

De Community of Practice (CoP) Oneindig laagland vormde van midden 2009 tot eind 2010 een leeromgeving voor projecten van de gemeenten Almere en Haarlemmermeer, de Floriade Venlo, van het ministerie VROM en het RVOB.

Deelnemers kwamen uit de ambtelijke organisaties, maar ook uit advies- en onderzoekbureaus en kennisinstellingen. Velen hebben in deze periode gevraagd of deelname nog mogelijk was of naar de mogelijkheid aan een nieuwe CoP ronde mee te doen. In 2011 zullen de kansen en mogelijkheden worden verkend voor een bredere toepassing van de CoP werkprincipes. Wilt u daarover geïnformeerd worden, of heeft u een suggestie, stuur dan een e-mail aan Lidwien Reyn:
lidwien.reyn@agentschapnl.nl
www.lerenvoorduurzameontwikkeling.nl



Community of Practice Oneindig laagland 2009 / 2010



Duurzame gebiedsontwikkeling

Oneindig Laagland

People, Planet en Profit
Persoonlijk, Passie en Plezier

**Zo betrek je toekomstig rendement
bij beslissingen van vandaag**

Grip op duurzaamheid tijdens proces!

Succes maken van co-maakerschap

*Cradle
to cradle*

Kijk op de praktijk

Deelnemers

Gemeente Haarlemmermeer Wendy Dieben - Henk Keizer - Michiel Brouwer (MBDSO) - Joost van Faassen - Saskia van Diemen - René Blom
Richard van Beek - Jelle van Wier **Gemeente Almere** Alex van Oost - Joke Sondern - Arnold van Dam - Lydia Putter-Buur - Christiaan Pfeiffer
Erwin Lindeijer - Aleida Winkelman - Gerard Verrijn Stuart (DHV) - Marianne Nevens (DHV) **Floriade** Sven Stimac - Louis Kleinekorte - Ton Vergeldt
(Arcadis) - Michiel Doorn (Arcadis) - Roy Vercoulen (gemeente Venlo) **Rijksbeleid en uitvoering** Wim Heiko Houtsma (VROM) - Martine de Vaan
(RVOB) - Marion Bakker (AgentschapNL) - Vincent Tiel Groenestege (DLG) - Cees Van Straten (AgentschapNL)

Stakeholders

Gemeente Haarlemmermeer Kees van Ruyven - Hans Denijs - Rob van Aerschot - Martin Sulman - Rik Rolleman - Wim van der Lee - Fons Dekkers
Gaston Remmers (De Buurderij) - Jasper Schaap (Hoogheemraadschap van Rijnland) - Yolande Koot (Provincie Noord-Holland) - Peter van Rouendal
(SADC/SRE) - Sjoerd de Lange (ACT mobiliteitsvisie) - Sandra Minnesma (SADC) - Paul Bos (boer) - Gijs Hoevenaars **Gemeente Almere** Peter Slot
Gerrit Vloedgraven - Marcel Stolk - Frans van Deursen - Hans de Vries (Ymere) - Joep Kramer (Kamer van Koophandel / VBA) - Tom Engbers (Betrico)
Alfred Konz (Buhl) **Floriade** Henk Luijten (Regio Venlo) - Paul Levels (Provincie Limburg) - Herma Albering (Provincie Limburg)
RVOB Inge de Kort - Renate Roetgerink - Gertjan Langerwerf **VROM** Tony Balnikker - Henk Kamphuis - Marjo Knops

Experts

Femke Adriaens (ROID) - Edgar Kasteel (Business Development) - Joris Taanman (Ivam) - Rense Kuil (Kiwa) - Kees Verhoeckx (Kiwa) - Frans de Haas
(De Haas en Partners) - Arjan van Timmeren (TU Delft) - Bart Jan Krouwel (Bart Jan Krouwel Advies) - Kees Noorman (William McDonough + Partners
EU) Rob van Hilten (Qoin) - William van Rosemalen (Rosemalen en Savelkoul) - Henk Werksma (H2Ruimte) - Jos Konickx (RnR group) - Christiaan
De Vries (RnR group) - Ton Huijzer (RnR group) - Vera Maliepaard (RnR group) - Peter Oei (Sign) - Fred Sanders (Yourpace) - Pieter Hameetman (BAM)
Damo Holt (Ecorys) - Louis Hiddes (2 Rc) - Gertrud Blauwhof (Synergie) - Adrie de Groot (IMCT BV Innovatie en milieu) - Tjibbe Winkler (GIDO)
Geert Gratema (Geert Gratema) - Ton Schippers (gemeente Almere) - Michiel van der Vight (2MV procesbegeleiding) - Frank Zegers (E4S-consult)
Lauri de Boer (Planbureau voor de Leefomgeving) - Veroni Larsen (Planbureau voor de Leefomgeving)

Begeleiding en ondersteuning

RnR group Cees Anton de Vries - Peter Kiers - Jennifer Bastiaans - Sebastiaan Aalst
Agentschap NL / Leren voor Duurzame Ontwikkeling Lidwien Reyn - Rosa Lucassen



Rijksoverheid

Magazine Oneindig Laagland



Inhoudsopgave

| | |
|----|--|
| 5 | Voorwoord |
| 6 | Leeswijzer |
| 8 | Patronen, brandstof voor een draaiende kennismotor |
| 10 | <i>De praktijk</i> Hout Noord |
| 12 | <i>De praktijk</i> Almere Stichtse Kant |
| 14 | Toekomstwaarde NU |
| 21 | Interview Arjen Meeuwissen |
| 24 | <i>De praktijk</i> Floriade 2012 |
| 26 | Verleiden en verbinden |
| 36 | <i>De praktijk</i> Amsterdam Connecting Trade |
| 38 | Het nieuwe meten |
| 45 | Column: De rechten van het gebied |
| 46 | <i>De praktijk</i> Westflank |
| 48 | Ode aan de CoP |
| 52 | <i>De praktijk</i> RVOB |
| 53 | <i>De praktijk</i> VROM |
| 55 | Jij bent de Cartograaf! |

Teksten Mandy Beekman *VRIJ! Producties*, Peter Kiers *RnR group*,
Cees Anton de Vries *RnR group*, Ida Bromberg *Ida Schrijff*,
Lidwien Reyn *AgentschapNL* en deelnemers *CoP Oneindig Laagland*

Eindredactie Christine Algera *Crachtig; duurzame communicatie*,
Lidwien Reyn *AgentschapNL*

Vormgeving Christien Kuysters

Cartoons Geert Gratema

Dit magazine is gedrukt op
FSC-gecertificeerd papier



De CoP Oneindig Laagland is financieel mogelijk gemaakt door de gemeente Almere, de gemeente Haarlemmermeer, de Floriade BV, de RnR group en het ministerie van VROM via de volgende programma's van AgentschapNL: het C2C aanjaagteam VROM/AgentschapNL, programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling, programma Duurzame Gebiedsontwikkeling.



*Lees hierover in:
C2C in gebiedsontwikkeling,
Terugblik en Oneindig laagland,
Vooruitblik <http://bit.ly/COPterugblik> en
<http://bit.ly/COPvooruitblik> van de CoP.

Voorwoord

Oneindig laagland. Het cyclische van de **Cradle to Cradle** filosofie weerspiegelt zich in het oneindige. 'Laagland' verwijst naar de Nederlandse gebiedsontwikkeling. En wie heeft er mooier het Nederlandse landschap beschreven dan Hendrik Marsman in zijn gedicht *Herinnering aan Holland*?

In dit magazine leest u over thema's die spelen bij de ontwikkeling van nieuwe uitleggebieden, die geïnspireerd zijn door de **Cradle to Cradle** filosofie. De stukken zijn geschreven door deelnemers aan de *community of practice* (CoP) Oneindig Laagland. Dit is een groep van ongeveer 25 professionals uit de gebiedsontwikkeling, werkzaam bij lokale- en rijksoverheden en samengebracht door AgentschapNL en de RnR group. Van juni 2009 tot eind 2010 hebben zij zich verbonden aan deze CoP om samen nieuwe kennis te ontwikkelen vanuit de praktijk van duurzame gebiedsontwikkeling. Ze bouwden daarbij voort op de kennis, ervaring en het netwerk van de *community of practice* **Cradle to Cradle** in gebiedsontwikkeling' uit 2008*. Het blijkt essentieel dat betrokkenen elkaar regelmatig kunnen opzoeken in een open en experimentele omgeving, ver weg van de dagelijkse hectiek. Alleen dan kunnen mensen inspiratie opdoen en de ruimte zoeken om nieuwe horizonten te verkennen. Bovendien krijgen mensen hierdoor meer vertrouwen in hun eigen ideeën. En dat is belangrijk: mensen zijn immers het startpunt van duurzame gebiedsontwikkeling.

Als rondreizende groep heeft de CoP Oneindig Laagland oplossingsrichtingen ontwikkeld rond specifieke vraagstukken in zeven ambitieuze projecten: Stichtse Kant en Hout-Noord uit Almere; ACT en Westflank uit Haarlemmermeer, Floriade 2012 uit Venlo, VROM beleidskader duurzame gebiedsontwikkeling en het Rijksvastgoed en -ontwikkelingsbedrijf (RVOB). Uit deze projecten zijn drie weerbarstige vraagstukken boven komen drijven, rond de financiering en het meten van duurzaamheid en een effectieve samenwerking. Voor deze generieke vraagstukken, of thema's, zijn samen met deelnemers, stakeholders en experts generieke oplossingen en noties geformuleerd. Met deze noties hopen we u te inspireren.

Wij nodigen betrokkenen bij initiatieven in duurzame gebiedsontwikkeling uit om met deze resultaten aan de slag te gaan en deze in de praktijk echt te realiseren. Laten we de gebieden van de toekomst zo ontwikkelen, dat ze bij mensen een gevoelige snaar raken en nieuwe gedichten uitlokken over de schoonheid van Nederland!

Cees Anton de Vries (RnRgroup)

Lidwien Reyn (AgentschapNL)

Peter Kiers (RnRgroup)

Herinnering aan Holland

Denkend aan Holland

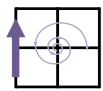
zie ik breede rivieren traag door oneindig laagland gaan,
rijen ondenkbaar ijle populieren als hoge pluimen aan den einder staan;
en in de geweldige ruimte verzonken de boerderijen verspreid door het land,
boomgroepen, dorpen, geknotte torens, kerken en olmen in een grootsch verband.
De lucht hangt er laag en de zon wordt er langzaam in grijze veelkleurige dampen
gesmoord,
en in alle gewesten wordt de stem van het water met zijn eeuwige rampen gevreesd
en gehoord.

Hendrik Marsman, 1936.



Leeswijzer

Cradle to Cradle in gebiedsontwikkeling staat voor kringloopsluiting en waardetoevoeging, dat geldt ook voor kennis. Leren en innoveren zijn cyclische processen die gelijktijdig plaatsvinden bij mensen, in projecten en organisaties. De CoP Oneindig Laagland is ingericht om nieuwe kennis cyclisch te ontwikkelen. In de figuur is dat weergegeven en onderin elke pagina komt het model vereenvoudigd terug. Met dit magazine ontsluiten we de leerervaringen en nodigen anderen uit hiermee aan de slag te gaan.



CoP werksessies op locatie

Specifieke oplossingen voor specifieke problemen: daar is het allemaal mee begonnen in juni 2009. Het startpunt van CoP Oneindig Laagland ligt bij specifieke vragen, waar specifieke oplossingen voor zijn gevonden. (van linksonder naar linksboven in het model). Het gaat om vragen van de volgende projecten die te vinden zijn op de aangegeven pagina's:

Hout Noord een woonwijk in de gemeente Almere 10

Op welke manier wordt co-makership een succes?

Stichtse Kant een bedrijventerrein in Almere 12

Hoe kun je een gebied dat in de realisatiefase is, toch nog verduurzamen met een hoog ambitieniveau?

Floriade 2012 de wereldtuinbouwtentoonstelling in Venlo 24

Wat is de beste manier om meerwaarde te meten van people, planet, profit zowel op gebied- als op gebouw- en dienstenniveau?

Amsterdam Connecting Trade de ontwikkeling van een multimodaal logistiek gebied in Haarlemmermeer 36

Hoe zorg je ervoor dat duurzame ambities in de plan-vormingfase door alle betrokken partijen in latere fasen ook daadwerkelijk worden gerealiseerd?

Westflank een woningbouwlocatie in de gemeente Haarlemmermeer 46

Hoe verleiden we betrokken partijen als overheid, marktpartijen en bewoners tot het realiseren van de gestelde duurzaamheidsambities voor een gebied?

Rijksvastgoed en ontwikkelingsbedrijf (RVOB) 52

Welke oplossingen zijn er mogelijk om een gebiedsontwikkelingsproject met integrale, hoge duurzaamheidsambities te financieren?

Het (voormalig) ministerie van VROM 53

In welke rol kan de overheid het meest bereiken als het gaat om duurzame gebiedsontwikkeling?



Drie themagroepen

Wat zijn de vraagstukken die steeds weer de kop opsteken en die we in de projecten onvoldoende kunnen aanpakken? Wat zijn de thema's waar we zelf warm voor lopen? Begin 2010 tekenden zich drie thema's af. Het gaat over geld, over proceskwaliteit en over verantwoording. Het is de slag van specifieke oplossingen naar generieke oplossingen (van linksboven naar rechtsboven in het model). Het zijn thema's die in het vakgebied van duurzame gebiedsontwikkeling verdere uitwerking en onderzoek nodig hebben.

De thema's

Toekomstwaarde NU! 14

Een duurzame businesscase. Wat zijn mogelijkheden om maatschappelijke opbrengsten en toekomstige kostenbesparingen en opbrengsten te vertalen naar het heden om duurzame gebiedsontwikkeling tot stand te brengen?

Duurzaam verbinden en verleiden 26

Hoe wordt duurzaamheid in de praktijk aantrekkelijk en hoe werkt samenwerking effectief?

Het nieuwe meten 38

Het meten van duurzaamheid/Cradle to Cradle. Welke methode van auditing en meten ligt voor de hand om de hele bandbreedte van gebied, gebouw en diensten op een transparante manier te laten zien? De locaties deden dienst als praktijkclub om de nieuwe inzichten te verkennen en te toetsen.



Noties voor de beroepspraktijk

Nieuwe inzichten zijn nodig in een veranderende beroepspraktijk en dragen zelf bij aan het veranderen van deze praktijk. Het is de stap van generieke oplossingen voor generieke problemen (van rechtsboven naar rechtsonder in het model).

De column van *Cees Anton de Vries* over de universele verklaring van de rechten van het gebied, geeft een definitie van een duurzaam gebied: *Gebied 2.0.* 45

Het doel van de CoP is het verder brengen van de praktijk van duurzame gebiedsontwikkeling.

In de bijdrage *Ode aan de CoP* wordt de rol die de werkvorm CoP speelt om een *lerende praktijk* te ondersteunen beschouwd. 48



Doorwerking in de praktijk

De CoP biedt de mogelijkheid nieuwe inzichten voor de beroepspraktijk te vertalen naar relevantie voor een lokaal project (van rechtsonder naar linksonder in het model). Daarmee wordt de *kenniskringloop* gesloten.

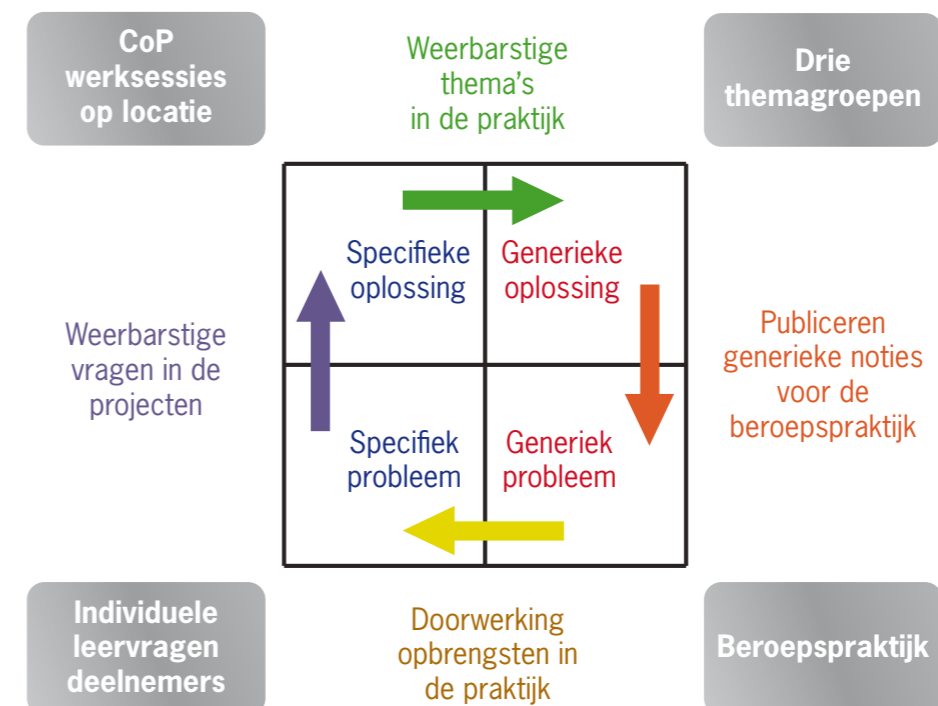
en start een nieuwe cyclus van leren en ontwikkelen.

Hoe maak je inzichten die in het ene gebied ontstaan aantrekkelijk en relevant voor anderen? Daarvoor is de methodiek van 'de patroontaal' ontwikkeld. In het artikel *Patronen brandstof voor een draaiende kennismotor* wordt de relevantie van patronen en patroontaal voor een lerende praktijk toegelicht. 8

De CoP Oneindig Laagland werkt samen met de visiegroep *Cradle to Cradle*. Deze vertrekt vanuit een theoretisch en abstract perspectief, terwijl de CoP Oneindig Laagland start vanuit de praktijk. Het interview met *Arjen Meeuwissen* van de visiegroep *Cradle to Cradle* geeft inzicht in de bevindingen van deze groep. 21

Duurzame gebiedsontwikkeling leidt tot aantrekkelijke oplossingen wanneer betrokkenen er in slagen om verschillende vakgebieden en belangen bijeen te brengen.

