

De waarde van nieuwe verdienmodellen

Verslag van een speurtocht naar succes en falen van innovatieve waardencreatie, vooral in binnen- en buitenstedelijke gebiedsontwikkeling

Exploratief onderzoek in opdracht van de Ministeries van Infrastructuur & Milieu en
Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

“We wisten niet dat het onmogelijk was, dus we deden het.”

ORG-ID
Robert de Graaff, Hans Nuiver en Caroline van de Veerdonk
november 2012



1. Introductie	3
2. De opdracht	4
3. Verslag van het verloop van het onderzoek	5
4. Waarom het onderzoek een ontdekkingsreis werd	11
5. Opbrengsten	13
5.1 Waarom ontwikkelingen stagneren	14
5.2 Oplossingsrichtingen	15
- Op weg naar een Circulaire aanpak	16
- Van Regelen naar Samen Doen	18
- Zes omslagen in denken om een business case sluitend te maken	22
5.3 Tien concrete oplossingen voor tien concrete problemen	28
6. Conclusies, aanbevelingen en discussie	33
Bijlagen en appendices	35
Bijlage 1: Plan van aanpak onderzoek	
Bijlage 2: Lijst van mogelijk te onderzoeken programma's	
Bijlage 3: Projectenlijst	(separate bijlage)
Bijlage 4: De expertmeetings: lijst van bezoekers	
Bijlage 5: De bezoeken: lijst van projecten en gastvrouwen en -heren	
Bijlage 6: Literatuurlijst	
Appendices	



1. introductie

Januari 2012. Het weer is zacht, het economisch klimaat is guur. Grondbedrijf en vastgoedmarkt stagneren. Stedelijke ontwikkeling raakt in het slop. Bezuinigingen treffen natuur, cultuur en ruimtelijke ontwikkeling. Subsidies zijn verleden tijd. De markt is aan zet. Beleidsmakers zoeken naar nieuwe hefboomen. Beleid voor bodem en ondergrond transformeert. De woorden 'gebiedsgericht', 'integraal' en 'ruimtelijke inrichting' zingen rond. Het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing bouwt af. Stedelijke vernieuwing transformeert van 'Stad maken' (uitvoering) naar 'Stad zijn' (beheer). Rijksbemoedienis in de gebiedsontwikkeling vermindert in rap tempo. Het bijbehorende geld ook. Eerdere ontwikkelingen stagneren.

De wereld verandert in een fors tempo.

Op onverwachte plaatsen komt beweging op gang: in een straat, een wijk, een buurt, een gebied. Personen en partijen zoeken elkaar op en maken onderling afspraken. Initiatieven komen van burgers, bedrijven en beheerders. Het Planbureau voor de Leefomgeving noemt het de Energieke Samenleving (Maarten Hajer: Signalenrapport 'De energieke samenleving, op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie' Planbureau voor de leefomgeving, 2011)

Tijden veranderen. Dat is nog wel wennen. Decennia lang bepaalde de overheid het omgevingsbeleid. Nu gebeurt dat zo op het oog steeds minder. Lastig, vooral als je als (rijks)overheid gewend bent om aan de knoppen te draaien. Hoe handel je dan nu als overheid in een

politieke en bestuurlijke context waarin de behoefte aan vraagsturing in het omgevingsbeleid toeneemt? Waar het geld schaars is en waarin klassieke verdienmodellen steeds meer falen. Waar kantoor- en bedrijfspanden veelvuldig leegstaan. Waar op meerdere gebieden krimp optreedt. Waardoor maatschappelijke ontwikkelingen stagneren. Waarin zorg en economisch pessimisme toenemen.

Maar waar gelukkig ook burgers en bedrijven het voortouw nemen daar waar bestuurders en beheerders dat van oudsher deden. Waar onverwachte samenwerking opbloeit. Waar nieuwe manieren van waardencreatie ontstaan. Waar men opmerkelijke zaken doet. Waar optimisme, ondernemingszin en nieuwe energie ontstaan.

Waar gebeurt dat? Werkt dat? Wat bepaalt succes of falen? Is er al meer bekend over 'nieuwe' verdienmodellen? Wat betekent dat voor de (rijks)overheid?

Met deze vragen stuurden de ministeries I&M en BZK ons op pad. Vragen die ons als bureau al eerder danig intrigeerden. Als adviesbureau houden we ons bezig met strategische beleidsontwikkeling. Onder beleid verstaan we het streven naar realisatie van vastgestelde normen en waarden. Beleid is een middel om ervoor te zorgen dat alle neuzen dezelfde kant opstaan en opgaan. Vragen als: brengt 'de maatschappelijke ontwikkeling' beleid in beweging? Komen beleidsmakers daardoor in ontwikkeling en transitie? Bevordert of remt 'het beleid' de maatschappelijke ontwikkeling?

Verandert de wereld nu echt, of lijkt dat maar zo? Wat betekent die ontwikkeling voor taken, rollen en verantwoordelijkheden van beleidsmakers en hun adviseurs? (Hoe) veranderen taken en rollen van overheden, kennisinstututen, bedrijven, NGO's en adviesbureaus? Is dat een bedreiging of een kans?

2. de opdracht

De bedoeling van het onderzoek is om:

- > projecten met nieuwe verdienmodellen (met name op het gebied van integrale stedelijke vernieuwing en beleid voor bodem en ondergrond) overzichtelijk in beeld te brengen;
- > projectstructuur, aanpak en vormgeving te analyseren;
- > de effecten en beleidsresultaten in beeld te brengen;
- > kritieke succesfactoren voor een dergelijke aanpak te determineren, te analyseren en op een hoger aggregatieniveau te brengen;
- > over dit alles op een aantrekkelijke en aansprekende wijze te (doen) communiceren.



3. verslag van het verloop van het onderzoek

Het begon – vanzelfsprekend - met een plan van aanpak (zie bijlage 1).

Even vanzelfsprekend veranderde dat plan tijdens de uitvoering. De geformuleerde onderzoeksvragen hielden we daarbij scherp voor ogen, met hulp van een enthousiaste en betrokken begeleidingscommissie. Dank daarvoor aan Peter Kiela, Jankees Kok, Cindy Matthijssen, Auke Oostra, Joris vd Heuvel en Gerrit-Jan Hoogland. Zij hielden ons bij de les. Soms gaven ze zelfs letterlijk de richting aan, als we met elkaar op bezoek gingen bij verrassende projecten op verre locaties, daar waar onze digitale routebegeleider het soms af liet weten.

Het onderzoek startte met het inventariseren van relevante projecten. We speurden naar werkgebieden en programma's waarin innovatieve projecten zouden kunnen voorkomen. We konden al snel beschikken over een scala aan opsommingen, relevante netwerken, literatuur, dossiers, maar vooral ook over namen. Hulp werd daarbij geboden door AgentschapNL, door onze begeleiders en door enthousiaste meedenkers uit ons grote netwerk. Dat leidde tot een vijftiental belangwekkende beleidssectoren, programma's en thema's (zie bijlage 2), waarbinnen we meer specifiek gingen speuren.

We legden contact met programmamanagers en beleidsdeskundigen. We vroegen hen naar relevante pilotprojecten, plaats en aard, aanpak en werkwijze, contactpersonen, nuttige aanwijzingen. Er passeerden vele brochures, rapporten en projectenboeken. We stuitten gaandeweg op steeds meer interessante initiatieven.

We gebruikten daarbij een aantal zoektermen (beleidssectoren en thema's) en maakten gebruik van selecties die anderen in hun publicaties, beschrijving of aanbeveling maakten. Zo ontstonden er factsheets van een aantal projecten op basis van criteria die de begeleidingscommissie ons in eerste termijn aanreikten:

- > Zoek naar nieuwe, verrassende coalities of betrokken organisaties;
- > Let vooral ook op betrokkenheid van burgers;
- > Zoek ook op snijvlakken van bodemsanering en stedelijke vernieuwing;
- > Zoek naar nieuwe kansen voor financiering en mee investeren door andere partijen;
- > Zoek naar functiecombinaties.

Dat leverde hele grote programma's op, zoals bijvoorbeeld het volgende:

Rotterdam Stadshavens

Kern van dit project is het verbinden van functiecombinaties en bodemsanering. Samen met marktpartijen realiseren de gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam N.V. bijzondere, innovatieve gebieden met de functies (deels drijvend) wonen, werken en onderwijs.

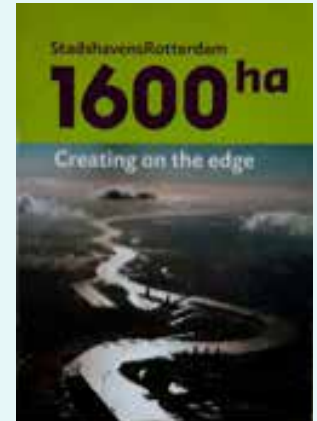
Een terrein van circa 1600 ha ontwikkelt zich de komende 20 tot 40 jaar van havengebied naar compleet stadsgebied. Innovatie is een sleutelwoord, met het accent op energietransitie en watermanagement (klimaatadaptatie).

Onderdeel van de strategie is dat partijen evenwichtig inzetten op de 3 P's. Bij de herinrichting van Stadshavens krijgt duurzaam bouwen, innovatieve energietechnologie, bereikbaarheid en draagvlak bijzondere aandacht. Haven en stad komen opnieuw met elkaar in verbinding.

Meer weten: <http://www.stadshavensrotterdam.nl>.

Contact: Ronald Buitenhek,

Programmabureau Stadshavens Rotterdam



De Vaandel, Heerhugowaard

Heerhugowaard heeft meerdere omvangrijke projecten gerealiseerd met substantiële maatschappelijke baten. Internationaal bekend voorbeeld is de Stad van de Zon. Heerhugowaard wil met De Vaandel een duurzaam en vastgoedwaarde behoudend bedrijventerrein realiseren. Aandachtspunten zijn onder andere robuuste ecologische verbindingen, veel oppervlaktewater, natuurlijke oevers, aantrekkelijke fietsverbindingen, LED-verlichting, aandacht voor de voetganger en duurzame maatregelen op kavel- en gebouwniveau. Het gaat hierbij om een combinatie van verplichte maatregelen en het aanbieden van inspirerende voorbeelden. De gemeente zet hier onder andere als middel de grondexploitatie in. Vanwege de financiële crisis is de ruimte hiervoor sterk verkleind. Toch blijven vanwege de gestelde doelen meer duurzaamheidsmaatregelen boven tafel dan zonder deze doelen.

Meer weten: <http://www.heerhugowaard.nl>.

Contact: Hans Bouwman, Heerhugowaard



Het leverde ook verrassende en vaak ook grappige projecten op, die zo op het oog niets met fysieke – maar wel met sociale - gebiedsontwikkeling te maken hebben:

Thuisafgehaald

Thuisafgehaald is een virtueel kookplein waar liefhebbers van lekker eten samenkomen. Je kunt er je eigengemaakte heerlijkheden delen met mensen uit jouw buurt. Of als je zelf geen kookwonder bent of gewoonweg een keertje geen tijd/zin hebt om iets lekkers te maken, dan kun je kijken wat er bij jou in de buurt aangeboden wordt. Het kookplein brengt koks en afhalers bij elkaar, het versterkt het plezier in het koken (en het opeten!), het is betaalbaar, het bevordert sociaal contact in de buurt en het helpt om voedsel te gebruiken waar het voor bedoeld is: om op te eten!

Er waren projecten bij die direct door burgers worden opgezet:

Rembrandtkwartier

Voor de gemeente Alkmaar is het verduurzamen van het Rembrandtkwartier (400 woningen), een jaren 30-buurt waar op het gebied van energie grote winst is te boeken, een uiterst interessant pilotproject. Het project startte als bewonersinitiatief om energie te besparen. Samen met bewoners werd gekeken hoe deze buurt het beste verduurzaamd kon worden. Hoe kan gebruik worden gemaakt van natuurlijk kapitaal? Er zijn inmiddels al ruim vijftig huizen in het Rembrandtkwartier voorzien van zonnepanelen. De volgende stap is om het aantal te verduurzamen woningen fors uit te breiden, zonneboilers

te gaan plaatsen en de wijk te gaan vergroenen. Let wel, dit alles op initiatief en onder regie van de bewoners zelf! De gemeente faciliteert de bewoners met bescheiden materiële en personele capaciteit.

Na eerste inventarisatie tekende zich een eerste beeld af: een groslijst van ruim zeventig projecten (zie bijlage 3). Nu was het zaak om in samenspraak met de begeleidingscommissie duidelijker criteria te ontwikkelen om verder te kunnen ordenen en te kunnen selecteren, om daarvan uiteindelijk wijzer te worden.

Projectleiders vroegen we om aanvullende informatie over hun aanpak, opbrengsten, kritieke succesfactoren, adviezen, kennisontwikkeling en hulpvragen. Begeleiders vroegen we om kritische reflectie op onze hypothesen.

- Een aantal zaken vielen daarbij direct in het oog:
- > burgers die verantwoordelijkheid nemen als initiatiefnemer, opdrachtgever of beheerder;
 - > organische projectontwikkeling in steden: een meer iteratieve dan sequentiële projectaanpak;
 - > koppelen van functies: nieuwe functiecombinatie;
 - > gemengde vormen van financiering (crowdfunding, revolving funds, particuliere voorfinanciering);
 - > de gevoelde urgentie om flexibel om te gaan met regels en protocollen.

Almere Oosterwold

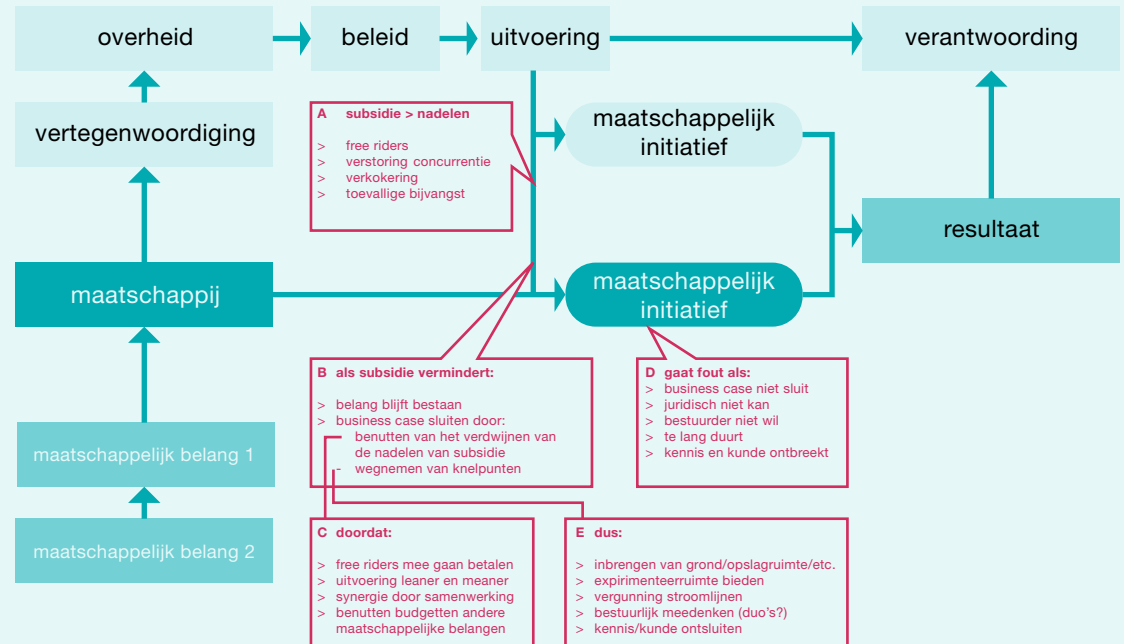
Almere Oosterwold geeft ruimte aan organische groei en individuele woon- en werkidealen. Het stadsdeel Almere Oosterwold is gelegen in de gemeenten Zeewolde en Almere en beslaat 43 km². Er kunnen tenminste 15.000 woningen komen. De werkmatschappij Oosterwold kreeg de opdracht uit te werken op welke manier dit gebied ontwikkeld kan worden.

