elke sector, in de productie, de arbeidsmarkt, in buurten en wijken. Om deze uitdagingen aan te pakken heb je als mkb bedrijf een 'holistische' visie op werk, productiewijze en inzet van arbeidspotentieel nodig. Steeds vaker moet je zelfs eerst het welzijn van mensen adresseren voordat je verder gaat met milieukwesties. Je kunt je niet beperken tot het een óf het ander. De transitie naar een duurzame economie en arbeidsmarkt kan niet plaatsvinden zonder mensen en hun rechten zoals veiligheid en gezondheid centraal te zetten, in je eigen bedrijf én in de wijken waar je werkt.

Investeerdere, klanten en opdrachtgevers, en medewerkers verwachten steeds meer van bedrijven op sociaal gebied. Maatschappelijke verantwoord inkopen is een relevante 'stok achter de deur'. Maar ook rapportagevereisten zoals de CSRD zullen de duurzame ontwikkeling van jouw bedrijf stimuleren.

Tot slot is er toenemende aandacht voor brede welvaart en algemeen welzijn, en de maatschappelijke normen en waarden die daarbij horen. DonutEconomie<sup>9</sup> en Economy for the Common Good<sup>10</sup> zijn economisch modellen die economische

---

<sup>8</sup> <https://www.mijnimpact.nl/blog/social-impact/>

<https://www.pwc.nl/nl/themas/blogs/het-is-tijd-dat-de-s-van-esg-de-e-gaat-bijbenen.html>

<sup>9</sup> [https://nl.wikipedia.org/wiki/Donut\\_\(economisch\\_model\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Donut_(economisch_model))

<sup>10</sup> <https://www.econgood.org/what-is-ecg/ecg-in-a-nutshell/>



welvaart meet door te kijken naar de realisatie van een goed leven voor iedereen op een gezonde planeet. De kern van dit concept is dat *waardengedreven* bedrijven zich bewust zijn van en zich inzetten voor menselijke waardigheid, solidariteit en sociale rechtvaardigheid, milieuduurzaamheid en transparantie en medezeggenschap.

- Ze leveren duurzame producten die lang meegaan
- Er blijft meer toegevoegde waarde in de regio, steden en wijken
- Er worden goede en zinvolle banen gecreëerd
- Zakelijke interacties worden weer menselijker
- Potentieel voor zinvol milieu- en klimaatbeleid
- De verwachting is dat zulke bedrijven een concurrentievoordeel in deze nieuwe economie omdat hun opdrachtgevers hierop zullen gaan aanbesteden.

### 5.3. Rapporteren over sociale impact en duurzame ontwikkeling wordt gemeengoed

CSRD is al een paar keer genoemd. Waar de meeste organisaties, publiek en privaat, met duurzaamheid bezig zijn, is de wijze van rapporteren nog enorm versnipperd. Deloitte onderzocht rapportages van bedrijven. De belangrijkste bevindingen van Deloitte die duurzame rapportages heeft onderzocht<sup>11</sup>:

Publieke organisaties en bedrijven rapporteren op eigen wijze in verschillende documenten over hun duurzaamheidsactiviteiten. Niet alleen in jaarverslagen, maar ook in milieurapportages, roadmaps, op hun website of in afzonderlijke duurzaamheidsverslagen. Die versnippering maakt het voor omgeving of stakeholders, moeilijk om een compleet en integraal beeld te krijgen van de inspanningen van een organisatie. Daarbij valt op dat er (nog) nauwelijks tot geen 'eenduidige spelregels' worden gehanteerd in de verslaglegging. Er wordt bijvoorbeeld zelden concreet gemeld wat de beoogde doelstelling is en in hoeverre deze is bereikt. Ook is vooral zichtbaar welke activiteiten wél worden uitgevoerd, en het is onduidelijk welke activiteiten niet worden benoemd en dus niet uitgevoerd. Dit maakt de informatie moeilijk te interpreteren en roept vragen op over hoe transparantie over duurzaamheidsaspecten wordt geborgd.

De (al dan niet door een gemeentelijk opdrachtgever uitgevraagde) rapportageverplichting wordt door bedrijven nogal eens ervaren als een administratieve verzwaring die niet gelegen komt. Beide hebben veelal geen behoefte aan een verplichting, maar wél aan gezamenlijke actie om tot een duurzamere en inclusievere wereld te komen. Dan is evenwichtig rapporteren is een middel om dat te bereiken. Juist publieke instellingen hebben hierin een belangrijke voorbeeldfunctie en rol te vervullen.

---

<sup>11</sup> <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/publieke-sector/articles/hoe-rapporteur-je-evenwichtig-over-duurzaamheid.html>



Hoe kun je als bedrijf, werkzaam met overheden in de fysieke leefomgeving en openbare ruimte, meer toewerken naar bruikbare informatie over de duurzaamheids-, klimaat- of energietransitie. Tips voor publieke organisaties, én attentiepunt om dit te bespreken met bedrijven met wie ze werken;

- Zorg voor één integraal document per organisatie waarin je over alle duurzaamheidsactiviteiten rapporteert. Beschrijf daarin je ambities en doelstellingen, wat daarvan is gerealiseerd en wat je nog niet hebt gedaan."
- Zorg voor een eenduidige manier van rapporteren. Dat maakt de informatie goed interpreteerbaar. Eenduidig rapporteren én alle duurzaamheidsactiviteiten in één document weergeven is bovendien ook van belang voor alle stakeholders in je keten.
- Wanneer je rapporteert, kijk daarbij niet alleen naar je eigen activiteiten, maar ook naar die van bijvoorbeeld je ketenpartners en leveranciers. Bereid je dus voor op vragen hierover.
- Zie rapporteren als een kans om je te onderscheiden, je strategie te bepalen en sturing te geven aan de duurzaamheidstransitie.
- Wie duurzaamheid prominent opneemt in zijn strategie springt eruit in de strijd om nieuw talent. De nieuwe generatie werknemers is veel meer bezig met thema's als diversiteit, inclusiviteit en de werk-privébalans.

#### 5.4. SDG's als kompas

Tegenwoordig is 'Brede welvaart' een allesomvattend thema voor bestuurders en beleidsmakers waarin het gaat om zaken die bijdragen aan het welzijn van burgers.

Brede welvaart<sup>12</sup> omvat alles wat mensen van waarde vinden. Naast materiële welvaart gaat het ook om zaken als gezondheid, onderwijs, sporten, cultuur, erfgoed, milieu en leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing, vrije tijd, en veiligheid. De inrichting van de steden en dorpen, de plek waar mensen wonen, werken en recreëren is daarbij van essentieel belang en kan bijdragen aan de brede welvaartgedachte. Daarbij nemen de Sustainable Development Goals (SDG) bij overheden een steeds belangrijker plaats in: SDG's als kompas.

Ondanks dat ze een andere ontstaansgeschiedenis hebben en anders worden gebruikt in beleid, zijn er duidelijke overeenkomsten tussen Brede Welvaart en de SDGs.<sup>13</sup> Ze zijn allebei gericht op het duurzaam voortbrengen van welzijn (hier en nu, elders, en later) en hoe deze is verdeeld. Ook kennen ze beide een sterke focus op samenhang en is de monitoring, ondersteund door brede sets van indicatoren, sterk ontwikkeld. Naast overeenkomsten zijn er ook verschillen.

- de SDG's zijn internationaal overeengekomen doelen voor welzijn en duurzame ontwikkeling en ligt de focus voor beleid bij het bevorderen van synergie.

---

<sup>12</sup> <https://www.pbl.nl/onderwerpen/brede-welvaart>

<sup>13</sup> Henry Bartelet, DynaMundo, NGInframagazine, 2021

- Voor Brede welvaart ontbreken duidelijke beleidsambities. Het stelt centraal dat continu keuzes moeten worden gemaakt over wat belangrijk wordt gevonden en welke mogelijke uitruilen daarmee gepaard gaan.
- Brede welvaart wordt binnen de overheid met name gebruikt voor het nationale beleid met toekomstplannen.
- SDG's zijn steeds meer in zwang bij maatschappelijke partijen, bedrijven en (inokpende) overheden omdat ze helpen beleid expliciet in te vullen.
- Zowel brede welvaart als de SDG's beogen bij te dragen aan het breder onderbouwen van beleid en dienen daarmee de doorwerking naar de praktijk en uitvoering.

Het zijn ambitieuze beleidstools die nu worden gebruikt om beter zicht te krijgen hoe het ervoor staat door te monitoren. Het is een goed ideaal, maar op een goede manier sturen is best complex. Je kunt zeventien (17) hoofddoelen en een veelvoud aan indicatoren hebben die je wilt verbeteren, maar de vraag is welk beleid je moet voeren om een indicator te verbeteren.

Het gaat om het begrijpen van de 'uitruilen' (*trade-offs*).<sup>14</sup> Publieke organisaties hebben daarmee de maatschappelijke plicht om balans te brengen in sociale belangen, financiële resultaten en milieu. Daarom zullen publieke opdrachtgevers steeds vaker 'SDG' raamwerken gebruiken en in de verschillende beleidsplannen en in inkoop- en aanbestedingsbeleid verwijzen naar deze doelen.

Kortom, een geïntegreerde aanpak is essentieel. Elke woonwijk heeft dezelfde issues die met elkaar in verband staan. Grote uitdagingen pak je samen aan. Dat betekent samenwerking met infra-GWW bedrijven, co-creatie met bewoners en andere stakeholders, zodat iedereen zijn rol begrijpt in elke fase van herontwikkeling en we duurzame oplossingen kunnen realiseren.

Wil je succesvol naoorlogse stadswijken verduurzamen en toekomstbestendig maken dan zijn naast voorspelbaar overheidsbeleid, richtinggevend kader, procesgerichte vernieuwing en stimulansen voor innovatie essentieel. Deze 'elementen' zijn succesvoorwaarden voor bedrijven om de langdurige investeringen te doen die leefbaarheid in de wijken, welzijn, werkgelegenheid en regionale economische ontwikkeling stimuleren.

Van de ondernemer mag worden verwacht dat hij/zij zich informeert over wat de doelen van de gemeente zijn, wat de regels zijn, waarop wordt gevraagd actief mee te denken, praktisch behulpzaam met kansen en mogelijkheden, en duidelijk te zijn over de benodigde condities.

## 5.5. Overheid gaat voor maatschappelijk verantwoord inkopen

De publieke sector heeft dus een belangrijke voorbeeldrol om sociaal en klimaatbewust in te kopen en bij te dragen aan SDG's<sup>15</sup>. Wanneer een gemeente effectief een extra bijdrage aan de SDG's wil leveren met haar projecten, zal zij de

---

<sup>14</sup> De uitwisseling van het ene ding in ruil voor het andere, met name het opgeven van een voordeel of gunstige toestand in ruil voor een die als nog begeerlijker wordt beschouwd

<sup>15</sup> [SDG's in inkoop- en aanbestedingsprocessen | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#)

doelstellingen moeten integreren in de projectdoelstellingen. Op die manier geven de duurzame ontwikkelingsdoelen focus in de voorbereiding en uitvoering van het inkoopproject en levert dit daadwerkelijk impact op. Dit is niet eenvoudig; de ontwikkelingsdoelen zijn mogelijk te abstract om direct toe te passen in inkooptrajecten. Gemeenten zullen dus vaak een vertaling moeten maken naar type projecten en zo de juiste focus bepalen. Dit betekent dat zij de impact van projecten – van vervanging elementenverharding tot herinrichting van wijken – moeten analyseren aan de hand van de SDG's en onderliggende indicatoren. Door voor elk van de 17 doelstellingen in kaart te brengen wat de relevantie is voor dit project: op welke doelen kunnen projecten de grootste positieve impact leveren en gelijktijdig negatieve impact op andere doelen voorkomen of beperken? Wil zij impact maximaliseren op deze doelstellingen, dan zal de gemeente deze doelen vervolgens moeten vertalen naar meetbare doelstellingen en maatregelen die bruikbaar zijn voor inkooptraject. De onderliggende subdoelen en indicatoren kunnen hiervoor richting geven.

Door maatschappelijk verantwoord in te kopen wordt vaak al (onbewust) bijgedragen aan de SDG's. Onderstaande tabel maakt de relatie tussen de thema's Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) en de 17 SDG's inzichtelijk. In hoeverre projecten samenhangen met de SDG's, is altijd afhankelijk van de context, ambities van het inkooptraject en de uiteindelijke resultaten.

Zie hieronder voor een voorbeeldschema met toelichting:

		KETENVERANTWOORDELIJKHEID (ISV)		MILIEU (INCL. BIODIVERSITEIT) DIVERSITEIT EN INCLUSIE		CIRCULARITEIT (INCL. BIOBASED) SOCIAL RETURN		KLIMAAT	
1	Geen armoede	●	●						
2	Geen honger	●					●		
3	Goede gezondheid en welzijn								
4	Kwaliteitsonderwijs			●	●				
5	Gendergelijkheid				●				
6	Schoon water en sanitair						●		
7	Betaalbare en duurzame energie							●	
8	Eerlijk werk en economische groei	●	●	●					●
9	Industrie, innovatie en infrastructuur							●	
10	Minder ongelijkheid			●	●				
11	Duurzame steden en gemeenschappen				●	●			
12	Verantwoorde consumptie en productie	●	●	●	●	●	●	●	●
13	Klimaatactie							●	
14	Leven in het water						●		
15	Leven op het land						●		
16	Vrede, veiligheid en sterke publieke diensten								
17	Partnerschappen om doelstellingen te bereiken	●	●	●	●	●	●	●	●

#### LEGENDA

- Draagt bij aan SDG.
- Draagt mogelijk bij aan SDG, afhankelijk van context, focus en resultaten van het inkooptraject.