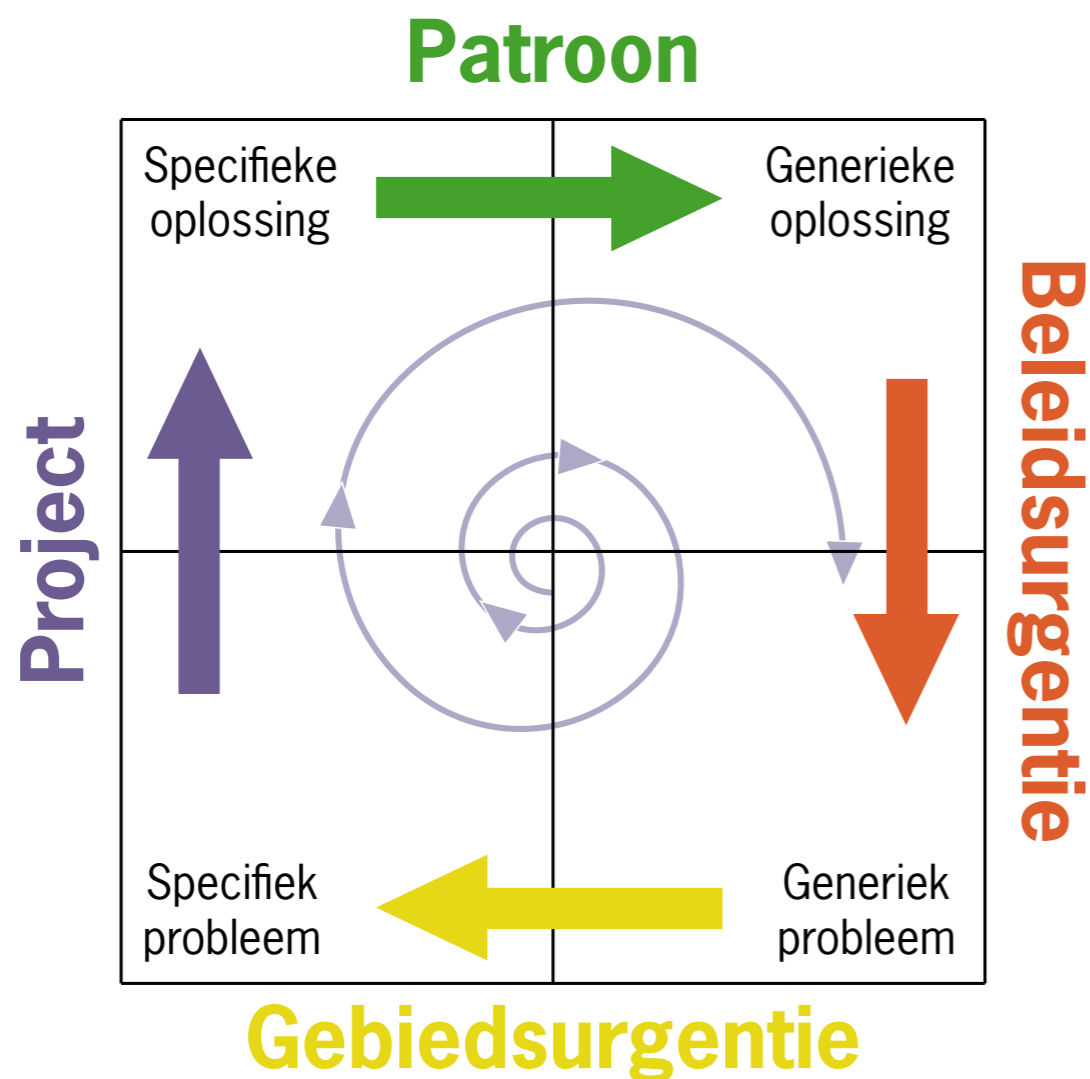
Het artikel *Jij bent de Cartograaf!* daagt uit om dat in kaart te brengen. 55



Patronen

brandstof voor een draaiende kennismotor

Nieuwe kennis ontwikkelen om duurzame gebiedsontwikkeling echt te realiseren. Dat is een van de doelen van de CoP Oneindig Laagland. Kennis die nodig is om de duurzame ambities in concrete projecten daadwerkelijk waar te maken. Daarmee vervult de CoP een unieke functie. Wat is het belang van de CoP als *kennismotor*? En hoe maak je inzichten uit het ene project beschikbaar voor het andere?



Met de kennismotor wordt gebiedsontwikkeling een lerende praktijk.

Innovatie is in de praktijk van gebiedsontwikkeling een zaak van heel lange adem. Hoge ambities stuiten op hardnekkige versnippering in de organisatie en in het vakgebied. Nieuwe inzichten die in het ene project ontstaan, blijven ongebruikt op de plank liggen. De 'eilandvorming' wordt vooral in stand gehouden door het adagium van het 'gebiedsgericht werken', door de autonomie van de sectoren en door de kortademigheid in de aanbestedingscultuur. En projecten met hoge duurzame ambities worden aangestuurd als beheersvraagstuk, met duidelijke kaders in tijd en geld en reguliere verantwoordingsmomenten. Deze gang van zaken biedt nauwelijks ruimte voor echte innovatie.

Leeragenda

Voor werkelijke innovatie is dus meer nodig. Wanneer een gemeenteraad besluit om een bepaald gebied duurzaam te ontwikkelen en de betrokkenen vervolgens inzien dat bestaande oplossingen en routines daar niet in kunnen voorzien, dan wordt op datzelfde moment eigenlijk ook aangegeven dat de organisatie een leeragenda moet formuleren. In de praktijk werkt het vaak anders. Ambtenaren geven niet snel aan dat ze iets nog niet kunnen of weten; daar worden ze niet voor beloond. Het idee dat 'de markt' het wel zal oplossen, werd jarenlang als steekhoudend argument gebuikt.

Kennismotor

Een keuze voor deelname aan een CoP betekent expliciet een keuze om als organisatie en individu een leeragenda op te stellen. De CoP biedt de mogelijkheid om te onderzoeken wat je wilt leren, doordat deelnemers de mogelijkheid hebben zich

te onttrekken aan de alledaagse hectiek van het project. Een CoP biedt een ruimte voor focus op wat echt belangrijk is, voor reflectie, voor het uitproberen van nieuwe combinaties van oplossingen en voor de introductie van een nieuw gezichtspunt. Dat kan in deze setting omdat collega's, die met dezelfde typen vragen worstelen, elkaar in deze informele setting snel kunnen helpen. Het is soms zelfs eenvoudiger het probleem van je buurman op te lossen dan je eigen probleem! Een CoP maakt specifieke inzichten en successen in het ene project bespreekbaar, haalt de kern eruit en maakt deze zo beschikbaar voor het andere project. In de onderstaande figuur is aangegeven dat de kennisontwikkeling in de CoP cyclisch werkt, als een *kennismotor*. Bijkomend voordeel is dat de generieke inzichten die uit de praktijkprojecten komen, de beleidsontwikkeling weer voeden. En omgekeerd biedt de CoP de mogelijkheid nieuwe inzichten in de beleidsontwikkeling specifiek te vertalen naar de lokale relevantie van het uitvoeringsproject. De CoP draagt zorg voor het sluiten van de *kenniskringloop*.

Patroontaal

Hoe maak je inzichten die in het ene gebied ontstaan aantrekkelijk en relevant voor anderen? Daarvoor is enkele decennia geleden de methodiek van *de patroontaal* ontwikkeld. Een patroon beschrijft de kern van een ontwerp oplossing, die duizenden keren kan worden herhaald zonder er twee keer hetzelfde uit te zien. Patronen zijn korte verhalen in een vast format. Wanneer enkele tientallen of honderden patronen zijn ontwikkeld, ontstaat een *patroontaal*. Wanneer de CoP zich ontwikkelt, ontstaat er uiteindelijk een proces van patronen maken, patronen valideren en patronen selecteren of toepassen.





Hout Noord maakt een succes van co-makership in Almere

De nieuwbouwwijk Hout Noord in Almere wordt een wijk met een sociaal duurzaam karakter. Woningcorporatie Ymere gaat samen met de gemeente Almere de wijk Hout Noord ontwerpen, ontwikkelen en beheren onder het motto *wijk voor initiatieven*. Kern van het plan is het op gang brengen van een groot aantal kleinschalige netwerken. Bewoners, ondernemers en instellingen in de wijk komen met elkaar in contact. De scholen krijgen een belangrijke rol in deze netwerken, door ze te koppelen aan organisaties voor sport, ondernemen, zorg en welzijn en cultuur. Maar ook tussen ondernemers of bewoners onderling worden dergelijke netwerken gestimuleerd.

Participatieonderneming

In het masterplan *Wijk voor initiatieven* wil Ymere samen met de gemeente een 'participatieonderneming' oprichten die zich richt op de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van de toekomstige wijk. Bewoners, bedrijven en instellingen in de wijk kunnen zich hierbij aansluiten. Onderdeel van deze participatieonderneming is een stichting, die initiatieven van bewoners, ondernemers en gebruikers van de wijk aanjaagt. Daarnaast is er een bedrijf dat de grond uitgeeft, vastgoed ontwikkelt en beheert en de openbare ruimte inricht en onderhoudt. Dit bedrijf wordt ook verantwoordelijk voor het winnen en leveren van duurzame energie.

Het vraagstuk

Het is de eerste keer dat een woningcorporatie zo'n centrale rol krijgt in de realisatie van een nieuwbouwwijk. Ymere wordt medeopdrachtgever van Almere Hout Noord en zal een aanzienlijke rol spelen in de

realisatie van de wijk. Dit betekent dat gemeente en de corporatie samen een ontwikkelingsplan opstellen. De visie die door de corporatie is ontwikkeld, vormt de basis van dit ontwikkelingsplan. Op basis van dit plan zal de gronduitgifte plaatsvinden. De gemeenteraad is in juni 2010 akkoord gegaan met de hoofdlijnen van het ontwikkelingsplan en met de grondexploitatie. Het uitgangspunt is dat de gemeente partners zoekt die zich langdurig willen verbinden met Hout Noord. Naast betrokkenheid bij de planvorming, het bouwrijp maken en het bouwen dienen ze ook belang te hebben bij het gebruik en onderhoud van de wijk. In het masterplan is voorgesteld om een joint venture (GEM) op te richten, maar voor de gemeente zijn de opties voor andere modellen nog open. Andere mogelijkheden zijn: alles in eigen beheer doen óf alles uit te besteden via een concessiemodel. Het planteam wil verkennen welke samenwerkingsvorm het beste past bij de duurzaamheidsambities. Tussen de gemeente en Ymere zijn nog punten van onderhandeling. Dit heeft ook invloed op het proces: in welke fase heb je welke rol als gemeente?

Ontwikkelvraag

Welk samenwerkingsmodel draagt het beste bij aan de duurzaamheidsambities van de gemeente Almere? Hoe borg je de afspraken over duurzaamheid en welke rol moet de gemeente op zich nemen?

Oplossingen

In de aanpak van Hout Noord zitten nogal wat vernieuwende elementen. De relatie tussen gemeente en corporatie die samen het opdrachtgeverschap krijgen, co-makership, is daar een voorbeeld van. Een

ander voorbeeld is de op te richten participatieonderneming. Deze nieuwe elementen vragen om een andere aanpak en om andere vaardigheden van betrokkenen, zoals het creëren van onderling vertrouwen en het neerzetten van een creatief team. Om de cultuurverschillen tussen gemeente en corporatie te overbruggen, is het van belang om te investeren in mens en organisatie. Er is helderheid nodig over rollen, posities en risico's die beide partijen kunnen en willen dragen.

Samenwerkingsvorm

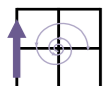
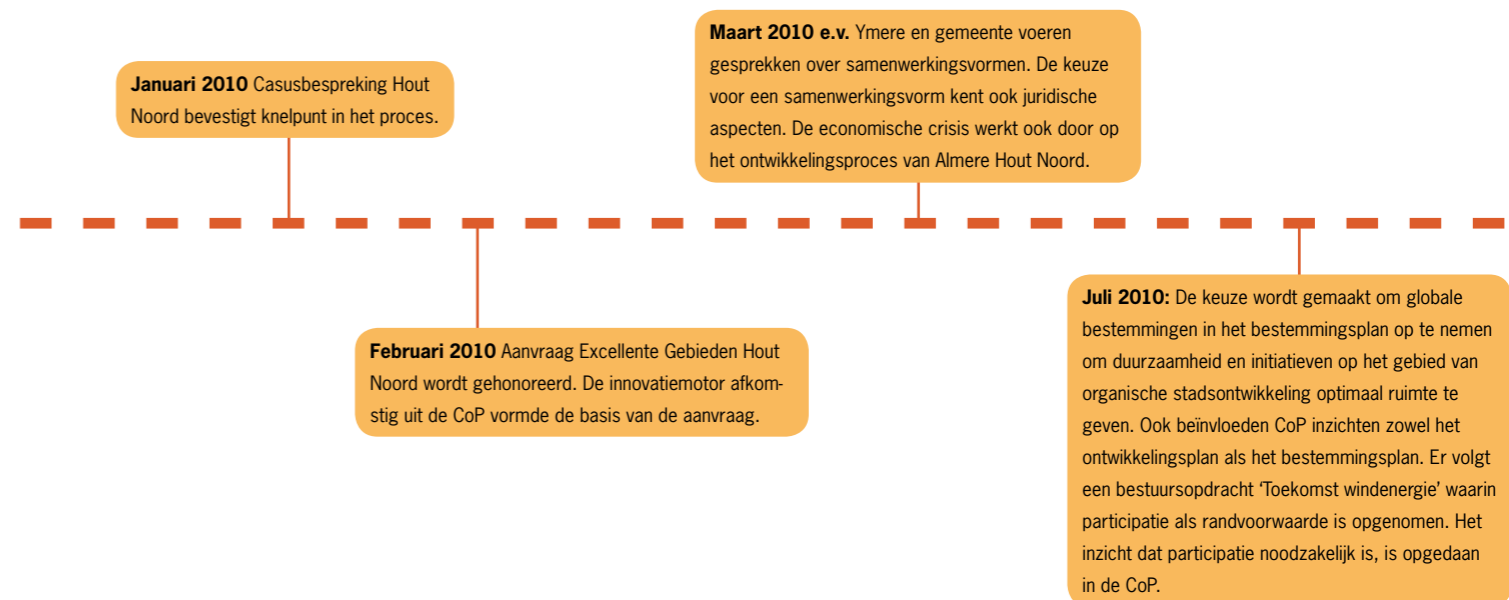
Het dilemma waar de gemeente mee kampt is of te kiezen voor ultieme sturing door in eigen beheer de gronduitgifte te doen, of te kiezen voor meer risico in een samenwerkingsconstructie als de GEM. Een keuze tussen risico nemen en sturing houden. Het is aan te bevelen vooraf te verkennen en te benoemen welke positie iedere partij in de verschillende fasen inneemt, denk aan de uitwerking van de visie en de onder-

handelingen over grondexploitatie. Daarna komt pas het opzetten van een (financiële) organisatie. Voor de gemeente is samenwerking in de vorm van een joint venture het meest effectief om de sociaal duurzame ambities te realiseren. Hierdoor kiest de gemeente voor meer sturing op ambities en minder op afkoop van het financieel risico.

Agree to disagree

De onenigheid over de businesscase hoeft niet meteen opgelost te worden. Het is ook mogelijk om met elkaar af te spreken dat je er op dit punt nog niet uit bent: 'agree to disagree'. Op deze manier is het mogelijk om toch door te gaan met het proces. Werk ondertussen wel perspectieven uit om het eventuele tekort in een later stadium op te lossen. Kwantificeer bijvoorbeeld ook de duurzame opbrengsten en maak deze transparant, reken hierin ook de vermeden faalkosten mee en reken door tot de gebruiksfase.

Doorwerking en effect van de CoP



Almere Stichtse Kant: Samen verduurzamen

Het bedrijventerrein *Stichtse Kant* wordt een hoogwaardig logistiek en gemengd industrieel bedrijventerrein, met een accent op efficiënt ruimtegebruik met een duurzame kwalitatieve uitstraling. Stichtse Kant richt zich op bedrijven in de transport en logistiek en in de industrie, handel en andere productiesectoren. De gemeenteraad van Almere heeft het college gevraagd om bij de verdere uitwerking van de plannen voor het bedrijventerrein te onderzoeken of er aansluiting kan worden gezocht bij het Cradle to Cradle concept. Het resultaat moet goed zichtbare experimenten op het gebied van bedrijfsgebouwen opleveren en een aantrekkelijk panorama vanaf de snelweg. De plannen zijn in uitvoering, de fasering en uitvoering staan onder druk door de economische crisis.

Het vraagstuk

Het gemeentelijk projectteam moet het plan voor Stichtse Kant verduurzamen. Een deel van de maatregelen wordt door de eindgebruikers gerealiseerd en daar heeft de gemeente beperkt grip op. Hoe kan de gemeente duurzaamheid voor de bedrijven

aantrekkelijk maken? Een groot aantal (standaard)maatregelen, zoals parkmanagement en het realiseren van 10% duurzame energie, is in de plannen opgenomen. Maar hoe benutten we unieke kansen, hoe houden we de grondexploitatie sluitend, hoe communiceren we op aansprekende wijze de duurzaamheid op Stichtse Kant en hoe verleiden we bedrijven tot duurzame maatregelen in gebouw en bedrijfsproces.

Ontwikkelvraag

Hoe kunnen we het bestaande duurzaamheidsprofiel van Stichtse Kant verbeteren met maatregelen, die uitvoerbaar zijn voor de gemeente en aantrekkelijk zijn voor te vestigen bedrijven?

Oplossingen

Vanuit de CoP bijeenkomst kwam de suggestie om eerst heel duidelijk te krijgen wat de opdrachtgever precies bedoelt met duurzaamheid. En waar de gemeente precies op in wil zetten in dit gebied. Maak het SMART en meetbaar. En ga het gesprek aan met ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers over investeren in extra kwaliteit.

Integraal denken

Om ambitieuzere duurzaamheidsmaatregelen te kunnen nemen, is een meer integrale denkwijze nodig. Deze andere manier van denken begint bij het proces, bij de projectleider en het bestaande projectgroep. Als mensen daarin de ruimte krijgen en ondersteund worden door het management is dit kansrijk. Verder is het nodig om ook de toekomstige en bestaande bedrijven bij het verduurzamen te betrekken. Bijvoorbeeld om te weten te komen welke maatregelen zij aantrekkelijk vinden.

Duurzame bedrijven

Eind 2009 is gekozen voor minimaal 10% duurzame energie en voor parkmanagement-plus. De gemeente wil bedrijven die zich op Stichtse Kant vestigen een duurzaamheidsscan aanbieden, waarin het belang van duurzame energie, materialen, architectonische kwaliteit en parkmanagement onder de aandacht worden gebracht. Hierbij is het zinvol om de 'unique selling points' van duurzaamheid te gebruiken voor het werven en selecteren van bedrijven.

Doorwerking en effect van de CoP

Januari 2010 Het projectteam heeft een voorstel voor het versterken van duurzaamheid en kwaliteit op Stichtse Kant voorbereid op verzoek van het College van B&W. Vanuit het DuurzaamheidsLab Almere wordt concretisering van duurzaamheid ondersteund.

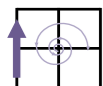
April 2010 De mogelijkheden voor duurzame energie op Stichtse Kant zijn onderzocht. Trias Energetica is uitgangspunt en windenergie wordt een belangrijke optie. Dit wordt uitgewerkt in de ruimtelijke visie windenergie Almere. Ook het financieel aangrijpingspunt wordt daarbij onderzocht.

Juni 2010 Actieplan Duurzaamheid Stichtse Kant omvat acties die ook naar voren zijn gekomen in het excellente proces opgedaan in de CoP.

Maart 2010 Uitwerken van de aanpak en voorbereiding van de workshop 'verleiden van bedrijven' en het uitwerken van een duurzaamheidsplan.

Mei 2010 Archeologische vindplaatsen in Stichtse Kant zijn van probleem naar kans omgebogen binnen CoP: 'Stichtse Kant als openluchtmuseum voor het archeologisch verhaal Almere' en de vindplaatsen benutten als unieke kans voor het ontwikkelen van een hoogwaardig en duurzaam bedrijvenpark.

September 2010 Een planherziening voor Stichtse Kant is noodzakelijk. Het projectteam benut deze kans om duurzaamheid integraal mee te nemen bij de verdere planontwikkeling en zet in op verder operationaliseren van het Actieplan Duurzaamheid.



Kijk vooruit beslis nu

Het is een tour de force : duurzame gebiedsontwikkeling, inclusief de bijbehorende ambitieuze en innovatieve oplossingen, op de agenda zetten, maar vooral: daadwerkelijk realiseren. Overheid en bedrijfsleven zijn zoekende. Duurzame gebiedsontwikkeling wordt immers vaak gezien als dure gebiedsontwikkeling. Vaak ligt de focus op de investeringen, en misschien nog op de korte termijn opbrengsten. En zo lijken niet- duurzame oplossingen meestal goedkoper dan duurzame oplossingen. Hoe komt dat nu eigenlijk? En, belangrijker nog, zijn er ook manieren om echt duurzaam te investeren?

Gangbaar instrumentarium gericht op een beperkt deel van de financiële baten

De instrumenten die er zijn om besluitvorming over duurzame gebiedsontwikkeling te ondersteunen, schieten vaak tekort. Een deel van de effecten van duurzame gebiedsontwikkeling is in geld uit te drukken, een ander deel echter niet. De niet-financiële baten van duurzame gebiedsontwikkeling kunnen echter wel gewaardeerd worden. Bijvoorbeeld met behulp van een instrument als de Maatschappelijke Kosten en Baten Analyse (MKBA). Zo zou bijvoorbeeld schoner water in de Westflank van de gemeente Haarlemmermeer het hele gebied opwaarderen. Of kan op die manier de waarde van een natuurgebied in de toekomst, nu zichtbaar worden gemaakt.