In het eerste kwartaal van 2012 presenteerde de werkmatschappij (Almere en Rijksvastgoedorganisatie RVOB) de nieuwe ontwikkelstrategie onder de titel: Land-Goed voor initiatieven. Kern daarvan is een fundamentele verschuiving van aanbod gestuurde naar vraag gestuurde gebiedsontwikkeling: organische groei. Niet op basis van blauwdrukken, maar op basis van initiatief 'van onderop' van burgers en ondernemers. Zij krijgen de mogelijkheid het gebied, binnen een aantal kaders, naar eigen inzicht in te richten. Het gaat daarbij niet alleen om woningbouw of bedrijvigheid. De bewoners zorgen ook zelf voor hun eigen water, energie, infrastructuur en groen.

Verantwoordelijk wethouder Adri Duivesteyn verwacht dat er zo een grote diversiteit zal ontstaan: "Juist doordat wij als overheid veel loslaten, zullen er nieuwe vormen van wonen en groen ontstaan. Die sluiten direct aan op de wensen en behoeften van de mensen die er leven." Dit denken gaat veel verder dan de bekende vormen van particulier opdrachtgeverschap.

Zo ontstond werkenderwijs als ankerpunt een (voorlopig) denk- en beoordelingskader, gebaseerd op de Maatschappelijke Kosten en Baten Analyse (MKBA). We wisten uit eerdere projecten al dat het realiseren van (nieuwe) initiatieven lastig kan zijn, zelfs als er sprake is van een positieve MKBA, om verschillende redenen. Een daarvan is dat partijen vinden dat de verantwoordelijk-

heid voor het tot stand brengen van een collectief goed vooral bij de overheid ligt. Maar inmiddels springt die overheid niet meer automatisch in dat gat, bijvoorbeeld door het verlenen van subsidies. Daar komen andere bronnen en werkwijzen voor in de plaats, zoals de eerste onderzoeksresultaten aantoonde. Hierop baseerden we het volgende denk- en beoordelingskader:



De discussie hierover in de begeleidingscommissie leidde tot volgende vragen:

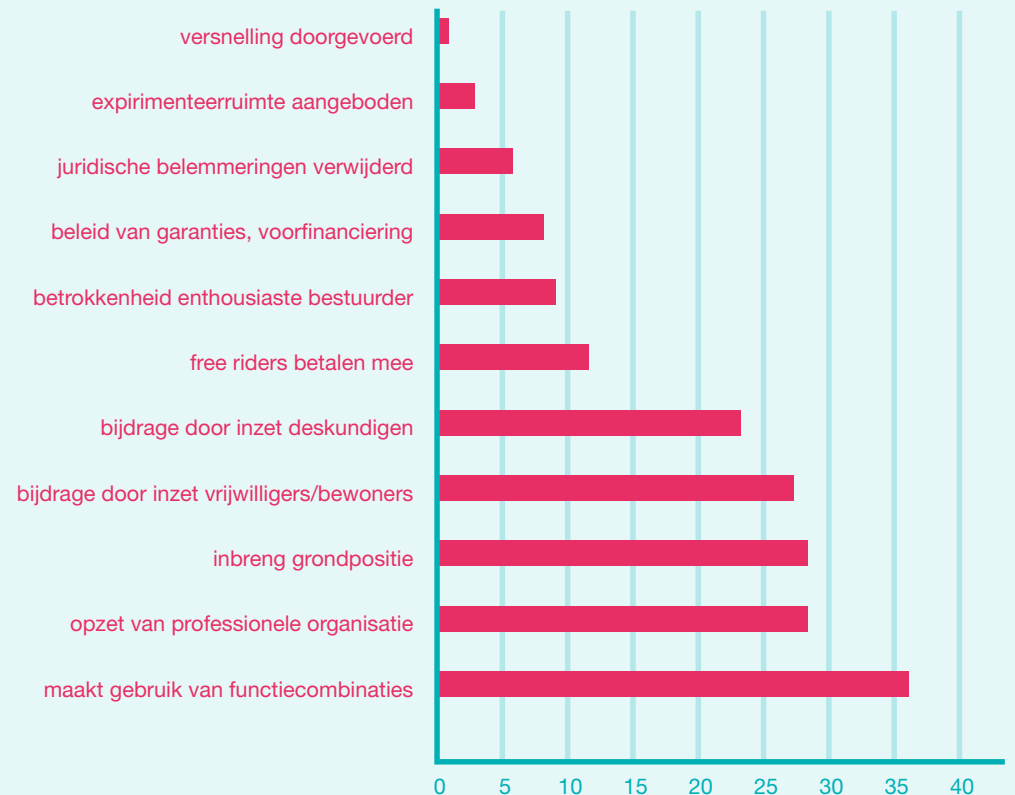
- > richten we ons vooral op projecten waarvan het eigenaarschap bij de (energieke) samenleving ligt?
- > letten we daarbij vooral op welke belemmeringen er dan weggenomen (moeten) worden om tot (nieuwe) waardencreatie te komen?
- > wat helpt daarbij om een sluitende business case te krijgen?

In de daarop volgende fase van het onderzoek tekende zich bij het beantwoorden van die vragen een aantal kritieke succesfactoren af, zoals:

- > synergie door samenwerking;
- > het mede benutten van budgetten met een ander maatschappelijk doel (functiecombinaties);
- > het meebetalen van freeriders (zij die tot dan toe gratis konden profiteren);
- > vormkracht in de uitvoering;
- > het bieden van experimenteerruimte;
- > bestuurlijk meedenken;
- > het ontsluiten van kennis en best practices;
- > opruimen van belemmeringen (zodat processen versneld worden);
- > het inbrengen en opwaarderen van grondposities;
- > het verwijderen van juridische belemmeringen;
- > het bieden van garanties en/of voorfinanciering.

De volgende stap was om deze factoren op alle projecten uit de eerdere lijst te betrekken en te bezien welke van die factoren op het betreffende project van toepassing zouden kunnen zijn. We gingen daarbij niet alleen af op aantoonbare feiten, maar evenzeer op

geregistreeerde beelden en meningen, en telden daarna op hoe vaak een factor in verschillende projecten aan de orde was. Dat leidde tot de volgende tabel:



Daarbij bleek dat vooral het opzetten van een professionele organisatie en de inzet van deskundigen (vormkracht) een belangrijke succesfactor is, die vooral bij grotere innovatieve projecten doorslaggevend kan zijn. Zo vindt de programmadirecteur van Rotterdam Stadhavens dat deze succesfactor in zijn programma de belangrijkste is. In paragraaf 5.3. werken we voorbeelden van deze kritieke succesfactoren verder uit.

Op basis van deze ranking ontstond een groslijst van projecten: een selectie die we nog nader wilden onderzoeken, vooral als voorbeeldproject, mogelijk met een exemplarisch karakter. Een aantal van deze projecten (eerste categorie) werden in de voorzomer bezocht. Over een aantal anderen (tweede categorie) kregen we nadere schriftelijke en mondelinge informatie.

We werden met open armen ontvangen: het bleek voor veel initiatiefnemers een aangename ervaring dat 'Haagse' ambtenaren de moeite namen zich op (verre) locaties te komen informeren! Het organiseren van de bezoeken maar ook de bezoeken zelf namen echter ook aanzienlijk meer doorlooptijd in beslag dan ingeschat!

De resultaten van de bezoeken en van het nader onderzoek leidden tot enige aannames over nieuwe verdienmodellen en de manier waarop deze zouden kunnen worden toegepast. We toetsten daarbij onze bevindingen ook aan de beelden, vragen en inzichten van diverse deskundigen.

Dat alles bracht ons tot het inzicht dat er een transitie nodig lijkt te zijn om de business case te verbreden, om er de maatschappelijke (meer)waarde in brengen, om de

vrijheid van handelen te vergroten. Onder een transitie verstaan we een structurele systeemverandering die het resultaat is van (maatschappelijke) ontwikkelingen die elkaar beïnvloeden en elkaar versterken. Het lijkt erop dat erop dat zulks nu gaande is (maar zeker weten we dat natuurlijk nog niet: zie de discussiepunten in de laatste paragraaf van dit rapport).

Om welke (maatschappelijke) ontwikkelingen gaat het dan? De volgende stap was om als aanzet tot het gesprek hierover een aantal 'stapstenen' te formuleren: ontwikkelkansen om een business case te verbreden:

- > Het benutten van baten door functiecombinaties;
- > Het benutten van baten door waarde toe te kennen aan lange termijn baten;
- > Het benutten van baten door (maatschappelijk) rekenen;
- > Het benutten van baten door het laten betalen voor waardevermeerdering: verdienmodellen;
- > Kostenreductie door inbreng van waarde en risico-reductie: de partij die invloed heeft op risico's draagt de risico's het goedkoopst;
- > De kunde van ontwikkelen met maximale maatschappelijke waarde.

De transitie wordt zichtbaar in het schetsen van twee werelden: de 'oude' wereld waarin het gebruikelijke gedrag vertoond wordt, en een nieuwe wereld waarin ander dan gebruikelijk gedrag vertoont wordt (zie paragraaf 5.2.3.)

Het was spannend om deze stapstenen begin september jl. te toetsen aan de opvattingen van een

aantal (financieel) deskundigen tijdens een boeiende bijeenkomst.

Daarnaast hebben we een aantal geselecteerde projectleiders uitgenodigd om de kritieke succesfactoren van hun projecten uit te wisselen. Zij gaven daarbij aan welke hulp en/of faciliteit zij daarbij goed zouden kunnen gebruiken. De bijeenkomst met deze projectleiders leidde ook nog eens tot een kleine aanvulling op onze projectenlijst.

Tenslotte schreven we dit verslag van onze ontdekkingsreis.

Commentaren van collega's, onze begeleidingscommissie, van onze opdrachtgevers en direct betrokkenen op het concept van dit verslag leidde tot dit rapport.

Graag presenteert ORG-ID dit product op korte termijn in een bijeenkomst met opdrachtgevers en opdrachtnemers, respondenten en deskundigen, overheden en bedrijven, burgers en beheerders met als kernvraag en -opdracht relevante kennis dienstbaar te maken aan nieuwe initiatieven. Kunnen we met elkaar nog meer gaan 'doen-denken'?



4. waarom het onderzoek een ontdekkingsreis werd

Het onderzoek heeft een exploratief karakter. Onderzoeken doen naar startende projecten is lastig, want de afloop van dergelijke projecten is nogal onvoorspelbaar. Zo bleek al snel begripsverwarring rond de woorden verdienmogelijkheden en verdienmodellen. Deze verwarring bleek meer dan een semantische discussie. Verdienmogelijkheden zijn kansen op de markt (meestal met een oorspronkelijk –origineel– karakter) waarvan het rendement nog bewezen moet worden. Waarbij rendement meer dan geldelijk gewin kan zijn.

Verdienmodellen zijn beproefde manieren van het behalen van rendement. Verdienmogelijkheden kunnen tot verdienmodellen worden. In de meeste door ons onderzochte projecten is vooral sprake van verdienmogelijkheden. Deze projecten starten met een sluitende business case maar de toekomst moet uitwijzen of er inderdaad rendement –van welke aard dan ook– zal worden gehaald. De meeste projecten bleken nog niet in de fase dat dat over die specifieke verdienmogelijkheid algemeen geldende uitspraken gedaan kunnen worden. De economische crisis blijkt daarbij van veel betekenis: een onderliggende business case is in veel gevallen gebaseerd op de economische situatie van voor 2009. Het door ons bezochte project Ecopark Emmeloord geeft inzicht in de consequenties hiervan

Ecopark Emmeloord

Ecopark Emmeloord is een duurzaam bedrijvenpark met de uitstraling van een moderne woonwijk. Er zijn namelijk kavels te koop waar je bij het bedrijf kunt wonen (zie foto). Het is groen en waterrijk, en ligt aan de Zwolse Vaart. Het bedrijventerrein kwam na zes jaar voorbereiding in 2007 in uitvoering, vlak voor de economische crisis.



Kort daarop zakte de markt in, met als gevolg dat er nu nog kavels te koop staan, meer dan in de business case was voorzien. En dus moesten de initiatiefnemers hun ambities met betrekking tot ketenbeheer (duurzame aanpak) op hun locatie alsnog beperken. Want uniek in dit bedrijventerrein is dat slechts 55% van de totale oppervlakte van het Ecopark verkocht wordt als bouw kavels. Op traditionele bedrijventerreinen is dit al gauw 90%. De overige 35% is ingericht met onder andere waterpartijen, bosranden en parkeerplaatsen. De Vereniging van Eigenaren krijgt als koper van een kavel een evenredig aandeel in die 35%. Zo worden kopers ook mede-verantwoordelijk voor het (duurzame) beheer van het gehele gebied. Die duurzame ontwikkeling was in de oorspronkelijke businesscase eerder voorzien.

Het kan ook zijn dat het tempo van de technologische ontwikkelingen de eerder gedane investering sneller minder rendabel maakt dan oorspronkelijk was voorzien. Voorbeelden hiervan troffen we aan bij de bouw van energiecentrales op biomassa.

Tenslotte kan de verwachting door onverwachte (gewenste of ongewenste) neveneffecten positief of negatief worden beïnvloed. Voorbeeld hiervan is de nieuwe aardwarmtecentrale in Den Haag Zuid-West.