Figuur 1 voorbeeldschema relatie SDG's en MVI

#### Toelichting

Door maatschappelijk verantwoord in te kopen draagt u bij aan SDG 12 (verantwoorde consumptie en productie). Als er sprake is van publiek-private samenwerking, wordt er ook een bijdrage geleverd aan doel 17 (partnerschappen om doelstellingen te behalen). Verder geldt:

Milieu (inclusief biodiversiteit) draagt bij aan SDG 14 (leven in het water) en/of SDG 15 (leven op het land). Mogelijk kan een bijdrage geleverd worden aan subdoelen van SDG 2, 6, 11 en 12.

Klimaat draagt bij aan SDG 13 (Klimaatactie). Mogelijk kan een bijdrage geleverd worden aan subdoelen van SDG 7 en 9.

Circulariteit (inclusief biobased) draagt bij aan SDG 12 (verantwoorde consumptie en productie). Mogelijk kan een bijdrage geleverd worden aan subdoelen van SDG 8.

Ketenverantwoordelijkheid (ISV) draagt bij aan SDG 8 (eerlijk werk en economische groei). Mogelijk kan een bijdrage geleverd worden aan subdoelen van SDG 1 en 2.

Social return draagt bij aan SDG 8 (eerlijk werk en economische groei) en SDG 10 (minder ongelijkheid). Mogelijk kan een bijdrage geleverd worden aan subdoelen van SDG 1 en 4.

Diversiteit en inclusie draagt bij aan SDG 10 (minder ongelijkheid). Mogelijk kan een bijdrage geleverd worden aan subdoelen van SDG 4, 5, 8 en 11.

Als infra-GWW aannemer is het belangrijk je te verdiepen in het gedachtengoed van de SDGs en welke SDGs belangrijk zijn van de gemeente waarvoor je werkt.

## 5.6. We zitten in een transitie!

Er zijn verschillende maatschappelijke uitdagingen zoals voor klimaat, energie, ruimte, circulariteit, enzovoort. De gemeenschappelijke opinie is dat deze uitda-

gingen niet zijn op te lossen met kleine aanpassingen: ingrijpende veranderingen in ons denken en doen zijn nodig. Dat noemen we transities.

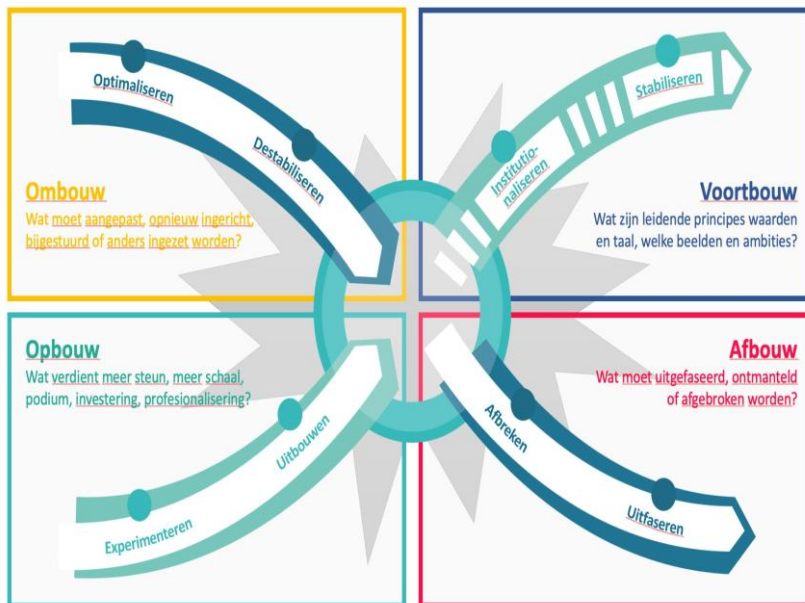
Verbeteren, vernieuwen of veranderen, wat het ook mag zijn, ze zijn vaak best ingewikkeld omdat de ene uitdaging van invloed is op de andere, de dwarsverbanden, en daarbij de samenhang. Bij verbeteringen laat de uitkomst zich gemakkelijker voorspellen dan bij een de ingewikkeldere transities.

Hoe kan de overheid sturen op het succesvol realiseren van transities?

Wil jouw verbetering, vernieuwing en verandering slagen dan komt het in alle gevallen uiteindelijk aan op het creëren van de benodigde randvoorwaarden om toekomstgerichte wijken te realiseren n transitie. Om kort te zijn vraagt dit van beleid, bestuur en uitvoerende diensten:

- *een grotere adaptiviteit* in de uitvoering van beleid. Je weet min of meer waar je naar toe wilt, alleen de manier waarop is nieuw. Dit betekent dat je samen lenig en wendbaar werkt aan het toekomstbeeld van toekomstgerichte wijk.
- *Het creëren van de benodigde randvoorwaarden.* Er is niet alleen voorspelbaar beleid nodig maar ook 1) begrip en kennis van de technische en sociale interventies bij de uitvoerende diensten, 2) marktwerking, verdienvermogen, langdurige financiële oplossingen 3) organisatievermogen en -capaciteit om te kunnen opschalen 4) heldere kaders en normen en 5) belonen van 'frontrunners' en afscheid nemen van bedrijven die de markt 'verstikken'.
- *De rol van de overheid zal in transities moeten verschuiven.* Zo zal haar rol als 'macher' bescheidener worden, aangezien structurele veranderingen door andere stakeholders zullen moeten worden aangejaagd. Ook zal haar rol in het stellen van kaders en normen belangrijker worden. Bovendien vragen deze kaders en normen regelmatig om bijstelling. Ze zal steeds private investeringen katalyseren, bijvoorbeeld bij de oprichting van publiek private samenwerkingen voor warmte, energie, water en groen. Een belangrijke rol voor de overheid in transities is tenslotte het maximaal benutten van de ruimte in regelgeving, en betrekken van de omgeving, de bewoners in de wijkontwikkelingen.
- *Transformatief vermogen en transitie management.* Omgaan met transities vraagt om specifieke skills zoals flexibel ontwikkelen, adaptief inspelen op veranderingen, (begeleiden van) oefenen en experimenteren, monitoren en vraagt kennis van transitie, verticaal sturen en horizontaal samenwerken, coachen en leren. Dit draagt zorg voor de benodigde procesinnovatie in ontwerp-, besluitvorming- en uitvoeringsprocessen.
- *Ontwikkelen en leren* Overkoepelend geldt dat leren, inclusief monitoring en evaluatie, een centrale rol speelt bij de uitwerking van transitie beleid. Van oudsher ligt het accent bij monitoring op verantwoording. Transities vragen echter om een verschuiving naar begrip en kennis, reflectie en ontwikkeling, vanwege de onzekerheid en het belang dat betrokkenen leren en niet afgerekend worden wanneer de goed intenties niet direct tot resultaat leiden.

Wat wordt gevraagd van overheden geldt natuurlijk ook voor bedrijven, betrokken maatschappelijke partijen en andere ketenpartijen die werken in wijken. Zonder consultatie, kennis en kunde van de markt komen transitie niet tot stand!



Figuur 2 S-curve

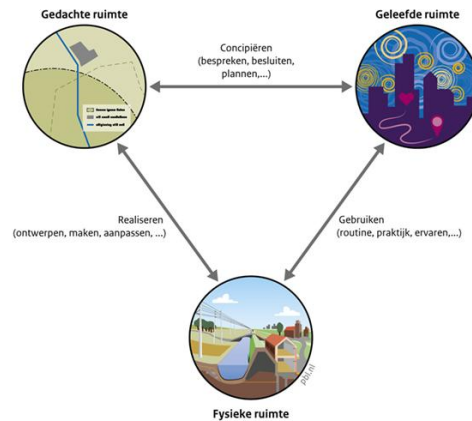
## 5.7. Procesgerichte vernieuwing

Het klinkt mooi, naar een SDG-gestuurde Infra-GWW sector. Tegelijkertijd is het realiseren ervan een enorme maatschappelijke verandering. Een klimaat- of energietransitie grijpt in op vele aspecten van ons dagelijks leven. Voor deze transitie is de hiervoor genoemde dadendrang en stuwkracht van overheden, maatschappelijke organisaties en ondernemers essentieel. En dan vooral in de regio, waarin de transitie concreet gestalte krijgen. De gemeente heeft de politieke, bestuurlijke en uitvoeringsmacht om 'verkokering en monocultuur' te beperken tot een minimum en juist samenhang en sociale aspect te versterken.

Weeg bij een uitvraag van een Infra-GWW werk eens zwaarder mee of een potentiële uitvoerder van dit werk 'werkelijk' iets toevoegt aan het sociaal verbinden in de wijk. Op die manier krijgen andere bedrijven of initiatieven de kans om wel een maatschappelijk idee uit te voeren en voorkomen we dat we straks van Oost naar West, Noord naar Zuid dezelfde voordehand liggende technische oplossingen en maatregelen terugzien vanuit het huidige 'zuinige' (doelmatige en rechtmatige) maakbaarheidsdogma dat nu nog richtinggevend is.

'Stadsontwikkeling en Stadsbeheer' van een gemeenten hebben veel troeven in handen om bij te dragen aan een veelheid aan ambities en gewenste ontwikkelingen in de fysieke leefomgeving. Ligt het dan niet voor de hand dat zij de collega's van de 'Sociale Dienst' van hun gemeente als strategische samenwerkingspartner zien waarmee ze willen samenwerken.





Bron: PBL

Figuur 3 samenhang van de verschillende elementen in de wijk

Je kunt overwegen om (her)ontwikkeling, beheer en sociaal tijdelijk samen te brengen in één organisatie(onderdeel). In ieder geval zouden de werkprocessen er op ingericht moeten zijn dat op de juiste momenten (zo vroeg mogelijk) alle relevante disciplines bij ontwerp en beheer worden betrokken.

Om kort te zijn, er is ook nodig voor proces-innovatie, omdat een nauwgezet samenwerken om andere en deels nieuwe dingen vraagt van de wederzijdse procesvoering. Dan gaat het over proces als interactie. Hoe maak je gebruik van elkaars competentie? Ben je wederzijds in staat over te steken en competenties te verbinden? Hoe voorkom je wij-zij reacties? Hoe stuur en ondersteun je hierop, zeker gezien het nuchtere feit dat het wel snel bedacht kan worden, maar nog niet zo gemakkelijk gedaan.

Innovatie en zeker procesinnovatie wordt ook in veel bedrijven nog als aanvullend of als sluitpost gezien. Met de verduurzaming van naoorlogse wijken zal de nadruk bijna als vanzelf komen te liggen bij de bedrijven. Het wordt dan een interessante vraag vanuit het perspectief van vergroten van sociale impact, of en hoe daarmee ook marktverkenning en productontwikkeling hiermee in verband worden gebracht. Wat vragen de huidige uitdagingen van mobiliteit, openbare ruimte en infra in de wijk? Wat vraagt dat van de (circulaire) bouwprocessen en welke kennis en organisatie heeft een Infra-GWW bedrijf daarvoor nodig? Hoe kunnen we schoner en energiezuiniger bouwen en wat is de kennis die we daarvoor nodig hebben. Denk ook de machines, materialen en de circuleerbaarheid ervan.

Deze vragen liggen er voor de eigen organisaties van gemeenten én bedrijven. En misschien nog wel intensiever voor de samenwerkingsverbanden tussen de bedrijven en hun opdrachtgevers. Naast de formele kant van de samenwerking zal hier nu uitdrukkelijk gekeken moeten naar de voorwaarden om samen te leren, nieuwe processen ontwikkelen en daarvan leren. Er zijn lokaal en regionaal initiatieven gericht op regionale sectorsamenwerkingen zoals in Rotterdam en Drechtsteden (RendomGWW), Amsterdam (MKB Kenniskring) en Noord-Kennemerland Noord (Regio Alkmaar; BUCH, Stadswerk072, Dijk en Waard) die laten zien dat samenwerking en kennisuitwisseling bijdragen aan een haalbare, betaalbare en schaalbare duurzame ontwikkeling van stad, wijk en buurt.



## 5.8. De Kracht van de Regio

Transitie klinkt mooi. Voor elke transitie is de dadendrang en stuwkracht van overheden, onderwijs en wetenschap, maatschappelijke organisaties én ondernemers essentieel. En dan vooral 'in de regio', waarin verbeteringen, vernieuwingen en veranderingen concreet gestalte krijgen. Gelukkig zijn er tal van regionaal opererende organisaties die vorm en inhoud geven aan de regionale economische ontwikkeling Van bedrijven, regionale overheden, organisaties die thematisch aanjagen, scholen, en universiteiten tot burgercollectieven.

Regionale sectorsamenwerking kan in transities een stuwende kracht zijn. Het gaat om *specifieke (beleids)uitvoering-netwerken* waarbinnen wordt samengewerkt. Hier sluit op een praktisch niveau ook de 'convenant-aanpak' met MKB kenniskring bij aan. Mits goed vormgegeven is die een voorbeeld van bestuurlijke vernieuwing die in de afgelopen decennia werd ontwikkeld. Het belangrijkste ervan is de ontwikkeling van een onderling klimaat, waarin kennis en informatie wordt uitgewisseld en samen wordt gekeken naar een gezamenlijke aanpak van soms op product-, maar vaker een proces- en resultaatgerichte vernieuwing.

De inzet van een regionale samenwerking is afhankelijk waaraan wordt gewerkt. In deze tijd is kennisinnovatie belangrijk en de combinatie van verschillende expertises daartoe. En dan wordt vanzelf de samenwerking belangrijk in het kader van procesgerichte vernieuwing, markt en organisatie ontwikkeling. Anders gaat het alleen om de samenwerking in het kader van een opdracht, een aannemerscombinatie, nuttig, maar niet meer dan dat. Duurzame wijkontwikkeling, meervoudig doordachte infrastructuur, waterberging, natuurinclusiviteit en hittestress vormen belangrijke thema's en aandachtspunten, als het gaat om vernieuwing. Van belang is dat er in de leiding van de deelnemende bedrijven oog is voor 'dynamische' meeropbrengsten, het gebruik en ontwikkeling van nieuwe kennis en technologie, in het kader van kwaliteitswinst en uitbreiding van verdienvermogen. Het is dan van belang dat de opbrengsten ook de regionale samenhang ten goede komen, als streefbeeld en als 'learning results', en concreet in termen van producten, gebruik van materialen en diensten.