De cruciale vraag is: wat is én betekent die waarde, kunnen we die waarde op dit moment activeren bij de besluitvorming inzake de financiering van een duurzame investering.

Waar het om gaat is dat iedere investering een waarde vertegenwoordigt. Wat en hoe hoog die waarde is, moet onderzocht worden en gerelateerd worden aan de investering. Besluitvorming zou vervolgens moeten worden gebaseerd op de verhouding tussen de waarde en de investering.

Split-incentive

Een ander probleem is de zogeheten *split-incentive*: de baten van de investering vallen niet bij de investeerder. Neem bijvoorbeeld woningcorporaties die investeren in duurzame woningbouw of renovatie. Uiteindelijk heeft de huurder hier de baten van in de vorm van een lagere energienota. Terwijl woningcorporaties niet of zeer moeizaam hogere huur mogen vragen voor die energiezuinige woning.

Duurzame financiering anno nu: roeien tegen de stroom in

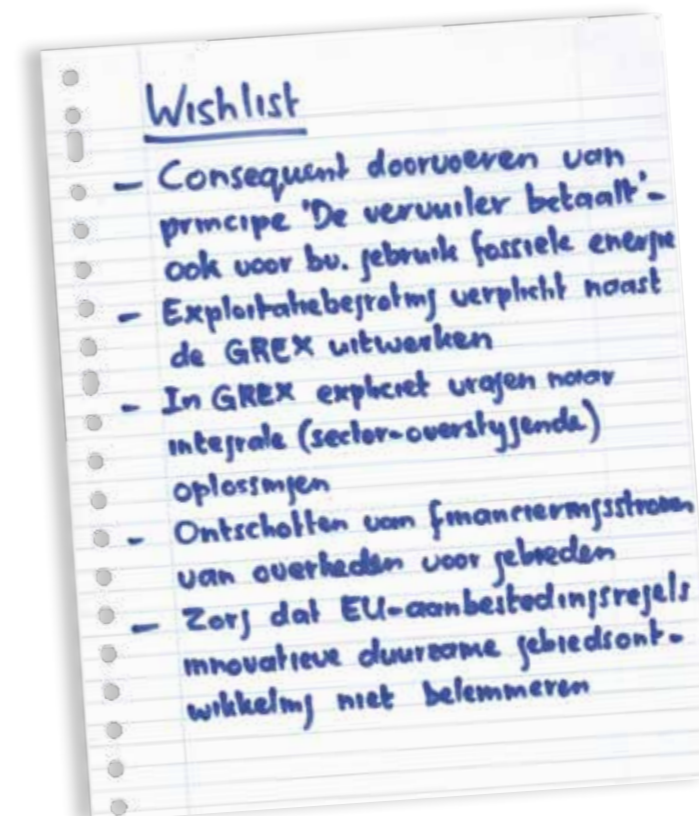
Scheiding grondexploitatie, vastgoedexploitatie en beheerexploitatie

In een gebiedsontwikkeling wordt meestal gewerkt met verschillende exploitaties voor de verschillende fasen in de tijd. Investeringen en beheerskosten worden vaak apart beoordeeld, het zijn gescheiden werelden: verschillende partijen of verschillende afdelingen. Daarnaast biedt de grondexploitatiewet alleen de mogelijkheid om eenmalige investeringen te verhalen op exploitanten. Terwijl met een combinatie van beiden

duidelijk wordt dat er geld verdiend kan worden. De huidige praktijk maakt dat die investeringen vaak niet gedaan worden, zelfs wanneer de meerkosten van een investering in de exploitatie grote meerwaarde opleveren.

Sectorale benadering

Ook de veelal sectorale benadering van gebiedsontwikkeling zorgt ervoor dat overkoepelende baten niet volledig in beeld worden gebracht en zodoende niet worden gewaardeerd. Vaak zijn er meerdere sectorale potjes en financiers met als gevolg dat een positieve businesscase op gebiedsniveau niet direct leidt tot uitvoering. Dat komt omdat de resultaten van onderdelen van de businesscase niet voor elke betrokken partij positief zijn. Betrokken partijen hebben niet altijd weet van elkaars bestaan, laat staan dat ze vanzelf vertrouwen hebben in elkaar om samen een slimme financieringsconstructie te bouwen. Als niet alle partijen van een gebied betrokken zijn, worden meestal niet de belangen van alle partijen meegewogen. Dat betekent ook dat mogelijke kostendragers buiten beeld blijven. Een waterschap of wegbeheerder zou wel eens bereid kunnen zijn aan een grotere waterberging of



duurdere weg bij te dragen, als zij zo goedkoper uit zijn in de exploitatiefase. Door zo'n partij al in de initiatief- of ontwerpfasen bij een gebiedsontwikkeling te betrekken, kunnen dergelijke kansen gecreëerd worden.

Vraag uit de praktijk: 'Men zegt dat wanneer het vertrouwen tussen partijen toeneemt, dat dan de waarde in het gebied stijgt. Zijn daar ook voorbeelden van? En hoe werkt dat dan?'

Crosssector financiering

Om tot een integrale aanpak te komen, is *crosssector financiering* dus een noodzaak. Naast natuurlijk gerichte duwtjes in de rug van duurzame koplopers en een systeem om niet-financiële waarden te benoemen en mee te nemen bij financiële beslissingen. Tenslotte lopen lokale overheden die subsidies beschikbaar willen stellen om tot duurzamere oplossingen te komen, tegen juridische belemmeringen aan: in de praktijk moet een gemeente daarbij heel veel voorwaarden inbouwen om juridische claims te voorkomen. Hierdoor wordt lokale subsidieverstrekking vaak onuitvoerbaar, waar zo'n regeling opstellen voor de rijksoverheid misschien nog wel haalbaar is. Ook dit voorbeeld vraagt om andere lokale financiële constructies.

Kortom, het is zaak om kwaliteiten die niet goed in geld zijn uit te drukken, zoals schoon water, minder CO2-uitstoot en een lager overstromingsrisico in een gebied, mee te nemen in gebiedsontwikkelingsbeslissingen. En werkelijk te meten wat de opbrengst van die waardes is, zoals een instrument als de MKBA zichtbaar maakt. Zonder deze mindshift blijven we korte termijn beslissingen nemen. En die zijn per definitie niet duurzaam.

Is duurzame gebiedsontwikkeling ook dure gebiedsontwikkeling?



Acht tips om duurzaam te investeren

Ondanks alle uitdagingen is het goed mogelijk om duurzaam te investeren. Acht praktische tips om de stap naar een duurzame toekomst te ondernemen. En om geld ondersteunend te laten zijn aan duurzame gebiedsontwikkeling.

1. Maak maatschappelijke waarde expliciet voor beslissers

Politici en professionals in gebiedsontwikkeling maken elke dag keuzes. Keuzes die zijn gebaseerd op financiële en maatschappelijke afwegingen. Dit gebeurt impliciet en expliciet. Weegt het nut van een nieuwe weg op tegen de kosten en de geluidshinder, het nut van een windmolen tegen de landschappelijke ingreep? Voor grotere projecten wordt vaak een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse gemaakt, bij kleinere projecten vaak niet. Toch kan deze manier van denken waardevol zijn. Door een MKBA 'arena' uit te voeren, kunnen binnen een project alle effecten, zowel financieel als maatschappelijk kwalitatief, in kaart worden gebracht. Redeneringen en aannames worden daarbij door de verschillende partijen en deelnemers uitgesproken en bediscussieerd. Voordeel is dat onderliggende discussies ook aan bod komen. Investeerders en incasseerders kunnen vervolgens in kaart worden gebracht.

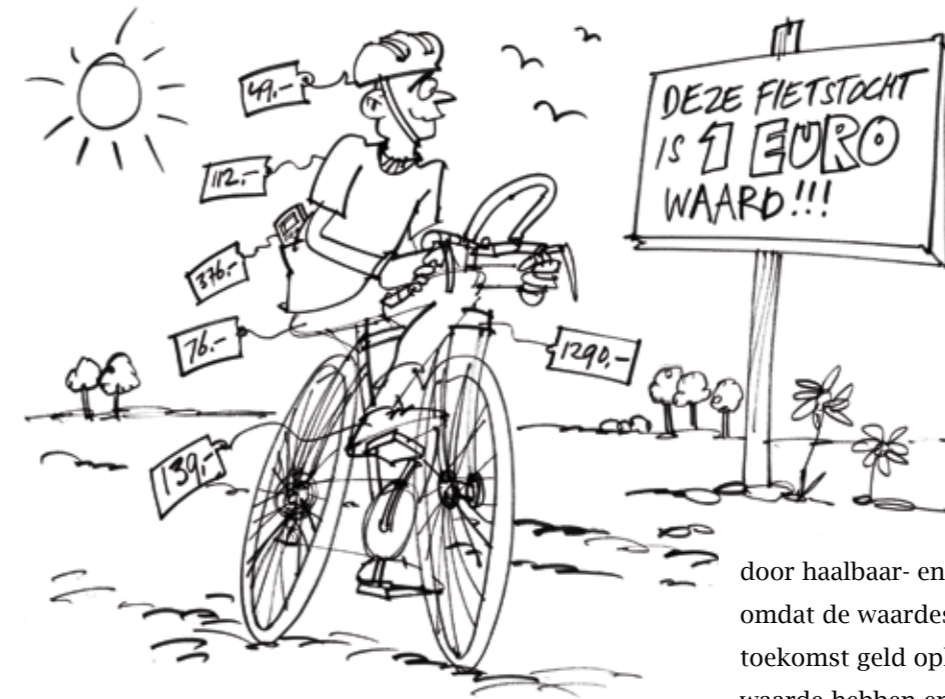
2. Ga slimmer om met waardecreatie

Slimmer omgaan met waardevermeerdering van grond en onroerend goed kan, door publiek handelen in de openbare ruimte. Onder de noemer *value capturing* hangt een aantal instrumenten die het mogelijk maken waardevermeerdering direct of indirect in te zetten voor de bekostiging van activiteiten die de waardestijging veroorzaken. Voorbeelden van *value capturing* zijn *benefit sharing* en *Rood voor Groen*.

Voorbeeld In de gangbare businesscase van een gebiedsontwikkelingsproject is het bebouwen van maagdelijke grond financieel het meest gunstig. Er hoeft geen bestaande bebouwing te worden verwijderd of bedrijven te worden uitgekocht. Vanuit duurzaamheidsambities kan het herstructureren van bestaand stedelijk gebied wenselijk zijn. Om beslissers de goede afwegingen te kunnen laten maken, is het van belang alle relevante maatschappelijke effecten zo goed mogelijk in beeld te brengen. Het hergebruik van gebouwen en grondstoffen, beperkte mobiliteit of het vermijden van nieuwe infrastructuur en het krachtiger maken van het bestaande stedelijk gebied, moet voldoende voor het voetlicht komen bij besluitvorming.

Benefit sharing is een instrument waarbij publieke en private partijen afspraken maken om winsten uit commerciële activiteiten te verdelen, die (deels) voortvloeien uit publieke investeringen. Hierbij worden afspraken gemaakt over de hoogte van de bijdrage en in welke gevallen deze betaald moeten worden. Dergelijke afspraken kunnen bijdragen aan de financiering van duurzame maatregelen wanneer er sprake is van een split incentive en beide partijen voordeel hebben bij de uitvoering van de maatregelen.

Rood voor Groen is een bekende vereveningsmethodiek om groen te realiseren. Rood staat hier voor bebouwing en Groen voor de groene omgeving. De Rood voor Groen aanpak heeft twee kenmerken. Ten eerste worden de rode functies integraal ontworpen in samenhang met de groenblauwe omgeving waarin zij worden gesitueerd. Ten tweede dragen de rode functies financieel bij aan de ontwikkeling van de groene omgeving. Veel van deze Rood voor Groen constructies worden via de (gezamenlijke) grondexploitatie geregeld. Dit kan via:



- **de projectenvelop:** de meerwaarde van een project A komt één op één ten goede aan een project B in de vorm van een projectenvelop.
- **het ontwikkelingsfonds:** er is geen directe koppeling tussen beide projecten, maar de winst van project(en) A worden aan een ontwikkelingsfonds toegevoegd en daaruit worden project(en) B gefinancierd.
- **de algemene middelen:** de 'onzichtbare' verevening: winst/inkomen uit project A wordt via de algemene middelen toegevoegd aan project(en) B.

3. Zet de vijf stappen naar duurzaam rendement

Duurzaam Rendement is een methode, die is ontwikkeld door de GIDO Stichting. De methode leidt tot een verdien- en financieringsconstructie, gebaseerd op waarde. Deze waarde wordt vertaald in rendement voor belanghebbenden die het rendement naar hun financiële huishouding kunnen vertalen.

Denken in rendement dwingt om breder te kijken, binnen het gebied en daarnaast op een hoger schaalniveau. Bovendien dwingt dit concept om na te gaan welke rendementen mogelijk zijn op basis van de potentie van het project in een gebied, wie de potentiële belanghebbenden zijn en hoe een rendement effectief te benoemen is in termen van belang van belanghebbende(n). Bij rendementen gaat het om de 'waardes' die alleen samen gerealiseerd kunnen worden, met anderen gedeeld worden en daar-

door haalbaar- en financierbaar zijn. Dat komt omdat de waardes bijvoorbeeld in de (nabije) toekomst geld opleveren of maatschappelijke waarde hebben en daardoor belangrijk worden gevonden door beslissers.

Belangrijk onderdeel daarbij is de businesscase. Er wordt daarbij een scherp onderscheid gehanteerd tussen waarden die te koppelen zijn aan de financiële huishouding van een van de partijen, en de 'bijvangst' aan maatschappelijke waarden. Ook die maatschappelijke, niet monetaire rendementen als comfort, leefomgeving, leerprestaties etc. worden expliciet in beeld gebracht omdat deze positief bijdragen aan het uiteindelijke investerings- en financieringsbesluit.

Vijf stappen naar duurzaam rendement

De filosofie achter duurzaam rendement is uitgewerkt in vijf stappen die doorlopen moeten worden om rendementen en belanghebbenden te identificeren en te vertalen naar samenwerking en bijdragen. Deze stappen zijn:

- Stap 1** breng rendementen en belanghebbenden in kaart
- Stap 2** koppel rendement aan belanghebbende
- Stap 3** kwalificeer en kwantificeer de rendementen in relatie tot de beleidsdoelen én financiële huishouding van belanghebbenden
- Stap 4** peil bereidheid en middelen van belanghebbenden voor samenwerking
- Stap 5** construeer samenwerkingsverband en financieringsconstructie



Voorbeeld Een dorpskern in Limburg ligt in een lager gelegen deel waardoor bij zware regenval het water met de aarde inclusief zaden naar beneden spoelt en zorgt voor wateroverlast in de dorpskern en daling van opbrengsten in de landbouw. Door de aanleg van hagen wordt de regen tegengehouden, waardoor de afspoeling vermindert en de dorpskern droog blijft. Het snoei-afval van de haag kan worden verzameld en gebruikt om via een centrale energie op te wekken. Sedumdaken op de boerderijen verminderen de wateroverlast nog verder. Meerdere partijen hebben profijt en dus betrokkenheid bij de financieringsconstructie van de maatregelen.

4. Leer de taal van financiële professionals te spreken

Een investeringsbeslissing heeft twee invalshoeken: de inhoudelijke en de financiële. De inhoudelijke gaat over de waarde die gecreëerd wordt door duurzame ingrepen. Daar hebben we het hierboven over gehad. Een parallel spoor is het financiële spoor. Allereerst moet het financiële beleid geëent zijn op deze benadering. Dat betekent allereerst dat investering en

exploitatie moeten kunnen 'communiceren'. Via die invalshoek kom je dus ook bij onderhoud en beheer budgetten terecht. Verder moeten de benaderingen van de inhoudelijke en financiële beleidsbepalers gelijk lopen: wat is de waarde op de balans van een duurzaam gebouw, in hoeveel jaar kan je een duurzame installatie afschrijven. Hetzelfde geldt voor de financieringsconstructies. Het helpt als er mensen meedenken in het project die regelmatig financiële investeringsbeslissingen nemen, beleggingen doen, fondsen aanboren en financiële risico's inschatten. Door als duurzaamheidexpert de taal te leren spreken van financiële experts, gaan deze professionals meedenken over de financiële vertaling van duurzaamheidsambities. Daardoor komen er hele andere of juist heel gangbare en veilige oplossingen bovendrijven. De gemeente Venlo heeft daar als vooruitstrevende Cradle to Cradle gemeente forse stappen in gemaakt: nadere toespitsing van het financiële beleid in kader van duurzame investeringen.

Voorbeeld Het Wipstrikpark is een oud fabrieksterrein in Zwolle, gedeeltelijk buitendijks, gelegen aan het water en tegen het centrum van de stad, dat omgetoverd wordt tot een hoogwaardige woon-omgeving, volledig binnendijks. Om toch voldoende ruimte voor water-retentie te behouden en zelfs uit te breiden, is in het buitengebied van Zwolle een waterkering, recreatie en natuurgebied ontwikkeld. DLH Projectontwikkeling was initiatiefnemer. Ook waterschap Groot Salland zag mogelijkheden voor de doelstellingen van het waterschap: waterberging en natuurontwikkeling. Toen kwam ook naar boven wie een belang hebben bij de rendementen. De relaties tussen belanghebbenden en rendementen is in een overzicht gezet, zie onderstaand schema. Op basis van het overzicht zag een ieder dat er voor meerdere

partijen voordelen (=rendementen) te behalen zijn en dat die rendementen door meer partijen gedeeld werden. Een goed voorbeeld is de waterberging. De projectontwikkelaar kon gaan bouwen en ook meer dan oorspronkelijk mogelijk bleek, het waterschap gaf invulling aan haar kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen en kon door participatie van meerdere partijen veel eerder en veel goedkoper het Sekdoorn gebied ontwikkelen. De gemeente kreeg ook voor andere projecten in de stad de benodigde bergingscompensatie en de bewoners hielden de voeten droog. Landschap Overijssel kreeg een schitterend natuurgebied en voor recreanten ontstond een uniek gebied. Dat had niemand zich zo expliciet gerealiseerd. Inmiddels is het project naar ieders tevredenheid gerealiseerd.

| Belanghebbenden | Gemeente | Project ontwikkelaar | Waterschap | Provincie | Bewoners | Dienst Landelijk Gebied | Bedrijven |
|-----------------|----------|----------------------|------------|-----------|----------|-------------------------|-----------|
| Rendement | | | | | | | |
| Natuur | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Bereikbaarheid | ■ | | | | ■ | | ■ |
| Waterretentie | ■ | ■ | ■ | | | ■ | |
| Werkgelegenheid | ■ | | | ■ | ■ | | |
| Financieel | | ■ | ■ | | | ■ | ■ |



Vraag uit de praktijk: 'De duurzame gebiedsontwikkeling stopt bij het uitblijven van een harde businesscase. Het financiële plaatje moet staan als een huis. Hoe doe ik dat?'

5. Vertaal meerjarige winsten naar kassysteem, jaarbudgetten en grondexploitaties (GrEx)

Als projectleiders gedwongen worden om in jaarschrijven te denken, kan er blikvernaauwing optreden. Opbrengsten die een paar jaar later optreden, raken soms compleet uit beeld. Het zou mooi zijn wanneer het mogelijk is om financiële rendementen in de toekomst te vertalen en te borgen in het reguliere financiële systeem. Zo vertaalt een waterschap, dat vaak ver vooruit moet kijken, haar maatregelen in jaarprogramma's. Andersom zou een gemeente bereid moeten zijn om toekomstige opbrengsten van bijvoorbeeld nutsinvesteringen en het positieve resultaat van goedlopend beheer van de openbare ruimte te verdelen over vele jaarschrijven.