Duurzame woningen dankzij Aardwarmte Den Haag

In maart 2010 ging de boor de grond in. Zes jaar intensief samenwerken tussen zes partijen ging daaraan vooraf: Eneco, E.ON, Staedion, Vestia, Haag Wonen en gemeente Den Haag dragen met het project Aardwarmte Den Haag bij aan de ambitie van de stad. In 2050 wil Den Haag CO₂-neutraal zijn.

Tegen de verwachting in blijkt het opgepompte water –naast warmte– ook enig aardgas te bevatten! Met die bijvangst bleek zelfs ook nog iets te beginnen! Een onverwacht positief resultaat met effect op de business case (hoewel men het gas voorlopig nog verbrandt). De eerste business case bleek niet economisch haalbaar. In de tweede business case heeft men met onderlinge kortingen gewerkt. Uiteindelijk werd de business case in 2006 officieel goedgekeurd.



Vanaf 2.000 meter diep halen de partners aardwarmte uit het opgepompte water. De warmte gebruikt men om in de toekomst (in 2019) 3.400 nieuwbouw woningen te verwarmen. Voor de crisis lag de ambitie op 4.000 woningen. Woonlastenverlaging is de belangrijkste overweging van de drie woningbouwcorporaties om deel te nemen (besparing aardgas).

Nadere informatie op website en youtube film:

> www.aardwarmtedenhaag.nl

> www.youtube.com/watch?v=N4PdIKXail4

Nog gecompliceerder wordt de onderzoeksvraag als we in plaats van verdienmodellen de term business modellen hanteren in de betekenis(en) die Jonker c.s. (2012) daaraan geven: "... een business model beschrijft de (organisatorische) logica van het waarde creatie- en leveringsproces. Een tweede definitie is: een business model is de organisatorische kern-logica om waarde te creëren (vrij naar Linder en Cantrell, 2000). Een business model maakt de waarde inzichtelijk die een organisatie (of 'organiseer-verband' zoals een coöperatie) kan bieden aan verschillende partijen. Het laat de verschillende competenties en (netwerk)partners zien die nodig zijn voor het creëren, vermarkten en uitleveren van die waarde (vrij naar Osterwalder, 2010)..."

Jonkers c.s. verstaan onder waarde meer dan materiele waarde: "... Bertens en Statema (2011) 'verzuchten' dat zij in hun exploratieve onderzoek naar business modellen niet in staat zijn geweest 'verdien' modellen te vinden die niet gebaseerd waren op traditioneel economisch denken. Die observatie roept de vraag op wat er met

een business model 'verdiend' moet worden. Want van waarde is ook de sociale component: ergens bij horen, aandacht, geborgenheid, nieuw netwerk, gezelligheid, veiligheid, zorg...

Wat is – met andere woorden – de aard van de waarde die in het model omgaat c.q. gecreëerd wordt? Dat is waar het in het debat over nieuwe business modellen uiteindelijk over gaat..."

Ons onderzoeksveld was daarom noch kwantitatief, noch kwalitatief gemakkelijk af te bakenen. Wanneer is er sprake van een nieuwe verdienmogelijkheid, van een nieuw verdienmodel, van een nieuw business model? Voorbeelden van nieuwe business modellen zoals Jonker c.s. deze aanreiken in hun workpaper gaan vaak niet over fysieke gebiedsontwikkeling, maar over virtuele netwerken, ontmoetingsplaatsen en zorg, zoals het eerdere voorbeeld van Thuisafgehaald laat zien.

We hebben echter binnen het kader van dit onderzoek uit de long list vooral projecten in de fysieke leefomgeving geselecteerd, omdat daar de corebusiness van onze opdrachtgevers ligt.

Ook in kwalitatieve zin is een afbakening van kritieke succesfactoren niet eenvoudig: kritieke succesfactoren werden door ons vooral afgeleid uit beschikbare praktijkinformatie, en aangevuld met opmerkingen uit de literatuur en uit onze eigen ervaringen met projectmanagement in dit beleidsveld. Het ging daarbij niet alleen over feiten, maar vaker nog over beelden en meningen.

Stellig hebben we niet alle kritieke succesfactoren in kaart gebracht, en zeker niet uitputtend onderzocht. En zo overkwam ons een maar al te bekend verschijnsel: de probleemstelling werd breder naarmate het onderzoek vorderde!

De enige mogelijkheid om tot –enigszins– betrouwbare resultaten te komen betekent in dat geval een afbakening van de reikwijdte van het onderzoek. We hebben, in goed overleg met de begeleidingscommissie, de beperking gezocht in het benoemen van stapstenen en het ontwerpen van enkele modellen die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen van andere rollen en verantwoordelijkheden en (dus) ook bij het ontwikkelen van andere competenties.

Een belangrijk inzicht is, dat steeds weer blijkt dat mensen het verschil maken. Een belangrijke conclusie is daarom, dat het minder van belang is om nieuwe verdienmodellen als 'organisatorische' oplossing te introduceren en te complementeren. Het komt er vooral op dat de juiste mensen in aanvang samenwerken en over de daarvoor noodzakelijke competenties beschikken. Competenties zoals oorspronkelijkheid, lef, vormkracht en nieuwsgierigheid. Ongehoorzaamheid, maar dan wel gekoppeld aan integriteit. Passie om een sprong voorwaarts te maken. Bereidheid tot samenwerking, elkaar punten gunnen. Het vermogen om buiten bestaande kaders te denken en te ondernemen, ook als men niet tot de wereld van de handel, maar tot de wereld van het bestuur behoort.

Intrigerend is de vraag wat deze conclusie betekent voor het beleid werving en selectie van de (rijks)overheid als de geschetste ontwikkeling om 'nieuwe' competenties vraagt?

5. opbrengsten

- 1 Een duidelijker beeld waarom de traditionele beleids(gebieds)ontwikkeling vaker stagneert;
- 2 Meer inzicht in concrete oplossingen voor concrete problemen;
- 3 Een aantal ontdekkingen, zoals de overgang van lineair naar circulair denken en handelen;
- 4 Aanwijzingen hoe aan de knoppen te draaien door stappen te maken van 'regelen door de overheid' naar 'samen doen door burgers, bedrijven, beheerders en bestuurders';
- 5 Stapstenen voor transitie door zes (alternatieve) manieren te benoemen waarop een businesscase sluitend kan worden gemaakt: een transitie van de wereld van de klassieke economische benadering naar een wereld waarin waarden meer (maatschappelijke) betekenis krijgen;
- 6 Het inzicht dat het gedrag van beleidsmaker van grote invloed is op de mate waarin initiatieven "van onderop" herkend en erkend worden als maatschappelijk en politiek-bestuurlijk relevant en daarmee inzicht in de rol die de beleidsmaker in de Energieke Samenleving kan spelen.



5.1 Waarom ontwikkelingen stagneren

Het onderzoek verhelderde waar en waarom ontwikkelingen stagneren.

- > **Het geld is op:** klassieke verdienmodellen (grond- en vastgoedbedrijf) werken niet meer.

“... Want vanaf oktober 2008 ziet, met het omvallen van Lehmann Brothers, de wereld er anders uit. De vastgoedsector is ten nauwste verbonden met de economische conjunctuur, maar ook met de mogelijkheid om op de kapitaalmarkt geld voor nieuwe projecten te bemachtigen. Op beide terreinen slaat de crisis toe, wat voor gebieds-ontwikkeld Nederland grote gevolgen heeft. Niet alleen is er sprake van forse vraaguitval, zoals kantorenstop en stagnatie op de woningmarkt; zelfs als er wél sprake is van een marktvraag blijft de financiering een probleem. Banken en andere financiers zijn uitermate karig met het verstrekken van kredieten. Omdat naast teruglopende overheidssubsidies ook andere geldbronnen opdrogen, zoals de vermogens van gemeenten en woningcorporaties, is het momenteel alle hens aan dek voor projectontwikkelaars en ontwikkelende bouwers en beleggers. Met de resterende ‘hens’ dan. De projectontwikkelingsbranche nam bijvoorbeeld afscheid van zo’n veertig procent van haar medewerkers. En het einde is nog niet in zicht...” (Friso de Zeeuw: Gebiedsontwikkeling in Nederland: diepe val dwingt tot reflectie: de Rooilijn, jaargang 44, nr 6, 2011)

De financiële middelen van de overheid nemen navenant af.

- > **Het lef is op:** toenemende juridisering en de angst voor onvoorziene gevolgen en claims.

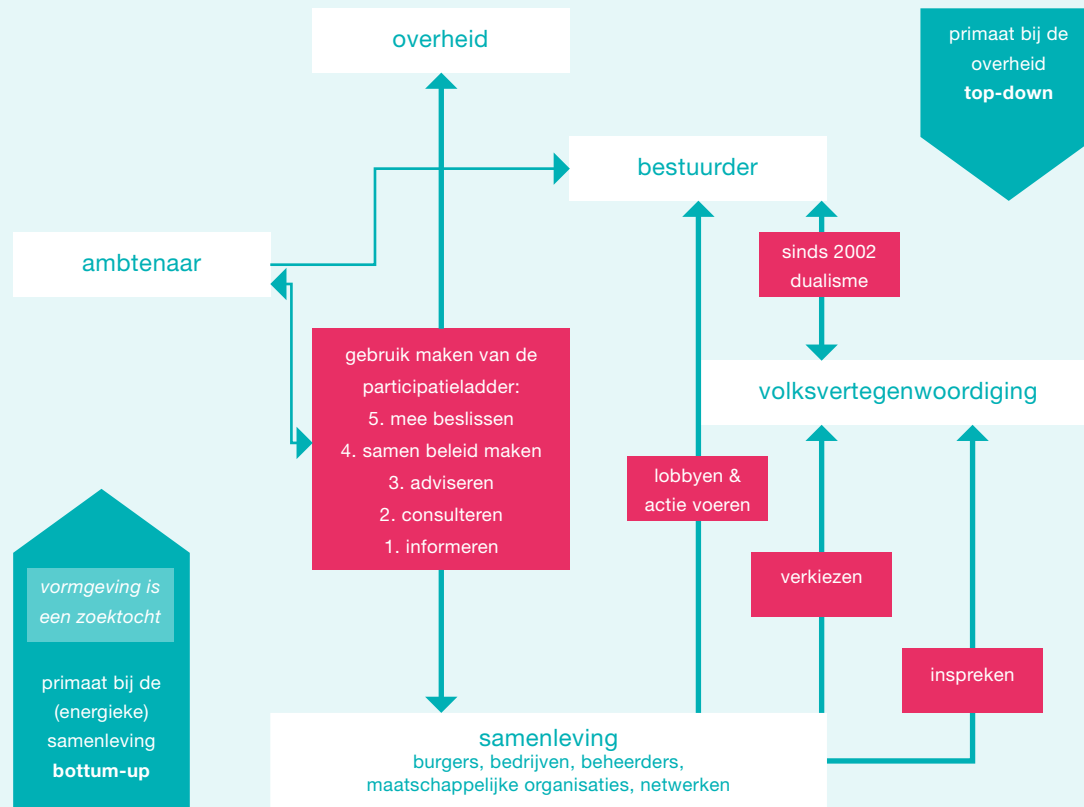
Voorbeeld hiervan is een ontheffing die nodig was om in een groot project functies te kunnen combineren. Diverse rechtsgebieden zaten elkaar daarbij in de weg. Noch de lokale, noch de provinciale overheid durfde die ontheffing in eerste termijn aan. Het verhaal gaat dat de minister er zelf aan te pas moest komen om die belemmering op te ruimen en experimenteeruimte toe te staan.
- > **De rol van de (rijks)overheid verandert:** van government naar governance. Heel concreet gaat het daarbij over de decentralisatie: verschuiving van bevoegdheden en middelen naar het midden- en lokale bestuur. Meer fundamenteel vindt er verschuiving plaats van top-down planontwikkeling naar het bundelen van bottom-up initiatieven: de energieke samenleving blijkt aan zet (Maarten Hajer: De energieke samenleving: op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schonere economie, PBL, 2011)
- > **De wereld van de ‘big business’ en de wereld van de ‘sociale en economische innovatie’ groeien uit elkaar:**

“...Het zijn twee werelden. Het reservoir van sociale energie, dat elke dag opnieuw tot initiatieven leidt. Versus die wereld waarboven zich sombere wolken samentrekken. De wereld van vernieuwing, van optimisme en van aanpakken. Versus de wereld van angst, van somberheid, van berusting en onverschilligheid (‘ach, ik red me wel’). Tussen die twee werelden lijkt het contact verstoord.

Het zijn twee registers die los van elkaar worden bespeeld. Het zijn stemmingen die burgers raken en verwarren. Het zijn werelden die andere talen spreken...”
(Jos vd Lans: Loslaten, vertrouwen, verbinden: over burgers & binding, WRR, 2011)

- > **De politieke stabiliteit en continuïteit van beleidsontwikkeling nemen af** en daarmee wordt de borging van procedures en protocollen, regelgeving en rolverdeling op de langere termijn onzeker (en daarmee ook politiek- bestuurlijke slagkracht)
- > Gebiedsontwikkeling gaat over de lange termijn, en het vraagt beslissingen voor de lange termijn, waarvan de effecten - zoals zo vaak als het de toekomst betreft -, slecht voorspelbaar zijn. Maar **de politiek- bestuurlijke horizon beperkt zich vaak tot (maar) vier jaar.**
- > **Het ontwikkelen van nieuwe – en werkbare - verhoudingen tussen bestuur en burger ontwikkelt zich schoksgewijs** (inspraak-participatie-burgerinitiatief)

We illustreren dat met de volgende figuur, die deels gebaseerd is op onze perceptie op de ontwikkelingen die we als adviseurs de afgelopen decennia hebben meegemaakt rond (burger)participatie:



De overheid opereert tot ongeveer 1970 binnen het democratisch rechtsbestel met gezag 'top-down' in haar sturen van de samenleving, als hoeder van de gemeenschappelijke goederen, als behartiger van het 'algemeen belang'. Volwassen burgers kiezen door te gaan stemmen verplicht de volksvertegenwoordiging, die het bestuur controleert. Vanzelfsprekend vinden lobby en belangenbehartiging plaats en deze beïnvloeden mede het handelen van het Openbaar Bestuur.

Vanaf 1970 ontstaat (verdere) democratisering, inspraak, actie (pogingen tot rechtstreekse beïnvloeding bestuur, naast de al reeds lang bekende lobby, roep om directe verkiezing van bestuurders/burgemeesters, gezagcrisis). Stemmen is niet meer wettelijk verplicht.

Vanaf 1990 professionaliseren methoden om inspraak te gebruiken als middel om draagvlak te verkrijgen voor (vaak infrastructurele) maatregelen.

Vanaf 2000 ontstaat bij de (rijks)overheid "beleid met burgers", de introductie en opkomst van de participatieladder.