De toets van het slagen ervan ligt in de processen zelf, in elk bedrijf, tussen de bedrijven, en tussen bedrijven en (regionale) overheden. Om die integrale samenhang effectief te maken komt het steeds weer aan op betekenisvolle rollen en relaties in de processen. Kennen de mensen hun rol, zijn de processen daarmee wederzijds 'sensitief' genoeg, op wederzijdse aantrekkelijkheid gericht? Is het management daarop afgestemd en sturen we daar dan op? Die vragen gelden vervolgens voor de clusters van bedrijven, en hun opdrachtgevers.

## 5.9. Gebiedsgerichte benadering: wijkgebonden aanpak

Als we kijken naar maatschappelijke opgaven wordt er vaak geredeneerd op het niveau van stenen, panden of straten, het projectniveau. Er is vaak geen overkoepelende kapstok, geen integrale blik. Terwijl het ondenkbaar is om een hele wijk af te breken om er nieuwbouw neer te zetten, zonder over andere zaken dan het vastgoed, de straat, het groen en de openbare ruimte na te denken. Dat heeft dan weer te maken met versnipperde opdrachten vanuit onder meer de overheid,

vastgoedeigenaren, woningcorporaties. Dat werkt keten-denken tegen. Als je in de toekomst eenzaamheid wil vermijden in nieuwe wooncomplexen, moet je nu al nadenken over de aanwezigheid van alle actoren in zo'n complex. Dan stap je ook over de drempel van de woning naar buiten, de (openbare) ruimte in. Dat moet je als keten doen: hoe verbinden we verschillende opdrachten als één grote keten aan elkaar? Soms lukt het wel, maar dat heeft dan te maken met volharding van bewoners en enkele bestuurders. Tien (goedbedoelde) door de gemeente georganiseerde ronde tafels over 'woon- of bouwopgaven' lossen minder op.

### ***Van steen naar straat naar wijk***

Het is daarom belangrijk om opgaven niet sectoraal – verkokerd - maar in samenhang te benaderen en waar mogelijk te combineren. Meer en meer wordt van de overheid gevraagd dat de ontwikkelingen ten aanzien van de fysieke leefomgeving integraal bekeken en afgewogen worden met behulp van een 'gebiedsgerichte aanpak'. De overheid moet daarbij opgavegericht werken, sturen op de grote maatschappelijke opgaven en transities en de ruimte bieden om nieuwe ontwikkelingen mogelijk maken. Dit moet de overheid doen in nauw samenspel met alle betrokken partijen en met een steeds grotere betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de burger/inwoner. Dit vraagt ook om een nieuwe manier van samenwerken aan het toekomstbestendig ontwerp van de fysieke en sociale leefomgeving van wijken en buurten.

In de stedelijke omgeving is een "gebiedsgerichte" aanpak nodig om de doelen voor klimaatadaptatie, natuurinclusiviteit en gezondheid voor 2030 te helpen behalen. Onderzoek van Hogeschool van Amsterdam laat zien dat de opgaven voor 'klimaat, wateroverlast, hittestress, natuurinclusiviteit, groen' zo specifiek zijn voor bepaalde gebieden in onze steden dat daar op het niveau van de wijk naar integrale oplossingen moet worden gezocht. Wil je de milieu en sociale impact vergroten, dan zullen lokale overheden en uitvoerende partijen hun plannen moeten richten op wijk en buurt. Indicatoren als de afstand tot koelte, het percentage schaduw op loopgebieden en het percentage groen zal in samenhang moeten worden beschouwd. De intrigerende, overkoepelende uitdaging voor een toekomstbestendige wijk zou je daarom als volgt kunnen benoemen:

### ***Leefbaarheid als integrerend perspectief, de wijk als integrerend kader.***

Voor het realiseren van klimaat- en energietransitie, vervangingsopgaven zoals riolering, vergroening van wijken om hittestress tegen te gaan en/of de herinrichting van wijken ligt een 'clustergewijze' aanpak op gebieds- of wijkniveau voor de hand. Daar liggen de kansen voor Infra-GWW bedrijven om mee te denken en kennis te delen over efficiency, 'waardegedreven' (sociaal en klimaatbewust) ontwerpen, het stimuleren van burgeractivatie als kritische succesfactoren voor het realiseren van de toekomstbestendige leefomgeving.

## 5.10. De buurt als geleefde ruimte<sup>16</sup>

De buurt als geleefde omgeving is niet vanzelfsprekend. Zoals gezegd, buurtleven is niet 'maakbaar'. Het is er of het is er niet. En in het laatste geval vaak toch wel, maar dan verborgen in kieren van een sociale omgeving en zorgvuldig bewaakt door de mensen die er de 'agenten' van zijn. Daarvoor is een open houding nodig omdat je je als gemeente in de leefwereld van anderen begeeft. Dat geldt ook, maar dan in potentie, wanneer wijken en stadsdelen nieuw worden ontworpen. Een belangrijk deel van de dingen waarover wij het hebben, behoort tot het private en het particuliere domein. En als je mensen wil bereiken, breek die delicate samenleving dan níet open met grote collectieve bijeenkomsten. Daarin ontstaat gemakkelijk een (perverse) dynamiek die de beweging, die je wilt, eerder blokkeert dan stimuleert. Focus op klein werken. Zoek de 'enclaves' op. Richt je op de betrokkenen in de buurt, vermeerder van daaruit en doe dat per activiteit of onderwerp. Geduld hierbij is met recht een schone zaak.

Het gemeentelijk grondgebied bestaat, zo bekeken, uit drie segmenten: de particuliere ruimte (door privépersonen geleefd), de private ruimte (door bedrijfsleven geëxploiteerd) en de publieke ruimte (door publieke en semipublieke instanties beheerd, als de gemeenschappelijke ruimte voor allen, door recht en overheid geborgd). Interessant zijn nu de overlopen en de dwarsverbanden tussen deze drie werelden. Vaak begint een onderwerp in een van de 'segmenten' zoals biodiversiteit, hittestress, beheer en onderhoud openbaar groen, (dak)tuin, afkoppeling regenwater in de publieke ruimte. En dan is de vraag wanneer een van de andere er constructief bij betrokken kan worden, ter versterking van het oorspronkelijk initiatief. Zoek de verbindingen: wie wil er wat, wie doet er wat en wie is daarbij behulpzaam? Houd hierbij oog voor de mensen die deze activiteiten ondernemen. Houd oog voor het schaalniveau waarop het onderwerp speelt en de omgeving waar het zich voordoet. Neem het als gemeente niet over. Dat betekent dat je de benodigde (juridische en organisatorische) ruimte biedt die de activiteiten ondersteunt. Denk ruimer dan wat vastligt in regels en verordeningen. Die zijn gemaakt toen nog géén rekening werd gehouden met een intensieve en ondernemende betrokkenheid van mensen bij de eigen buurt of 'wijk'.

Voor het buiten werken van de gemeente, met de mensen in de buurten, geldt dat het heel belangrijk is om de onderwerpen waarmee zij bezig zijn 'bij de mensen' te laten. Wanneer zij de eigenaren zijn dan komt het voor de gemeente er dus op aan te bekijken waar en hoe zij kan ondersteunen, de ene keer met regels, de andere keer met actief meedenken en weer een andere keer met geld en soms door zich te onthouden. In het contact met de buurt is het ook van belang om op te merken dat niet iedere buurt hetzelfde is. Ze verschillen, dat maakt ze interessant en ook complex, want het zal gaan om deels verschillende mensen, onderwerpen, activiteiten en intensiteiten.

Als we een les uit de historie van de 'overheidsbemoeyenis' kunnen trekken, dan zou je moeten opmerken dat telkens wanneer het om een ingrijpende opdracht

---

<sup>16</sup> Engaging Dynamics, Christiaan de Vries. Over cultuur gesproken, aantekeningen bij de buurt als geleefde ruimte. 2024

gaat, de overheid terughoudend zou moeten zijn, behalve als het gaat over haar publieke verantwoordelijkheid.

Tot slot, zie je dit als een essentiële ontwikkeling dan is het van belang voor de gemeente om voor (langdurige) buurtontwikkeling een aparte eenheid te creëren in de dienst Samenleving en/of Wijkzaken ('Sociale Dienst'). Dat zou een kleine expertunit moeten zijn die buurtcoaches en/of wijkmanagers kan ondersteunen enerzijds en ook aan de hand van hun ervaringen 'beleid en bestuur' kan adviseren anderzijds. Een eenheid die tevens in verbinding staat met diensten die zich richten op bouw en infra, onderhoud en beheer en met de op de MKB-bedrijvigheid gerichte dienst of eenheid, en in een toenemende mate een uitvoerende rol voor bouw- en infrabedrijven, met wie de gemeente en andere opdrachtgevers in wijken langdurig samenwerken.

### 5.11. Inwoner participatie

Inwonerparticipatie lijkt steeds meer te worden omarmd in beleid bij gemeenten. Dit biedt infra-GWW bedrijven die langjarig werkzaam zijn in de wijk aan te sluiten bij lokale initiatieven en bewonerscollectieven.

Participeren betekent letterlijk meedoen. Bij inwonerparticipatie vraagt de gemeente aan inwoners, ondernemers en/of organisaties om mee te doen bij het ontwikkelen of uitvoeren van beleid. Steeds vaker ligt het initiatief bij de mensen zelf. Dan kunnen overheid en bedrijfsleven mee-participeren. Daarin kunnen gemeente en bedrijven worden gevraagd om mee te denken of mee te doen. De gemeente kan dan haar kennis en netwerk inzetten bijvoorbeeld.

- Participatie zorgt ervoor dat inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties invloed kunnen uitoefenen op het eindresultaat. Dit draagt bij aan een prettige leefomgeving en een gezond ondernemersklimaat, en daarmee voor een hogere kwaliteit van leven.
- Participeren vergroot de betrokkenheid van inwoners bij hun directe leefomgeving zoals grote veranderingen in de wijk. Bovendien stimuleert het ook het eigenaarschap in de samenleving, waarbij mensen worden aangemoedigd om ook zelf aan de slag te gaan, daar waar dat kan.
- Het creëert meer onderling begrip. Betrokkenen krijgen inzicht in elkaars behoeften, maar ook in het proces van keuzes maken. Dit zorgt bovendien voor een groeiend vertrouwen naar elkaar.
- Participeren stimuleert ook de onderlinge contacten in de samenleving en kan daardoor bijdragen aan een grotere sociale cohesie en een krachtiger sociaal kapitaal (neveneffect).

Dit zal leiden tot actief burgerschap. Dit betekent aansluiten op de werkelijke behoefte van mensen, mensen actief laten bijdragen aan hun buurt ('sociaal weefsel'), eigen initiatieven stimuleren met de noodzakelijke ondersteuning en 'ontsluiten' en zichtbaar maken van lokale initiatieven en bewonerscollectieven.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [www.nlzve.nl](http://www.nlzve.nl) Nederland zorgt voor elkaar.

TNO<sup>18</sup> doet onderzoek naar (de effectiviteit van methoden van) inwonersparticipatie. In 2023 had 77% van de door TNO bevroegde gemeenten beleid voor procesparticipatie. Bij windparkontwikkeling wordt het vaakst inwonerparticipatie ingezet (in ongeveer 80% van de gevallen). Ook wordt er veel geparticipeerd bij gemeentelijke beleidsontwikkeling (80%) voor energietransitie zoals aardgasvrije wijken en de aanleg van een warmtenet. Voor het betrekken van bewoners zijn verschillende participatietools beschikbaar. Die gaan echter vaak voorbij aan de vraag in hoeverre en op welke wijze bewoners zelf graag betrokken willen worden.

De capaciteit om inwonerparticipatie te organiseren bij gemeenten lijkt wat toegenomen ten opzichte van vorig jaar, maar een tekort aan capaciteit wordt nog steeds ervaren als een knelpunt. Ook het bereiken van 'het stille midden'<sup>19</sup> wordt nog steeds als lastig ervaren. Wat werkt is om in wijkontwikkeling lokale initiatieven en energiecoöperaties te betrekken. Is de **Burgerberaad** of Buurtberaad één van de sleutels tot activatie van inwoners? Elke gemeente heeft wijken die moeten worden vernieuwd. Dit zijn langdurige projecten die kansen bieden voor vergroten van de participatiegraad van inwoners. Ook de geleerde lessen en successen bij windparkontwikkeling en energietransitie kunnen infra-GWW sector helpen wijken duurzaam en sociaal te herontwikkelen.

## 6. Negen voorbeelden van veelbelovende activiteiten van buurtontwikkeling die impact maken

### 6.1. Van wensen ophalen naar snappen van behoefte

Al in 2018 zijn Cordaan, Amsterdam UMC en Zilveren Kruis de 'WijkKliniek'<sup>20</sup> gestart. In de WijkKliniek krijgen ouderen (met een kwetsbare gezondheid) integrale, herstelgerichte en acuut medisch specialistische zorg. Niet in het ziekenhuis, maar in een dicht-bij-huis-in-de-buurt-setting en dat is een nieuw concept. De wijkkliniek biedt de benodigde acute medische zorg en tegelijkertijd goede herstelgerichte ondersteuning en begeleiding op één locatie.

In de 'wijkkliniek' als innovatief concept draait het om **het verleggen van wensen ophalen naar snappen van behoefte**, en het verlenen van 'zorg-dichtbij-huis'.

In Amsterdam Zuidoost Samen is een brede coalitie van Amsterdammers uit de K-buurt (metrostation Kraaiennest) opgestaan. Zij willen dat er in de buurt een groot plein gebouwd wordt met genoeg maatschappelijke voorzieningen. Zo krijgt de buurt het hart dat het nodig heeft. 'Hart voor de K-buurt' wil bouwen aan de buurt van de toekomst, op een manier die maximaal bewoners bereikt, betreft en bedient met als doel: Gewoon de beste buurt van Nederland worden.