6. Houd geldstromen in het gebied

In overheidsland is het gebruikelijk om (grond) opbrengsten in de 'grote pot' te laten stromen, zodat deze via een democratisch proces verdeeld worden over alle belangen. Voor duurzame gebiedsontwikkeling is dat meestal niet zo gunstig. Een andere optie is om al in het begin van het proces een besluit te nemen om die opbrengsten direct terug te sluisen naar duurzame maatregelen in het deelgebied. Met deze geldstromen kunnen maatregelen gerealiseerd worden, die aantoonbaar meerwaarde creëren op langere termijn, zoals waterberging, natuur en duurzame energie. Fondsvorming kan daarbij behulpzaam zijn. Een fonds bundelt middelen die kunnen worden gebruikt om duurzame ontwikkeling te ondersteunen.

Er zijn fondsen in soorten en maten. Fondsconstructies en ook de fondsen die al in de praktijk zijn ingesteld, kennen verschillende benamingen zoals landschapsfondsen, beheerfondsen en groenfondsen. Deze fondsen kunnen variatie vertonen op de volgende dimensies:

Het schaalniveau van het fonds. Een fonds kan worden ingesteld voor een specifiek gebied van verschillende schaalgrootte. Bijvoorbeeld *Streekrekening Groene Woud* tot en met landelijk niveau, zoals het Nationaal Groenfonds.

Het karakter van het fonds. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld een revolverend leningsfonds, waarbij de leningen terugkomen ('revolveren') in het fonds en kunnen terugvloeien naar de partijen die hebben ingelegd. Andere mogelijkheden zijn een participatie- of garantiefonds.

De voeding van het fonds. Welke partijen doen een inleg in het fonds en in welke verhouding? Hierbij zijn allerlei combinaties tussen publieke en private partijen mogelijk. Ook particulieren kunnen een bijdrage leveren.

De looptijd van het fonds. Wordt het fonds ingesteld voor een beperkte periode om op korte termijn zaken te kunnen bewerkstelligen of krijgt het fonds een duurzaam karakter?

De spelregels van het fonds. Welke projecten/partijen komen in aanmerking voor een bijdrage aan het fonds en onder welke voorwaarden? Hoe wordt besloten over de toekenning van de bijdrage?



7. Doe meer met meervoudig ruimtegebruik in de grondexploitatie

Het combineren van functies kan veel geld besparen of opleveren. Zoals het combineren van parkeren met waterberging of groen, water, recreatie en vastgoed. Deels gebeurt dit al op reguliere basis. In een grondexploitatie wordt echter vaak gebruik gemaakt van normen en kengetallen die zijn gebaseerd op traditionele plannen. Voordeel voor de betrokkenen is het gevoel van zekerheid op basis van jarenlange ervaring. Minder gangbare oplossingen zoals daken of grondwater met energieopwekking blijven dan al snel buiten beeld en worden als moeilijk ervaren. Nieuwe oplossingen betekenen nieuwe uitvoeringsproblemen. Ook traditionele oplossingen kennen uitvoeringsproblemen maar die zijn bekend en er kan op worden geanticipeerd. Het is dus zaak om goede kengetallen voor dubbel ruimtegebruik te ontwikkelen en parallel via het spoor van verleiden en verbinden en het nieuwe meten te zorgen dat er brede steun ontstaat voor deze oplossing. Door deze functiecombinaties op de juiste manier in kengetallen te vertalen, worden de kosten (en de voordelen) op een realistische manier meegenomen en ontstaat er een nieuwe traditie van werken aan duurzame oplossingen.

De toekomstwaarde van.....



Erwin Lindeijer 'De CoP heeft mij geholpen om, gesteund door de gedeelde inspiratie, te vertrouwen in mijn vermogen om te verbinden, financieel te gaan denken en om meetbare resultaten te boeken. De herinnering aan het feit dat er geen keihard doel is om aan vast te houden helpt mij om flexibel en toch effectief te werk te gaan.'



Wim Heiko Houtsma: 'De COP heeft mij denkkracht gegeven voor het uitwerken van belangrijke thema's voor de Handreiking Duurzame Gebiedsontwikkeling waar we bij VROM mee bezig zijn. De opbrengst van de COP sluit daar direct bij aan. De deelnemers vormden tegelijk ook een waardevolle klankbord. Daarnaast heeft het concept rond mentaal eigenaarschap, waardoor investeerders voor langere tijd verbonden blijven aan hun projecten, voor mij veel verduidelijking gebracht. Ook dat zijn we bij het ministerie verder aan het uitwerken.'



Martine de Vaan: 'Ik ben blij dat we in de werkgroep Toekomstwaarde NU! duurzaamheid financieel hebben weten te verankeren. Met het overzicht aan mogelijkheden en voorbeelden kunnen mensen concreet aan de slag. En daar is behoefte aan.'

Vraag uit de praktijk: 'Bij gebiedsontwikkeling zit het geld niet langer in de grond maar in het gebruik. Daar wordt waarde toegevoegd. Wat doen we met dat inzicht?

8. Denk in 'rendement' in plaats van in 'terugverdientijd'

Een financieel model, zoals een GrEx en een exploitatieoverzicht, werkt altijd met kosten en baten. Een gebruiker van zo'n model kan vanuit schaarstedenken gericht zijn op de termijn waarop een investeringsmaatregel eindelijk geld gaat opleveren, terwijl er vanaf het begin al (niet-financiële) meerwaarde wordt gecreëerd. Een investering in zonnepanelen als nutsvoorziening op geleasede bedrijfsdaken zou dus niet vanuit terugverdientijd beredeneerd moeten worden, maar vanuit de opbrengsten over de levensduur. Nadat de investering is terugverdiend, levert het zonnepaneel geld op en kost het niks meer. Iets wat buiten beeld blijft wanneer gewerkt wordt met het begrip terugverdientijd.

Cradle to cradle inspiratiebron voor gebiedsontwikkeling

Hoe kan Cradle to Cradle bijdragen aan duurzame gebiedsontwikkeling? En wat heb je daarvoor nodig als je ermee wilt beginnen? Deze vragen onderzocht de visiegroep Cradle to Cradle. Gelijktijdig met de CoP Oneindig Laagland ging de visiegroep na hoe het Cradle to Cradle gedachtegoed door kan werken in gebiedsontwikkeling. De CoP vanuit de praktijk, de visiegroep vanuit de theorie. De bevindingen op een rij.

"Het verschil met duurzame gebiedsontwikkeling is dat Cradle to Cradle een totaal andere manier van denken is. Het is radicaler. Een positieve manier van denken die mensen enorm inspireert." Aan het woord is Arjen Meeuwsen, werkzaam bij H+N+S landschapsarchitecten en lid van de visiegroep Cradle to Cradle die de bijdrage van dit concept aan gebiedsontwikkeling analyseerde. In opdracht van het Rijks-Vastgoed en Ontwikkelingsbedrijf (RVOB) stelde de Dienst Landelijk Gebied (DLG) een visiegroep samen. Deze bestudeerde zowel theorie als praktijk en maakte een boekje over hoe Cradle to Cradle gebiedsontwikkeling in zijn werk zou kunnen gaan.

Duurzaamheid als uitgangspunt

Wat mensen vooral aanspreekt is de ambitie en de logica van het Cradle to Cradle verhaal. Bij deze filosofie, gelanceerd door Braungart en McDonough, staat het denken in kringlopen centraal. De mens is een onderdeel van de kringloop en staat er niet buiten. Afval bestaat niet in de wereld van Cradle to Cradle; producten zijn zo ontworpen dat ze opnieuw gebruikt worden of als voedsel dienen voor andere producten. Een ander punt is dat Cradle to Cradle duurzaamheid met economie verbindt. Omdat afval verspilling is van geld, bestaat het niet. Bij Cradle to Cradle is duurzaamheid uitgangspunt en niet één van de dingen die mee worden genomen bij de ontwikkeling van een gebied.



Hoe nu verder? Meeuwsen 'We zijn op dit moment bezig met een tweede deel van het boekje. Daarin diepen we de noties meer uit.'



Nieuwe impuls

“Omdat de Cradle to Cradle benadering zoveel enthousiasme oproept, wilden we als visiegroep weten hoe dit nieuwe concept een bijdrage kan leveren aan duurzame gebiedsontwikkeling. Bovendien wilden we weten of Cradle to Cradle een nieuwe impuls kan geven aan slepende processen”, legt Meeuwsen uit. Makkelijk is het zeer zeker niet: Cradle to Cradle is niet zomaar één op één toe te passen op gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling is immers iets heel anders dan een product maken. “Wel is het interessant om te kijken of we de ruimte voor duurzame gebiedsontwikkeling groter kunnen maken”. In Nederland zijn inmiddels vier gebieden aan de slag gegaan met Cradle to Cradle principes in gebiedsontwikkeling: Venlo, Haarlemmermeer, Almere en Maastricht. Bij al deze gebieden is het RVOV betrokken. De eerste ervaringen zijn meegenomen door de visiegroep.

Focus op proces

De visiegroep zette haar bevindingen om in vijf noties. “Je kunt deze noties zien als antwoorden op de vraag welke voorwaarden minimaal nodig zijn om aan de slag te gaan met Cradle to Cradle principes in duurzame gebiedsontwikkeling”. Volgens Meeuwsen zijn de noties ook niet echt nieuw. “Veel weten we eigenlijk al, maar het blijkt toch erg moeilijk om het ook in praktijk te brengen. Omdat we geen panklare oplossingen bieden, kozen we voor de term ‘notie’.” Voor het beste resultaat dienen alle noties in samenhang in een gebied toegepast te worden. “En de belangrijkste voorwaarde: focus op het proces.”

Aan de slag met Cradle to Cradle gebiedsontwikkeling: vijf noties

1 Ontwerp schone kringlopen in ruimte en tijd

In de Cradle to Cradle benadering is het sluiten van kringlopen uitgangspunt. Het afval van het ene product dient weer als voedsel voor het andere. Dit principe kan ook toegepast worden in gebieden. Ga na waar er kringlopen gesloten kunnen worden. Denk daarbij aan water, energie en CO₂. Wat daarbij belangrijk is, is dat er op verschillende schaalniveaus gekeken wordt of de kringlopen te sluiten zijn. Een voorbeeld is de waterkringloop: het zuiveren van huishoudelijk afvalwater kan niet op het niveau van een woning gerealiseerd worden. Maar wel op het niveau van een buurt of wijk. Om deze waterkringloop te kunnen sluiten, is het daarom belangrijk om ook een schaalniveau hoger te kijken.

Bekijk ook alle kringlopen op gebiedsniveau. Op dat niveau is er vaak meerwaarde te halen, omdat het afval van de ene kringloop weer als voedsel kan dienen voor de andere. Op die manier verbindt je de diverse kringlopen met elkaar.

Voor gebiedsontwikkeling moeten er wellicht ook andersoortige kringlopen ontworpen worden. Zoals een financiële kringloop of een sociaal-maatschappelijke kringloop. Waar we het geld binnen het gebied houden en het er niet aan onttrekken, om er bijvoorbeeld duurzame energieopwekking mee betalen. En waarbij we kijken naar recombinitie; zoals het voorbeeld in Castricum waar leerlingen van een landbouwopleiding groenten kweken voor een restaurant met twee Michelin sterren, samen met patiënten van een psychiatrisch ziekenhuis.

2 Creëer meerwaarde in people, planet, profit en samenwerking

Een ander begrip uit de Cradle to Cradle filosofie is het upcyclen: iets opnieuw gebruiken door er waarde aan toe te voegen. Ook voor gebiedsontwikkeling kan dit principe gelden. Het gebied mag niet aan kwaliteit verliezen, maar wordt als geheel geupcycled. Dat houdt in dat er binnen het gebied waarde gecreëerd wordt: op het gebied van geld, mensen maar ook op het gebied van water, energie en CO₂. Geld dat in het gebied wordt geïnvesteerd, blijft in het gebied en wordt er niet aan onttrokken, zoals nu vaak het geval is. Maar ook bedrijven kunnen waarde toevoegen aan het gebied. Denk maar aan creatieve bedrijven die zich graag vestigen in enigszins vergeten

stadsgebieden: goed voor de eigen creativiteit en het geeft een impuls aan gebiedsontwikkeling. Het doel van bedrijven is daarbij niet gereduceerd tot geld verdienen, maar ook om iets toe te voegen aan de maatschappij. De vraag is steeds of een bepaalde ontwikkeling waarde toevoegt aan het gebied.

3 Het ontwikkelingsproces is strategisch én operationeel

Bij gebiedsontwikkeling zijn er vaak twee typen mensen te onderscheiden, die ook op twee verschillende niveaus aan de slag zijn. Aan de ene kant zijn er mensen die bezig zijn met visievorming, strategische plannen en het theoretisch kader. Aan de andere kant zijn er mensen die heel operationeel bezig zijn met gebiedsontwikkeling: met concrete plannen en geld. Dit type werk is gericht op concreet resultaat en speelt op kortere termijn. Er zitten vaak grote tegenstellingen in de verschillende manieren van werken en het type mensen. Beide zijn noodzakelijk voor een goed resultaat. Maar vaak gaat het mis bij de vertaalslag van het strategische verhaal naar het concrete plan.

Een brug slaan tussen beide werelden is daarom belangrijk. Een oplossing kan zijn om naast de fase van strategievorming en plannen maken, meteen praktisch aan de slag te gaan zodat er direct concreet resultaat is. Voorbeeld: tijdens de planvorming over een duurzaam bedrijventerrein en de eerste verkennende gesprekken met bedrijven, is het mogelijk om meteen een kantoorgebouw neer te zetten dat als een boom functioneert. Die energie haalt uit de zon, de lucht zuivert, water opneemt en een leefomgeving voor mens, dier en plant creëert. Op deze manier worden de twee werelden met elkaar verbonden.

4 Gebruik bestaand kapitaal: landschap en mensen

Een nieuwe bladzijde schrijven in een bestaand verhaal. Dat is wat er eigenlijk gebeurt bij gebiedsontwikkeling. “Wat is het verhaal van een bepaalde plek en hoe past een volgende ontwikkeling daarin? Dat zijn belangrijke vragen waar je je eerst in moet verdiepen voordat je verdere plannen gaat maken”, vindt Meeuwsen. “Daarmee voorkom je dat er oplossingen worden gezocht, die niet bij het gebied en haar bewoners passen. In de praktijk is daar echter lang niet altijd de tijd voor.” Daarom pleit de visiegroep voor een eervol herstel van de traditionele lagenbenadering om een gedegen landschapsanalyse te maken. Dat is volgens de landschapsarchitect wel nodig om een duurzaam ontwerp te kunnen maken. “De lagen van de

ondergrond hebben invloed op de lange termijn; daar moet je dus goed over nadenken. Het water systeem moet op orde zijn, om bijvoorbeeld klimaatbestendig te kunnen zijn. Of denk eens aan het aanleggen van smart grids, die nodig zijn voor lokale duurzame elektriciteitsopwekking”. Hoe langzamer het tempo van de laag, hoe groter de invloed van de ingreep op de lange termijn. En hoe meer verantwoordelijkheid van de overheid voor dergelijke ingrepen gewenst is. Hoe sneller het tempo van een laag of kringloop is, hoe meer invloed marktpartijen kunnen hebben. Marktpartijen zijn namelijk vaak niet in staat om lange termijninvesteringen te doen en ze hebben vaak niets aan de maatschappelijke baten. Een bijdrage aan de openbare ruimte of aan een renderende duurzame energievoorziening waar ook anderen van kunnen profiteren, is wellicht wel een optie.

Bij het schrijven van een nieuwe bladzijde in de geschiedenis van een gebied zijn natuurlijk ook mensen betrokken. “Besteed daarom aandacht aan de huidige bewoners en laat hen in een vroeg stadium meepraten. Benut hun energie, enthousiasme en ondernemingslust.” Dit vraagt wel een andere rol van de overheid. Een overheid die als gelijkwaardige partner wil optreden. Een overheid die zich richt op de meerwaarde die ze in het gebied wil creëren en die niet vasthoudt aan plannen en starre eindbeelden.

5 Zie gebiedsontwikkeling als duurzame evolutie

Eigenlijk is gebiedsontwikkeling beter te omschrijven als een evolutie, waarbij duurzaamheid het uitgangspunt is, dan als een plan met een begin- en einddatum. Iedere ontwikkeling is een nieuwe stap in het verhaal dat er al ligt. Gebiedsontwikkelingsprocessen duren vaak tientallen jaren. De aannames die de basis vormen voor de ontwikkeling, kunnen door allerlei omstandigheden veranderen. Dat is te zien in het gebied *Blauwe Stad* te Groningen, waarbij een nieuwe woonomgeving gemaakt is vanwege krimp van de regio en dalende grondprijzen in de landbouw. Vijftien jaar later blijkt echter dat de oorspronkelijke aannames veranderd zijn of niet kloppen: het aanbieden van woningen op het Groninger platteland trekt geen randstedelingen. En dan zijn de grootschalige voorinvesteringen plotseling veel te duur geweest. “Daarom moet je steeds weer opnieuw bekijken, of hetgeen je mee bezig bent, nog steeds klopt. Bijvoorbeeld bij het ingaan van een nieuwe fase in het proces. En dan moet je ook niet bang zijn om de ontwikkelingen bij te stellen of bepaalde dingen in je plan moet stopzetten. Dat is nodig om echt duurzaam te werk te gaan”, aldus Meeuwsen.





Floriade: een meetlat voor integrale duurzaamheid

De Floriade is een Wereldtuinbouwtentoonstelling die eens in de tien jaar in Nederland plaatsvindt en waarbij meer dan twee miljoen bezoekers verwacht worden. Van 5 april t/m 7 oktober 2012 wordt de zesde editie van de Floriade georganiseerd door Regio Venlo Floriade 2012 B.V.

Ongeveer 100 binnenlandse en ongeveer 40-50 buitenlandse deelnemers zullen participeren binnen de gehele tentoonstelling waarbij de Floriade een verbinding beoogt tussen tuinbouw, agro-business en kwaliteit van leven. Deelnemende landen, (tuinbouw-) bedrijven en publieke organisaties laten de bezoekers van de Floriade genieten van 's werelds mooiste en meest bijzondere bloemen, planten, bomen, groentes en fruitsoorten.

Feiten en Cijfers Regio Venlo Floriade 2012

De Floriade vindt plaats in de periode van 5 april tot 7 oktober 2012. Het evenemententerrein heeft een oppervlakte van 66 hectare, waarvan 40 hectare tentoonstellingsterrein. Hiervan is 7000 m² binnententoonstelling. Het evenement heeft een bereik van 30 miljoen inwoners binnen 2 uur rijafstand. Gedurende de gehele periode worden minimaal 2 miljoen bezoekers verwacht, met piekdagen van 35.000 bezoekers. Per bezoeker wordt een bezoektijd verwacht van gemiddeld 7 uur. Er zijn meer dan 100 deelnemers: tuinen en paviljoens van 100 binnenlandse deelnemers en 40-50 buitenlandse deelnemers. Daarnaast zijn er wisselende bloemen- en plantententoonstellingen en talrijke restaurants en kiosken.

Bedrijvenpark

Floriade 2012 is de eerste Floriade buiten de Randstad en laat de Regio Venlo straks Venlo GreenPark na, een innovatief en onderscheidend bedrijvenpark in het groen, werk wordt gecombineerd met groen en ontspanning. Venlo GreenPark wordt ontwikkeld tot 2025, een kantorenpark met een oppervlakte van 150.000 m². Alle activiteiten worden uitgevoerd volgens de geformuleerde uitgangspunten van duurzaamheid.

Cradle to cradle

Het ontwerp en de realisatie van de Floriade 2012 gebeurt volgens de 'Floriade Venlo principes', die als creatief uitgangspunt opgesteld zijn volgens de principes van de Cradle to Cradle filosofie. De principes zijn in 2007 opgesteld. Bedrijven en organisaties die deelnemen aan de Floriade moeten voldoen aan deze uitgangspunten.