Sinds 2002 bestaat er dualisme in het Openbaar Bestuur

Vanaf 2005 nemen onbehagen, kloof tussen burger en politiek, toenemende burgerparticipatie toe, men zoekt naarstig naar nieuwe rollen, taken en verantwoordelijkheden.

Anno 2012: opkomst van de Energieke samenleving, burgerinitiatief, zelfsturing, zelfvoorziening (b.v. door lokale energie-coöperatie). Dat betekent een veranderende rol van de (rijks)overheid, maar ook rolzoekend gedrag bij andere actoren.

5.2. oplossingsrichtingen

5.2.1 op weg naar een circulaire aanpak

In een complexe, veranderende samenleving treedt een verandering op in de planning en uitvoering van lineair (sequentieel) denken naar een circulaire (iteratieve) aanpak. In dit onderzoek werd dit zichtbaar op drie niveaus:

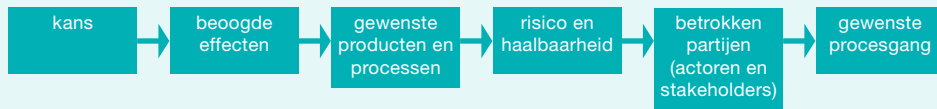
- > op het niveau van de concrete projecten;
- > op het niveau van de samenhang tussen sociale, ecologische en economische mogelijkheden van een gebied;
- > op het niveau van het sluiten van kringlopen.

a. op niveau van concrete projecten:

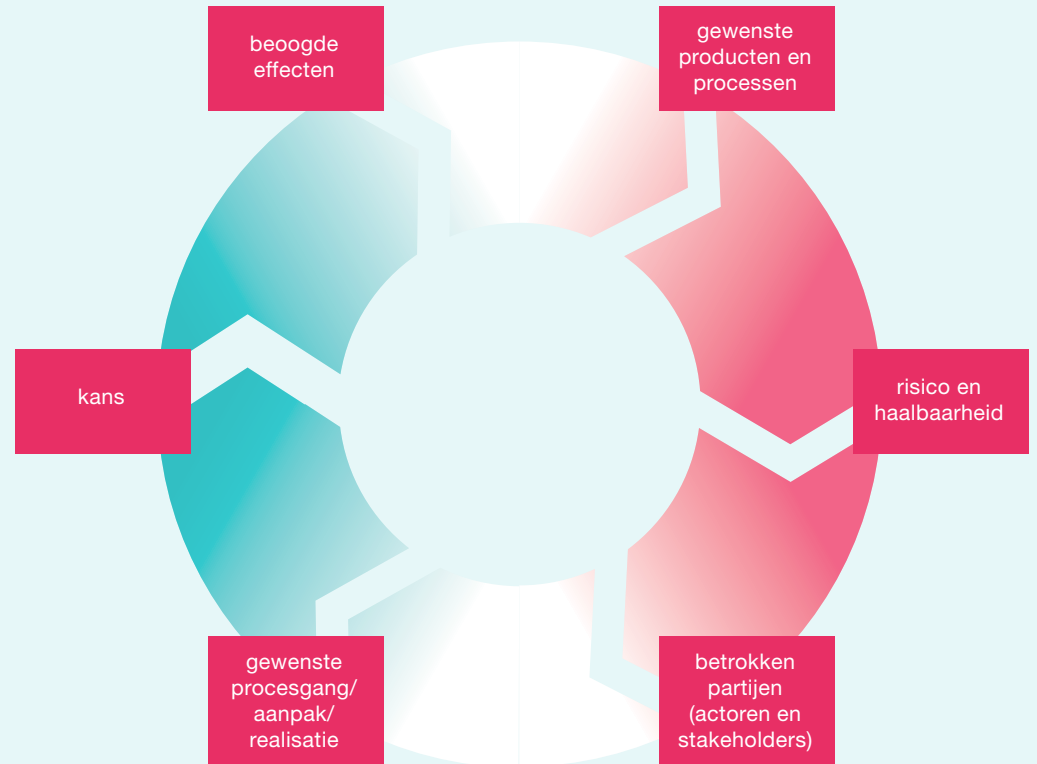
Projecten in de gebiedsontwikkeling zijn meestal gericht op de uitvoering: grondbedrijf, vastgoedontwikkeling en gebiedsbeheer zijn sterk planmatig en lineair van aard. Ze worden gestuurd door technische ("ingenieurs") oplossingen. In de huidige context veranderen deze projecten van karakter. De traditionele aanpak transformeert naar een organische aanpak en vraagt om een strategie om gewenste maatschappelijke effecten te bereiken. Daarmee wordt een project dus vooral ook een iteratief ontwikkelproces en minder een klassieke, lineaire methodiek om het einddoel te behalen of om efficiënt een productieproces te beheersen.

Zie onderstaande figuren:

Klassieke 'volgorde':



Iteratie: iedere vakje kan het begin van een projectinitiatief vormen:



Jonkers c.s. brengen deze iteratie als volgt in beeld:



b. op het niveau van de samenhang tussen sociale, ecologische en economische mogelijkheden van een gebied

Ecologisch: het ontdekken van (nieuwe) waarden in een gebied; sociaal: het sluiten van overeenkomsten daarover; economisch: het maken van een sluitende business case voor het gebied.



De figuur geeft drie activiteiten aan die van belang zijn voor gebiedsontwikkeling, ontdekken, overeenkomen en ontwikkelen. De figuur is gebaseerd op de triple-O methode, recent ontwikkeld in opdracht van het ministerie van I&M, met de bedoeling om een manier te vinden om duurzaam gebruik te maken van aanwezige natuurlijke hulpbronnen: het natuurlijk kapitaal (bodem, water, groen, energiebronnen)

- > **ontdekken** (burgers, beheerders, bestuurders en bedrijven worden zich bewust van de sociale, de ecologische en de economische mogelijkheden van het een gebied),
- > **overeenkomen** (stakeholders worden shareholders, die

samen verantwoordelijkheid voor een gebied nemen en plannen voor de ontwikkeling ervan maken))

- > **ontwikkelen** (partners zoeken naar duurzame business-cases voor de beoogde gebiedsontwikkeling)

Ketenbenadering grondwaterbeheer Apeldoorn

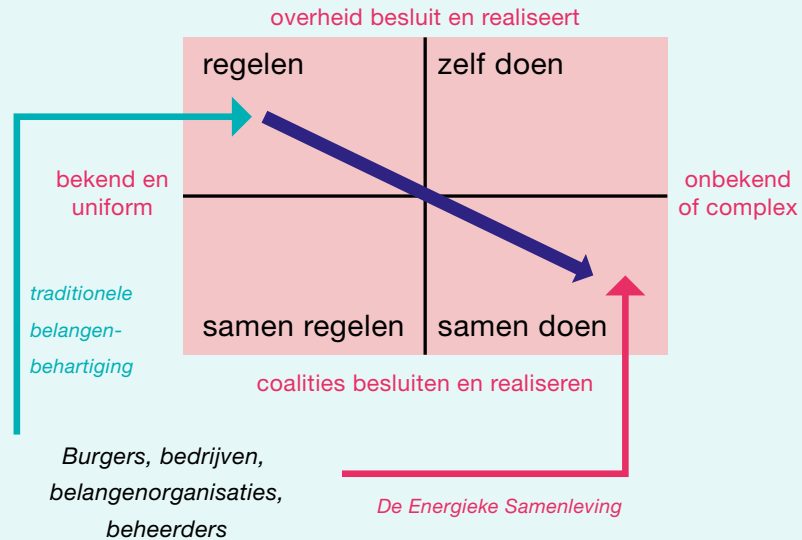
In Ugchelen (gemeente Apeldoorn) stond een grote papierfabriek die jaarlijks 8 miljoen liter grondwater als proceswater aan het watersysteem onttrok. Dat leidde tot een peilverlaging van 4 meter. Het groeiende dorp Ugchelen, nu een wijk van Apeldoorn hield zo de voeten droog! Toen de papierindustrie beëindigd werd, leidde dat tot wateroverlast. Er bleek ook sprake van (diepe) bodemverontreiniging, waarover tot dan toe weinig regie kon worden gevoerd. De gemeente heeft de bronnen van het watersysteem vervolgens overgenomen en past er nu met een nieuwe inrichting een ketenbenadering toe. Er wordt nu weer water opgepompt, minder dan voorheen, maar voldoende om droge voeten te houden. Aan het water wordt warmte onttrokken, en kan het gebruik worden om te koelen. Het water wordt geleverd aan een aantal bedrijven, die het na gebruik weer zuiveren. Het gezuiverde water vloeit in een beek, die destijds droogstond, maar nu weer hersteld is en watervoerend is gemaakt. Beekherstel leidt tot versterking van het natuurlijk systeem. Bovendien wordt het water uit de beek 'verderop' toegeleverd aan het drinkwaterbedrijf! Deze 'ladder van Apeldoorn' betekent dus, dat grondwater opgepompt wordt en energie levert, dat het ontdaan wordt van mogelijke verontreiniging, dat het geleverd wordt aan bedrijven als proceswater, dat het door hen nadien gereinigd wordt en gebruikt wordt voor natuurherstel, om daarna (deels) als drinkwater te eindigen.

c. door middel van het sluiten van kringlopen/ketenbeheer

Van opgebruiken naar hergebruiken (ketenbeheer, kringlopen, C2C, duurzame gebiedsontwikkeling, gebruik van natuurlijk kapitaal). Opmerkelijk bij de onderzochte projecten is dat een aantal daarvan uitgaat van ketenbeheer, meer dan voorheen bij van klassieke (her)inrichtingsprojecten (dat was immers altijd: gebruiken tot het op is). Voorbeelden van dergelijke projecten zijn duurzame bedrijventerreinen, biomassacentrales, collectief gebruik van zonnepanelen, gebruik van gebiedseigen water, wko, aardwarmte etc.

5.2.2 Van Regelen naar Samen Doen

De onderstaande matrix schetst de verandering in rollen, taken en verantwoordelijkheden van overheid en samenleving. Op de verticale dimensie positioneren we bovenaan de overheid die besluit en realiseert, en onderaan de samenleving, waarin coalities besluiten en realiseren. Op de horizontale dimensie positioneren we links het bekende, vertrouwde en uniforme, en rechts het onbekende, het nieuwe, het complexe. Zo ontstaan vier kwadranten, waarvan we de belangrijkste activiteit een naam hebben gegeven:



In een overzichtelijk krachtenveld regelt de overheid met financieel, juridisch en sociaal instrumentarium de maatschappelijke orde (kwadrant links-boven). Belangenorganisaties, bedrijven, burgers en beheerders oefenen, met wisselend succes, op allerlei manieren druk uit op die regelende overheid (rode pijl). Soms komen ze daarbij tot gezamenlijke afspraken b.v. in een convenant (kwadrant links-onder).

In een onbekend en dynamisch krachtenveld trekt de overheid de verantwoordelijkheid naar zich toe en gaat (soms) over tot zelfstandig handelen, als initiatiefnemer van grote programma's en projecten (b.v. Deltaprogramma) (kwadrant rechts-boven). De overheid is daarin het meest risicodragend, zowel materieel als politiek-bestuurlijk.

Rol en positie van de (rijks)overheid veranderen echter in een rap tempo. De (rijks)overheid opereert steeds minder 'top-down' als gevolg van deregulering, decentralisatie en bij gebrek aan geldelijke middelen (blauwe pijl). De rol van de overheid verandert, bijvoorbeeld als verstrekker van subsidies. Steeds meer worden projecten in privaat publieke samenwerking met publieke én private middelen gerealiseerd. Daarbij veranderen taken, rollen en verantwoordelijkheden van overheid, burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven fundamenteel (groen pijl). Het gaat er dan om 'samen te doen!'

De Energieke samenleving is aan zet!



Wij troffen bij bestaande programma's en projecten een aantal kritieke succesfactoren aan die bepalend lijken te zijn voor de slaagkans van het 'Samen doen':

A. Gebruik maken van kansen door:

- > **Benutten van budget andere maatschappelijke belangen en doelen.** Succesvol voorbeeld is de Biomassacentrale in Marum, die zorgt voor de verwarming van gemeentehuis, zwembad en bibliotheek. Daarvoor wordt biomassa gebruikt uit het gemeentelijk groen en biomassa uit het beheren van het traditionele wallenlandschap.
- > **Opzetten van een professionele organisatie.** Een succesvol voorbeeld is 'Aardwarmte Den Haag' waarbij drie woningcorporaties, de gemeente en twee energiebedrijven een v.o.f. oprichtten om een duurzaam aardwarmte project te realiseren. Ook het Programma Stadhavens Rotterdam geeft daarvoor aanwijzingen.
- > **Synergie door samenwerking.** In Leeuwarden hebben zes ouderparen hun krachten gebundeld in de Stichting Us Dream. Samen met de gemeente en woningcorporatie ontwikkelden zij woonruimte voor meervoudig gehandicapte volwassenen/ kinderen met het doel hen daar zelfstandig te kunnen laten wonen.
- > **Free riders gaan meebetalen.** Bij het verstrekken van subsidies zijn er groepen die 'inspanningsvrij' voordelen hebben van een project/programma. Zo zien omwonenden van het project Dakpark Rotterdam de waarde van hun huizen stijgen door een fraaier uitzicht. 'Free riders' laten meebetalen verhoogt de slaagkans van een project in tijden van schaarste.

Biomassacentrale Marum

In samenwerking met Bioforte heeft de Reinigingscommissie Westerkwartier zich ingezet om het project Biomassacentrale Marum te realiseren. Bij het ontwikkelen en beheren van de houtwallen in het Westerkwartier komt veel snoeihout vrij. Betrokken gemeenten leveren dat als houtsnippers aan de biomassacentrale in Marum. Eind mei 2012 ondertekenden de gemeenten Grootegast, Leek en Marum, agrarische natuervereniging Boer & Natuur Zuidelijk Westerkwartier, Stichting Groninger Landschap en Staatsbosbeheer Westerkwartier een intentieovereenkomst voor de exploitatie van deze centrale in Marum. Zij deden dat om het belang en de ondersteuning van de biomassacentrale te onderstrepen. De drie gemeenten leveren een aanzienlijk deel van de benodigde 600 ton aan houtsnippers. De andere partijen leveren de rest. Binnen het Westerkwartier is hiermee een kringloop opgebouwd. De houtsnippers zien de samenwerkende partijen door de komst van de biomassacentrale niet langer als afvalstof, maar als een duurzame hernieuwbare brandstof. De centrale kost 1 miljoen euro en bespaart jaarlijks 220 duizend kuub gas. Een deel van het geld komt vanuit subsidie van het Rijk en een Europese subsidie. Aan de Europese subsidie dragen ook de gemeente Leek, Marum, Grootegast en de provincie Groningen bij. De centrale verwarmt vanaf september 2012 gebouwen met een publieke functie: een basisschool, het gemeentehuis, een zwembad, de bibliotheek, een woonzorgcentrum en een sportcentrum.