---

<sup>18</sup> <https://www.tno.nl/nl/duurzaam/systeemtransitie/sociale-innovatie/burgerparticipatie-energietransitie/>

<sup>19</sup> het grootste deel van de mensen zit echter ergens in het midden. Deze groep wordt ook wel het 'stille midden' genoemd en is divers. Zo zijn er in het midden mensen die genuanceerd over een kwestie denken, maar ook mensen die erover twijfelen of die de kwestie onverschillig laat

<sup>20</sup> <https://www.cordaan.nl/algemeen/over-cordaan/wijkkliniek/>

Postcode 1104 Rocks! werkt nauw samen met andere organisaties en 'smaakmakers' in de buurt ('agents') zoals het Platform K-buurt, OpenAteliersZO, bewonerscommissies, kerkgenootschap, winkeliers, buurtopbouw-werkers, e.a.

In participatieprocessen in Infra-GWW projecten besteden we veel aandacht aan het ophalen van de (veelal fysieke) wensen die mensen hebben voor het verbeteren van de wij zoals meer groen, een bankje of laadpaal. Tijdens de uitvoering willen zoveel overlast en hinder beperken. Helpen we daarmee ook de werkelijke behoefte van ouderen en jongeren? Het K-Buurt initiatief is een voorbeeld van een uitwerking van een 'wijkkliniek' waar samen gebouwd wordt aan sociale verbindingen (community building). Met een gemeentelijke dienst als dienstverlener en terughoudend in zijn bemoeienis met de buurt. En wordt deze bemoeienis toch te veel, dan staak je als buurt! <sup>21</sup>

Voor Infra-GWW een bruikbaar concept om als bedrijf in 'mee te participeren', eventueel te investeren om daarmee de sociale impact ter plekke te vergroten.

## 6.2. Wijkwaardenkaart: Meer dan steen alleen!

Hoe zet je het perspectief van de buurt centraal? De Wijkwaardenkaart<sup>22</sup> is een tool om een betekenisvol gesprek te voeren over de wijk, waarbij de wensen en mogelijkheden van bewoners centraal staan.

Vanuit diverse beleidsterreinen zien we ook een steeds grotere belangstelling van de buurt als plek om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Professionals in het sociaal domein werken steeds vaker wijkgericht.

De wijk is de plek om gezondheid en leefbaarheid te bevorderen. De buurt als plek wordt dus steeds vaker als oplossing gezien. Het perspectief van de buurt is hierbij van groot belang. De Wijkwaardenkaart is een tool om verhalen over de buurt op te halen vanuit het perspectief van wijkbewoners. De Wijkwaardenkaart is daarmee een waardevolle tool om stem te geven aan wijkbewoners.

Kennis van de wijk waarin je werkt is essentieel voor het succesvol herontwikkelen. Dan gaat het niet alleen om de technische data maar ook de sociale en demografische gegevens en de behoeften van de mensen in de buurt.

Wijkontwikkeling is 'meer dan steen alleen'.<sup>23</sup>

## 6.3. Warm(t)e Kermis

De Warm(t)e Kermis is een innovatieve tool voor het ophalen van participatiebehoeftes onder bewoners.

Bewoners spelen een sleutelrol bij energietransitie. Eigenaar-bewoners hebben zeggenschap over hun eigen woning. Zij nemen zelf de beslissing om wel of niet over te gaan op een duurzame woning. Ook huurders hebben een belangrijke

---

<sup>21</sup> <https://kennisknooppuntparticipatie.nl/canon-van-participatie/participatiestaking-k-buurt/default.aspx#:~:text=De%20bewoners%20van%20de%20K,openbare%20ruimte%20op%20te%20knappen.>

<sup>22</sup> <https://www.han.nl/projecten/2024/wijkwaardenkaart/>

<sup>23</sup> <https://www.han.nl/artikelen/2023/02/handreiking-meer-dan-steen-alleen/>



stem. Bij het verduurzamen van woningen binnen een woningcorporatie moet 70% van de bewoners hiermee instemmen. Om de plannen te realiseren is het daarom belangrijk inzicht te hebben in de drijfveren en barrières van bewoners voor de overstap naar een duurzame woning. Dit biedt aanknopingspunten over het soort informatie en de ondersteuning waar bewoners behoefte aan hebben.

Het hart van de Warm(t)e Kermis<sup>24</sup> is een Blikvanger (ontworpen door Wiek Rozemond). Het houten informatiebord 'de Blikvanger' is bedoeld om informatie op te halen over de behoeften op het vlak van participatie.

Het is een voorbeeld van een laagdrempelige, creatieve manier voor het ophalen van de behoefte van bewoners. Dit inspireert en daagt infra-GWW uit om nieuwe creatieve oplossingen te ontwikkelen bij de eigen wijkgebonden aanpak.

#### **6.4. 1Miljoen Mini Missies: Stichting Vier**

Een Jeu de Boule baan, een gezellig restaurantje, meer speelplekken voor kinderen, een voetbaltoernooi bij de Johan Cruyf Court voor oudere kinderen en vooral veel meer groen.

Met welke ideeën kunnen we, bewoners uit een willekeurige wijk, meteen starten? Waar kunnen we meteen mee beginnen? 1Miljoen Mini Missies (1MMM)<sup>25</sup> brengt nieuwe energie in onze wijk, het biedt een laagdrempelige manier om van een idee of lang gekoesterde wens een mini-missie te maken. Wanneer we allemaal onze eigen-plek-op-de-planeet mooier, socialer en duurzamer maken en we herhalen dit op heel veel plekken, wordt de hele wereld mooi.

“Ik, alleen, kan niet de hele wereld veranderen. Samen, met mensen uit mijn dorp, wijk of buurt kan ik wel mijn ‘hele-kleine-stukje-aarde’ mooier maken.”

1Miljoen Mini Missies stimuleert actief burgerschap en inspireert bewoners nieuwe lokale plaatsgebonden mini missies te starten. De mini missies samen vormen een nieuw verhaal voor een duurzame (buurt of wijk)toekomst en maakt bewoners initiatieven zichtbaar en tastbaar.

Dit biedt kansen voor het Infra-GWW bedrijf om nieuwe (participatie) producten en diensten in te zetten bij het herontwikkelen van de toekomstgerichte wijk.

#### **6.5. Community building: Knaapen**

Wanneer je als Infra-GWW bedrijf aan de slag gaat in een wijk, dan doe je dit meestal voor langere tijd. Dan kun je niet alleen op technisch, maar ook op sociaal vlak wijken echt verbeteren.

Knaapen is een voorbeeld van een bouwbedrijf dat voor woningcorporaties meerjarig actief is in wijken. Het bedrijf staat bekend als een sociaal renovatiebedrijf dat een positieve impact wil maken. Het sociale aspect is voor hen belangrijk.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> <https://energy.nl/publications/warmte-kermis-participatiebehoefte/>

<sup>25</sup> <https://www.1mmm.org/>

<sup>26</sup> <https://knaapen.nl/nieuws/als-aannemer-aan-de-slag-met-community-building>



Knaapen komt jaarlijks in aanraking met wel 20.000 bewoners. Hoewel dat contact meestal een technische aanleiding heeft, speelt er ook altijd een sociaal aspect. Renoveren is mensenwerk en het sociale contact is van onschatbare waarde. Als het lukt om een deel van deze duizenden bewoners met elkaar te verbinden, kunnen zij aanzienlijke positieve sociale impact creëren. Een goed verbonden buurt maakt niet alleen een verschil voor de bewoners, maar ook voor woningcorporaties en gemeentes.

### ***Een nieuw fenomeen: 'community building'***

Zij zien twee kansrijke manieren om hun impact te vergroten: het uitbreiden van bewonersbegeleiding naar 'waardevolle wijken' en het intern aanpakken van duurzaamheid via community building - 'newschool' voor opbouwwerker.

In het realiseren van hun ambitie is een belangrijke rol weggelegd voor de Kwartiermaker Sociale Duurzaamheid. Bernice Kamphuis van bouwonderneming Knaapen staat voor de rol van 'kwartiermaker t.b.v. community ontwikkeling'. Zij heeft een sociale achtergrond. Onder haar leiding is binnen Knaapen een team Sociale Duurzaamheid ingericht. Een nieuwe rol, zeker voor een marktpartij. Het maakt duidelijk dat ook een aantal marktpartijen actiever aan de sociale opgave wil gaan bijdragen. Dat vraagt om goede afstemming van de wijkaannemer(s), corporatie(s), gemeentes, zorgpartijen en buurtvertegenwoordigers.

Woningcorporaties zijn enthousiast en zien een intensieve samenwerking met Knaapen voor zich in het langdurige contact met bewoners.

## **6.6. Wijk-aannemer: De Bijvanck Blaricum, Roelofs Groep**

Gemeentes worstelen met het gestructureerd opschalen van Klimaatadaptatie, Natuurinclusiviteit en Gezondheid in hun Infra-GWW projecten. Dit wordt nog vaak opgevat in termen van (pilot)projecten met de straat als uitgangspunt. Een aanpak op wijkniveau, als schakel tussen de stad en de gebouwen, is een goed schaalniveau voor realistische, integrale oplossingen en innovaties.

Wijk De Bijvanck in Blaricum krijgt een totale opknapbeurt! De woonwijk uit de jaren '70 is inmiddels verouderd en wordt helemaal aangepakt. Om de wijk integraal over een periode van meerdere jaren in één keer aan te pakken heeft de gemeente Blaricum samen met Roelofs een bouwteam gevormd. De omvang van de scope maakt dit project bijzonder. Gedurende zes jaar worden de bijna zeventig woonstraten, fietspaden en voetpaden aangepakt.

Het ontwerp is afgerond met behulp van participatie, met als eerste basis een lijst van uitgangspunten voor het ontwerp. Deze zijn opgehaald tijdens bewonersavonden en voor mogelijke openstaande punten zijn extra bewonersavonden georganiseerd. In het ontwerp worden ook alle speelvoorzieningen, in overleg met de omgeving, opnieuw vormgegeven. Naast het projectkantoor in de wijk maken we een proefvak, zodat de bewoners een indruk krijgen van de nieuwe inrichting. Ook worden bewoners geïnformeerd over het verduurzamen van hun tuin. Door het werk duurzaam uit te voeren (denk hierbij aan het inzet van elektrisch materieel) draagt Roelofs hier als

**wijkaannemer** haar steentje aan bij. Daarnaast worden er diverse kansen aan het ontwerp gekoppeld die bijdragen aan een duurzame inrichting.

### ***Eén team, één taak, één wijk***

Door de samenwerking als partners te benaderen, verdwijnen traditionele barrières tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dit verhoogt voor iedereen het werkplezier. Werken als team betekent ook open en transparant zijn over meer en minder kosten met efficiency als principe. Dit betekent dat als iets goedkoper uitpakt, dit rechtstreeks wordt geïnvesteerd in de wijk. Twilhaar: "Wij spreken de bewoners, wij weten waar ze behoefte aan hebben, dus als iets goedkoper wordt dan kun je weer wat extra's doen."

Roelofs creëert maximaal sociaal rendement binnen hun opdracht: learning-by-doing. En tipt: "Wil je meer sociale impact dan moet je anders, sociaal aanbesteden en misschien wel vooraf een ' **sociaalbuurtplan** ' uitvragen om je sociale impact van je langdurig verblijf in de wijk nog effectiever te laten zijn."

## **6.7. Ontwerpdenken: Rechters- en Kanunnikenbuurt, Nijmegen**

'Wat er nu wordt gerenoveerd of heringericht staat er in 2050 nog. Dus moeten we nu al nadenken over de wijken van over 25 jaar. Dit is de grondgedachte van het projectteam Rechters- en Kanunnikenbuurt in Nijmegen.'

Wie weinig ruimte heeft kan die beter slim en dubbel benutten. Keuzes maken gaat gepaard met politieke pijn, en die van bewoners. Niet kiezen is misschien wel het meest onaantrekkelijk. Als we dan toch moeten herschikken en inschikken, kunnen we dan ook een wijk bedenken om van te dromen. Met de opgaven die er liggen is dit 'een gouden tijd' om te veranderen. Hoe kunnen we op de vierkante meter van de wijk slim zijn. Juist nu kunnen we makkelijk sturen. En juist nu worstelen we ons gek. Dit gaat over verbeeldingskracht. Schets niet alleen het doemscenario van wat het er gebeurt als we niks doen, of wat je gaat missen/inschikken ('minder parkeren, minder auto's'). Probeer met de buurt een wijk te bedenken waar bewoners van kunnen dromen. Zodat de toekomstige wijk geen schrikbeeld is maar een leefomgeving die wordt gewild.

Stedenbouwkundig adviseur Urbis ontwerpt deze wijk van de toekomst. Zij wil creatieve antwoorden vinden door analytisch én intuïtief te denken: **ontwerpdenken**.

### ***Stap 1: Creëer empathie voor de buurtbewoner (inleven)***

Om vast te kunnen stellen wat de kern van het probleem is en voor wie oplossingen bedoeld zijn, start deze stapsgewijze ontwerpmethodologie met het verzamelen van informatie met de buurt als doelgroep. Waar loopt die tegenaan? Vanuit welk referentiekader redeneert die gebruiker? Wat zijn de verwachtingen? Voor dit inleven wordt een breed palet van interventies ingezet, zoals observatie, interviews, enquêtes en buurtwandelingen. Tegelijkertijd wordt beschikbare 'data' over algemene en specifieke kenmerken van de wijk in samenhang geanalyseerd. Dit leidt tot beschrijving van de wijk met foto's en belangrijkste analysekaartjes.

### Stap 2: Definieer het probleem (definiëren)

Vaak zit er een vraag achter de vraag en daarmee een probleem achter het probleem. Op basis van alle informatie uit de eerste fase, kan het werkelijke probleem vastgesteld worden waarvoor een oplossing gewenst of nodig is. Bij het concretiseren van het probleem staat wederom de buurt centraal.