Floriade Venlo Principles

Our mission is to use our Cradle to Cradle framework as an engine for innovation.

We are native to our place

Our waste equals food

Sun is our income

Our air, soil and water are healthy

We design enjoyment for all generations

Our goal is a delightfully diverse, safe, healthy and just world with clean air, water, soil and power - economically and elegantly enjoyed

Doorwerking en effect van de CoP

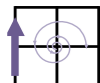
Juli 2010 start bouw van de Innovatoren. Dit gebouw vormt tijdens Floriade 2012 de entree. Na de Floriade maakt het als kennis- en innovatiecentrum deel uit van businesspark Venlo GreenPark.

Oktober 2010 de start van de bouw van Villa Flora. Na de Floriade maakt de Villa Flora deel uit van bedrijventerrein Venlo GreenPark, en wordt het groenste kantoor van Nederland.

Juni 2011 Arcadis gaat audit beschouwen, praktische oplossingen documenteren en ontsluiten.

Oktober 2010 Beco ontwikkelt duurzaamheid managementsysteem.

Oktober 2010 is de Stichting C2C ExpoLAB opgericht door de gemeente Venlo. Stichting C2C ExpoLAB geeft vorm en inhoud aan de ambities van de gemeente Venlo met betrekking tot Cradle to Cradle. Daarnaast is de stichting verantwoordelijk voor het vertalen van deze ambities in concrete resultaten. www.c2cexpolab.eu/nl.



Het vraagstuk

Bij het complexe en majeure project Floriade zijn meer dan honderd bedrijven en organisaties betrokken, die allemaal moeten werken volgens de afgesproken duurzame uitgangspunten. Van het realiseren van watersystemen en het vervoer tot aan de gebouwen, de horeca op het terrein en het leveren van tickets voor het evenement. Om te kunnen toetsen of al deze bedrijven op een duurzame manier gebouwen en systemen ontwikkelen en diensten leveren, wil de organisatie over een integrale 'duurzaamheidsmeetlat' kunnen beschikken. Er is namelijk geen beleidskader aanwezig, omdat dit project geïnitieerd is door bedrijven. Daarom is het nodig om de gemaakte keuzes achteraf te kunnen verantwoorden, maar ook om toekomstige deelnemers te selecteren en te beoordelen op hun duurzame gehalte. Op dit moment is er echter geen systematiek beschikbaar die op alle schaalniveaus duurzaamheid meet. En zonder meetlat kan het project Floriade zich echter niet onderscheiden, zijn plannen vrijblijvend en kunnen kosten en baten niet in kaart worden gebracht.

De ontwikkelvraag

Hoe maken we de toegevoegde waarde van het Floriade-terrein, de gebouwen die gerealiseerd worden en de diensten van het evenement meetbaar in een complex project als de Floriade en hoe verantwoorden we achteraf de keuzes die we maken?

Dilemma's

Vanuit de CoP werden de dilemma's duidelijk. Is het wel mogelijk om vanuit het denken over het grotere geheel meetbare indicatoren te formuleren? Het waarderen en stapelen van allerlei duurzame maatregelen biedt immers geen garantie voor succes.

En wordt de integraliteit van een gebied behouden met een lijst met duurzame maatregelen? Het gaat immers om het meten van de toegevoegde waarde van het Floriade terrein.

Meetinstrumenten samenvoegen

Een aantal partijen heeft het initiatief genomen om de organisatie van de Floriade te ondersteunen. Dat doen ze door het samenvoegen van een aantal meetinstrumenten voor duurzaamheid deze beschikbaar te maken via het management-systeem dat in gebruik is. Met interviews worden de keuzes die zijn gemaakt achteraf vastgelegd voor andere projecten. De vraag die daarbij centraal staat is hoe de *Floriade Venlo principles* kwalitatief en kwantitatief zijn vertaald naar zaken als gebouwen, materialen en diensten. Het resultaat moet een lijst zijn waarin staat wat de eisen zijn voor de Floriade. De lijst vormt weer een leidraad voor de ontwerpers om te bouwen en te realiseren.



je vooral met jezelf bezig bent. Ik voel helemaal niet dat je met mij in contact probeert te komen.” Maarten denkt even na en knikt voorzichtig. “Je bedoelt dat ik praat over duurzaamheid als iets dat goed is voor de hele wereld, terwijl dat ver weg is. Jij ervaart vooral dat ik mijn eigen ambitie over je uitstort?” Victor beaamt dat. “Zoiets ja.” De anderen aan tafel voelen de spanning. Hier is echt contact. Hier zijn twee mensen bezig echt te verbinden.



Een ambtenaar in Almere

Waarom ik in Almere ben gaan werken, vroegen vrienden. Ik zei: omdat ik het gevoel heb dat Cradle to Cradle in de praktijk te brengen is en omdat ik denk dat dat in Almere echt kan. Daarom ben ik gegaan, dat is mijn doel. Ik ben enthousiast over het Cradle to Cradle concept. En dat enthousiasme gooi ik ook altijd in de strijd. Maar soms is het lastig. Lijkt het alsof anderen binnen het gemeentelijk apparaat zich er niet altijd voor interesseren. Dus mijn uitdaging is: projectleiders verleiden duurzaam te willen bouwen, een duurzame stad maken waarin het fantastisch vertoeven is. Want ik vraag me af: waarom leggen we voor onze vakanties duizenden kilometers af om in een mooi, duurzaam paradijs te verblijven, terwijl we thuis in eigen land bereid zijn te wonen in puinhopen, in een soms wanstaltige omgeving...

De echte ambtenaar

Van opdracht naar uitvoering in één vloeiende beweging, hooguit onderbroken door besluiten over slinkende opbrengsten en oplopende programmaties. Meer koopwoningen en minder sociaal, zeg maar. Het denken in tijd en geld domineert de verbindingen die wij met elkaar hebben. Met een sluitende business case als stip op de horizon waar we naartoe moeten. De echte ontmoetingen vinden gek genoeg pas plaats op andere plekken. En volgens andere wetten. Je reflecteert over je opdracht tijdens de koffie. En stel je de vragen die je tijdens de vergadering niet durft te stellen. Dan zit je blijkbaar wel op een plek en in een moment waar je mentaal veilige ruimte ervaart. Ruimte voor verbazing, verwondering en het herkennen van vragen bij je collega's. De fuik van de vergadercultuur is even afwezig. Deze momenten van herkenning en verbinding kunnen een andere relatie- (en ook plan-)kwaliteit opleveren. Het gebeurde in Den Haag en 'het kan in Almere'.

De verhalenverteller

Aangestoken door de vroege geschiedenis van de polder waarin Almere ligt, ben ik pleitbezorger van een benadering waarbij het vertrekpunt voor een iets meer duurzame gebiedsontwikkeling wordt gevormd door de culturele, geologische en ecologische waarden van het gebied. Ik start met een missie om, in het kielzog van scholen, sportvelden en andere hardware, aandacht te vragen voor dit cultureel erfgoed bij de planvorming. Bij stedenbouwkundigen en planologen levert dit gemengde reacties op. Als er één frustrerende factor is bij de planvorming, dan is het wel archeologie. Vondsten verstoren de planning. Spanning bouwt zich op: vertraging kan niet. Het college hanteert doorzettingsmacht. Mijn collega's en ik besluiten tot een offensief. Vertellen mooie

verhalen aan onze collega's van planvorming, in een poging hen enthousiast te maken voor de geschiedenis van de polder en voor het 'goud' dat in de grond zit. Met succes: iedereen zit op het puntje van zijn stoel als 'de goede verhalenverteller' van wal steekt. Er ontstaat een brug tussen twee verschillende werelden, tussen twee manieren van denken. De interesse is gewekt en de verhoudingen verbeteren stap voor stap.

De projectleider en de buurman

De gemeente en een projectontwikkelaar hebben lange onderhandelingen achter de rug over de bouw van 20 jongerenwoningen op een groen terreintje aan de rand van het dorp. Bij de voorbereiding van de definitieve plannen blijkt de bouw toch niet mogelijk. De 'buurman' heeft namelijk een kleine mestkalverij en binnen 50 meter van de stal mogen geen woningen staan. De gemeente wil de plannen desondanks toch doorzetten. De nieuwe woningen gaan boven de belangen van de buurman. Ik voel mij als projectleider niet prettig bij de gang van zaken. Het voelt niet meer eerlijk. Ik besluit bij de buurman op bezoek te gaan. Niet als ambtenaar van de gemeente, maar als mijzelf. Met een open mind en met echte interesse voor zijn mening en zijn bedrijf. Er zijn gezamenlijke belangen die we samen moeten vinden. Natuurlijk zullen we anderen betrekken bij het realiseren van een oplossing. We hebben echter van niemand toestemming nodig om met de juiste intentie een eerste stap te zetten.

De persoonlijke inzichten van.....



Cees Anton de Vries
'Hard werken om te doen wat je baas wilt: dat werkt niet. Je moet het persoonlijk maken. Wat wil je bereiken? Ik daag mensen uit te beschrijven wat ze zien gebeuren, ik wil ze waarderen in wie ze zijn, belangrijk maken wat ze doen en dat concreet maken.'



Arnold van Dam
'Als je deelt, kun je samen iets maken. En doe dat met zorgzaamheid, aandacht en respect. In de wijk zorgt een sociaal netwerk ervoor dat mensen er prettiger wonen. Hoe hechter dat netwerk is, hoe sterker en dus duurzamer. Ik wil graag prettig werken, met plezier.' 'tussen collega's, de passie bij mezelf zoeken.'



Michiel Brouwer
'De CoP heeft ertoe geleid dat we veel meer aandacht zijn gaan besteden aan de manier van betrekken en borgen van de ideeën in 'Kansrijke combinaties' en 'Smart Coalitions.'

De directeur in positie

Alle drie hebben ze het beste voor met de stad. De wethouder als inspirerend leider, die de duurzaamste wijk van het land wil realiseren. De directeur stadsontwikkeling als kundig manager, die de ambtelijke dienst weer op orde krijgt. En de projectleider: je kunt je qua ervaring geen betere wensen. Alle drie zijn ze ervan doordrongen dat het neerzetten van de duurzame wijk een enorme krachttoer wordt. En ze beseffen: alleen met ragfijn samenspel tussen de verschillende sectoren en enthousiasme bij de marktpartijen hebben ze kans van slagen. Na een jaar blijkt dat het project blijft steken in mooie voornemens. Resultaten blijven uit. De directeur besluit het over een andere boeg te gooien. Hij realiseert zich dat de wethouder degene is die iets wil en de projectleider degene is die iets tot stand moet brengen. Zijn hiërarchische positie tussen de wethouder en de projectleider in, helpt niet. De directeur arrangeert een doorstartgesprek, waarin niet langer de inhoud centraal staat, maar de persoon van de wethouder en de projectleider. Hij doet er alles aan hen beide in positie te brengen en ondersteunt hen in hun gesprek. Al na enkele weken is een verandering zichtbaar.



Wendy, de dappere wasbeer

Er was eens een Wasbeer die werkte in het Grootgenoegenbos. Op een dag was er in het bos een probleem. Het begon onschuldig als iets kleins. Iets dat eerst helemaal geen probleem was, maar langzaam een bergje en toen een hoop werd, en toen nog groter. En op gegeven moment kreeg het monsterlijke proporties in de ogen van de meeste dieren. En er was nog iets, de monsterlijke hoop begon ook steeds meer te stinken...

1



...en de dieren in Grootgenoegenbos wilden dat Wasbeer het monsterprobleem oploste. En haar wethouder Wilma wilde dat diep in haar koeienhart ook. Er lagen stapels brieven en rapporten over het geval op Wasbeer's bureau.

3



Wasbeer ging om raad vragen bij haar collega dieren. 'We moeten geen stomme dingen doen', balkte Ezel, 'een stevige risico-analyse lijkt me in dit monsterlijke geval wel op zijn plaats'. 'Kunnen we geen slimme juridische valstrik voor zijn stinkhol neerleggen?', vroeg Vos zich af. 'Allemaal goed en wel'; zei Olifant, 'Maar wat u ook doet juffrouw Wasbeer, ik wil eerst een financiële verantwoording voordat u actie onderneemt, anders krijgen we straks de hele dierenraad over ons heen. En ik wil geen gedoe en zeker niet met zo'n stinkmonster!' De moed zakte Wasbeer in haar All Stars gympies.

2



... 'Dat monster deugt niet' bromde Raaf. Wilma Wethouder keek benauwd naar Raaf en loeide zonder Wasbeer aan te kijken; 'ik verwacht volgende week een voordracht in de dierenraad over een oplossing voor dat monster, juffrouw Wasbeer!' 'Ja mevrouw Wilma'; stamelde Wasbeer. Maar wat moest ze nu doen?

4



...die avond, het was even na vijven, trok Wasbeer haar stoute schoenen aan. Het monster was groot en stonk, beweerde iedereen. Maar zou het ook kunnen praten? En als het kon praten, wat zou het dan zeggen als ze langs kwam? En hoe zou het zijn om in zo'n stinkhol te moeten wonen? Ze bibberde een beetje, maar was ook héél benieuwd.

5



Het monster zag er best lief uit vond Wasbeer, vooral dat roze gezicht. En in het hol, rook het een beetje raar, maar stinken? Leuk dat je langskomt, zei het Varken; je bent de eerste. Ik heet Varken. Waarom kwam je niet eerder?

6



En zo kwam Wendy Wasbeer erachter dat Varken zich met papieren en modder steeds verder had ingegraven omdat er al die tijd niemand was langskomen. En zijn gat was zo diep geworden dat ie er bijna niet meer uit kon komen. Hij was blij dat Wasbeer er nu was.

7



Wacht hier op me, zei Wendy tegen Valentijn het Varken. Ik ga hulp halen. En ik denk dat jij ons misschien ook kan helpen. Opgetogen liep Wendy naar het dierenhuis.

8



Olifant, Vos en Ezel stonden druk te praten over de monsterlijke toestand aan de rand van het bos en wat daar aan te doen. Wasbeer stond klaar om wat te zeggen. Dat werd niet meteen door de andere dieren gezien. Maar we kennen Wasbeer. Ze was dapper en hield vol. En met Varken en de andere dieren in Grootgenoegenbos kwam het helemaal goed.



1. Doorbreek de karavaan van de toenemende onvrede
2. Wees zelf de belangrijkste schakel
3. Besef dat waarde (en plezier) ontstaat in interactie
4. Maak de sociale overwaarde inzichtelijk
5. Laat de manager vooral verbinden
6. Help de consument om producent te worden

**Persoonlijk
Passie
Plezier
Plusdenken
Proces ondersteunen
Participatie**



échte persoonlijke contact er niet. Bijsturing gebeurt vooral tijdens reguliere overleggen en via mailwisseling. Dat leidt tot onvrede. Persoonlijk contact maakt dan het verschil. Ga bijvoorbeeld eens op eigen initiatief met een inwoner praten. Als echt niets meer helpt, is er altijd nog de noodrem. Bedenk waarom je ook alweer aan deze tocht was begonnen. En vraag de anderen in de karavaan wat hun intenties ook alweer zijn. Spelers kunnen de karavaan keren. Op het moment dat je aan anderen vertelt wat je eigen passie is, komt de U-bocht in zicht.

2. Wees zelf de belangrijkste schakel

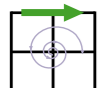
Gebiedsontwikkeling is veelal een complex en langdurig proces. Met veel betrokken partijen en dito belangen. Je bent snel geneigd jouw ding gewoon goed te doen. Je voert uit wat is afgesproken en doet wat je leidinggevende wil. Je houdt je aan de planning en het budget en wilt verder geen problemen opwerpen. Je neemt jezelf telkens voor in het volgende project écht voor kwaliteit te gaan.

Eigenlijk doe je net zoals de bomenplanters die rond Schiphol berken moeten planten, terwijl ze weten dat een berk daar, op die zilte grond, niet zal groeien. Toch werken ze door en voeren uit wat is afgesproken. De opdrachtgever is blij: de aanbesteding valt mee, het project blijft ruim binnen het budget. Resultaat: een keurig uitgelijnd berkenbos, dat na drie jaar futloos de geest geeft.

1. Doorbreek de karavaan van de toenemende onvrede

We herkennen het allemaal. Projecten beginnen met mooie doelstellingen, schitterende vergezichten en prachtige ambities. Echter, in de waan van de dag raken de oorspronkelijke doelen van een project steeds verder uit zicht. Planning en budget worden belangrijker dan de kwaliteit van het eindresultaat. De visie die aanvankelijk gemaakt is, raakt op de achtergrond. De karavaan dendert voort, maar zonder zijn doel te bereiken. Nieuwe spelers sluiten zich aan, oude medewerkers verlaten het project. En iedereen voelt spanning en onvrede, vanwege onbereikbaar lijkende doelen.

Kun je deze vicieuze cirkel doorbreken? Hoe kun je invloed uitoefenen op de voortgang van die karavaan? De sleutel: het contact tussen de deelnemers aanwakken. Vaak is dat



Keer het eens om! Kies voor je eigen passie en plezier. Op die manier verbind je jezelf met de mensen met wie je werkt en met het gebied. Doe wat jij belangrijk vindt en zorg dat je trots kunt zijn op het resultaat van je werk. En zoek maatjes. Als meer mensen dat doen, ontstaat een logische, samenhangende ontwikkeling van het gebied. Jijzelf bent daarin de belangrijkste schakel.

3. Besef dat waarde (en plezier) ontstaat in interactie

Als je iets heel belangrijk vindt, dan ben je geneigd daar heel enthousiast mee aan de slag te gaan. Je wilt je bezieling wel van de daken schreeuwen. Niet altijd heb je dan door dat dat enthousiasme je ook in de weg kan staan en onbedoeld afstand tot anderen teweeg kan brengen. Collega's, mensen in het projectteam, leidinggevenden horen je aan en denken vooral: 'dit gaat niet over mij!'. Meer energie stoppen in je overtuiging en nog duidelijker uitleggen waarom jouw onderwerp zo belangrijk is, helpt niet. Integendeel.

Wat wel helpt? Stop met zeltjes winnen en begin bij de vraag: 'wie kan mij helpen?' Zoek mensen die jouw droom waar kunnen maken. Vervolgens ga je hen niet overreden, maar ga je jouw boodschap voor hen aantrekkelijk maken. Dat lukt als je je verdiept in hun beweegredenen; de dingen die voor hen belangrijk zijn. Zo kan het gebeuren dat je bij het waarmaken van jouw persoonlijke droom, tegelijkertijd helpt bij het realiseren van de droom van de ander.

De persoonlijke inzichten van.....



Wendy Dieben 'Veel gebeurt toch in de waan van de dag. Dus is het belangrijk af en toe afstand te nemen en te kijken naar: waar deden we het ook al weer voor en: hebben we de bewoners en gebruikers er ook daadwerkelijk bij betrokken?'



Femke Adriaens 'Ik ben blij in de COP te participeren en zelf als deelnemer te ervaren hoe je als grote groep met zo'n veelheid aan ideeën tot een product gaat komen. Ik heb ook bevestiging gevonden van mijn eigen ideeën. Die zijn scherper geworden.'

Wie een idee eenzijdig probeert op te leggen, kan rekenen op cynische omstanders. Een plan dat vanaf de eerste aanzet een gezamenlijk belang in zich verenigt, verbindt enthousiaste deelnemers.

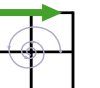
4. Maak de sociale overwaarde inzichtelijk

We maken dingen graag ingewikkeld en bureaucratisch. Zijn op de een of andere manier veel bezig met risico's mijden en indekken en weinig met vertrouwen. We bouwen veiligheidsmarges in en sorteren voor op mogelijke problemen. We letten erop dat planning en budget worden gehaald, reserveren vast wat extra tijd en geld en gebruiken dat ook. We werken serieel, achter elkaar aan en wachten op elkaar. En dus duren processen heel lang. En zo worden veel zaken die we belangrijk vinden onbetaalbaar en onhaalbaar.