B. Opruimen van belemmeringen door:

- > **Inbreng van grondpositie/vastgoedposities.** Dit kan een manier zijn om de business case sluitend te maken. Voorbeelden daarvan zijn Stadshavens Rotterdam en Almere Oosterwold.
- > **Het stroomlijnen van processen.** Projecten worden 'lean en mean' aangepakt. Dat kan door te investeren aan de voorkant. De ervaring leert dat het betrekken van burgers vanaf de start van een project (beginspraak) lastige juridische procedures en bijbehorende vertraging in een later stadium voorkomt.
- > **Betrokkenheid enthousiaste bestuurder.** Een boegbeeld op bestuurlijk niveau krijgt vaak veel voor elkaar. Een voorbeeld hiervan is de DRU Cultuurfabriek te Ulft.
- > **Verwijderen juridische belemmeringen.** Bij onze projectinventarisatie bleek dat eigenlijk maar weinig projecten gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid juridische belemmeringen op te ruimen, bijvoorbeeld om experimenteeruimte te creëren. Inmiddels voert de overheid zelf al veel onnuttige regels af en vermindert zij de regeldruk.
- > **Ontsluiten van kennis en kunde.** Het in 2011 afgeronde programma Mooi Nederland ging over de vraag hoe we de wens naar ruimte combineren met versterking van de ruimtelijke kwaliteit. Het programma heeft een digitaal kennisplein waarop alle projecten vermeld staan, zowel in stedelijk als in landelijk gebied (www.kennisplein-mooinederland.nl).

Aanvullend noemen we de succesfactoren, die werden opgetekend tijdens een workshop met programma- en projectleiders op 4 september jl.:

A. Gebruik maken van kansen door:

- > **Een gemeenschappelijke uitdaging** die door alle partijen als zodanig gezien werd;
- > **Het bevorderen van wederkerigheid**; delen en/of ruilen 'met gesloten beurzen'; voorbeeld Creatief Beheer Rotterdam;
- > **Een projectleider die oog heeft voor sociale, ecologische en economische aspecten** (een type ondernemer met de drie P's op het netvlies); voorbeeld Creatief Beheer Rotterdam;
- > **Investeren aan de voorkant**: tijdig betrekken van bewoners bij verhoging van woonlasten door energiemaatregelen; Voorbeeld Allee Wonen Rozendaal;
- > **Betrekken van ketenpartijen**: regelen van verantwoordelijkheden/belangen vanuit de ketengedachte; voorbeeld Nieuw Hembrug;
- > **Waarde toevoegen door 'zelf doen' vanuit de energieke samenleving**; voorbeeld Nieuw Hembrug;
- > **Communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht** als het gaat om commitment creëren voor een initiatief, zoals bij crowdfunding (zeker als garanties niet vooraf te geven zijn). Voorbeeld hiervan is Greenwish.

Nieuw Hembrug

Op een voormalig defensie terrein tussen het Noordzeekanaal en de Zaan (gemeente Zaanstad) kiest het RVOB voor tijdelijk gebruik als ontwikkelstrategie. Zo werkt een cultureel ondernemer tijdelijk op het terrein in een zelf-geplaatst mobiel kantoor. Er zijn veel investeringen nodig om het terrein een nieuwe bestemming te geven. Men wil waarde toevoegen aan het gebied door 'zelf doen' te stimuleren: onderdeel van de strategie is om vanuit de ketengedachte belangen en verantwoordelijkheden te regelen. Om het gebied bekendheid te geven organiseert men b.v. 'Smaakexplosie': een culinaire parade die ruim 3000 mensen naar het Hembrugterrein trok. Adaptief, vraaggericht werken is volgens RVOB de toekomst.

Nieuwsgierig naar de aanpak van het RVOB: klik op <http://www.nieuw-hembrug.nl>



B. Opruimen van belemmeringen door:

- > **Het trekkerschap leggen bij degene met het grootste risico** (vaak niet overheid); Voorbeeld 'Zonnepanelen op dak, asbest eraf' (Provincie Overijssel)
- > **Vooraf garanties te geven**. (bijv. met betrekking tot het risico van woonlastenstijging en deze ook nakomen (betrouwbaarheid); voorbeeld passiehuizen van Allee Wonen)
- > **Beperken van de angst dat de één meer inspanningen gaat leveren dan de ander**;

Passiehuizen

Woningcorporatie Allee Wonen vindt maatschappelijk ondernemen en duurzaamheid belangrijk. Ook vindt de corporatie woonlastenbeheersing belangrijk. Energiegebruik bepaalt voor een belangrijk deel de woonlasten, zeker met de stijgende energieprijzen.

Allee Wonen startte in 1997 in een wijk in Roosendaal met de renovatie van 246 traditionele 'rijtjeswoningen' volgens de passiehuis-methode. Door bewoners vanaf het begin te betrekken heeft de corporatie energie hoog op de agenda van bewoners gekregen. Nadeel voor bewoners was de mogelijke verhoging van de huurprijs. Als tegemoetkoming heeft Allee Wonen een woonlasten-garantiefonds gecreëerd, waarmee om alle bewoners financieel te kunnen compenseren. Een klein aantal woningen (16 van de 246) heeft hiervan gebruik gemaakt. De corporatie heeft hiermee bij bewoners een belemmering succesvol weggenomen.

Meer lezen via een klik op <http://www.alleewonen.nl/paginas/459-passiehuisrenovatie-kroeven.html>.





Als we door de oogbareten naar de (deels nieuwe) kritieke succesfactoren kijken en deze vertalen naar competenties, dan lijken daarbij in ieder geval belangrijk om het 'samen doen!' (kwadrant rechts-onder) succesvol te maken:

- > Kunnen en willen samenwerken
- > Vormkracht en creativiteit
- > Denken en doen vanuit netwerken
- > Eigen initiatief en lef
- > Ongehoorzaam, maar betrouwbaar
- > Communicatieve vaardigheden: om commitment voor het idee te krijgen
- > Politieke sensibiliteit: om bestuurders en belangen te mobiliseren
- > En: niet alles in het kwadrant rechtsonder willen houden, want ook regelen en doen door de overheid is belangrijk. Dus: goed kunnen schakelen naar taken, rollen en bevoegdheden.

Het 'samen doen!' vraagt om een groep initiatiefnemers die beschikken over deze en dergelijke competenties. Wat dit betekent voor overheidsorganisaties hangt of van de rol (en de legitimatie) die de overheid krijgt vanuit de energieke samenleving. Per geval kan de overheid een inschatting maken of zij mede initiatiefnemer is, of dat zij zich faciliterend, meedenkend en voorwaarden scheppend (bijvoorbeeld door het creëren van experimenteeruimte) opstelt.

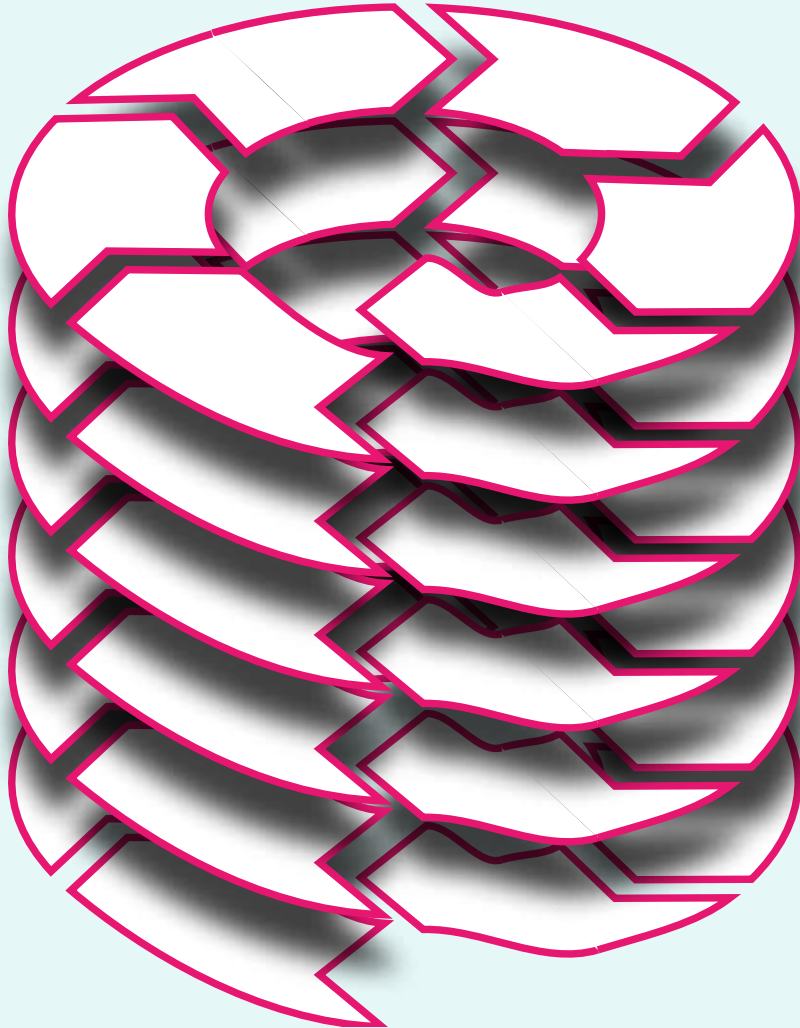
5.2.3 Zes omslagen in denken om een businesscase sluitend te maken:

Ook in nieuwe verdien/businessmodellen is het vanzelfsprekend cruciaal om de business case sluitend te krijgen. Voortbordurend op de ervaringen van dit onderzoek reiken we daarom een aantal 'minder gebruikelijke' stapstenen aan, manieren om de businesscase te verbreden. In diverse projecten vonden we daarvan voorbeelden. De stapstenen kunnen helpen om de keuzevrijheid van de stakeholders te vergroten.

Een business case beschrijft de zakelijke afweging om wel of niet aan een project te beginnen. Op basis van die zakelijke afweging besluit een opdrachtgever om een project te starten of te vervolgen. Een business case is daarom nooit een statisch document, want tijdens de gehele doorlooptijd van een project houdt je de business case actueel. Een business case vormt de basis voor een advies over het wel of niet investeren in een project en bestaat daartoe onder meer uit een kosten-batenanalyse. De business case geeft inzicht in de volgende zaken: 1. de vermogenspositie, met investeringen, risico's en rentekosten voor grond, kapitaalgoederen en overige 'vaste' kosten en 2. de portemonnee, met lopende variabele kosten en baten menskracht, leasen van middelen, inhuur.

In de praktijk blijkt het lastig voor de stakeholders om businesscases te verbreden. Redenen kunnen zijn:

- > Het betrekken van meerdere partijen en het daarmee realiseren van meer maatschappelijke doelen (en het sluiten van meer kringlopen) kost tijd. Als je snel wilt of moet scoren vormt dat een belemmering;
- > In een groeiende economie is er geen oog voor het benutten van waarde die (tijdelijk) stil staat; dat lijkt immers eerder een rem op de vooruitgang (maar het creatief benutten van leegstand bewijst anders);
- > Partijen zijn afhankelijk van elkaar. Dat vraagt om bouwen aan vertrouwen. Processen worden complexer en vragen naast meer tijd vooral ook om een betere sturing (regievoering);
- > Verbreden vraagt investeren aan de voorkant die rendeert aan de achterkant, maar wie betaalt die investering?
- > Baathebbers worden te laat betrokken en worden daardoor free riders;
- > Een minder gewiekste overheid laat zich snel in de luren leggen door een business case voor een maatschappelijke ontwikkeling met een 'onrendabele' top. Ja zeggen, realiseert de overheidsdoelstellingen. Nee zeggen maakt partijen sterker (maar uiteindelijk blijft de overheid meestal dan toch op de (financiële) blaren zitten).



De twee werelden van het snel één-dimensionaal realiseren, bovenlangs, los van de burger én die van de brede blik en creatieve financiering lijken los van elkaar te staan. Bestaat er een brug tussen die twee werelden? Waar uit bestaat dan die brug? Uit dit zoektocht lijken de volgende factoren van belang te zijn:

- > creativiteit;
- > financiële vaardigheid;
- > inclusief denken, tijd, geduld, vermogen om partijen te betrekken, vertrouwen te winnen, het reduceren van complexiteit;
- > onderhandelingsvaardigheden,
- > aan de voorkant gezamenlijk investeren,
- > het denken kantelen (voorbeeld);
- > vasthoudendheid;
- > lef en nieuwsgierigheid.

Een conclusie is dat het vormgeven aan nieuwe verdien (business)modellen het zoeken is naar transitie van de wereld van de traditionele manier van zakelijk overwegen naar de wereld van creatieve meervoudige waardencreatie. Eerder al spraken we van die twee werelden: de wereld van de vaak individuele, meer kortstondige waarde ontwikkeling (winstmaximalisatie), en de wereld van langdurige 'duurzame' waardenontwikkeling, die vooral op een meer collectief profijt mikt. Overigens willen we daaraan geen normatieve betekenis geven: wie een klassiek project op klassieke wijze van de grond krijgt en daarmee eendimensionale meerwaarde schept doet zijn werk goed. Maar steeds vaker blijkt dat die meerwaarde ook kosten met zich me brengt zoals bezwaar en beroep

en daardoor vertraging en rentelasten, en/of additionele kosten in de exploitatiefase ontstaan die je had kunnen vermijden. Veel projecten kunnen (zeker nu in crisistijd) niet meer rendabel worden gemaakt, en dus beginnen we er maar niet meer aan.

Dat leidt tot maatschappelijke stagnatie, zoals zichtbaar wordt op de woningmarkt. Meerdimensionale verbreding biedt wellicht kansen om toch te ontwikkelen, maar het vraagt een andere aanpak dan de traditionele. Wellicht bieden de hieronder geschetste stapstenen daartoe enige openingen.

- > Het benutten van baten:
 - Functiecombinatie
 - Waarde toekennen aan lange termijn baten (maatschappelijk rekenen)
 - Laten betalen voor waarde: verdienmodellen
- > Kostenreductie door inbreng van waarde;
- > Risico dragen: de partij die invloed heeft op risico's draagt de risico's het goedkoopst
- > De kunde van ontwikkelen met maximale maatschappelijke waarde

Het benutten van baten door het combineren van functies

We ontdekten dat het vinden van een duidelijke synergie van twee (of soms meer) belangen projecten mogelijk maakt die anders niet van de grond zouden komen en projecten realiseert meer maatschappelijke waarde.

De kracht van het combineren van functies is groot. Grote instanties en bedrijven worden nu al in de praktijk buiten spel gezet door coöperaties. De zekerheden die grote organisaties bieden worden vervangen door vertrouwen in de kracht van de eigen coöperatie. Buurtondernemingen nemen ook publieke taken over. Verhoging van de OZB belasting wordt in een gebiedsfonds gestort voor wijkinvesteringen.