Relevante beleidsstukken worden onderzocht op hun betekenis voor de wijk.

### Stap 3: Verzin oplossingen (ideeën genereren)

Genereer ideeën die een mogelijke oplossing kunnen zijn voor het probleem. In eerste instantie gaat het hierbij niet om het vinden van de perfecte oplossing, maar om het bedenken van vele oplossingsrichtingen. Een multidisciplinaire samenstelling van het projectteam, Urbis en beleidsadviseurs dat hiermee aan de slag gaat, helpt om verschillende thema's te belichten en te komen tot innovatieve ideeën. Als er meerdere ideeën zijn, is het zaak die te filteren met de buurt als uitgangspunt. De meest kansrijke ideeën gaan naar de volgende fase.

Zes thema's:



Figuur 4 Structuur ideeën generatie voor de wijk

### Stap 4 Maak een 'prototype' van het toekomstbeeld van de wijk (prototyping)

Met de uitkomsten participatie en de kansen en aandachtspunten in conclusiekaarten met toelichting wordt een eerste versie van de oplossing, die door de stakeholders en bewoners in de volgende fase verder uitgewerkt kan worden: maak een prototype van het toekomstbeeld van de wijk in 5, 10 en 25 jaar. Dit wordt toegelicht in een Toekomstverkenning die de basis vormt voor de latere SO en VO.

Door stapsgewijs te werken (ontwerpendenkraam) met prototypes en die te optimaliseren, start je een iteratief proces met bewoners en andere belanghebbenden dat toewerkt naar de beste oplossing.

## 6.8. Gedragscode Bewuste bouwers: Stichting Bewuste bouwers

Een Bewuste Bouwer is het visitekaartje van de bouwsector, zet de gedragscode in op haar bouwplaatsen en werkt zo op een omgevingsbewuste, veilige en duurzame wijze.

De Bewuste Bouwers-gedragscode<sup>27</sup> richt zich op de bouwplaats en op de omgeving van de bouwplaats. Een drukke omgeving, mondige burens, hoge verwachtingen, kwetsbare natuur en compactere werkterreinen vragen steeds meer van bouw- en infrabedrijven tijdens de uitvoering. De gedragscode biedt het hele team, van timmerman tot projectmanager, concrete handvatten hoe zij bewust kunnen werken met oog voor:

<sup>27</sup> <https://bewuste-bouwers.nl/gedragscode/nut-en-noodzaak>

- de omgeving waar mensen wonen, werken en recreëren;
- het milieu bij het uitvoeren van het werk;
- de collega-medewerkers: goede zorg voor de bouwplaats medewerkers tijdens de uitvoering van het project.

Dit alles is ondergebracht in 5 pijlers: Omgeving, Veilig, Vakmensen, Milieu en Verzorgd. De pijlers zijn uitgewerkt in normkaarten, die de eisen geven om aan de norm te voldoen.



Figuur 5 de Bewuste Bouwers gedragscode

Wat in de bouw is gelukt, kan ook in de Infra-GWW!

## 6.9. 'SROI 3.0': Bijdragen aan Buurtgemeenschap en Sociale Cohesie

(Semi)publieke opdrachtgevers bepalen zelf hun Social Return-beleid<sup>28</sup>. Social Return wordt meestal opgenomen als contracteis en is daarmee niet vrijblijvend. Een bedrijf wordt verplicht om een bepaald deel van de aanneemsom of opdrachtsom (bijvoorbeeld 5 procent) of van het subsidiebedrag te besteden aan de inzet van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt voor de duur van de opdracht. Er zijn verschillende manieren om aan te tonen dat een bedrijf heeft voldaan aan de Social Return-eis of een deel daarvan. Eén daarvan is het PSO-certificaat van TNO<sup>29</sup>, wat steeds meer gemeenten accepteren.

Voor Infra-GWW is deze manier van SROI uitvoering een bekend terrein.

De betekenis en bijdrage van Infra GWW in de openbare ruimte is relatief groot. In de meeste gemeente gaat circa 20% van het jaarlijkse budget naar werken in de openbare ruimte. Dan is het logische gedachte dat dit werk met de grootst mogelijke positieve maatschappelijke impact wordt uitgevoerd.

Ook de woningcorporaties maken keuzes in hun sociale rol. Woningcorporatie Woonin in Utrecht e.o. zoekt het in sociaal economische impulsen. Ze kiest voor een andere, bredere benadering van SROI, waarin ook arbeidsperspectief een nieuwe dynamiek in de wijk gaat spelen. Dit betekent dat ze 'breder' kijkt dan de

<sup>28</sup> <https://www.pianoo.nl/nl/themas/maatschappelijk-verantwoord-inkopen/social-return>

<sup>29</sup> <https://www.pso-nederland.nl/>

meest gekozen aanpak om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt in te schakelen of werk uit te besteden aan sociale ondernemingen.

***Waardecreatie voor jouw bedrijf, de samenwerking met jouw klant en voor ecosystemen en gemeenschappen waarin je werkt***

Het verbrede perspectief is gericht op het bijdragen aan de sociale cohesie binnen het de corporatie-werkgebied d.w.z. de buurt of gemeenschap waar bouw- en onderhoudsbedrijven voor de corporatie aan het werk zijn.

Sociale cohesie is de samenhang tussen mensen in een gemeenschap of gebied omdat ze, bijvoorbeeld taal, geschiedenis, gewoonten of betrokkenheid met de omgeving met elkaar delen.” De Corporatie bevordert zoveel mogelijk de samenhang tussen haar huurders en hun woonomgeving, omdat dit de woon- en leefkwaliteit ten goede komt en zich, bijvoorbeeld, ook vertaalt in minder vernielingen. Zij nodigt bedrijven uit om creatief te zijn en met voorstellen voor waardecreatie in wijk en buurt te komen.

Met andere woorden: opdrachtnemers die ‘waardegedreven’ meedenken en voorstellen voor sociale cohesie in wijken en dit kunnen aantonen, hebben een streepje voor of zijn zelfs het enige bedrijf die in aanmerking komen.

Als Infra-GWW bedrijf doe je dit in nauw samenspel met je gemeente én alle betrokken partijen in wijken en buurten met een steeds grotere betrokkenheid van de inwoner. Dit vraagt ook om een nieuwe manier van samenwerking tussen overheid, bedrijf en inwoners.

## 7. Hoe kan ik als Infra-GWW aannemer impact maken?

Wat je steeds meer ziet is dat MKB bedrijven in de Infra-GWW sector een groeiende behoefte hebben om hun maatschappelijke impact te vergroten.

Wil jouw bedrijf het visitekaartje van de Infra-GWW zijn, maatschappelijk verantwoord ondernemen en werken vanuit een duurzame en sociale filosofie? Impactvolle bedrijven zetten deze 'gedragscode' in op hun bouwplaatsen en werken zo op een omgevingsbewuste, veilige en duurzame wijze. De gedragscode biedt het hele team, van bouwplaatsmedewerkers tot projectmanager, concrete handvatten hoe zij bewust kunnen werken met oog voor:

- de leefomgeving waar mensen wonen, werken en recreëren;
- het milieu bij het uitvoeren van het werk;
- de collega-medewerkers: goede zorg voor de bouwplaats medewerkers tijdens de uitvoering van het project.

Het hoogste doel waar een Infra-GWW bedrijf naar kan streven is het maximaliseren van de kwaliteit van de leefomgeving van inwoners in stad, wijk en dorp. Ze zet maatschappelijk verantwoord ondernemen-denken in op haar bouwplaatsen en werkt zo op een omgevingsbewuste, veilige en duurzame wijze aan het realiseren van dit doelbeeld.

We onderscheiden drie niveaus van duurzaam ondernemen:

- **Brons**  
Het verbeteren van de eigen onderneming
- **Zilver**  
Het ontwikkelen van een duurzame samenwerking met klant of opdrachtgever
- **Goud**  
Het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving

### 7.1. Brons: Wat kun je als MKB bedrijf zelf doen?

#### 7.1.1. Wat voor ondernemer wil je zijn?

Als mens hebben we allemaal drijfveren en motivaties die ons aanzetten tot bepaalde acties en keuzes. Het zijn de dingen die ons energie geven en waar we blij van worden. **Drijfveren** zijn vaak verbonden aan onze persoonlijke waarden, interesses en passies. Het kan gaan om een gevoel van vrijheid, autonomie, erkenning, uitdaging, avontuur, ontwikkeling, creativiteit, of betekenisvol werk. Drijfveren zijn niet alleen belangrijk voor ons persoonlijke leven, maar ook voor ons werk en onze carrière. Ze kunnen je helpen bij het maken van belangrijke keuzes voor jouw impact pad, jouw onderneming en jouw medewerkers.

Dit betekent voor jou als ondernemer dat je jouw drijfveren benoemt.

Stel jezelf de vraag: Wat zijn mijn drijfveren? Wat voor ondernemer wil ik zijn?



Figuur 6 voorbeeld uitwerking van de drijfveren bij Fronik

### 7.1.2. Hoe zijn de SDG's verbonden met jouw missie?

Binnen bedrijven nemen de **SDG's** een steeds belangrijke plaats in: SDG's als Kompas. Dat klanten kijken naar de drijfveren en ambities van hun leveranciers is een extra stimulans om een begin te maken met het bepalen van jouw SDG's.

Alle plaats van alle zeventien doelen te omarmen, kun je beginnen met het bepalen van de specifieke SDG's die aansluiten op jouw expertise en activiteiten. Het is belangrijk om echt te beginnen en de kleine oplossingen te zoeken zodat je grote stappen kan maken.

SDG Nederland biedt een stappenplan met vier stappen om SDG's te integreren in je organisatie. Het laat je kennismaken met partijen die kunnen helpen, en geeft je inspiratie om met de doelen aan de slag te gaan:

1. Hoe verbind je de SDG's aan je missie?<sup>30</sup>
2. Hoe integreer je de SDG's in je organisatie?
3. Hoe betrek je je medewerkers bij de SDG's?
4. Hoe meet je je impact op de SDG's?

### 7.1.3. 'Impact Ontwikkelen' als MKB bedrijf

Het concept '**Impact Ontwikkelen**' is een vorm van organisatie-ontwikkeling en bedoeld om bedrijven te helpen flexibel te blijven en zich aan te passen aan deze marktveranderingen. Het is bedoeld om je bedrijf als geheel efficiënter, duurzamer en succesvoller te maken. Het is een gepland, systematisch en langdurig proces van verandering en verdere ontwikkeling van het bedrijf, waaraan zoveel mogelijk betrokkenen deelnemen. Ieder bedrijf of organisatie is gebaat bij gemotiveerde werknemers. Dat leidt tot betere resultaten en een verlaging van het ziekteverzuim. HR-managers hebben in deze een belangrijke taak: namelijk er voor zorgen dat het aantal gemotiveerde werknemers optimaal is. Medewerkers voelen zich het best wanneer hun drijfveren overeenstemmen met de werkzaamheden.

Daarom is het van belang om de verschillende drijfveren binnen jouw 'workforce'; in kaart te brengen.

<sup>30</sup> <https://www.sdgnerland.nl/stappenplan/introductie/>



- Wat zijn jouw kernwaarden?
- Met welke SDG-doelen wil jij aan de slag?
- In hoeverre heeft jouw bedrijf zicht op de ambities, doelen en plannen van klanten of opdrachtgevers?
- Hoe rapporteert jouw bedrijf over de mate van duurzaam en sociaal maatschappelijk ondernemen?
- In hoeverre zet jouw bedrijf een milieubewuste beleidslijn om in daadwerkelijke organisatie ontwikkeling?
- Heeft jouw bedrijf een gedragscode voor directie en medewerkers?
- Ben je MVO gecertificeerd<sup>31</sup> of heb je op een andere wijze verklaard positieve maatschappelijke impact te willen maken zoals met een duurzaamheidspaspoort?<sup>32</sup>

Het is allesomvattende verandering van de organisatiestructuur, de bedrijfscultuur en het individuele gedrag van leidinggevenden en werknemers.

In deze dynamische omgeving wordt ook de rol van de kernwaarden van het bedrijf steeds belangrijker, omdat deze de richtlijnen bieden voor innovatie en flexibiliteit binnen de organisatie. Daarbij worden er steeds strengere eisen gesteld aan bedrijven om duurzaam te opereren, onder meer via de genoemde Corporate Sustainability Reporting Directive-wetgeving (CSRD), die transparantie afdwingt over de mate van duurzaam ondernemen. Maar het is een vooral een de 'individuele en collectieve' motivatie die een steeds sterkere rol speelt. Het gaat tenslotte om de continuïteit van alles wat een ondernemer doet: planeet, medewerkers, openbare ruimte, sector. Het moet niet alleen vandaag, maar ook morgen en op de langere termijn houdbaar zijn.

#### 7.1.4. Concrete maatregelen die elk bedrijf kan nemen

Nu even praktisch. Als Infra-GWW bedrijf kun je nu als tal van concrete **basis-maatregelen** nemen om op minder milieubelastende wijze te bouwen, ook ten aanzien van de omgeving (bron: Bewuste-bouwers.nl):

Milieu (bouwplaats)	Water en energie besparende maatregelen. Afval wordt in diverse fracties gescheiden ingezameld en aangeleverd. De bouwplaats maakt gebruik van duurzaam opgewekte stroom.
Milieu (Circulair bouwen)	Circulair ontwerp, minder en minder belastende materialen en hergebruik van vrijgekomen materialen en reststromen.
Milieu (Minder uitstoot)	Het project maakt gebruik van duurzaam en/of emissieloos materieel. Je werkt toe naar niveau 5 van de CO2 prestatieladder. Je investeert in elektrisch materieel om Schoon en Emissieloos te bouwen (Het Nieuwe Draaien).