Doe de zaken eens anders! Durf te geloven dat je meer in huis hebt dan je denkt. Iets dat jij moeiteloos kunt geven, kan voor een ander van onschatbare waarde zijn. Als het jou weinig kost om iets te geven, mag wat de ontvanger ermee doet, ook mislukken. Zo kom je niet in een situatie van verantwoording terecht. We noemen dit 'sociale overwaarde'. Kijk ook eens op www.durftevragen.nl waar dit principe tot kunst is verheven.



Christiaan Pfeiffer 'Elke plek is gevormd door mens en natuur. Het heeft een eigen verhaal. En dat verhaal is belangrijk. Voor het ontwerpen en voor de mensen die er uiteindelijk komen wonen of werken. Mensen hiervoor enthousiast maken, dat is wat ik wil bereiken..'



'de manager als leiding-nemer'



Een voorbeeld: in Estland hebben 50.000 burgers in één dag al het zwerfvuil in hun land opgeruimd. Met een opvallende, tomeloze energie en vrolijkheid. Kosten: een half miljoen euro. Als de overheid dit zelf had gedaan, had zo'n opruimactie drie jaar tijd en 22,5 miljoen euro gekost. En was het dan ook met zoveel vrolijkheid gepaard gegaan? Deze actie, te zien op Youtube (<http://bit.ly/fxZAF>) is een prachtige illustratie van 'vele handen maken licht werk'.

Hoe mooi zou het zijn als de overheid meer van de kracht en energie van inwoners gebruik zouden maken. Participeren als overheid in initiatieven van sterke bewoners en niet alleen andersom. De spelers vormen de sociale waarde van een project. De grootste waarde van mensen staat immers niet op hun visitekaartje. Dat toont niet meer dan het topje van de ijsberg van wat je werkelijk aan een project kunt bijdragen. Door bij elkaar naar boven te halen wat onder water zit, bereik je meer. Maak daarom de sociale overwaarde van spelers inzichtelijk.

5. Laat de manager vooral verbinden

In grote organisaties neemt het bestuur de belangrijke beslissingen en geeft het management vervolgens leiding aan de uitvoerders. In situaties waarin de

'de manager als leiding-gever'



organisatie echt nieuwe dingen moet doen, zoals bij gebiedsontwikkeling, werkt dat niet. De manager kan dan beter zijn positie tussen bestuurder en uitvoerder verlaten en voor een andere rol kiezen. In plaats van de lijn van bestuurder naar manager naar uitvoerder ontstaat dan een driehoek. De manager zit niet tussen hen in maar ondersteunt de relatie tussen de andere twee. Wanneer je met de organisatie echt een nieuwe ontwikkeling wilt realiseren, maak je driehoeken. De manager, voormalig tussenpersoon, wordt ondersteuner.

6. Help de consument om producent te worden

Duurzaamheid betekent ook: bewoners en gebruikers van begin af aan betrekken bij het ontwerpen en inrichten van het gebied. Of het nu gaat om een stad, een wijk of een straat. Het organiseren van participatie is heel belangrijk bij de ontwikkeling van een gebied. Niet over de hoofden heen, maar samen met bewoners ontwikkelen. Laat mensen meedenken, luister naar wat omwonenden en gebruikers zelf vinden. Voor sociale duurzaamheid moet je echt de deur uit.

De sleutels om partijen duurzaam te verbinden

Kleinere partijen en initiatieven **VERBINDEN** aan gebiedsontwikkeling maakt de duurzaamheid ervan sterker.

- Dus ■ Zorg dat lokale ondernemers een rol spelen bij de duurzame ontwikkeling van een gebied.
- Zorg dat ook kleinere partijen een kans maken bij (Europese) aanbestedingen; bijvoorbeeld door in het aanbestedingsbeleid rekening te houden met het MKB.
- Maak een bewonersloket voor het 'Wilde Wonen', het particulier opdrachtgeverschap.

Partijen vanuit eigen kracht, kennis en kunde **VERLEIDEN** om inbreng te leveren voor duurzaamheid, garandeert een beter eindresultaat.

- Dus ■ Bied partijen de mogelijkheid zelf vorm te geven aan duurzaamheid, door bijvoorbeeld innovatieve contracten af te sluiten: besteed de vraag uit en niet de oplossing.
- Maak SMARTcoalitions: stel een vraag op een open manier, laat partijen zelf coalities smeden rond deze vraag en maak duidelijk dat je selecteert op de duurzame meerwaarde van de coalitie.
- Zorg dat je zelf ook energie steekt in de vraag en niet alleen in de oplossing om deze SMARTcoalitions te verleiden tot duurzaamheid.

Aangepaste convenanten en overeenkomsten kunnen voorkomen dat duurzame initiatieven stranden op korte termijn kostenplaatjes.

- Dus ■ Garandeer dat de partij die de hogere investeringen doet om duurzaamheid te bereiken, op langere termijn ook de opbrengst van deze investeringen terug ziet.

Wil je echt duurzaam blijven ontwikkelen, zorg dan dat winst terugvloeit in nieuwe duurzame initiatieven binnen het gebied.

- Dus ■ Zorg dat de opbrengsten van woningbouw ten goede komen aan publieke doelen in het plangebied.





ACT: duurzame ambities echt waarmaken

Het project Amsterdam Connecting Trade (ACT) draait om de ontwikkeling van een multimodaal logistiek gebied, bestaande uit drie deelgebieden en een park. Het doel van ACT is door middel van het verknopen van de deelgebieden, een een kwaliteitsslag te geven aan het gebied en de marktpositie van Mainport Schiphol als internationaal logistiek knooppunt. Tegelijkertijd is het de bedoeling de leefbaarheid te verhogen en de economie te stimuleren. Samenhang binnen ACT moet zorgen voor een grotere Europese concurrentiepositie. Het plan omvat drie pijlers: multimodaliteit, duurzaamheid en logistiek.

Duurzaamheid

ACT is een samenwerkingsverband tussen Schiphol Area Development Company (SADC), gemeente Haarlemmermeer, Schiphol, AM en de provincie Noord-Holland. In 2008 is een masterplan vastgesteld met daarin hoge doelstellingen op het gebied van duurzaamheid. De duurzame ambities zijn verder uitgewerkt in de Duurzaamheidsvisie ACT (jan-sept 2009)

Het vraagstuk

De duurzaamheidsvisie ACT is voorgelegd ter goedkeuring aan de gemeenteraad Haarlemmermeer. De projectleiders van de deelgebieden moeten op basis van deze visie duurzaamheid daadwerkelijk realiseren in de verschillende planonderdelen binnen de deelgebieden. De verleiding is groot om de inhoudelijke visie te vertalen in harde afspraken en procedures, zoals convenanten. Dit geeft op korte termijn wel houvast, maar is dat ook effectief op de langere termijn? De ruimte voor nieuwe inzichten moet blijven, daarvoor is de visie een handige leidraad.

Ontwikkelvraag

Hoe kunnen we in deze fase waarborgen dat uitvoerende partijen ook daadwerkelijk de duurzame ambities uit de duurzaamheidsvisie realiseren?

Oplossingen

- Betrek bestuurders bij dit plan, maak hen enthousiast over duurzaamheid door bijvoorbeeld hen aansprekende voorbeelden te laten zien.
- Zorg voor een goed beslisdocument met verschillende afwegingen.
- Toon inzichten in lange termijn en korte termijn.
- Bekrachtig de afspraken met een overeenkomst, waar ook bestuurders bij betrokken zijn.
- Besef dat samenwerking tussen alle partijen nodig is en ken elkaars agenda. Ga in gesprek met elkaar.
- Bouw flexibiliteit in bij de implementatie, laat iets te kiezen over voor de volgende generaties, duurzaamheidstechnologie ontwikkelt zich razendsnel: geef niet weg wat je misschien nog nodig hebt.
- Rendementstijden worden korter.
- Ontwikkel een implementatiestrategie, een soort handleiding met de focus op wat er nodig is om de ambities verder te brengen, voor de projectleiders van de deelgebieden en voeg dit als bijlage toe aan het inhoudelijke visiedocument.
- Geef het visiedocument een aansprekende titel mee, dat beklijft meer dan veel inhoud.

Tijd

Een inzicht dat de gemeente heeft opgedaan: in een project draait het altijd om tijd. Het kost over het algemeen tijd om mensen op één lijn te krijgen. Tegelijkertijd moet de planontwikkeling doorgaan. Aan de andere kant komen er weer nieuwe innovaties bij doordat het proces meer tijd in beslag neemt. En als het gaat om duurzaamheid heft de gemeente de tijd mee.

Participatie

De gemeente is door deelname aan de CoP beter gaan sturen op de participatie in het project.

Doorwerking en effect van de CoP

November 2009 Stuurgroep ACT stelt de 'Guidance' vast als leidraad, inclusief 'kansrijke combinaties en smart coalitions', dat rechtstreeks afkomstig is uit het CoP gedachtegoed.

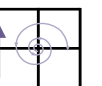
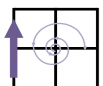
Januari 2010 Gemeenteraad Haarlemmermeer neemt 'Guidance ACT' aan met 'kansrijke combinaties en smart coalitions'.

September 2010 uitvraag voor het opstellen van een integraal ontwikkelingsplan aan 'Smart Design Coalitions'.

December 2009 duurzame gebiedsontwikkeling en input vanuit de CoP opgenomen in de Contourennota Structuurvisie Haarlemmermeer 2030.

Februari – juni 2010 Vanuit gedachtegoed CoP is er invloed van opstellers 'Guidance' op organisatie en inhoud van de ontwikkeling van A4Zone West met als effect dat er veel ruimte is voor duurzaamheid in nieuwe projectorganisatie.

November 2010 Resultaten CoP opgenomen in 'ontwikkelingsstrategie' en ontwerp structuurvisie Haarlemmermeer 2030.



Het nieuwe meten



Projectmanagers let op! De tijd voor een nieuwe manier van duurzaamheid meten is aangebroken. Met deze manier is het mogelijk om bestuurders beter te informeren over de duurzame prestaties van een gebied. En om vanaf de start van een project een gedragen koers te bepalen. En, last but not least, waardering zichtbaar te maken voor excellente oplossingen en innovaties. Bij het nieuwe meten betrek je effectief share- en stakeholders bij de waardering van duurzaamheid en stuur je op synergie. In de praktijk blijkt namelijk dat dit het verschil maakt tussen een echt duurzame gebiedsontwikkeling en een niet zo duurzaam gebied. Een aantal noties en praktische aanbevelingen.

Metten anno 2010: de audit paradox

Metten is belangrijk om te weten of je het beoogde duurzame resultaat haalt en om keuzes te verantwoorden. In de kern gaat het over communiceren over duurzaamheid met share- en stakeholders. Met een meetinstrument kun je de kwaliteit aangeven van een gebied of proces, hierover discussiëren en bijsturen als dat nodig is. Hierbij wordt meestal uitgegaan van een scherp gedefinieerd eindbeeld van de prestaties.

Experts hebben objectieve, sectorale indicatoren ontwikkeld, bijvoorbeeld de hoeveelheid groen in het gebied, het percentage energiebesparing of CO2 reductie, het aandeel duurzame energie of de aanwezigheid van een gesloten waterbalans. Er is een bont palet van ruimtelijke en milieu-instrumenten beschikbaar om te meten hoe een ruimtelijke ontwikkeling scoort op deze indicatoren. Denk maar eens aan de Duurzaamheidsprestatie op Locatie, GPR, LEED of BREEAM gebiedslabel. Door weging van ecologische veerkracht, de sociale rechtvaardigheid en de economische ontwikkelingen beogen de instrumenten een integrale duurzame afweging. Dit wordt vaak uitgedrukt in een getal of label. Zo is een score van 1 tot 10 voor iedere betrokkene begrijpelijk, de

achterliggende berekening is echter doorgaans alleen voor de experts te doorgronden. De conclusies van zo'n meetexercitie komen voor velen als een duveltje uit een doosje. Een onverwachte uitkomst leidt tot discussie over de indicatoren en weging hiervan, de betrokkenen zullen vanuit hun eigen perspectief en waardesysteem de uitkomst rechtvaardigen of verwerpen. Een belangrijk punt van kritiek is dat het heel moeilijk is de indicatoren voor alle aspecten op een uniforme wijze vast te stellen en te meten. Waar ligt de grens van een gebied bijvoorbeeld? En hoe kun je de lange termijn effecten in het model verwerken? Andere kritiek betreft de beperking tot gemakkelijk meetbare kwesties. Moeilijke of andersoortige kwesties, zoals meevoudige effecten kunnen niet goed worden opgenomen in een meetinstrument. De uitkomst is bovendien een momentopname en zegt niets over de effectiviteit van het creatieproces zelf, hoewel in de praktijk blijkt dat het proces een belangrijke succesfactor kan zijn bij duurzame gebiedsontwikkeling.

Zo ontstaat de auditparadox. Hoe intensiever je duurzaamheid meet, hoe lastiger het is de conclusies effectief een rol te laten spelen in het creatieproces. De essentie van een werkelijk duurzaam gebied en het traject daar naar toe, wordt onvoldoende vastgelegd met de huidige instrumenten.

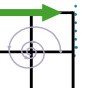
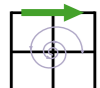


Westergasfabriek terrein

Hoe kom je tot een geschikte herbestemming van een zwaar verontreinigd voormalig fabrieksterrein met een groot aantal monumentale gebouwen? Met deze vraag hebben Stadsdeel Westerpark en Projectbureau Westergasfabriek zich uitgebreid bezig gehouden. Aan het bloeiende cultuurpark dat de Westergasfabriek nu is, ging een langdurig en complex proces vooraf. Het huidige succes van de Westergasfabriek is te danken aan de combinatie van tijdelijk gebruik van het gebied met de planontwikkeling voor de lange termijn. Vanaf 1992 werden de gebouwen tijdelijk gebruikt voor creatieve en culturele activiteiten. Avontuurlijke ondernemers en kunstenaars streken er neer.



Het werd dé ontmoetingsplaats voor creatief en innovatief Amsterdam. Die ruimte en creatieve energie hadden zo'n aantrekkingskracht, dat het gebied een blijvende culturele bestemming kreeg. Zo stond het gebied al op de kaart voordat het af was. Daarnaast bleek een creatief, flexibel én vooral communicatief projectteam onontbeerlijk om de verschillende processen tegelijkertijd te kunnen overzien. Het team moest steeds voeling houden met de vele facetten van het terrein en deze stroomlijnen en ordenen. En wanneer nodig moest de strategie bijgesteld worden. Dit 'creatieve proces' is het tegenovergestelde van een 'lineair proces'. Het team ging wel een vastgestelde richting op, maar zonder detaillering of verankerd einddoel. Met veel geduld, zonder haast en met een open vizier. Om uiteindelijk met behulp van steeds weer nieuwe creatieve ideeën vanuit chaos tot een heldere visie te komen. **Het succes is toe te schrijven aan persoonlijke betrokkenheid, aansprekende visie en vertrouwen in een open creatief proces.**



Een werkveld in transitie

Gebiedsontwikkeling bevindt zich in een overgangsfase. De sturing verschuift van topdown sturen in de vorm van een projectopdracht en een programma van eisen naar meer zelfsturing. Daarbij worden partijen in het gebied opdrachtgever en kan het opdrachtgeverschap in de loop van de tijd veranderen. Een tweede verandering is een minder stringente scheiding tussen ontwerp en uitvoering. Uitvoerende en beherende partijen worden in een vroeger stadium betrokken bij de planvorming en kunnen meewerken aan het formuleren van de opgave. Ten derde vindt er een kentering plaats van de procedurele sturing van de inhoud, naar processturing van de inhoud en komen de procedureafspraken pas daarna. Het ontwerp verschuift van blauwdruk en bestek naar strategisch onderzoek en co-creatie. Tenslotte werd voorheen geaccepteerd dat ambities afnemen in de loop van het proces, vanwege de betaalbaarheid op de korte termijn. Nu wordt meer en meer gewerkt aan ambities en prestaties die toenemen gedurende het proces, ondersteund door het organiseren van een leer- en innovatieomgeving rond lastige vraagstukken.

Anders werken, anders meten

De komende periode is er behoefte aan meetsystemen met een ondersteunende werking voor het proces van correlatie door verschillende partijen.

Het nieuwe meetsysteem dient daarom:

- 1 aantrekkelijk en toegankelijk te zijn voor de verschillende perspectieven en waardesystemen van de betrokkenen;
- 2 transparante en begrijpelijke output op te leveren die ruimte biedt om tijdens het proces zaken bij te kunnen stellen. De resultaten moeten door partijen gebruikt kunnen worden om hun eigen keuzes bij te stellen;
- 3 de waardecreatie op korte en lange termijn (in de breedste zin van het woord) overtuigend zichtbaar te maken.

Metten in een verschuivend werkveld

Het begrip duurzame ontwikkeling heeft in de loop der jaren een ingrijpende ontwikkeling doorgemaakt. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) gaf in 2002 aan dat er twee interpretaties denkbaar zijn: in de eerste interpretatie is het vooral een aan voorraden en biodiversiteit gekoppelde waarde, die kan worden geoperationaliseerd, in de tweede functioneert het als een inspirerend, integraal meta-concept, dat in ieder plan opnieuw met betekenis geladen wordt. Die laatste invulling heeft in de loop der jaren de overhand gekregen. Een verschuiving van objectief naar subjectief, maar volstrekt subjectief is het echter ook weer niet. Er is een brede consensus dat het begrip 'duurzaamheid' onderwerpen aan de orde stelt als energie, water, ecologie, gezondheid, biodiversiteit, relatie met de omgeving en participatie. Duurzame stedelijke ontwikkeling is geen sausje, dat over een stad wordt uitgegoten, maar het vraagt om een fundamentele herbezinning en een integrale aanpak, waarbij bedrijfsleven, burgers en overheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen. Het meten van duurzaamheid kan een ondersteunende rol vervullen in een productieve dialoog tussen share- en stakeholders, maar dat stelt wel eisen aan het instrumentarium.



Weet wat je meet

De leden van de themagroep *Het nieuwe meten* hebben in de periode februari -oktober 2010 een verkenning uitgevoerd bij vijf projecten om bouwstenen te verzamelen voor een nieuw meetsysteem. Twee vragen stonden centraal. Waarop zijn duurzame successen gebaseerd? En welke indicatoren helpen echt bij het sturen op een duurzaam resultaat?

Synergie

Uit de praktijkvoorbeelden kwam naar voren dat *synergie* essentieel is voor een duurzaam resultaat. Er is sprake van synergie wanneer het resultaat meer is dan de som der delen. Nieuwe combinaties van betrokkenen, expertise, perspectieven en waardesystemen leiden tot nieuwe combinaties van inhoudelijke oplossingen. Het creëren van procescondities voor synergie bij duurzaamheidsvraagstukken leidt tot een duurzamer resultaat, maar ook tot nieuwe invulling van duurzaamheid. Dit laatste is gewenst omdat de huidige complexe vraagstukken ons uitdagen om tot nieuwe oplossingen te komen. Kortom: synergie is noodzakelijk voor een succesvolle duurzame gebiedsontwikkeling. Belangrijke condities die uit de praktijk naar voren kwamen, zijn betrokkenheid en participatie, verbinding en coalities, vertrouwen en verantwoordelijkheid.

1 Betrokkenheid en participatie

Vroegtijdige betrokkenheid van de stakeholders en eindgebruikers draagt bij aan goed draagvlak voor het proces en resultaten die in de tijd bekliven.

Indicatoren: de mate van samenwerking tussen publiek en private partijen en mate van ruimte voor sturing door stakeholders.

2 Verbinding en coalities

Betrokken partijen vormen slimme coalities, waarbij ontwerp, realisatie en beheer in een hand blijven. Het streven naar kosteneffectiviteit, dichtbij de eigen kernactiviteit blijven en kwaliteitsborging, zijn verbindende kernbegrippen.

Indicatoren: de mate van ketenintegratie en coalitievorming

3 Verantwoordelijkheid en vertrouwen

Vertrouwen moet je verdienen, maar een betrouwbare staat van dienst helpt. De bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen rol in het proces. De wederkerigheid in de relatie staat voorop bij het verlenen van diensten en wederdiensten.