Voor functiecombinatie is goede samenwerking nodig. Als partijen hierbij risico's dragen die ze willen of moeten managen, dan ligt het vormen van een alliantie voor de hand.

De onderstaande tabel brengt de ommekeer van deze stapsteen in beeld:

Wereld 1 Met één dominante functie:	Wereld 2 In functiecombinatie:
Sectoraal	Integraal
Snel	Zorgvuldig
Weinig partijen	Meerdere partijen, meer waarden
Vanuit beleidsprimaat	Vanuit programmamanagement
Risico: proceduretijd en bezwaren	Risico: aanloopkosten
Schaal: zo klein als mogelijk voor functie	Schaal: zo groot als nodig voor combinatie

Het benutten van baten door waarde toe te kennen aan lange termijn baten (maatschappelijk rekenen)

Veel maatschappelijke baten betalen zich pas uit in de toekomst. De waarde van deze baten op dit moment is vanwege rentelasten laag. Partijen zijn in veel gevallen vrij om de hoogte van deze rente te bepalen. Weinig daarover ligt echt vast. Groeit de waarde van een maatschappelijke baat mee met de gekozen rente? Wordt een maatschappelijke baat in de toekomst meer of minder waard? Er zit hierdoor dus ook een belangrijke politieke component in de wijze waarop maatschappelijke baten worden berekend. Gemeenten spelen vaak een belangrijke rol in het berekenen van maatschappelijke baten.

Zij zijn vrij in het kiezen van te hanteren kosten- en opbrengstenindex, rentevoet en toe te rekenen plankosten.

Gemeenten hebben op dit moment plannen om een lagere rente aan grondexploitaties toe te rekenen en plankosten bijvoorbeeld geheel (of grotendeels) ten laste van de algemene dienst te brengen (zie appendix 1). Planeconomen van gemeenten rekenen in de praktijk behoudend met toekomstige baten. Er gaapt vaak een grote kloof tussen beleidsafdelingen en grondexploitatie. Deze kloof kan onbedoeld muren opwerpen voor functiecombinatie en het benutten van de 'energieke samenleving'. Vaak zijn grond-, vastgoed en beheerexploitatie nog drie gescheiden werelden. Het aan elkaar knopen van (c.q. in elkaar schuiven van) grond-, vastgoed-, en beheerexploitatie bevordert het maatschappelijk rekenen. Dat kan ook nauwelijks meer anders. Het bestaande vormt immers de basis van de huidige herontwikkeling. De vastgoedwaarde moet worden vasthouden, om financiële en om sociale redenen. Bewoners zijn steeds vaker bereid om zelf te investeren in energiebesparing of duurzame opwekking en daarmee de energierekening naar nul te brengen. Woningcorporaties willen de drie exploitaties combineren, maar worden daarin belemmerd door regelgeving.

Banken sturen bij investeringen sterk op risicoreductie. Beleggers zoeken rendement binnen een termijn van 3-6 jaar. Corporaties moeten hun cash flow op orde houden en kunnen daarom moeilijk geld vrij maken voor investeringen die zich over tien tot dertig jaar terugverdienen.

Wie kan wel op lange termijn baten financieren? Kandidaat hiervoor zijn particulieren die zelf profijt hebben van de investering. Het sociale domein bevat veel investeringsgeld dat via particuliere initiatieven vrij kan komen. Voorbeeld hiervan is Buurtenergie Zwolle: www.buurtenergie.duurzaamzwolle.nl En tijdens een van onze expertmeetings suggereerden diverse sprekers de Regionale Ontwikkelmaatschappijen nieuw leven in te blazen.

Bij projectontwikkeling worden steeds vaker afspraken gemaakt over maatschappelijke besteding van baten van projectontwikkelaars boven een vooraf afgesproken maximale marge. Dit gebeurt dan tijdens de onderhandelingen die vaak leiden tot de 'anterieure overeenkomst'. Komen de gemeente en de initiatiefnemer er niet uit, dan wordt een exploitatieplan opgesteld conform de eisen van het Besluit Ruimtelijke Ordening, een rigide rekenmethode, die creativiteit beperkt en waarin toekomstige waarde een kleine rol speelt.

Financiering kunnen we niet meer alleen van de reguliere partijen verwachten. In de praktijk ontstaan 'project-banken', plaatselijke 'kredietunies'. Iemand die krediet vraagt, kan dan worden begeleid door ondernemers. Een ander voorbeeld van nieuwe projectfinanciering is crowd funding. Hier halen initiatiefnemers geld op bij particulieren via internetsites, waarbij een goede crowd funder er zorgt voor draagt dat investeerders in hun enthousiasme hun eigen kredietwaardigheid niet in gevaar brengen! De onderstaande tabel brengt de ommekeer van deze stapsteen in beeld:

Wereld 1 Planeconomie:	Wereld 2 Maatschappelijk rekenen:
Horizon van drie tot maximaal vijf jaar	Horizon van levensduur langs 'levende' object
Risicobeperking door hoge rentevoet	Risicobeperking door risico delen
Snel geld verdienen (KBA)	Waardecreatie (MKBA met waardering van immateriële waarden en vroeg betrekken van potentiële free riders)
Afwenteling toekomstige kosten	Ontwikkelaars en gebruikers dragen samen toekomstige kosten
Overwinst naar projectontwikkelaar	Maatschappelijke besteding van overwinst
Aanbesteding met selectie op goedkoopste inschrijving	Aanbesteding met selectie op bereiken beoogde maatschappelijke outcome
Looptijd van onderling vertrouwen tussen partners van drie tot vijf jaar	Looptijd van onderling vertrouwen tussen partners over totale levensduur project
Investering en beheer gescheiden	Reductie van beheerkosten leidt tot hogere investeringsbedragen

Het benutten van baten door te laten betalen voor waarde: verdienmodellen bouwen

Het daadwerkelijk verdienen aan maatschappelijke materiële en immateriële waarden is een grote uitdaging. Het vraagt van de samenwerkende partners een commerciële marketingkwaliteit.

- > Voorbeelden van het mee betalen in ruil voor (toekomstige) waarde zijn:
- > Verwerven van een 'stukje' eigendom in de vorm van:
 - Adoptie
 - Aandelen in collectief eigendom
 - Lidmaatschap van coöperatief eigendom (bijv. inwoners krimpgebieden als mede-eigenaar van een supermarkt (Noordoostpolder), collectief eigendom van een busje)
- > Goederenverkoop (bijv. launching customer)
- > Verwerven van gebruiksrecht door:
 - abonnement
 - lenen en leasen (bijv. erfpacht)
 - verbruiksmodel (bijv. energie/warmte)
- > Additionele inkomsten door:
 - reclamemodel (bijv. borden met sponsors: mogelijk gemaakt door...)
 - makelaarsmodel (bijv. websites die verdienen aan een succesvolle financiering van een project (crowd funding))
 - servicemodel (bijv. website die contacten legt tussen investeerder en initiatief en verdient aan advies en ontzorgen)
 - keurmerk en dus concurrentievoordeel
 - schaarste creëren door ruimtelijke kwaliteit te

- benoemen, aantasting moet gecompenseerd worden (bv Kwaliteitsimpuls groene omgeving, Overijssel)
- vastgoedwaarde stijgt omdat het hele gebied in waarde stijgt (bijv. Oosterhout, waar een wijk collectief in sociale veiligheid investeert)

De onderstaande tabel brengt de ommekeer van deze stapsteen in beeld:

Wereld 1 Overdracht eigendomsrecht:	Wereld 2 Creatieve verdienmodellen:
Sturing op korte termijn inkomsten	Sturen op korte en lange termijn inkomsten
Overdracht financieel risico grond	Financieel risico grond blijft bij eigenaar
Eigendom bij investeerder/ gebruiker/ exploitant	Eigendom bij corporatie van direct betrokkenen
Inflexibel (kapitaal)	Flexibel (exploitatie)
Overwinst naar projectontwikkelaar	Maatschappelijke besteding van overwinst
Primaire baathebbers financiers	Alle baathebbers financiers
Maatschappelijke baten zijn bijvangst	Maatschappelijke baten maken project mogelijk (financieel en draagvlak)
Baten bij ontwikkelaar	Verdeling van baten over betrokkenen
Waarde benutting	Waarde creatie b.v. door functiecombinatie

Kostenreductie door inbreng van waarde

Waarde kan de vorm aannemen van arbeidskracht (capaciteit), stilstaand kapitaal en kennis. Arbeid is duur in Nederland, de inzet van vrijwilligers in de productieketen of het beheer kan verlieslatende initiatieven rendabel maken (zie bijlage 2).

Er is in Nederland veel 'stilstaand kapitaal'. Het kan gaan om (tijdelijk) ongebruikte (onder)grond, vastgoed (leegstaande kantoorpanden, oude bedrijventerreinen) of faciliteiten. Dit kapitaal kan (voor zover van toepassing eventueel tegen afschrijvingskosten) worden ingezet (denk aan inzet leegstaande kantoorpanden). Het delen van kennis en het benutten van samenwerking tussen bedrijven is ook een inbreng van waarde.

De onderstaande tabel brengt deze ommekeer in beeld:

Wereld 1 Ontwikkelaar brengt waarde in:	Wereld 2 Alle betrokkenen brengen waarde in:
Inhuur van arbeidskrachten	Inzet vrijwilligers in productieproces /beheer
Verwerven grond en kapitaalgoederen	Benutten stilstaande grond en kapitaalgoederen
Inbreng kennis/kunde van ontwikkelaar	Inbreng kennis en kunde door betrokken partijen
Inflexibel (kapitaal)	Flexibel (exploitatie)
Overwinst naar projectontwikkelaar	Maatschappelijke besteding van overwinst

Risico dragen

Risico's in projecten leiden tot een hogere rente. Toekomstige inkomsten worden dan snel minder waard. Het omgaan met risico's bepaalt daarmee in hoge mate in hoeverre maatschappelijke baten leiden tot een positievere business case. Een diversiteit aan samenwerkende partijen kan invloed uitoefenen op de omvang van risico's. Samen kunnen zij daarmee het projectrisico verlagen.

Wanneer consumenten (co)producenten worden is de afzet van het product of de dienst gegarandeerd. Dat reduceert ook het risico. Evenals een gegarandeerde afname van producten door launching customers (de eerste grote klanten van bedrijven die innovatieve producten leveren, bijvoorbeeld de gemeente Marum die ten behoeve van de verwarming van gemeentehuis en zwembad als eerste grootverbruiker energie van de biomassacentrale afneemt)

Onzekerheden in de waardeontwikkeling van grond en vastgoed kunnen worden afgedekt door uit te gaan van gebruiksrecht in plaats van eigendomsrecht.

De onderstaande tabel brengt deze ommekeer in beeld:

Wereld 1 Risico bij ontwikkelaar en eindgebruikers:	Wereld 2 Risico's gedeeld:
Alle risico's in aanvang bij de ontwikkelaar	Iedere partij neemt de risico's die zij zelf kunnen beheersen
Ontwikkelaar verkoopt aan consument	Consumenten produceren mee
Risicovolle marketing van dienst/product	Gegarandeerde afname van dienst product
Grond en vastgoed gevoelig voor conjunctuur	Grond en vastgoed in exploitatie

Ontwikkelen met maximale maatschappelijke waarde

Het maximaliseren van maatschappelijke waarde betekent dat andere dan strikte materiele waarden in beeld komen en dat deze ook niet per definitie in geld worden vertaald in de business case.

In het recente workpaper van Jonker c.s. "Nieuwe businessmodellen: een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren" (2012) wordt deze ontwikkeling helder beschreven:

"...Een onderneming moet meerwaarde hebben voor de maatschappij. Die meerwaarde is juist dat er gekeken wordt naar meer dan alleen financiën, dat het verdienen

van geld samen gaat met bijvoorbeeld het zorgen voor elkaar, voor het creëren van veiligheid, voor het beschermen van de natuur of voor sociaal kapitaal. Als geld niet de alles bepalende centrale eenheid is, vraagt dat om anders denken over geld, over transacties, over ruilen en vooral en bij dit alles over wat van waarde is. Mede daarom zijn er in de afgelopen jaren nieuwe 'business modellen' ontwikkeld. Noem ze innovatief, gewaagd, bijzonder of ondernemend; gegeven blijft dat een groeiende groep mensen – en niet alleen ondernemers – die modellen bedenkt. Soms heel bewust in het zoeken naar nieuwe business. Soms als een 'en-passant', een terzijde, maar daarmee niet minder waardevol..."

Zo ontstaat een interessant verschil tussen het klassieke zakendoen, gericht op winstmaximalisatie, en het maatschappelijk ondernemen:

Wereld 1 Winstmaximalisatie:	Wereld 2 Maximalisatie maatschappelijke waarde:
Lineair programmeren van project	Samenwerken tussen overheid, kennisinstututen en bedrijven en burgers
De initiatiefnemer ontwikkelt	De energieke samenleving ontwikkelt
De ontwikkelaar brengt de vormkracht in	De overheid organiseert/faciliteert vormkracht
Projecten vertragen aan de achterkant (bestemen en vergunnen)	Projecten kennen hoge aanloopkosten, maar geringe vertraging

Ondernemen ten behoeve van eigen aandeelhouderswaarde	Ondernemen als nieuwe vorm van coöperatief samenwerken
Transparant en te verantwoord	Variatie en flexibel (adaptief)
Herhaalbare oplossingen	Maatwerk oplossingen (eventueel met standaard elementen)
Baathebbers profiteren als free riders	Baathebbers bepalen mee
De overheid realiseert de maatschappelijke doelen	De overheid verplicht de realisatie van eenvoudige doelen (eventueel samen met maatschappelijke partners). De overheid realiseert opgaven die zij zelf in de hand hebben. De overheid stimuleert maatschappelijke initiatieven.

Het ontwikkelen van maatschappelijke waarde doe je met de partijen die van het project profiteren. Zij moeten dan ook kunnen meebeslissen over het project. Om dit te kunnen neerzetten heb je vormkracht en een enthousiast betrokken bestuur nodig.

En er tekent zich nog een maatschappelijk voordeel af: de praktijk van het ontwikkelen van maatschappelijke waarde in een samenleving die op zoek is naar nieuwe bindingen levert op zich waarde op! (zie Jos vd Lans: Loslaten, verbinden vertrouwen WRR, 2011).