<sup>31</sup> <https://www.skgikob.nl/wat-we-doen/managementsysteemcertificatie?c=mvo>

<sup>32</sup> <https://www.circulairegeveleconomie.nl/Nieuws/Nieuwsberichten/SKG-IKOB-Duurzaamheidspaspoorten-voor-de-VHS-leden/>

Milieu (Communicatie)	Milieumaatregelen worden gedeeld met belanghebbenden en zijn zichtbaar. Bouwplaats medewerkers zijn bekend met de milieumaatregelen.
Omgevingsbewustzijn	Hinder voor en hinderbeleving van de omgeving worden zoveel mogelijk beperkt
	Bouwplaats medewerkers zijn zich bewust van de impact van hun handelen op mens, flora en fauna in de omgeving
	Zij communiceren proactief voorafgaand en tijdens de bouw en gaan zorgvuldig om met vragen, klachten en tips vanuit de omgeving.
Veilig	De medewerkers op de bouwplaats zijn zich bewust van de eigen veiligheid, de veiligheid van anderen op de bouwplaats en de veiligheidsrisico's voor de directe omgeving en stralen dit uit.
Verzorgd	Op en rond de bouwplaats is het opgeruimd en vrij van zwerfafval.
Vakmensen	Bouwplaats medewerkers zijn op de hoogte van veiligheid- en gezondheidsrisico's en maatregelen.
	Het bouwbedrijf heeft actief beleid ten aanzien van stimuleren en inzetten van stagiairs/leerlingen.
	De bouwplaats biedt de mogelijkheid om een SROI-medewerker in te zetten.
Meer lezen hierover?	Bewuste-bouwers.nl (bron)

## 7.2. Zilver: Procesinnovatie Samenwerking tussen gemeente en bedrijf

### 7.2.1. Creëer met de lokale overheid een verbindend narratief

Een veilige, bereikbare en duurzame stad is het hoogste goed voor overheden. Een gezonde en sociale leefomgeving creëren is daarbij steeds meer een prioriteit geworden voor stadsontwikkelaars. Ze spelen in op het overheidsbeleid dat vraagt om groene en gezonde wijken met aandacht voor sociale netwerken en duurzame mobiliteit<sup>33</sup>. Het verminderen van leefbaarheid- en gezondheidsverschillen door ruimtelijke inrichting of onderscheid te maken bij ruimtelijke besluiten vanwege verschillende wijkprofielen is een belangrijk streven. Professionals in zowel het sociale als het fysieke domein zien kansen om elkaar te versterken<sup>34</sup>. Kennis over duurzaamheid en gezondheid, effecten van maatregelen en harde data ter onderbouwing zijn nodig om groen en gezond daadwerkelijk onderdeel te maken van ruimtelijke besluiten.

Het duurzaamheid-, gezondheids- en sociale domein ziet veel potentie in informatie, slimme combinaties en (operationeel) ketendenken, in de voorbereiding en uitvoering, met de gemeente in een sturende en koppellende rol. Ruimte

<sup>33</sup> [Groen en gezondheid voorop bij nieuwe woonwijken - Stadszaken.nl](https://www.stadszaken.nl/groen-en-gezondheid-voorop-bij-nieuwe-woonwijken)

<sup>34</sup> [Fysiek en sociaal samen naar een gezonde leefomgeving voor iedereen - PONT Omgeving \(omgevingsweb.nl\)](https://www.omgevingsweb.nl/fysiek-en-sociaal-samen-naar-een-gezonde-leefomgeving-voor-iedereen)

kan pas echt bijdragen aan het verbeteren van leefbaarheid en gezondheid als mensen centraal staan bij besluiten.

Wanneer je als Infra-GWW bedrijf aan de lat staat voor de herontwikkeling van een wijk dan ben je vaak een langjarige samenwerkingsovereenkomst met de opdrachtgever aangegaan. Dan helpt het om een gezamenlijk doelbeeld op te stellen om ideeën over de wijk te verspreiden. De kracht is van dit **narratief** dat je opvattingen, ambitie en doelen, en overige informatie samenhangend kunt verpakken, waarmee de bewoners in de wijk waarheidsgetrouw worden geïnformeerd.

### 7.2.2. Je (eigen) gezamenlijke ‘hoofddoelen’ bepalen helpt

De Toekomstgerichte Wijk draait om welvaart in de brede zin van het woord. In herontwikkelingsprojecten gaat het dus om alles wat mensen belangrijker vinden, en focust op hun algehele welzijn. Omdat brede welvaart en SDG's zo'n ruim begrip zijn, helpt het opstellen van je **eigen hoofddoelen** opdrachtgever en opdrachtnemer bij het realiseren van het missiegedreven ontwikkelen van de wijk. Het geeft focus en houvast. Niet alleen de samenwerkingspartners maar ook de bewoners, ondernemers en andere stakeholders in de wijken.

Case Bureau Goudappel<sup>35</sup> heeft vijf ‘hoofddoelen’ opgesteld die je als ‘stads- of wijkontwikkelaar’ met je samenwerkingspartners en stakeholders nastreven om duurzame en sociale doelen in een ‘gebied’ kunt bereiken:

1. **economische vitaliteit** - het versterken en bereikbaar houden van de economische activiteiten in een regio
2. **sociale inclusiviteit** – zorgen dat werk en voorzieningen voor een ieder bereikbaar zijn
3. **gezondheid** – kwaliteit van leven, waaronder ook minder ongelukken, meer bewegen en betere luchtkwaliteit
4. **kwaliteit leefomgeving** – aantrekkelijke openbare ruimte met meer ruimte voor ontmoeten en groen
5. **duurzaamheid** – alles wat te maken heeft met de energietransitie, minder emissies en duurzaam gebruik van materialen

Waar Brede welvaart en SDG's vele indicatoren kennen, helpt een ‘eigen, goed gekozen set van vijf (5) concrete en praktische doelen misschien beter op de zoektocht naar de gezamenlijke bijdrage van de Infra-GWW keten aan het vergroten van sociale impact in de wijken en buurten.

### 7.2.3. Bepaal met elkaar het ‘waarom én hoe’ van de samenwerking

Je hebt elkaar nodig om verbeteringen, vernieuwingen en veranderingen te realiseren. Goed samen werken tussen overheid en bedrijf is van doorslaggevend belang voor het behalen van de gewenste doelen en resultaten. Bij het werk in de

---

<sup>35</sup> <https://www.goudappel.nl/nl/themas/brede-welvaart>

openbare ruimte van wijken zijn meerdere personen betrokken. Als samenwerkingspartners het werk goed op elkaar afstemmen, elkaar ondersteunen en werk van elkaar overnemen, neemt de werkdruk vaak fors af. Op elk niveau is het waardevol om expliciet te maken **waarom en hoe je wilt samenwerken**. Het 'why-how diagram is een eenvoudige tool om samenwerkingsprincipes en afspraken met elkaar op te stellen.

*Voorbeeld Why-How diagram Samenwerking gemeente en Infra-GWW bedrijven*

WAAROM? →	Hoogste doel waar politiek en bestuur naar streven is het realiseren en behouden van een veilige, bereikbare en leefbare stad.	HOE? →
	Om de gewenste kwaliteit van de leefomgeving te realiseren is samenwerking nodig met Infra-GWW die (in opdracht) werken aan de leefomgeving in steden, wijken en dorpen.	
	Doel van de samenwerking is het benutten van kansen voor verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving, het verbeteren van de kwaliteit van de processen, het beter benutten van kansen voor (organisatorische) optimalisaties in de keten, het beter beheersen van risico's.	
	Voor een succesvolle samenwerking is <i>een uitdagende, gedeelde opgave</i> (opgave > project) nodig dat wil zeggen: het creëren van gezamenlijk doelbeeld waarop wordt gewerkt, de processen en de condities die moeten worden gecreëerd om de opgave te realiseren.	
	Om de processen te verbeteren is het nodig om te werken met een gemeenschappelijke gedragscode die is gebaseerd op openheid, transparantie, respect, verbinding, veiligheid en vertrouwen. Binnen en tussen teams: het uitwisselen van individuele behoeftes hierin, gezamenlijk invullen van de leidende principes en stimuleren van dit wensgedrag.	
	Een centrale voorwaarde voor het slagen van de samenwerking in projecten is de toepassing van het leidende principe "eerlijk werk voor een eerlijke prijs" dat wil zeggen dat er sprake is van een verdienmodel.	
	Om te komen tot een eerlijke prijs is het nodig om elkaars belangen te kennen, te begrijpen en te erkennen.	
	Om tot begrip en erkenning van elkaars belangen te komen is het nodig om elkaar, maar ook elkaars organisaties, werkprocessen en bijdragen aan het op te leveren product beter te leren kennen: waarvoor heb je elkaar nodig?	
	Om elkaar beter te leren kennen is het nodig om op basis van gelijkwaardigheid meer kennis uit te wisselen, elkaars kennis en kunde beter te benutten en om samen te leren.	

### 7.2.4. Wijkgebonden allianties

Voor een 'wijkontwikkelaar, gebiedsregisseur of transitie-manager' van een toekomstgerichte wijk gaat het altijd om de vraag: 'wie heeft er met wie wat te doen' en 'wie hebben zij daarvoor nodig'. Zo kijk je. En als je daar het antwoord op hebt, dan is er de volgende vraag: wordt daar dan door de initiatiefnemers op geïnitieerd en wie hebben zij daarvoor nodig?

Niet alleen geldt dit voor de ondersteunende rol van de gemeentelijke dienst in de samenwerking met het Infra-GWW bedrijf: de ketens in of binnen de organisatie gericht op het realiseren van de werkzaamheden in de wijk.

Maar hoe werkt het als we 'de ketens' doortrekken naar buiten deze projectorganisatie van opdrachtgever en opdrachtnemer?

Er is geen enkele reden waarom de ketens zouden ophouden bij de grenzen van de projectorganisatie- en uitvoering. En wanneer je naar buiten gaat, dan hebben we het hier dus, vanuit *proces* gezien, over de principes van *alliantievorming*.

Elke projectorganisatie, in principe open dient te staan voor haar relaties met buiten, als ketenrelaties. En dat die ketens de basis vormen voor alliantievorming vanuit een gemeenschappelijk productief belang. Een belang dat je als projectorganisatie in je eentje niet kunt realiseren. Vandaag de dag hoef je alleen maar te denken aan wat er nodig is om wijken gezonder en leefbaarder te houden, om de principes van ketengericht werken en dus van alliantievorming voor ogen te krijgen. Wijkontwikkeling stopt niet op ná de projectperiode. De fysieke samenwerking geeft langjarig ruimte aan de opbouw van de sociale cohesie.

Dit betekent dat je als aannemer met je samenwerkingspartner de lokale initiatieven en bewonerscollectieven in beeld brengt, en waar mogelijk allianties met stakeholders en belanghebbenden aangaat om ketengericht samen te werken aan de fysieke en sociale opgave.

Bespreek met je opdrachtgever en allianties hoe ná afronding van het project deze allianties doorgaan met het bouwen en onderhouden van sociale netwerken.

### **7.2.5. Afspraken maken over duurzaam rapporteren**

Overheden en bedrijven hebben veelal geen behoefte aan een verplichting, maar wél aan gezamenlijke actie om tot een duurzamere en inclusievere wereld te komen. Dan is evenwichtig rapporteren is een middel om dat te bereiken.

Zie rapporteren als een kans om je te onderscheiden, je strategie te bepalen en sturing te geven aan de duurzaamheidstransitie.

Zie rapporteren over sociale en fysieke inspanningen tijdens de herontwikkeling van wijken als een kans om duidelijkheid te verstrekken over de - bij voorkeur gemeten - milieu en sociale effecten die je met deze ingrepen wilt realiseren.

Dat betekent voor jouw als aannemer dat je zo vroeg mogelijk in de ontwerp- en/of uitvoeringsfase van het project met je opdrachtgever afspraken maakt over de inhoud en wijze van rapporteren over duurzame ontwikkeling en sociale impact.

## **7.3. Goud: Samen werken aan het verbeteren van het leefklimaat van de wijk**

### **7.3.1. Sociaal aanbesteden**

Om tot succes te komen en sociale impact te kunnen maken, zullen gemeenten op een andere manier moeten gaan aanbesteden. Dus niet meer op prijs, maar op andere variabelen zoals duurzaamheid, circulariteit, diversiteit, werkgelegenheid, algemeen welzijn, gemeenschap. Variabelen die 'gekoppeld' zijn aan de eerder genoemde SDG's die bij inkoop kunnen worden ingezet.

Het aanbestedingsrecht bestaat al decennia en had één doel namelijk marktintegratie en marktwerking. Overheden moeten alle bedrijven die zich aanmelden voor een klus gelijk behandelen. Je mag niemand voortrekken. Nu is er wel meer ruimte voor duurzaamheidsoverwegingen maar die zijn nog steeds ondergeschikt aan marktwerking, en dus ook aan de rechten van bedrijven. Voor de goedkoopste kiezen is daarom nog steeds gemakkelijk en veilig.

Willem Janssen<sup>36</sup> 'pleit' voor hervorming. In het hervormde recht zou je overheden moeten dwingen duurzaam, en waarom ook niet sociaal, aan te besteden. Of zelfs nog een stap verder dat je een opdracht zonder competitie mag geven aan een duurzaam of sociaal bedrijf. En dus ook strengere duurzaamheidseisen aan bedrijven. De wet kent al uitzonderingen zoals rond nationale veiligheid. Waarom niet een uitzondering voor klimaatverandering of algemeen welzijn in buurten?!

Volgens Janssen kom je er niet met alleen extra ruimte. Er is meer ruimte nodig zodat overheden 'verplicht' worden om 'dwingend' duurzaam aan te besteden.

Maak andere, op welzijn-gerichte kwalitatieve uitgangspunten, principes en normeringen onderdeel van de uitvraag zoals een 'sociaalbuurtplan'. Dat zal ook de nodige aanpassingen en flexibiliteit vragen bij de inkopers van gemeenten, daarvoor zijn niet alleen lef en overtuigingskracht nodig maar ook kennis van de ontwikkelruimte voor sociale impulsen in wijkprojecten.