Indicatoren: de aanwezigheid en de kwaliteit van intentieovereenkomsten en samenwerkingsovereenkomsten.

Lokaal energiebedrijf 'Thermo Bello' in Lanxmeer

Thermo Bello is een wijkenergiebedrijf dat in eigendom is van bewoners in de wijk EVA-Lanxmeer. In deze wijk zijn bewoners op zoek naar mogelijkheden om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zaken die direct op hun levenskwaliteit van invloed zijn. Naast de energievoorziening zijn bewoners vergaand betrokken bij de ontwikkeling en inrichting van de wijk, het landschap en het openbaar groen, de verkeersveiligheid, het waterbeheer en de productie van voedsel. De wijk is een proeftuin van maatschappelijke vernieuwing en daarvan is Thermo Bello één van de vruchten.

Het succes is toe te schrijven aan persoonlijke betrokkenheid, vertrouwen, het benutten van lokale kennis en ontsluiten van lokaal kapitaal.



De contouren van een nieuwe meetlat

Bij complexe ruimtelijke opgaven met Cradle to Cradle ambities waarbij veel verschillende actoren zijn betrokken en waarbij geen vastomlijnd eindbeeld is geformuleerd, ontstaat behoefte aan een nieuwe manier van meten. Als oplossingen niet voor handen zijn, dan moeten ze gemaakt worden. De condities voor het bereiken van synergie geven hiervoor handvatten. Het bestaande instrumentarium wordt verrijkt van 'meten om te weten' naar, 'meten om te leren'.

Hoe kan de nieuwe meetlat voor duurzame gebiedsontwikkeling er dan uitzien?

Een advies vanuit de CoP aan de Floriade illustreert de nieuwe manier van meten. Aan de hand van twee denkbeeldige situaties wordt het onderscheid tussen het bestaande en het nieuwe meten duidelijk.

Wanneer de gangbare systemen van duurzaamheidsmeting en certificering worden toegepast, dan zou de volgende situatie kunnen ontstaan (1):

10 mensen organiseren de Floriade; zij vragen aan.....
100 mensen te meten of de producten en processen wel duurzaam zijn, dat leidt tot rapporten en spreadsheets die geleverd worden aan.....
1.000 mensen die het gebied, de gebouwen en de diensten realiseren voor.....
1.000.000 mensen die de Floriade bezoeken.

Dat kan niet de bedoeling zijn. Wij streven ernaar dat rond de Floriade (2):

10.000.000 mensen geïnspireerd worden door duurzame producten en diensten, die gepresenteerd worden door.....
10.000 mensen die hebben meeontwikkeld, ondersteund door.....
10 mensen die de droom zichtbaar maken van
1 mens

In het eerste geval werken veel mensen, betaald en uit het zicht aan inhoudelijke analyses, met het doel objectieve uitspraken te doen over kwaliteit. Het gaat dan vooral over verantwoording en risicobeperking. In het tweede geval zijn leveranciers, producenten, adviseurs, exposanten, bezoekers in gesprek met elkaar over wat ze belangrijk vinden. Het gesprek en de onderbouwing zijn zichtbaar en worden niet eenmalig door de Floriade betaald, maar zijn versleuteld in de bedrijfsprocessen. Het tweede geval creëert oneindig meer inspiratie en is veel meer ontwikkelingsgericht. Het meten van duurzaamheid zou het proces van het creëren van producten en diensten moeten versnellen en verrijken. Er is dus behoefte aan een manier van meten en communiceren die toegankelijk is, aantrekkelijk voor verschillende doelgroepen, meegroeit in de tijd en de verschillende belanghebbenden betekenisvol met elkaar in verbinding brengt. Wij stellen de harde eis dat het meten van duurzaamheid zelf ook waarde moet creëren. En we noemen het audit 2.0.

Floriade 2012 in Venlo

De Floriade, dé grootste tuinbouwexpo ter wereld, vindt eens in de tien jaar plaats. In 2012 wordt de Floriade in Venlo gehouden; voor het eerst in de geschiedenis buiten de Randstad. Het Floriadepark wordt aangelegd volgens een integrale aanpak waarin ontwerp, engineering en realisatie in één contract zijn opgenomen. Naar verwachting zal de Floriade miljoenen bezoekers trekken. Het ontwerp en de realisatie van de Floriade 2012 is geïnspireerd door Cradle to Cradle filosofie en uitgewerkt in de Venlo Principles. Na afloop van het evenement wordt het terrein doorontwikkeld als een hoogwaardig en duurzaam businesspark. Sturing op het resultaat is gedelegeerd aan een BV, de politieke sturing is op afstand om ruimte te geven aan persoonlijke drijfveren van de medewerkers. Het vertrouwen in de betrokken uitvoerder is geborgd in een gentlemen's agreement. Een transparant duurzaamheidsmanagement systeem maakt duurzame keuzes, motieven en onderbouwing inzichtelijk.

Het succes tot nu toe is toe te schrijven aan persoonlijke betrokkenheid en sturen op vertrouwen en verantwoordelijkheid.

Het nieuwe meten in 1,2,3 stappen

De nieuwe manier van meten is een aanvulling op bestaand instrumentarium en heeft het karakter van een methodisch ondersteund stappenplan. Het doel is het openen van een brede dialoog, gericht op focus en verbinding. De aanpak is gebaseerd op de stelling dat duurzame kwaliteit alleen tot stand komt in de relatie tussen vrager en aanbieder. De vrager is de initiërende partij, een persoon, organisatie of coalitie die iets wil. De aanbieder is een persoon, organisatie of coalitie die iets kan.

Stap 1 Creëren van een gezamenlijke visie

De vragende partij geeft zijn visie vorm en zet dit uit in de markt. De visie is opgebouwd vanuit *gebiedsurgenties* (wat is hier functioneel nodig) en *beleidsurgenties* (principes over duurzaamheid). Uit de succesvolle praktijkvoorbeelden blijkt hoe belangrijk het is om een integrale visie vanuit de initiële opdrachtgever te formuleren. Een visie is integraal wanneer wordt ingegaan op de manier waarop de verschillende bouwstenen van het gebiedssysteem met elkaar samenhangen. Hier horen ook de actoren in het gebied bij en de mate waarin veranderingssnelheid en onzekerheid een rol speelt. Hoe werken oplossingen op elkaar in? Wat timmer je dicht en doe je zelf en wat laat je open en vullen anderen in? Hoe scheidt het één randvoorwaarden voor het ander? Inzicht in dergelijke samenhangen is essentieel. Deze visie vormt het raamwerk en startpunt. Met de integrale visie kan de initiërende partij de 'markt' op.

Sturen op een integrale participatieve procesaanpak is een randvoorwaarde om synergie, noodzakelijk voor een duurzaam resultaat, te creëren.

Stap 2 Hoe kan de aanbieder bijdragen aan de gezamenlijke visie?

De aanbieder reageert op de vraag. Dit kan een concrete oplossing zijn of een aanvulling op de visie waarbij met bestaand instrumentarium of anderszins de hardheid van de aanbieding wordt onderbouwd.

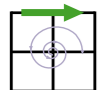
Bij meerdere aanbieders ontvouwt zich een portfolio van oplossingsrichtingen en een uitbouw van de visie. Sturen op betrokkenheid is een randvoorwaarde om synergie, noodzakelijk voor een duurzaam resultaat, te creëren.

Stap 3 In de relatie tussen betrokken partijen wordt de indicatoren van het meetsysteem bepaald

Hier ontspint zich een competitieve dialoog over de waarde van de ambitie en voorgestelde oplossingen. Door vraag en aanbod naast elkaar te zetten wordt zichtbaar hoe de ambitie van de vrager en de ambitie van de aanbieder zich tot elkaar verhouden. Hier dient de vrager een vorm te kiezen waar ruimte is voor objectieve en subjectieve onderbouwing. Alle betrokkenen kunnen reageren en voortbouwen op voorstellen en inzichten. Ook de hardheid van de aanbieding kan ter discussie worden gesteld of verder aangevuld. Dit is de eerste stap in het toevoegen van waarde in het proces en het vertrekpunt voor een brede dialoog. Dit is het platform waar zich ook nieuwe combinaties kunnen vormen tussen de betrokken partijen en aanbieders afvallen waar de ambities elkaar niet versterken.

Het resultaat van deze stap is dat er een open dialoog gevoerd wordt tussen vragers, aanbieders en stakeholders. De dialoog levert een brede scope van waarden op die er echt toe doen. Dit is een mooi vertrekpunt om bij vervolgstappen en correlatie, het monitoring- en meetsysteem te laden met gedragen waarden.

Sturen op vertrouwen en verantwoordelijkheid is een randvoorwaarde om synergie, noodzakelijk voor een duurzaam resultaat, te creëren.

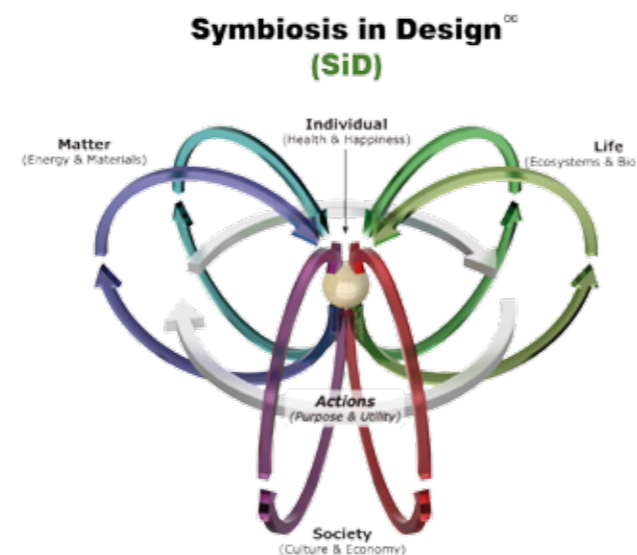


'Wijk voor initiatieven' in Almere Hout Noord

Nieuwe bewoners, instellingen en bedrijven worden gevraagd initiatieven aan te dragen voor bouwprojecten en activiteiten. De initiatieven worden ondergebracht in Stichting Vliegwielen en het onderhoud in een Participatiemaatschappij. Op deze wijze wordt de betrokkenheid van stakeholders geborgd en zelfbeheer gestimuleerd. Gemeente en corporatie zijn de ontwikkelende, realiserende en beherende partijen van de openbare ruimte en van het grootste deel van het vastgoed. Gemeente, corporatie en provincie werken samen bij duurzame energievoorziening, zuinige woningen, plannen en realiseren van windturbines. Bij de uitwerking van de openbare ruimte wordt ingestoken op meervoudig effecten op ecologisch, sociaal en economisch vlak. De planvorming en uitwerking laten zien dat synergie wordt nagestreefd op zowel proces als inhoud.

Het succes wordt gezocht in het sturen op nieuwe verbindingen en coalities. Het grootste dilemma tot nu toe is dat de tijdsdruk een proces van correlatie negatief beïnvloed.

Symbiosys in Design is een aansprekend voorbeeld van een aanpak waarbij in een co-creatief proces gedeelde waarden worden geladen in een virtuele omgeving.



Het model 'Symbiosis in Design' geeft aan dat de integraliteit van de visie een belangrijke randvoorwaarde is voor meervoudige, elkaar versterkende effecten, oftewel synergie. De methode brengt samenhang tussen people, planet en profit aspecten. De samenhang in het systeem is niet rechtlijnig maar altijd uniek.

meer informatie: Except, Rotterdam

Het nieuwe meten volgens.....

Frank Zegers 'Kijk over de schuttingen van ieders praktijk. Hierdoor ontstaan nieuwe oplossingen en verbindingen. Het meetbaar maken van deze synergie is één, er voor zorgen dat er een vruchtbaar ontwikkelproces ontstaat waarin synergie daadwerkelijk kan ontstaan is de echt grote uitdaging.'



Marion Bakker 'Zet vooral in op een excellent proces, het meten volgt als de belangen helder zijn.'



Roy Vercoulen 'Samenwerken met andere regio's met kennis en ervaring op het gebied van innovatieve duurzaamheid en C2C wordt steeds belangrijker. Ontwikkel een structuur met een internationaal karakter waarin regio's profiteren van elkaars kennis.'



Joke Sondern 'Wat 'vandaag' duurzaam is, is morgen gewoon en 'morgen' biedt weer nieuwe mogelijkheden om nog meer te bereiken. Het proces is van wezenlijk belang: projectleider en projectleden vorm een 'duurzaamteam.'



Column Cees Anton de Vries RnR group

De rechten van het gebied

Stedelijke herstructurering, het verplaatsen van glastuinbouw, het uit de grond stampen van bedrijventerreinen: er zijn mensen die denken dat het allemaal duurzame gebiedsontwikkeling is. Door er een groen sausje overheen te gieten zoals een wat lagere EPC, een beetje minder verhard oppervlak en een extra inspraakronde. In deze kringen is het ook bon ton om de marketingstrategie te vergroenen en vooral te wijzen op de vele comfortvoordelen van de duurzame producten. Die mensen hebben het niet begrepen. Maar ze kunnen er ook niets aan doen. Ze worden immers nooit uitgedaagd eens door te denken. In de meeste gesprekken en pitches komen ze een heel eind met duurzaamheid als brandingformule. Duurzame gebiedsontwikkeling biedt geen duidelijk speelveld. Het lijkt soms 'anything goes'. Er is geen duidelijke standaard of definitie. Veel projecten houden de schijn op dat sympathieke intenties volstaan. Het wordt tijd voor een ander geluid. Voor een principiële meetlat voor de praktijk.

Bij gebiedsontwikkeling gaat het om slimme combinaties van mensen, stromen en gebieden. Voor 'mensen' bestaat inmiddels de universele verklaring van de rechten van de mens. Voor 'stromen' bestaat ondertussen het concept van 'kringloopsluiting'. En voor het 'gebied'? Voor het gebied bestaat nog niets. Laten we daarom de 'universele verklaring van de rechten van het gebied' opstellen. In zo'n verklaring leggen we de basisvoorwaarden vast voor een duurzaam bestaan van het gebied. En met die universele verklaring in de hand kun je bij elke gebiedsontwikkeling checken hoe het zit met de duurzaamheid. Zo'n verklaring zou al die mensen helpen die best aan duurzame gebieden willen werken, maar die tot nu toe gewoon niet wisten wat ze dan moesten doen.

In de CoP Oneindig Laagland zijn de afgelopen maanden de eerste contouren van de verklaring duidelijk geworden. Het is het begin van een definitie van een duurzaam gebied: **Gebied 2.0**.

Het Gebied 2.0

1. heeft een duidelijke begrenzing en identiteit: je weet wanneer je binnen of buiten bent.
2. functioneert op basis van steeds duidelijker wordende ontwikkelprincipes:
 - a) zodanig dat recht wordt gedaan aan de geschiedenis van het gebied,
 - b) zodanig dat recht wordt gedaan aan dat wat nodig is voor de toekomst van het gebied,
 - c) met de mensen die er zijn.
3. leeft vanwege de stromen die steeds beter in kaart gebracht worden: energie, lucht, water, grondstoffen, geld, verkeer, informatie.
 - a) met aandacht voor de verbetering in de 'van' en de 'naar' situatie,
 - b) met bekende en betrokken actoren per stroom,
 - c) met een ambitie per stroom voor de groei van de backfeeding (kringloopsluiting).
4. is een vertrouwd speelveld waar publieke, private en particuliere betrokkenen toegevoegde waarde realiseren door samenwerking:
 - a) tussen partijen in het gebied,
 - b) binnen organisaties die actief zijn in het gebied,
 - c) tussen partijen binnen en buiten het gebied.
5. beschikt over een aantrekkelijke kennis- en innovatie omgeving, waarin scholen, bedrijven, gemeenten, burgers met plezier deelnemen.



Westflank zet duurzaamheid op de kaart

Het zuidwestelijk deel van gemeente Haarlemmermeer, de Westflank, is een gebied met nog weidse vergezichten middenin de Randstad. De opdracht voor de Westflank is om 10.000 woningen te bouwen, gecombineerd met duurzame waterberging en 900 hectare voor recreatie en natuurontwikkeling. Het streven is om in 2013 te starten met de bouw van de eerste woningen.

Raamwerken

De Westflank gaat uit van een integraal duurzaam ontwerp met sterke, samenhangende, flexibele en toekomstvaste raamwerken voor water en energie. Deze raamwerken vormen de basis en moeten nog zeker honderd jaar kunnen meegaan. Ontwikkelingen die zich in die periode voordoen, moeten steeds aan deze raamwerken worden gekoppeld, zonder dat het raamwerk wordt aangetast. De raamwerken moeten de garantie bieden voor duurzaamheid.

Programma van Eisen

In de loop van 2010 werd aan een programma van eisen gewerkt. In de loop van 2010 wordt dit uitgewerkt tot een definitief Programma van Eisen (PvE). Vijf overheidspartijen werken hier gezamenlijk aan: gemeente Haarlemmermeer, provincie Noord-Holland, het Hoogheemraadschap van Rijnland en de ministeries van LNV, VROM en V&W gecoördineerd door het Rijksvastgoed ontwikkelingsbedrijf (RVOB).

Het vraagstuk

De opdracht voor de Westflank is om op een duurzame manier water, wonen en groen te realiseren, dat aansluit bij het polderlandschap. De betrokken ministeries hameren erop dat de uitwerking van de thema's water, energie en sociale duurzaamheid in het Programma van Eisen innovatiever moet. In de ogen van het projectbureau Westflank is het PvE innovatief genoeg en zijn de ambities hoog. Alle betrokken partijen moeten nu investeren om de duurzame ambities waar te maken. De onderhandelingen over investeringen in een nieuw watersysteem verlopen moeizaam.

Ontwikkelvraag

Hoe zorg je ervoor dat partijen zich verbinden aan de verschillende planonderdelen en thema's van het plan 'Westflank' en hoe kunnen de innovaties op het gebied van water, energie en sociale duurzaamheid in het plan inzichtelijk gemaakt worden?

Oplossingen voor de Westflank

Het benoemen van herkenbare en goed communiceerbare planonderdelen, de unique selling points (USP's) van het gebied, kan partijen verleiden zich aan het plan te binden. In Westflank liggen kansen voor bijzondere waterwoonmilieus, wonen en werken liggen dicht bij elkaar en het gebied wordt energieneutraal. Bovendien worden er, door de ligging van het gebied op het snijpunt van duinen, strandwallen en polder, goed herkenbare landschappen gecreëerd. De herkenbare landschappen ontstaan omdat deze binnen het raamwerk van water en groen specifieke invullingen krijgen. Zoals 'waterwonen' aan de polder rand en 'dorpswonen' in de dorpen binnen de polder. Uit de CoP kwam naar voren dat het programma van eisen innovatief genoeg is, maar dat het op een andere manier gepresenteerd moet worden.

Stakeholders betrekken

In deze fase van de planvorming is het van belang dat de juiste partijen betrokken worden en zich ook committeren aan de ambities. Het is daarom van belang om het waterschap nauwer in het plan te betrekken. Ook is het nodig om bestaande verbindingen tussen partijen te vernieuwen. De deelnemers aan de CoP stellen voor dat de gemeente hiervoor een meer ondersteunende rol aanneemt, waarbij samenwerking met stakeholders en co-creatie centraal staan. Welke kansen biedt een bepaalde ontwikkeling voor de stakeholder, wat en wie heeft deze nodig en kan de gemeente ondersteuning bieden bij het vinden van nieuwe partners om tot een haalbare businesscase te komen?



Doorwerking en effect van de CoP

December 2009 duurzame gebiedsontwikkeling en input CoP is opgenomen in de Contourennota Structuurvisie Haarlemmermeer 2030.

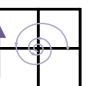
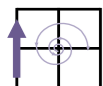
Mei 2010 GEM A4ZoneWest kiest voor tender op basis van 'smart design coalition'.