Vrijwilligers, energie, voedsel, zorg en mobiliteit vertegenwoordigen een grote maatschappelijke waarde. De nieuwe nutsvoorziening legt het primaat en de zeggenschap in de handen van directe betrokkenen (vaak dus vrijwilligers), omdat hierdoor de kosten zoveel mogelijk gereduceerd worden. Deze betrokkenen krijgen hierdoor veel mogelijkheden. De “klant” wordt hierdoor zelfs concurrent van de “oude” bedrijven. De “niet meer dan anders” prijs van duurzamere energiesystemen krijgt concurrentie van de klant die zelf zijn energievraag naar nul kan brengen. Op dit moment zijn zo’n twintig gemeenten bezig met het oprichten van een energiebedrijf. De vraag blijft wel of hiervoor in de toekomst op de markt ruimte zal zijn. Overigens is de inzet van vrijwilligers niet ongelimiteerd. Het levensonderhoud van de vrijwilliger moet betaald worden. Wie doet dat? Uiteindelijk zou ook dat onderdeel moeten zijn van een maatschappelijke business case. Maar een nieuw verdienmodel in termen van delen en/of ruilen kan daarbij behulpzaam zijn, waardoor de discussie over “klaplopen in de bijstand” een geheel andere dimensie krijgt. Dat laatste lijkt ons overigens ook maatschappelijke winst.

5.2.4. Tien concrete oplossingen voor tien concrete problemen

In het onderstaande volgen een aantal concrete opbrengsten van dit onderzoek:

Probleem 1: de overheid investeert in de ‘top’ van een niet rendabele businesscase om de overheidsdoelstellingen (b.v. gebiedsontwikkeling) mogelijk te maken met als gevolg dat de overheid een groot risico loopt om alsnog op de blaren te blijven zitten.... (investeringsverhouding privaat-publiek loopt op tot 80-20%, met navenante risicospreiding...)

Oplossing: maak de contouren van het eindplaatje op een ruime tijdschaal (b.v. 20- 40 jaar): geef de grenzen/contouren van (milieu hygiënische/ruimtelijke) gebiedsontwikkeling aan en ga daarmee op zoek naar de (eind) gebruikers: wie wil/zal moet er straks in dit gebied welke functies vervullen? Wat is daarvoor nodig aan ruimtelijke/mobiliteit/energie/leefbaarheidsontwikkeling? Bepaal met hen het ontwikkelingsplan en laat hen het (vreemd) vermogen investeren (tot 80% van benodigde kapitaal) . Maak met hen een ontwikkelingsplan en stel dat jaarlijks gezamenlijk bij. Dus keer het verhaal om naar 20-80 (en faciliteer dat met duidelijke contouren/randvoorwaarden en met een revolving fund) (Praktijk Stadshavens Rotterdam, Ronald Buitenhek)

Probleem 2: de werelden van het grondbedrijf, vastgoedontwikkeling en beheer van het (bebouwde) gebied zijn gescheiden werelden met gescheiden exploitaties.

Oplossing: koppeling van deze werelden leidt (wellicht) tot een heroprlichting van de Regionale Ontwikkelings Maatschappijen, maar ook, heel praktisch, tot particuliere verbanden die als grond- en vastgoedeigenaar zelfstandig én gezamenlijk het beheer van het ontwikkelde gebied op zich nemen (Eva Lanxmeer Culemborg, Almere Oosterwold, Duurzaam bedrijvenpark Emmeloord)

Probleem 3: de Openbare Ruimte is van niemand.

Oplossing: als we willen werken aan de duurzame basis van een Groene Stad, moeten we kosten en baten met elkaar verknopen. Dat bedenken we nu overigens niet voor het eerst! Mooi historisch voorbeeld is het Vondelpark in Amsterdam, waarvan de aanleg waarde toevoegde aan de omliggende panden. Om te voorkomen dat het zou worden volgebouwd werd het niet overgedragen aan de gemeente, maar aan een Vereniging van Eigenaren die het park tot voor kort geleden heeft beheerd en pas onlangs heeft overgedragen aan de gemeente Amsterdam. Maar niet nadat duidelijk was dat volbouwen voor die gemeente geen optie meer was: het park is dus meer dan honderd jaar door omwonenden beheerd en gefinancierd (Groen Loont: maak Groen gelijkwaardig aan Rood (onroerend goed), grijs (infrastructuur) en blauw (water))

Probleem 4: Degene die het grootste risico draagt in geval van verontreiniging van boven- en ondergrond investeert tot op heden niet in een rendabele oplossing (maar zet de te verwachte kosten op de balans en houdt die aftrekbare kostenpost nog jaren vol...) Voorbeelden te over in de bodem- en asbestsaneringen. De overheid stimuleert geen oplossingen, maar handhaaft: zij heeft formeel het wapen van de stok (de beschikking) in handen. Opschieten doet dat niet altijd in tijden van economische crisis, omdat bedrijfsbelangen ook maatschappelijke belangen zijn, zoals bijvoorbeeld werkgelegenheid.

Oplossing: In Overijssel stimuleerde de provincie de actie: Asbest eraf, zonnepanelen erop, waarbij asbesthoudende daken van (agrarische)percelen worden vervangen door zonnepanelen die energie leveren aan de ondernemer: zo wordt een risico een kans (met een kleine financiële stimulans van de rijksoverheid)

Probleem 5. Complex omgevingsrecht.

Oplossing: vereenvoudig het omgevingsrecht, waarin niet langer plannen maar personen centraal staan. Personen: initiatiefnemers. Principes: gedeelde waarden. Panorama: stip aan de horizon. Programma: ruimtelijk ontwerp op hoofdlijnen. Pakketten: deelprojecten of projectenveloppen. Projecten: ruimtelijke eenheden in tijd en kwaliteit. Producten: objecten en materialen. Personen: gebruikers! (Bron: gebiedsontwikkeling als trektocht: Nederland boven Water)

Probleem 6: Er is zijn onvoldoende stimulerende prestatie-indicatoren voor duurzame gebiedsbeheer. Ieder stelt meestal zijn eigen norm en dat is meestal een klassieke prestatienorm, vooral gebaseerd op het korte termijn belang

Oplossing: Onderlinge stimulans: op het duurzame bedrijventerrein Emmeloord gaan de daar gevestigde ondernemers, hoewel vaak niet met een 'traditionele' groene, duurzame achtergrond, mede als gevolg van collectieve verantwoordelijkheid voor het gebied (35%! ook meer duurzamer (circulaire) middelen toepassen. Zo wast een transportbedrijf haar vrachtwagens niet meer met water uit de kraan, maar pomp het water uit de sloot en gebruikt het afbreekbare schoonmaakmiddelen: het pompt het verontreinigde water terug in het systeem via een hydrofietfilter.

Er ontstaat daarmee ook een gezonde onderlinge competitie over wie er (het meest) duurzaam beheert (vergelijk het Priuseffect: de sport voor de chauffeur is: hoe rijd ik op basis van 'meten = weten' zo zuinig mogelijk?)

*Probleem 7: Oude (grond- en vastgoed)politiek
Oplossing: Gebiedsontwikkeling Nieuwe stijl (I&M, 2012):*

- > Start vanuit de huidige gebiedsexploitatie;
- > Bepaal de gebiedsafbakening aan de hand van stromenexploitaties;
- > Vraag niet om een eindbeeld, vraag prestaties;
- > Maak ruimte voor innovatie en samenwerking met nieuwe partijen;
- > Overheid verbindt, ondersteun en biedt zekerheden;
- > Standaardiseer contractvormen en beperk transactiekosten.
- > Stuur op duurzaam rendement in plaats van (eenmalige) korte termijn winst;
- > Koppel vastgoed, gebruik en stromen vroegtijdig;
- > Investeer stapsgewijs en verklein het risico;
- > Stuur op financieel rendement in relatie tot maatschappelijk rendement.

Probleem 8: Diffuus projectmanagement (onduidelijke regie, taken, rollen, verantwoordelijkheden)

Oplossing: Correct projectmanagement = kiezen voor ketensamenwerking, houdt projectformulering en samenwerking zo flexibel mogelijk, geef ruimte aan leiderschap, geduld loont, kies een brede doelstelling als basis, investeer niet alleen financieel, maar ook in tijd en menskracht, verzakelijk ideële motieven tijdig want dat geeft focus en richting, vertrouwen vormt de basis, gezamenlijke passie is een bindende factor, bereideneer tijdig de externe communicatie want dat voorkomt verrassingen en tenslotte meten = weten (bron: Aardwarmte Den Haag)

Probleem 9: Het wiel wordt steeds weer (opnieuw) uitgevonden. Beleidsaanbevelingen vliegen de (sectorale) beleidsmakers (bestuurlijk en ambtelijk) om de oren. Recente voorbeelden: Nederland boven Water (2011); Investeren in Biodiversiteit (Taskforce, 2012); Kennisplein platform 31: Mooi Nederland (2012); Nieuwe Verdienmodellen voor maatschappelijke initiatieven (Greenwish, 2011); Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl (I&M 2012);

Oplossing: Het probleem begint bij de versplintering van opdrachtgevers. Begin als opdrachtgever te vragen om een coalitie van opdrachtnemers, die de krachten bundelen in plaats van deze te verspillen in de onderlinge concurrentie. Laat opdrachtnemers ook nadenken over voor hen nieuwe verdienenmodellen. Dit model heeft goed gewerkt in opdracht van I&M om een aanpak voor duurzaam bodembeheer te ontwikkelen op basis van Ecosysteemdiensten. Deze –eerder genoemde- Triple-O-aanpak ontstond op basis van een nauwe samenwerking tussen drie kennisinstituten, vier adviesbureaus en het AgentschapNL/ Bodem+. Een volgende stap kan zijn dat opdrachtnemers mee gaan investeren in meervoudige waardencreatie. Maar daarvoor zijn dus ook nieuwe samenwerkingsvormen en verdienenmodellen voor opdrachtnemers nodig.

Probleem 10: Duurzame (gebieds)ontwikkeling wordt nog te weinig fiscaal aantrekkelijk gemaakt voor investeerders.

Oplossing: Onderzoeken in hoeverre hiervoor maatregelen zijn te treffen om het investeren in proces aan de voorkant aantrekkelijker te maken, hoe investeren in een maatschappelijke waarde (duurzaam beheer, zorg, sociale veiligheid) aantrekkelijker te maken, onderzoeken in hoeverre langere terugverdientijden in het kader van meer maatschappelijk ondernemen aantrekkelijker kunnen worden gemaakt. In algemeen zin: (hoe) kun je vraagsturing fiscaal stimuleren?

Tenslotte: de laatstgenoemde oplossingsrichting veronderstelt mogelijk ook de wijziging van statuten van corporaties, energiebedrijven, waarborgmaatschappijen

5.5 De goede dingen goed doen: competenties ontwikkelen

Een belangrijke opbrengst is het inzicht dat mensen het verschil maken. Het lijkt uiteindelijk minder van belang nieuwe verdienmodellen als organisatorische oplossing te introduceren en te complementeren. Waar het vooral om gaat is om de juiste mensen op de juiste plekken te organiseren. Mensen die kunnen en willen samenwerken. Met betrekking tot de 'juiste mensen' komt het er nu vooral op aan de daarvoor noodzakelijke competenties te ontwikkelen. Competenties zoals oorspronkelijkheid, lef, vormkracht en nieuwsgierigheid. Het vermogen om

buiten bestaande kaders te denken en te handelen, om te verbinden en om zaken te doen.

Veel ondernemers weten dat al lang, maar wat betekent deze stelling voor overheidssdienaren?

We hebben daartoe opnieuw een matrix ontworpen: Onderdeel van deze matrix is (opnieuw) de horizontale dimensie van "bekend en uniform" naar "onbekend en complex". Op de verticale dimensie plaatsten we bovenaan de 'gehoorzame ambtenaar' en onderaan de 'ongehoorzame ambtenaar'

Dat leverde de volgende figuur op:



Het ontwikkelen van professionele competenties om te bereiken dat men oorspronkelijk is, lef toont, vormkracht ontwikkelt en nieuwsgierig is, vraagt vertrouwen, sturing, reflectie en plekken om te oefenen.

Dergelijke competenties ontwikkel je alleen als er vertrouwen is, van de kant van je leidinggevende, van de kant van je afnemer (klant), van de kant van je collega's. Wij vinden dat **integriteit** daarbij het sleutelwoord vormt. Sturing is daarbij van groot belang, hoe paradoxaal dat ook moge klinken. Bedoelde transitie betekent daarom dat ook het management nieuwe competenties moet ontwikkelen zoals vertrouwen geven, rugdekking verzorgen, op zoek gaan naar samenwerking met derden, de eigen toko als betrekkelijk beschouwen, netwerken opbouwen, (nieuwe) relaties beheren, de boel financieel gezond houden.

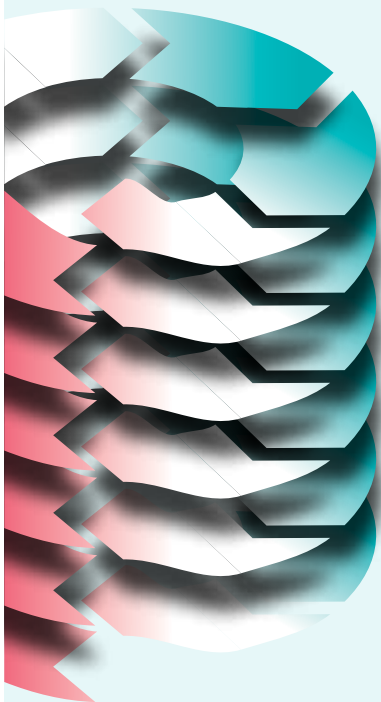
Reflectie betekent leren: plekken zoeken waar relevante ervaringen kunnen worden gedeeld en waar collegiale consultatie/intervisie plaats kan vinden (onze werkbezoeken en workshops in dit traject waren daarvan mooie voorbeelden)

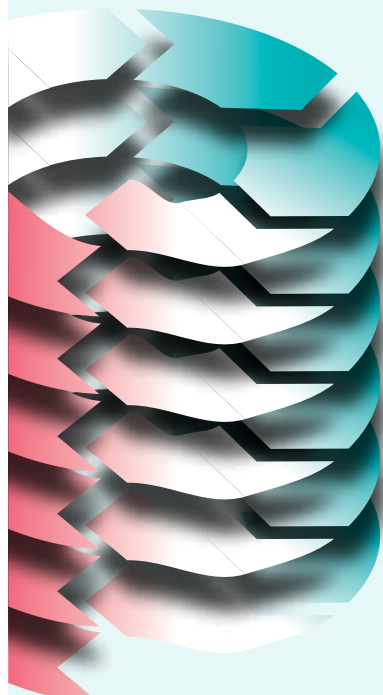
Plekken opzoeken waar het gebeurt en daarvan leren: mogelijkheden scheppen tot jobrotation tussen publieke en private organisaties en binnen de publieke organisaties onderling