Naast het 'oprekken' van de (juridische) ruimte om sociaal in te kopen en uit te vragen, het onderzoeken van publiek-private servicemodellen vraagt dit ook om het 'doorbreken' van muren tussen afdelingen en domeinen binnen een gemeente. Zo zal de Sociale dienst bij moeten dragen aan het fysiek domein, en vice versa Stadsontwikkeling en Stadsbeheer aan het sociale domein.

Als opdrachtgever staan je verschillende interventies ter beschikking om sociaal in te kopen: analyse van het (wijk)project aan de hand van SDG's, verbreden van de benadering van SROI, opstellen van sociale kwaliteitscriteria, selecteren van bedrijven op deze sociale kwaliteitscriteria, markconsultatie en concurrentie-gerichte dialoog, een prestatie-eis voor het versterken van de buurtgemeenschap en misschien wel het uitvragen van 'sociaalbuurtplan', aanbesteden-op-ambitie ('sociaal contract') wanneer je een langjarige samenwerking aangaat met een Infra-GWW bedrijf dat de openbare ruimte in een wijk herontwikkelt.

### 7.3.2. Ontwerp-uitvoering-in-één-hand met een sociaal ambitie-contract

De idee van een sociaal contract, sociaalbuurtplan of alternatieve sociale kwaliteits-uitgangspunten wordt niet standaard uitgevraagd.

Wat je in de praktijk ziet is de gebruikelijke projectfasenplanning. Daarbij zet een publieke opdrachtgever traditioneel een duidelijke 'knip' tussen ontwerp- en uitvoeringswerkzaamheden:

- toekomstverkenning-SO-VO bij een stedenbouwkundig adviesbureau én

---

<sup>36</sup> <https://www.nrc.nl/nieuws/2025/01/13/het-aanbestedingsrecht-vormt-een-obstakel-voor-de-groene-transitie-a4879386>

- de uitvoering incl. DO-UO-Realisatie bij de aannemer.

In wijkprojecten betekent dit veelal dat een stedenbouwkundig adviseur 'de fysieke wensen' ophaalt bij bewoners in de wijk die wordt herontwikkeld. De opgehaalde wensen worden door bureau vertaald in een toekomstverkenning, SO resp. DO.<sup>37</sup> Daarin is vaak ook informatie over demografische en wooninformatie, typering van de wijk etc. opgenomen.

Zónder splitsing van ontwerp- en uitvoeringsfase daarentegen heb je een uitgelezen kans om de domeinen en betrokkenen langdurig te verbinden. Dit is een hele uitdaging, het vergt het combineren van diensten zoals Stadsontwikkeling, Stadsbeheer en Sociale Dienst, en verschillende type deelnemende professionals van (beleids)advies, ontwerp, uitvoering en beheer, vaak met andere kennis, opdracht en belang.

Het moet *common ground* worden bij gemeenten dat je brede (welvaart) problemen in een wijk niet oplost met alleen nieuwe inrichting en materialen, het vraagt ook een (gedragen) cultuurverandering van de eigen organisatie, uitvoerende partijen alsook van bewoners in de wijken. En deze verandering kan alleen ontstaan als men elkaar leert kennen en begrijpen.

***Je weet niet waar je tegenaan gaat lopen,  
maar je denkt dat het waarde gaat toevoegen.***

Het loont de moeite om na te denken over de samenwerkingsvorm, bouworganisatiemodel en contractvorm met maximale sociale return als inzet.

- Publiek-private samenwerking (PPS) is een effectieve vorm. Hierbij werken overheden en private partijen samen om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Dit bevordert innovatie en zorgt voor een gedeelde verantwoordelijkheid en risicoverdeling.
- Design & Build (& Maintain) is een geschikt model. Hierbij is één partij verantwoordelijk voor zowel het ontwerp als de uitvoering. Dit model stimuleert ambitie, innovatie en efficiëntie, omdat de uitvoerende partij al vanaf het begin betrokken is bij het ontwerp (ontwerpde aannemer).
- Prestatiecontracten zijn aan te raden. Deze contracten richten zich op het behalen van specifieke prestaties en resultaten, zoals duurzaamheid en buurtontwikkeling. Dit moedigt aannemers aan om innovatieve en duurzame oplossingen te bedenken. Aanbesteden op ambitie.

Het is het onderzoeken waard om de meerwaarde van de uitbesteding van 'ontwerp-uitvoering-in-één-hand' als pilot met de markt te onderzoeken. Bied daarbij ruimte voor tussentijdse aanpassingen, stel duidelijke criteria op voor het meten van sociale duurzaamheid, participatie en innovatie, en evalueer samen met de wijkaannemer én buurtgemeenschap regelmatig de voortgang.

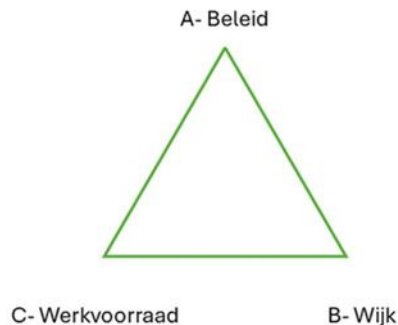
---

<sup>37</sup> N.B. Hier wordt met opzet 'wensen' genoemd omdat we weten van het onderzoek in de K-buurt in Amsterdam dat wensen géén behoeften zijn.



### 7.3.3. Ken je wijk!

In het programma Toekomstgerichte Wijk is de wijk het kader. Op wijkniveau komt alles samen. Daar vind je de samenhang, en de kansen voor synergie.

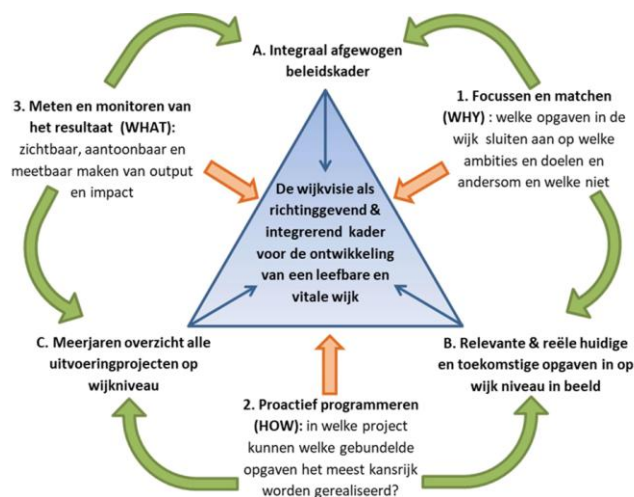


Figuur7 Samenhang en kansen voor synergie

**Van monodisciplinair beleid naar onderlinge afstemming.** Er komen grote opgaven af op de gemeentes, bovenop de oorspronkelijke beheeropgave waar zij van oudsher op zijn ingericht. Voor een goede vertaling van beleid naar praktijk is het essentieel dat de verschillende ambities al op beleidsniveau onderling worden afgewogen. Gebeurt dit niet, dan zal de projectleider zelf een prioritering moeten aanbrenge, maar dat is eigenlijk niet diens taak.

**Wijk in beeld.** Voor een goede vertaling van beleid naar wijk is nodig dat deze wordt gebaseerd op de specifieke wensen en behoeften van die wijk. Dit heeft een technische kant, maar ook een sociale. Is voldoende wijkkennis aanwezig, en wordt deze breed genoeg gedeeld? Een mooie verbinding – maar nog niet altijd vanzelfsprekend - kan bijvoorbeeld gelegd worden tussen de wijkregisseur uit het sociale domein en de projectleider rioolvervanging.

**Afstemming met werkvoorraad.** Matchen tussen beleidsdoelen en de projectplanning. Wanneer en in welk project geef je waar aandacht aan? Een portfolio benadering voorkomt dat je van project naar project werkt. Op niveau van projectenportfolio kan bepaald worden hoe de prioriteiten over de verschillende projecten verdeeld worden en de 'koppelkansen' worden benut.



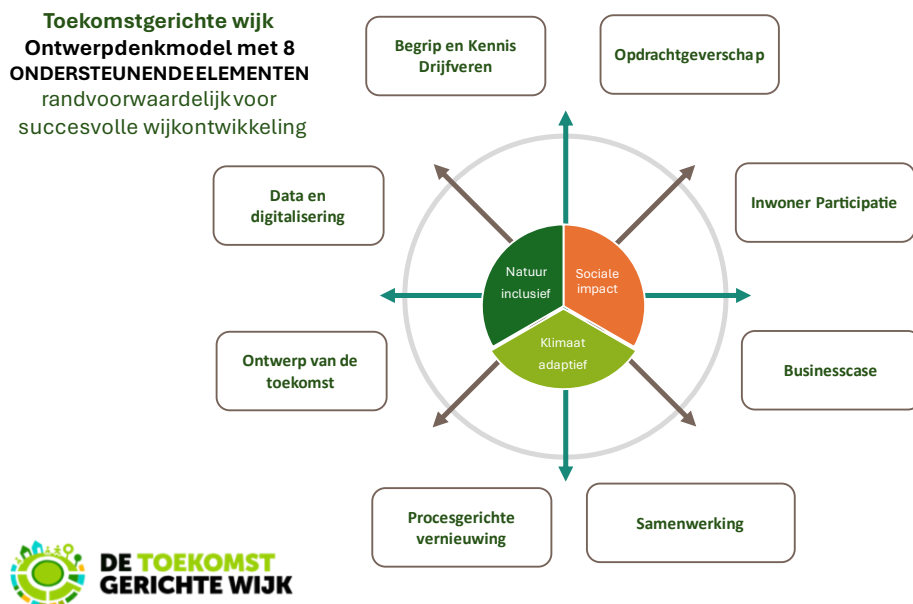
Figuur 8 Wijkvisie als richtinggevendkader

### 7.3.4. Succesvolle wijkontwikkeling: Acht (8 ) elementen die essentieel zijn voor wijkgebonden impact

Je hebt een gezamenlijk doelbeeld opgesteld voor de herontwikkeling van de wijk waar je aan de slag gaat. Er is een zelfs een narratief geschreven dat jou, opdrachtgever en stakeholders houvast zal geven.

Wil je dit doelbeeld als samenwerking realiseren dan is het noodzakelijk om de marktcondities te scheppen voor toekomstgerichte (wijk) oplossingen en 'belemmeringen die oude patronen en praktijken stimuleren' weg te nemen.

Welke condities / randwaarden zijn dit? Wat zijn de kritische succesfactoren voor een wijkgebonden aanpak van de samenwerking tussen overheid en bedrijf?



Figuur 9 Ontwerpendenmodel voor succesvolle wijkontwikkeling

Uit eigen onderzoek naar wijkgebonden aanpak in de praktijk zijn acht (8 ) elementen bepaald die bijdragen aan een positieve maatschappelijke impact van Infra-GWW bij her-ontwikkelen van stadswijken:

#### 1. **Opdrachtgeverschap**

Als aannemer weet je als geen ander wat de benodigde condities voor succes- en impactvolle wijkontwikkeling. Van een opdrachtgever mag je onder meer voorspelbaar beleid, richtinggevend kader, condities en een flinke dosis lef (van bestuurlijke en ambtelijke organisatie) verwachten.

Ga daarover in gesprek met bestuurlijk en ambtelijke opdrachtgevers door bijvoorbeeld initiatief te nemen voor een regionale of lokale kennisalliantie van overheid en bedrijven. Met marktconsultatie begint marktforming, wat resulteert in toewijzing van geld, capaciteit en personeel, en andere middelen

ter bevordering van het realiseren van toekomstgerichte wijken en het stoppen van oude praktijken.

## 2. **Inwoner participatie**

Gedeelde risico's, individueel of collectief, vormen vandaag de dag een motief voor mensen om zich wat van elkaar aan te trekken. En belangrijk is dat het evenzo opgaat voor 'kansen'. Bijvoorbeeld de nieuwe energiesamenleving, die we met elkaar vorm moeten gaan geven, biedt zulke kansen. Samen een energieopwekkende en -verdelende omgeving creëren, bijvoorbeeld in samenwerking met een bedrijf in de directe omgeving, of met de school- of als collectief in de straat. Zonnepanelen, laadpaal, veiligheid en verlichting, groenen waterhuishouding, het loont allemaal meer wanneer je het samen doet. Dit betekent dat je als aannemer 'onderzoek' doet naar de activiteiten die buurten nu in sociale zin al vormgeven, of de onderzoeken die hiernaar zijn gedaan op tafel te krijgen, om daarvan een sociale geografie, een 'sociale kaart' en 'sociaalbuurtplan' te maken. Kun je dit niet alleen? Schakel dan hiervoor een expert in.

## 3. **Ontwikkel nieuwe samenwerkingsmodellen**

Met de herontwikkeling van een toekomstgerichte wijk ga je veelal een langjarige samenwerking aan met je opdrachtgever. Ga het gesprek aan over de wijze waarop je wilt samenwerken en welke vorm hierbij het beste past. Deze samenwerking is niet alleen gericht op de projectorganisatie, maar ook op samenwerkingen met andere gemeentelijke diensten. En denk dan meteen aan de allianties die je kunt vormen met relaties van buiten die helpen bij het bouwen aan de community in de wijk, ook ná de projectperiode.

## 4. **Ontwikkel een (nieuwe) businesscase**

Met alleen (beleids)plannen bouw je geen duurzame wijken. Dat is waar het mis gaat. Ondernemers hebben behoefte aan eenduidige handvatten en standaarden om een goede businesscase of value case te maken, geen stapeling van rapporten en ambities. Ga als aannemer het gesprek aan over normering, een financieel model, een juridisch model, nieuwe waarderingmethoden, taxaties, het kwantificeren van marktpotentieel en duiding van de inzet van beschikbare subsidies. Een businessmodel voor de herontwikkeling van de wijk is uiteindelijk alleen goed als er ook een verdienmodel is te realiseren. Een haalbare businesscase is er niet alleen voor jezelf maar ook voor de opdrachtgever, zeker in een langjarige samenwerking.