September 2010 Bouwplan woningbouwproject Buitenkaag kan doorgaan, want er is subsidie beschikbaar gekomen om een veestal te verplaatsen. Gesprek ambtenaren met wethouder duurzaamheid geheel gebaseerd op noties uit de CoP.

Maart 2010 Aanpak energievisie Westflank vindt plaats op basis van samenwerking tussen experts en ambtenaren in plaats van door de gebruikelijke inhuur van een ingenieursbureau. Dit was een leerpunt uit de CoP bijeenkomst over ACT.

Juni 2010 Duurzame Gebiedsontwikkeling en thema's vanuit de CoP worden opgenomen in het plan van aanpak collegespeerpunt Haarlemmermeer 'duurzaamheid, kennis en innovatie'.

September 2010 Vorming smart coalition rondom energie en reststromen. Resultaten CoP vertaald in projectplan 'duurzaamheid, kennis & innovatie'.





Ode aan de CoP!

Waarom deze werkvorm werkt

Complexe en soms hardnekkige problemen uit de praktijk van duurzame gebiedsontwikkeling: een professional van de CoP Oneindig Laagland zet er graag de tanden in. Om nieuwe kennis te ontwikkelen, is een werkvorm als een CoP onontbeerlijk. Omdat deelnemers de opgedane kennis gebruiken om in de praktijk een verschil te kunnen maken. Maar vooral doordat de CoP inhoudelijke vraagstukken verbindt aan persoonlijke effectiviteit. Een pleidooi voor een onalledaagse, maar effectieve manier van werken.

Nieuwe kennis ontwikkelen was de ambitie. Het resultaat ligt er niet om. De projecten Stichtse Kant, Hout Noord (Almere), ACT en Westflank (Haarlemmermeer) en de Floriade (Venlo) zijn geholpen in het praktisch vertalen van hun duurzaamheidsdoelstellingen. Het ministerie van VROM en het Rijksvastgoed- en ontwikkelingsbedrijf RVOB zijn een stap verder gekomen in hun beleidsdossiers rondom duurzame gebiedsontwikkeling. Naast specifieke lokale opbrengsten heeft de CoP Oneindig Laagland het vakgebied verrijkt met nieuwe inzichten over duurzaamheid meten, financieren en over duurzaam samenwerken. En deelnemende professionals hebben hun vakkennis verdiept en verbreed en hun persoonlijke effectiviteit vergroot. De werkvorm CoP speelde hierin een belangrijke rol.



Al doende leren

Een CoP is een manier van werken om een groep mensen samen te brengen die een gezamenlijke praktijk, passie of een gedeeld belang delen. Door het vrij uitwisselen van kennis, inzichten en ervaringen, leren en ontwikkelen zij samen al doende nieuwe manieren om met problemen en uitdagingen om te gaan. Daarom is er in de CoP aandacht voor het uitwisselen van inhoud en ervaringen en het verzamelen en in kaart brengen van kennis. Voor deelnemers aan een CoP heeft het direct meerwaarde als de kennis nauw aansluit bij vragen uit de eigen praktijk.

Persoonlijke effectiviteit

Een CoP richt zich niet alleen op kennis delen en ontwikkelen om tot nieuwe oplossingen te komen. Juist de stap die erna komt, hoe kennis vertaald wordt naar daadwerkelijk en effectief handelen in de praktijk, is waar deze werkvorm zich op richt. De CoP onderscheidt zich van andere werkvormen door inhoudelijke vraagstukken en kennis te verbinden aan persoonlijke effectiviteit. Deze combinatie kan wellicht een standaard worden voor de nieuwe

“Het is leuk, met elkaar slimme dingen doen, door innovatie ontstaat motivatie en een relatie. Zorg voor wederzijdse aantrekkelijkheid om je droom te realiseren. Houd het klein als dat nodig is, maar houd het grote vast”.

praktijk van duurzame gebiedsontwikkeling. En tegelijkertijd levert deze combinatie spanning op. Aan de ene kant is er de druk van deadlines voor de productie van plannen, structuurvisies en beleidsnotities waarvoor de nieuw verworven kennisinhoud van belang is. Aan de andere kant wordt er van de deelnemers een pas op de plaats gevraagd om te reflecteren en observeren. En om richting, koers en actie te bepalen vanuit jezelf als onderdeel van een organisatie.

Persoonlijke leeragenda Bij de intakegesprekken met deelnemers voor de CoP Oneindig Laagland, is hen gevraagd om een persoonlijke leeragenda te formuleren waaraan gedurende de looptijd van de CoP gewerkt wordt. Gedurende de eerste zeven maanden is de CoP Oneindig Laagland maandelijks bijegekomen op locatie bij een gastheerproject. Per locatie is voorafgaand aan de bijeenkomst een ontwikkelvraag geformuleerd waaraan werd gewerkt. Op basis van de ontwikkelvraag werden externe experts en stakeholders uitgenodigd de sessie bij te wonen. Zo verleenden zo'n 25 experts vrijwillig hun medewerking en circa 30 stakeholders praatten en dachten mee over de ontwikkelvragen. Na een projectinleiding en toelichting op de vraag volgde een presentatie van een expert. Vervolgens werkten de deelnemers aan de ontwikkelvraag.

Ambitie en urgentie

Bij het opstarten van een CoP is een duurzame ambitie van een bestuurder of een andere urgentie vanuit een (vak)gebied het startpunt. Het gaat om ambities waarvan nog niet duidelijk is hoe die in de praktijk vorm kunnen krijgen. De initiator zoekt vervolgens naar mensen uit verschillende gebieden, maar met dezelfde instelling en ambitie, om een werkgemeenschap te



vormen. Urgentie is hierbij een sleutelbegrip. Zonder urgentie vanuit beleid, maatschappij of gebied ligt vrijblijvendheid op de loer. Voor een aantrekkelijke samenstelling van een groep zijn vakbekwame mensen nodig die een positieve energie hebben en die enthousiast zijn over het onderwerp van de community. Dat is hard nodig, want in een nieuwe en versnipperde omgeving waarin je moet pionieren, wordt je energie vaak weggezogen. Anderen in de CoP kunnen je dan motiveren, ondersteunen en het vertrouwen geven dat je op de goede weg bent.

Eigenaarschap Het eigenaarschap van de CoP Oneindig Laagland verschoof naar de deelnemers vanaf het moment dat er vanuit hen drie generieke thema's werden benoemd en geselecteerd zijn, waaraan zij graag verder wilden werken. Dit moment kwam ongeveer na een half jaar samenwerken. Per thema is een subgroep vanuit de CoP gevormd en aangevuld met externe deskundigen. Gedurende negen maanden werd maandelijks gewerkt aan de vraag: 'Hoe dragen de thema's 'samenwerken', 'financiën' en 'meten' bij aan duurzame gebiedsontwikkeling?'

Functioneren als CoP

Individueel geïnteresseerde professionals verbinden in een netwerk als een CoP gaat niet vanzelf. Zonder initiatiefnemer ontbreekt het verband. Bij de opstart draagt de initiatiefnemer zorg voor de samenstelling van de groep, de regie, logistieke organisatie en uitvoering van de CoP. Als de CoP eenmaal functioneert als werkgemeenschap, ontstaan eigen wetten die je moet volgen om verder te komen. Vervolgens ontstaat de vraag wie de eigenaar is van de CoP: de deelnemers of de organisatie? Idealiter verschuift het eigenaarschap gedurende het traject van de initiatiefnemer naar de deelnemers.

Praktijk verder brengen

De kennis en ervaring die is opgedaan, zal in de gebiedsontwikkelingsprojecten zijn weerslag moeten krijgen. Daarom is in de opzet de keuze gemaakt om van elk project drie collega's te laten deelnemen aan de CoP. Daarnaast werden een aantal stakeholders uitgenodigd om af en toe eens te gast zijn. De deelnemende organisatie legitimeert de professionals om deel te nemen aan de CoP door een financiële bijdrage en door de ondertekening van een samenwerkingsconvenant. Uiteindelijk doel van de CoP: het verder brengen van de praktijk van duurzame gebiedsontwikkeling.





Op zoek naar creatieve financieringsmodellen

Het RVOB is het ontwikkelingsbedrijf van het Rijk dat werkt aan complexe gebiedsontwikkelingsprojecten. Het RVOB treedt op als belangenbehartiger van het Rijk op het gebied van vastgoed en bij gebiedsontwikkelingen waar het Rijk een belangrijke grondpositie heeft, verschillende rijksdoelen samenkomen of waar het rijk een financiële bijdrage verstrekt. Het RVOB is betrokken bij ontwikkeling, beheer en de aan- en verkoop van rijksgronden en gebouwen. Samen met de regionale partijen werkt het RVOB aan een plan, een businesscase en een uitvoeringsorganisatie waar alle partners mee instemmen.

Het vraagstuk

In de gebiedsontwikkelingen waar RVOB aan werkt komt duurzaamheid steeds nadrukkelijker op de agenda. Het RVOB ziet kansen om een meer dan gebruikelijke duurzame kwaliteit neer te zetten in diverse projecten. Echter, veel initiatieven stranden op dit moment op korte termijn kosten overwegingen. Bij veel duurzame initiatieven zijn de investeringskosten meestal hoger dan bij traditioneel ontwikkelen en bouwen, maar zijn de kosten in de beheerfase lager. Door het huidige gangbare werkwijze bij het ontwikkelen, bouwen en beheren van de gebouwde omgeving, komen de financiële voordelen van de beheerfase niet bij de investerende partij terecht. Zo is het gebruikelijk dat er afzonderlijk grond-, vastgoed- en beheerexploitaties gemaakt worden. Dat betekent dat alle kosten die gemaakt worden in een bepaalde fase van het proces, moeten worden terugverdiend in dezelfde fase. Hierdoor komen financiële voordelen in de beheerfase, zoals een lagere energierekening door duurzame energietechnieken, niet ten goede van de partij die de duurzame investering gedaan heeft. Om duurzame gebiedsontwikkeling financieel haalbaar te maken, zijn andere, vernieuwende financiële constructies noodzakelijk.

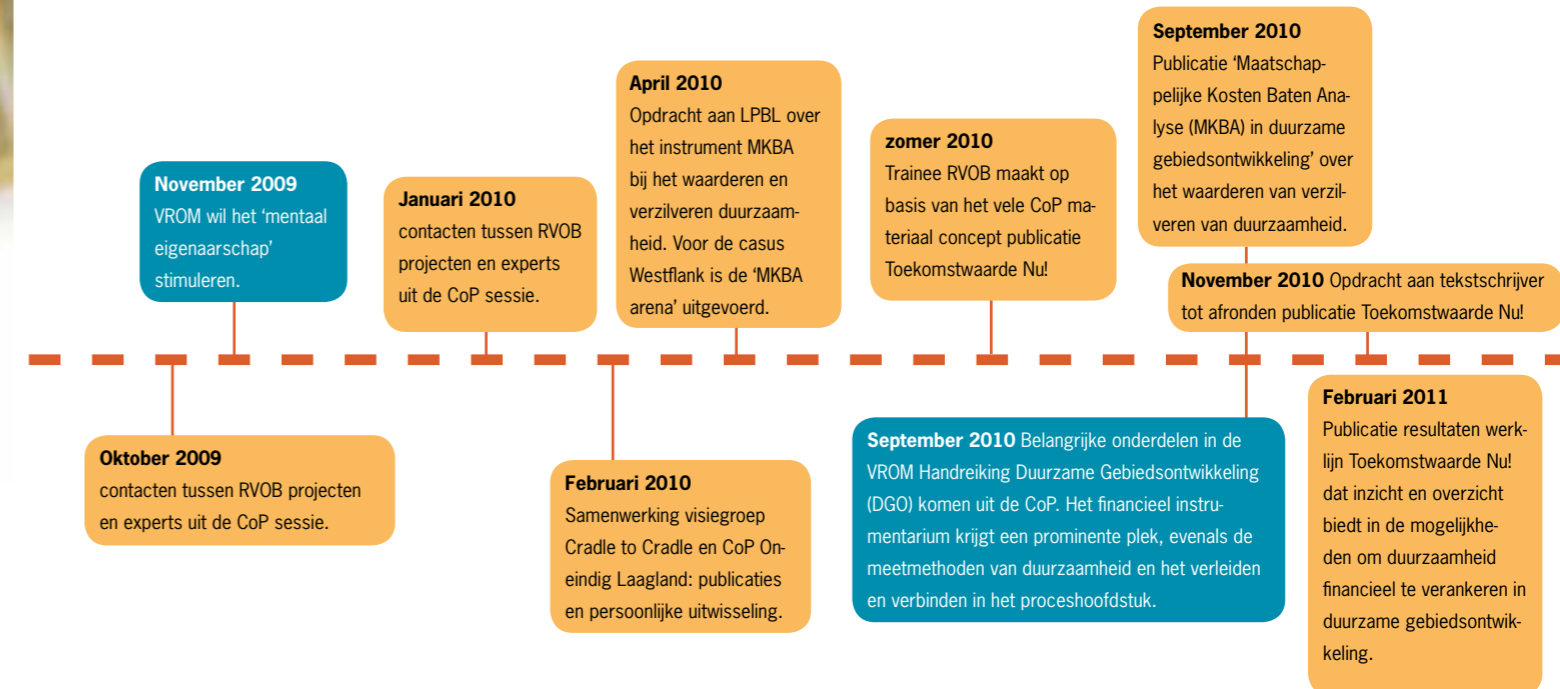
De ontwikkelvraag

Het RVOB heeft behoefte aan concrete voorbeelden van projecten waarbij hoge duurzame ambities zijn gerealiseerd en waarbij er gebruik is gemaakt van innovatieve financiële arrangementen om duurzame gebiedsontwikkeling financieel haalbaar te maken.

Oplossingen

In de CoP-bijeenkomst waar de vraag van het RVOB centraal stond, zijn drie verschillende projecten behandeld waar het RVOB bij betrokken is. Het gaat om het op te richten Klimaatbedrijf in de gemeente Haarlemmermeer, dat relevantie heeft voor het uitwerken van de duurzaamheidsdoelen van het project Westflank Haarlemmermeer, het gebied 'Nieuw Valkenburg' in de gemeenten Katwijk en Wassenaar en de financiering van sociale duurzaamheid in het project Almere Hout Noord. Uiteenlopende casussen, waarbij verschillende oplossingen langs kwamen. Gemeenschappelijke conclusie was: stap één naar het financieren van duurzaamheid is het waarderen ervan: het zo helder mogelijk inzichtelijk maken en waar mogelijk kwantificeren van de voordelen voor de verschillende betrokkenen. De behoefte om dit onderwerp meer uit te diepen, kwam duidelijk naar voren en is aanleiding geweest voor de opdracht aan het bureau LPBL.

Doorwerking en effect van de CoP



Effectief Rijksbeleid

Het ministerie van VROM werkt aan een nieuw beleidsstuk duurzame gebiedsontwikkeling. Dit stuk moet handvatten bieden aan gemeenten en regio's om succesvol aan de slag te gaan met duurzame gebiedsontwikkeling. Bedoeling was om het stuk in de loop van 2010 naar de Tweede Kamer te sturen. Er zijn inmiddels enkele stukken opgesteld met ideeën over hoe VROM het doel zouden kunnen bereiken.

Vraagstuk

Duurzaamheid is nog geen onderwerp dat standaard meegenomen wordt bij afdelingen ruimtelijke ontwikkeling. De strijd is vaak dat duurzaamheid beperkingen oplevert voor de creativiteit van de ontwerpers. Het doel van het beleidskader is om meer gebieden duurzaam te ontwikkelen, kwaliteit toe te voegen, hogere ambities op te stellen en deze ook daadwerkelijk uit te voeren. Moet het beleidsstuk dan juist hoge ambities bevatten of een minimumniveau? Moet het een checklist worden of zijn er andere manieren om de ambities hoog te krijgen en te houden? En hoe geef je ook ruimte

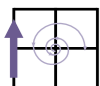
aan innovatie? Het rijk wil echter nu geen al te hoge ambities formuleren, vanwege het risico op vertragingen en extra kosten. Maar voor regio's met hoge duurzame ambities kunnen hoge rijksambities juist helpen.

Ontwikkelvraag

Wat zou de kern van het beleidskader duurzame gebiedsontwikkeling moeten zijn, wil het effectief zijn? Welke ambities passen bij het beleidskader en wanneer sluit het goed aan bij de werkwijze van gebiedsontwikkelaars?

Oplossingen

Anders kijken, dat blijkt een kernbegrip in deze CoP bijeenkomst. Anders kijken naar duurzame gebiedsontwikkeling en naar de eigen rol in dat proces. Op dit moment is de rol van de overheid vaak dwingend: regulerend, wetgevend en hand-



havend. Past dit nog wel bij de tijdsgeest? Het beleidskader van VROM zou zich wellicht meer kunnen richten op het faciliteren van processen en het creëren van een nieuwe set waarden.

Eigen verantwoordelijkheid

De financiële sector staat nu vaak nog aan de zijlijn terwijl die echt nodig is bij het realiseren van de ambities. Een andere uitkomst is dat eigen verantwoordelijkheid nemen wel werkt, maar het stellen van hoge ambities niet. Wanneer het rijk hoge ambities stelt, haakt men af. Een andere conclusie was dat verschillende gebieden zich op een verschillende manier mogen ontwikkelen.

Verbindende rol

In heel veel projecten blijkt dat het proces rond duurzame gebiedsontwikkeling niet goed georganiseerd is. Zo ontbreken vaak partijen die aan tafel moeten zitten om te komen tot gedeelde ambities en tot een financieel sluitende begroting. Eerst moet het proces goed georganiseerd zijn, daarna kun je pas gaan praten over vernieuwende oplossingen. De rol van de rijksoverheid in het beleidskader blijkt daarom van belang. Het rijk zou bijvoorbeeld de verschillende agenda's met elkaar kunnen vervoegen tot één geheel. Het beleidskader moet processen in de regio ondersteunen, maar het is nog de vraag op welke manier.



Jij bent de cartograaf!

Duurzame gebiedsontwikkeling leidt tot aantrekkelijke oplossingen. Dat lukt wanneer betrokkenen er in slagen om verschillende vakgebieden en belangen bijeen te brengen. Wil de ware cartograaf zich melden?

Dat betekent bijvoorbeeld dat de energiespecialist, de waterspecialist en de verkeersspecialist elk uit hun vertrouwde werkproces stappen en voorstellen ontwikkelen die voor elk van hen aantrekkelijker zijn dan soloproducten. Maar dat geldt ook voor de corporatiebeheerder, de bewoner en de regiobestuurder. En het geldt voor de ontwerper, de financier en de aannemer. Enzovoorts. Steeds gaat het erom een nieuw creatief samenspel aan de praat te krijgen en om zo strategisch vermogen te organiseren. Voor die nieuwe creatieve combinaties bestaan nog nauwelijks recepten en procedures. Ze zijn dus lastig aan te sturen. Ze vergen ook durf, persoonlijk initiatief en bereidheid om het perspectief van een ander vakgebied of belang te zien. Veel personen en organisaties zien er echter wel de noodzaak van in. Er wordt dan ook op veel plaatsen gewerkt aan nieuwe vormen van kennisuitwisseling en procesarchitectuur. En omdat daarbij overzicht en referenties ontbreken wordt het onontgonnen landschap van de duurzame gebiedsontwikkeling op meerdere plaatsen in kaart gebracht. Bij wie moet ik zijn voor advies? Wie heeft er al over nagedacht? Bij wie zit welke kennis? Een voorbeeld daarvan is in de afbeelding te zien. Relevante initiatieven zijn hier vanuit één perspectief in kaart gebracht. Om strategisch vermogen te kunnen organiseren is het noodzakelijk om de landkaart van duurzame gebiedsontwikkeling toegankelijk en hanteerbaar te maken afgestemd op het perspectief van alle partijen in dit vakgebied. Vanuit een gemeenschappelijk vertrekpunt kan dan een gezamenlijke route worden uitgestippeld. Wie pakt het initiatief om de cartograaf van duurzame gebiedsontwikkeling te zijn?