## 5. **Procesgerichte vernieuwing**

De sector is goed in het bedenken van nieuw beleid, technische oplossingen en duurzame producten. Die worden veelal gepresenteerd als 'procedurele wensen of eisen' zonder dat dat hierover het gesprek op gang is gebracht. Klimaatadaptatie, circulariteit en verduurzaming heeft grote invloed op mensen en processen, en hun patronen en routines. Waar het dan op aankomt dat opdrachtgever en opdrachtnemer welke nieuwe verbindingen deze veranderingen vragen, en de juiste omgang hiermee onderzoeken. Zeker procesinnovatie wordt in veel bedrijven nog als aanvullend en ingewikkeld

gezien en dat geldt ook en vooral de opdrachtgevers. Dit betekent dat je als aannemer bespreekbaar maakt wat dit betekent of vraagt van de bouwprocessen. Dit vraagt immers om investeren in nieuwe kennis en processen van gemeenten, bedrijf en ketenrelaties.

## 6. **Ontwerp voor de toekomst**

Complexe uitdagingen vragen om slimme oplossingen. Als aannemer werkzaam in de openbare ruimte heb je een schat aan praktijkervaring over technische maatregelen in hun samenhang, het afwegen en maken van haalbare en betaalbare keuzes die sociale impact maken. Zie het ook als een kans om met je opdrachtgever ontwerp en realisatie effectiever en efficiënter te maken. Dit speelt 'geld' vrij dat direct de mensen in de wijk ten goede kan komen. Benut jouw expertise als een kans om in een zo vroeg mogelijk stadium in gesprek te gaan met je opdrachtgever over het haalbaar, betaalbaar en schaalbaar inrichten van toekomstgerichte wijken.

## 7. **Gebruik digitale technologie**

Er is tegenwoordig veel digitale hulpmiddelen beschikbaar. Dit betekent dat je als aannemer online platforms of bouwapps gebruikt om belanghebbenden met elkaar in contact te brengen en de informatie-uitwisseling te verbeteren. Gebruik ook digitale tools om gegevens over de wijk te verzamelen, analyseren, ontwerpen en visualiseren. En wil je weten wat de werkelijke milieu- en sociale effecten zijn van jouw fysieke ingrepen op wateroverlast, beschaduwing en hittestress. Meet deze dan buiten, en bij de mensen.

## 8. **Begrip, kennis en drijfveren**

Wat is klimaatadaptief bouwen? Wat vragen de huidige wijkgebonden uitdagingen van beheerders van de openbare ruimte en ondernemers Infra-GWW? Wat vraagt dat van de bouwprocessen en welke kennis en organisatie hebben we daarvoor nodig? Vergelijkbare vragen zijn er voor de bovengrondse en ondergrondse, groene en grijze infrastructuur. Wat zijn de dwarsverbanden en samenhang van deze uitdagingen. Wat is de kennis die we daarvoor nodig hebben om de juiste keuzes en besluiten te nemen voor toekomstgerichte wijken. En dan hebben het nog niet over de machines, materialen en de circuleerbaarheid ervan.

Dit betekent voor jou als aannemer het ontwikkelen van relevante kennis, lessen en inzichten en het opleiden en trainen van medewerkers. Immers je wil een gekwalificeerde gesprekspartner zijn voor je opdrachtgever?

## **8. Welke conclusies kun je als Infra-GWW hieruit trekken?**

Noem het conclusies of argumenten. Van grof naar fijn vatten we hier samen wat we hebben opgemerkt over duurzaam en sociaal handelen (doen):

## 8.1. Regionale sectorsamenwerking is de sleutel voor transitie

De reden dat we een lans breken voor regionale (economische) samenwerking is omdat zich hier de mogelijkheid voordoet van een meer integrale aanpak. Er zijn al ontwikkelingen gaande die (be)wijzen op mogelijkheden voor samenwerking tussen ondernemers en opdrachtgevende, publieke instanties zoals gemeentes. Dat leidt zowel tot nieuwe vormen van samenwerking en tevens tot nieuwe contractvormen. De redenen lagen in de noodzaak om tegenover complexe projecten de kennis en competenties te bundelen. Een andere reden waren de condities voor continuïteit zoals de huidige schaarste aan arbeidskrachten.

Of in noodzakelijke maatregelen van klimaatbeheersing of duurzaamheid en in de verbetering van het leefklimaat in steden en wijken. Wat je ziet is dat de vernieuwingen die nodig zijn leiden tot nieuwe regionale en lokale sector-samenwerkingen en tot kennisinnovatie en deels andere manieren van werken. En dat niet alleen tussen aannemers en onderaannemers, maar ook tussen aannemers en opdrachtgevers en tussen de verschillende opdrachtgevers onderling. Het is geen overmoedige aanname dat we bij de huidige uitdagingen een intensivering zullen zien van deze vitale vernieuwingen in de regio.

## 8.2. Wederzijdse aantrekkelijk

Wanneer we kijken naar de economische activiteit in regionaal verband dan zien we een wederzijdse afhankelijkheid van economische activiteiten en de politiek bestuurlijke en kennisinfrastructuur. En de vraag is nu of we die afhankelijkheid kunnen omzetten in wederzijdse aantrekkelijkheid. Dan gaat het om het samen organiseren van de kennisinfrastructuur, als ook de scholingsmogelijkheden die daarbij horen en het vergemakkelijken van de arbeidsmobiliteit. In een regionale economie maakt, of je samenwerkt in kennis-gedreven allianties, het verschil. Daarin huist de vernieuwende dynamiek. Er zijn tal van regio's waarin dat goed lukt. En daarom is het van belang om nu, onder de eisen die de crises stellen, te kijken naar de verbindingen die de nieuwe omstandigheden van ons vragen, regionaal en lokaal. En dan gaat het dus niet om generieke en voor iedereen geldende maatregelen, maar veel meer om beleid dat op maat kan worden vormgegeven omdat het, gegeven wat er moet, past in de omstandigheden. En andersom, omdat wat past in die omstandigheden mede aangeeft wat er moet.

## 8.3. Microprocessen, over de kleine dingen die ertoe doen

'Wat er kan en wat er moet' - wat zijn de eisen die de huidige uitdagingen stellen aan de Infra-GWW en de processen waarin zij werkzaam zijn? Duurzaamheid en circulariteit bijvoorbeeld worden nog steeds vooral in prijzen en kosten geduid. Te weinig zie je dat wijkontwikkeling wordt beschouwd als behoud of zelfs vermeerdering van de waarde van de wijk. Ofwel, het gaat niet alleen om vervanging of renovatie. De fysieke ingrepen lossen ook aanwezige of aanstaande problemen met wateroverlast of hittestress dat wil zeggen klimaatbestendig en toekomstgericht. Nog een voorbeeld dat gaat over het (her)gebruik van straatstenen. Nu wordt nog gekozen voor nieuwe stenen omdat bewoners dit nu eenmaal willen. Hiermee ophouden dient dan twee meesters. Je bespaart op

materiaalkosten en je werkt mee aan een circulaire wijk én economie. En als je dat zo doet, dan komt het erop aan dat ook zo te communiceren.

#### **8.4. Denk aan de mensen**

Voor het buiten werken van de gemeente, met de mensen in de buurten, geldt dat het heel belangrijk is om de onderwerpen waarmee zij bezig zijn 'bij de mensen' te laten. Wanneer zij de eigenaren zijn dan komt het voor de gemeente er dus op aan te bekijken waar en hoe zij kan ondersteunen, de ene keer met regels, de andere keer met actief meedenken en weer een andere keer met geld en soms door zich te onthouden. In het contact met de buurt is het ook van belang om op te merken dat niet iedere buurt hetzelfde is. Ze verschillen, dat maakt ze interessant en ook complex, want het zal gaan om deels verschillende mensen, onderwerpen, activiteiten en intensiteiten.

## 9. Begrippenlijst

### **B Corp**

- Definitie: Bedrijven die gecertificeerd zijn door de non-profitorganisatie B Lab voor hun sociale en milieuprestaties.
- Verhouding: B Corps voldoen aan hoge normen op het gebied van sociale en milieuprestaties, vergelijkbaar met de principes van de Donut Economy en ESG.

### **Brede Welvaart**

- Definitie: Een concept dat verder gaat dan economische groei en kijkt naar de kwaliteit van leven, duurzaamheid en gelijkheid.
- Verhouding: Brede welvaart omvat aspecten van alle andere begrippen door te streven naar een holistische benadering van welzijn en duurzaamheid.

### **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**

- Definitie: Een Europese richtlijn die bedrijven verplicht om gedetailleerde rapportages te maken over hun duurzaamheidsprestaties.
- Verhouding: De CSRD integreert ESG-rapportage in wettelijke vereisten en bevordert transparantie en verantwoording.

### **Donut Economy**

- Definitie: Een economisch model dat streeft naar een balans tussen sociale fundamenteën en planetaire grenzen.
- Verhouding: De Donut Economy integreert principes van brede welvaart, SDGs, en Triple Bottom Line door te streven naar duurzame en rechtvaardige ontwikkeling.

### **Economy for the Common Good (ECG)**

- Definitie: Een economisch model dat bedrijven aanmoedigt om bij te dragen aan het algemeen welzijn.
- Verhouding: ECG integreert ESG-principes en ondersteunt MVO door bedrijven te evalueren op hun bijdrage aan het algemeen welzijn.

### **Environment-Social Governance (ESG)**

- Definitie: Een kader voor het meten van de duurzaamheid en maatschappelijke impact van een investering in een bedrijf.
- Verhouding: ESG-criteria zijn geïntegreerd in de CSRD en ondersteunen MVO-principes door bedrijven te helpen hun impact op milieu, maatschappij en governance te meten.



- Definitie: Een internationale norm die richtlijnen biedt voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- Verhouding: ISO 26000 helpt bedrijven om MVO-principes te integreren in hun strategieën en operaties, en ondersteunt ESG-rapportage.

### **Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI)**

- Definitie: MVI betekent dat bij het inkopen van producten, diensten of werken niet alleen naar de prijs wordt gekeken, maar ook naar de effecten op milieu en sociale aspecten.
- Verhouding: MVI ondersteunt brede welvaart, SDGs, ESG, MVO, Triple Bottom Line, OESO-richtlijnen, ISO 26000, MVO Prestatie Ladder, CSRD, B Corp, Donut Economy, PSO, SROI en ECG door duurzame en sociale criteria te integreren in inkoopbeslissingen, wat bijdraagt aan een duurzamere en rechtvaardigere wereld.

### **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)**

- Definitie: Een bedrijfsmodel waarbij bedrijven verantwoordelijkheid nemen voor hun impact op de maatschappij en het milieu.
- Verhouding: MVO overlapt met ESG en wordt ondersteund door richtlijnen zoals ISO 26000 en de OESO-richtlijnen.

### **MVO Prestatie Ladder**

- Definitie: Een certificeringssysteem dat bedrijven helpt bij het implementeren en verbeteren van hun MVO-beleid.
- Verhouding: Dit systeem biedt een gestructureerde aanpak voor het bereiken en meten van MVO-doelstellingen, vergelijkbaar met de PSO.

### **OESO-richtlijnen voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**

- Definitie: Aanbevelingen voor verantwoord zakelijk gedrag, opgesteld door de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO).
- Verhouding: Deze richtlijnen ondersteunen MVO en ESG-principes door bedrijven te helpen bij het aanpakken van maatschappelijke en milieukwesties.

### **People, Planet, Profit (Triple Bottom Line)**

- Definitie: Een model dat bedrijven aanmoedigt om rekening te houden met hun impact op mensen (people), de planeet (planet) en winst (profit).
- Verhouding: Dit model is een kernprincipe van MVO en wordt ondersteund door ESG-criteria en de Donut Economy.

### **Social Return on Investment (SROI)**

- Definitie: Een methodologie die de sociale, milieu- en economische waarde van investeringen meet.

- Verhouding: SROI versterkt ESG-rapportages en MVO-principes door de bredere impact van investeringen te kwantificeren.

### Sustainable Development Goals (SDGs)

- Definitie: 17 doelen opgesteld door de Verenigde Naties om tegen 2030 een duurzame en inclusieve wereld te bereiken.
- Verhouding: SDGs bieden een kader voor brede welvaart en overlappen met ESG, MVO, en andere duurzaamheidsinitiatieven.

### Wat betekenen deze begrippen voor de context van MKB-bedrijf

- **Brede Welvaart en SDGs:** Beide bieden een holistisch kader voor welzijn en duurzaamheid, wat essentieel is voor MKB-aannemers die werken aan wijkgebonden projecten.
- **ESG en CSRD:** ESG-criteria vormen de basis voor duurzaamheidsrapportage, terwijl de CSRD deze rapportage verplicht stelt en standaardiseert, wat MKB-aannemers helpt om transparant te zijn over hun duurzaamheidsprestaties.
- **MVO, ISO 26000, en OESO-richtlijnen:** Deze bieden richtlijnen en normen voor verantwoord ondernemen, wat MKB-aannemers helpt om hun maatschappelijke en milieuprestaties te verbeteren.
- **Triple Bottom Line en Donut Economy:** Beide modellen benadrukken de balans tussen economische, sociale en ecologische doelen, wat relevant is voor MKB-aannemers die duurzame en inclusieve projecten willen realiseren.
- **MVO Prestatie Ladder en PSO:** Beide certificeringssystemen helpen MKB-aannemers om hun MVO- en sociale prestaties te meten en te verbeteren.
- **B Corp en ECG:** Deze certificeringen en modellen stimuleren MKB-aannemers om hoge normen op het gebied van sociale en milieuprestaties na te streven.
- **SROI:** Helpt MKB-aannemers om de impact van hun investeringen en projecten op de gemeenschap en het milieu te kwantificeren en te communiceren.

Door deze begrippen en systemen te integreren in je bedrijfsvoering, kun je als aannemer bijdragen aan een duurzamere en rechtvaardigere wereld, terwijl je tegelijkertijd je sociale impact in wijkgebonden projecten vergroot.