Conclusies

- > De Energieke Samenleving bestaat echt;
- > Er bestaan honderden voorbeelden van initiatieven van onderop (zie voor een aantal daarvan het bijgevoegde projectenoverzicht);
- > Bij een groot aantal hiervan is men op zoek naar nieuwe verdienmogelijkheden;
- > In een beperkt aantal gevallen is hierbij sprake van een nieuw verdienmodel;
- > De essentie hiervan is de introductie van een nieuwe en bredere opvatting van het begrip waarde: meer dan geldelijk gewin (dus ook zorg, duurzaamheid, sociale cohesie, nieuwe netwerken);
- > Daarom spreken recente studies over meervoudige waardencreatie, waarvoor nieuwe businessmodellen worden ontwikkeld;
- > In dergelijke nieuwe businessmodellen lijkt de nadruk vaker te liggen op delen, ruilen of om een nieuwe waarde te scheppen die voor andere partijen aantrekkelijk is;
- > In alle gevallen gaat het erom de businesscase sluitend te krijgen; zonder een gezonde toekomstige bedrijfsvoering geen continuïteit van beleidsontwikkeling;
- > Op klassieke wijze lukt dat nu in de gebiedsontwikkeling steeds minder goed, ook – en vooral – als gevolg de economische crisis;
- > Een transitie naar de wereld van sociale en economische innovatie (meervoudige waardencreatie) vergroot de vrijheid om te komen tot meer duurzame (economische, sociale en ecologische) gebiedsontwikkeling, waarin de lineaire benadering plaatsmaakt voor een circulaire;
- > Een dergelijke benadering vraagt om meer keuzevrijheid (zie onze zes stapstenen), maar kent ook een aantal risico's
- > Deze risico's kunnen kleiner worden door maatregelen te nemen die inspelen op de door ons geïdentificeerde kritieke succesfactoren;
- > In alle gevallen is samenwerking tussen actoren aan de voorkant een eerste voorwaarde. Die samenwerking wordt een succes door het toedoen van bewogen en bevolgen initiatiefnemers, maar evenzeer door vormkracht, een professionele procesarchitectuur en het vermogen om te kunnen rekenen, om een sluitende businesscase te kunnen maken;
- > Financiering aan de voorkant is **essentieel** om een degelijke samenwerking tussen stakeholders op te bouwen en een gedragen businesscase te kunnen maken (ergo: om van stakeholders shareholders te maken);
- > De mogelijkheid om functies te koppelen vergroot de slaagkans;
- > Heldere afbakening van (het gebruik van) nieuwe verdienmodellen ten opzichte van traditionele modellen is niet zo eenvoudig: meervoudige waardencreatie is nog volop in ontwikkeling;
- > Mede daarom kunnen er (nog?) geen eenduidige aanbevelingen worden gegeven die, mits stringent toegepast, onvoorwaardelijk zullen leiden tot succes;
- > Alle partijen zijn in dit proces op zoek naar nieuwe rollen en taken (dat geldt dus niet alleen voor de overheid);
- > Het zijn de mensen die het verschil maken, ook bij de overheid!
- > Het zoeken naar nieuwe rollen en taken veronderstelt wil tot samenwerking, lef en creativiteit, het stellen van verwonderingsvragen, het betreden van ongebruikelijke paden, zoeken naar mogelijkheden om de vrijheid van handelen te vergroten;
- > Norm voor het opereren van 'ongehoorzame' professionals is integriteit (transparantie, reflectie, verantwoording)





Aanbevelingen

- > De energieke samenleving is volop in ontwikkeling. In een aantal opzichten heerst er een vrolijke chaos. Naar de aard van die ontwikkeling kan de overheid op traditionele wijze geen structuur aanbrengen in die chaos. Maar zij kan wel randvoorwaarden scheppen, zoals:
 - > Stimuleren dat de discussie over meervoudige waarden-creatie wordt gevoerd met accountants, projectontwikkelaars en grondbedrijf;
 - > Stimuleren dat er bij maatschappelijke initiatieven aan de voorkant kan worden geïnvesteerd zodat de kansen op maatschappelijk ondernemen toenemen;
 - > Stimuleer dat er efficiënter kennis ontwikkeld en verspreid wordt;
 - > Stimuleren dat er nog meer kennis wordt uitgewisseld, vooral door learning om the job en jobrotation;
 - > Stimuleren dat er meer experimenten mogelijk worden;
 - > Zorgen dat het speelveld voor ieder gelijk is;
 - > Zorgen dat overheidsdienaren herschoold worden in het stimuleren en faciliteren van de Energieke samenleving (bijvoorbeeld door maatschappelijke stages voor ambtenaren);
 - > Zorgen dat het beleid van werving & selectie van overheden daarop wordt gericht;
 - > Tonen van vertrouwen in maatschappelijk initiatief; stimuleren van maatschappelijk ondernemen door fiscale en juridische maatregelen: uitzoeken welke maatregelen zulks bevorderen;
 - > Zoek naar mogelijkheden om als overheidsdienaar vrijheidsgraden te vergroten binnen de wettelijke kaders en de (Haagse) tafelmanieren;

- > Investeren in kennis en vaardigheden om te 'spelen' met de stapstenen. Het is niet óf Wereld 1 óf Wereld 2, maar de juiste combinatie van de twee werelden.

Binnen initiatieven als partner:

- doen wat binnen je eigen mogelijkheden ligt (wereld 1),
- regelen wat eenvoudig geregeld kan worden (wereld 1),
- afspraken maken waar dat noodzakelijk is (wereld 2),
- samen kansen verzilveren en risico's afdekken waar partijen dit niet zelf kunnen (wereld 2).

Discussie

- > Is het zoeken naar nieuwe verdienmodellen een alchemistische opgave (namelijk de opgave om van lood goud te maken)?
- > In hoeverre zal het vormgeven aan nieuwe verdienmodellen stoppen als de economie fors gaat aantrekken? 'Vallen' we dan weer niet snel met elkaar terug maar de 'oude' vertrouwde wereld van het snelle zakendoen, alle transitie ten spijt?
- > Of is er fundamenteel iets aan het veranderen omdat burgers zich nu veel directer (financieel) verbinden aan instituties die zij zelf vormgeven (zoals bijvoorbeeld energiecoöperaties)?
- > Is de tijd dat de zorg voor het bevorderen en beschermen van maatschappelijke waarden (common goods) vanzelfsprekend een taak van de overheid is, voorbij?
- > Hoe zorgen we binnen de Energieke samenleving voor rechtsgelijkheid (gelijke speelvelden) daar waar nu juist verscheidenheid en lokale tafelmanieren (mede) het succes van de energieke Samenleving bepalen.

*Leiden, 15 november 2012,
Robert de Graaff, Hans Nuiver en
Caroline van de Veerdonk*

- > **Stap 1.** We starten met onmiddellijke ingang met het analyseren van relevante netwerken (bodem, water, groen, stedelijke vernieuwing) en type projecten (op welke (bestuurlijke) arrangementen richten we ons) en het formuleren van criteria voor pilotprojecten, die we voorleggen aan de begeleidingscommissie.
- > **Stap 2** We leggen een groslijst aan van ons bekende projecten. Parallel hieraan benutten we de beschikbare netwerken en brengen we actuele bronnen voor het identificeren van dergelijke projecten in kaart. Wij informeren ons vervolgens bij instanties en personen die ons (meer) inzicht kunnen geven in lopende projecten, die in eerste termijn voldoen aan de geformuleerde criteria.
- > **Stap 3** Eind januari leveren we een eerste overzicht van goede voorbeelden/mogelijke pilots. Deze kunnen dan worden ingebracht in het traject van de visievorming “ISV na 2014”. In januari start het schrijven van deze visie op basis van een stuk opgesteld door Kennis Centrum Stedelijke Vernieuwing (KEI) en NICIS. De visie zal uiteindelijk in het tweede kwartaal van 2012 samen met de midterm review (waarin ook de voortgang van de bodemsanering aan de orde komt) naar de Kamer worden gezonden. De planning en uitvoering van ons onderzoek zal zo veel mogelijk parallel lopen met dit traject om daarvoor adequate input te leveren, een en ander in nauwe samenspraak met de begeleidingscommissie.
- > **Stap 4.** In februari en maart verdiepen we ons onderzoek en komen we tot een selectie van een twintigtal pilots, die voldoende inzicht geven in opbrengsten, kritieke succesfactoren en best practices. We brengen in die periode samen met de leden van de begeleidingscommissie een vijftal werkbezoeken aan de meest in het oog springende pilots (te selecteren in samenspraak met de commissie).
- > **Stap 5** In april organiseren we enige sessies expertbeoordeling haalbaarheid. We nodigen daartoe een aantal nader te identificeren experts uit, vooral op het terrein van financiële arrangementen.
- > **Stap 6** We verwerken onze ervaringen ten behoeve van de externe communicatie in een projectenboek en in een opzet voor een kenniskring/kenniscentrum, en we stemmen met relevante partijen af hoe een dergelijke kenniskring, b.v. website en/vorm kan krijgen en zo gebruiksvriendelijk mogelijk kan worden ingezet. We dragen een aantal ambassadeurs voor, die bij de kennisverspreiding en implementatie een gezaghebbende rol kunnen vervullen.
- > **Stap 7** In mei verwerken we de verworven inzichten vanuit de pilots, de werkbezoeken en de expertmeetings, de aanzet tot de kenniskring en de gesprekken met de ambassadeurs in een (politieke) doorvertaling, een rapport en presentaties. We evalueren daarna met de begeleidingscommissie/opdrachtgevers.

Overheidsprogramma's met relatie stedelijke vernieuwing en bodemsanering

Nr	Programma en status	Programma manager	Pilot projecten
1	Mooi Nederland Afgesloten 23-06-2011	I&M	Infoblad K&I Mooi NL Kennisplein Mooi NL https://kennispleinmooinederland.vrom.nl/home
2	Eenvoudig Beter (Omgevingswet)	I&M Edward Stigter programmadirecteur	
3	Uitvoeringsprogramma Convenant Bodem & Ondergrond	I&M	Plus gebiedsgericht saneren.
4	Deltaprogramma	I&M en EL&I	Negen deelprojecten waaronder Nieuwbouw en Herstructurering Deltacommissaris
5	Maatschappelijke Innovatie Agenda's	I&M etc.	De slimme woning
6	Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing		Onderdeel Grote Stedenbeleid
7	Investeringsbudget Landelijk Gebied (ILG)	EL&I, I&M, OCW	
8	Innovatieprogramma Kaderrichtlijn Water	I&M, EL&I	Brochure Kennis moet stromen
9	Energiewijken		
10	Krachtwijken	I&M	40 aandachtswijken in 18 gemeenten Eindhoven, Utrecht, Den Haag
11	Ecologische Hoofdstructuur (EHS)	EL&I	
12	Natura 2000 Uitvoeringsprogramma Stikstof (PAS)	EL&I	
13	Duurzaamheidsagenda Green Deals	I&M Martijn Thijssen	
14	Nationaal Groenfonds	EL&I en provincies	
15	Programma Sociale Innovatie	MKB-Nederland	
16	Programma Duurzame Gebiedsontwikkeling	Stichting Urgenda Secretaris: Marc Buiten - [overgenomen van I&M]	www.platformdgo.nl Nadere informatie ook via Gemma van Eijsden van Bodem+

bijlage 4: de expertmeetings: lijst van bezoekers

11 september 2012: nieuwe verdienmodellen:

Pieter Buisman (*Pieter.buisman@dhv.nl*)
JanPieter Toussaint (*JanPieter.toussaint@minienm.nl*)
Mevr B. Hendriks (*B.Hendriks@overijssel.nl*)
Simon Moolenaar (*simon.moolenaar@SKBodem.nl*);
Gerd de Kruif (*gerd.dekruif@agentschapnl.nl*)
Peter Kiela (*peter.Kiela@minienm.nl*)
Auke Oostra (*auke.oostra@agentschapnl.nl*)
Cindy Matthijssen (*C.Matthijssen@oga.amsterdam.nl*)
Gerrit Jan Hoogland (*gerritjan.hoogland@agentschapnl.nl*)
Joris vd Heuvel (*joris.vandenheuvel@agentschapnl.nl*)
Bart Bram Spruit (*bartbram.spruit@platform31.nl*)
Erwin Daalhuizen (*Facton*)
Astrid Slegers (*astrid.slegers@agentschapnl.nl*)
Jurgen vd Heiden (*JHE@atosborne.nl*)
Robert de Graaff (*graaff@org-id.org*)
Hans Nuiver (*nuiver@org-id.org*)

Experts voor de meeting “Stimuleren nieuwe verdienmodellen en kritische succesfactoren”

d.d. 4 september (tevens aanvulling op de projectenlijst bijlage 3)

	naam	functie	contactgegevens	opmerkingen
1	Sacha de Rijk	Deltares	Sacha.derijk@deltares.nl 06-51504392	Innovatie programma Kader- richtlijn Water
2	Corian Hugenholtz	Greenwish	hugenholtz@greenwish.nl 06-29504669 of 030-8201150	Dhz-initiatieven
3	Rini Biemans		rini@antennerotterdam.nl of info@ creatiefbeheer.nl	Groenbeheer: free riders betalen
4	Ronald Buitenhek	Programmabureau Stadshavens R'dam	r.buitenhek@stadshavensrotter- dam.nl	Van havengebied naar wonen; veel sanering
5	Peter Henkens	Ministerie IenM	Peter.henkens@minienm.nl	Programmamanager Green Deals
6	Jan Elzenga	Provincie Overijssel	jj.elzenga@overijssel.nl	Zonnepanelen op dak, asbest
7	Justien Marseille	The Future Institute	of 038-4997506 justien@thefutureinstitute.nl	eraf Crowdfunding
8	Jan Eelco Jansma	WUR	06-50252556 Janeelco.jansma@wur.nl	Stadslandbouw Almere
9	Robert van Rede	Allee Wonen	0320-291 612 r.vanrede@alleewonen.nl	http://www.os-almere.nl Actief bouwen aan passiefhuizen
10	Karliën Stroeve	Dakpark Rotterdam	tel. 0165-558888. k.stroeve@rotterdam.nl	http://www.dakparkrotterdam.nl/
11	Irma Kerkhof	Agentschap NL	irma.kerkhof@agentschapnl.nl of	UP convenant bodem Gebiedsgericht saneren
12	Gerd de Kruif	Agentschap NL	Gerd.dekruif@agentschapnl.nl 088-602 9000	Programma directeur UP Bodemconvenant
13	Astrid Slegers	Agentschap NL	astrid.slegers@agentschapnl.nl of 06-536 534 35	UP convenant bodem Gebiedsgericht saneren
14	Martine de Vaan	RVOB	Martine.devaan@rvob.nl	Nieuw Hembrug, Valkenburg http://www.nieuwhembrug.nl
15	Hans Nuiver	ORG-ID	nuiver@org-id.org	Projectleider Onderzoek
16	Carolien van de Veerdonk	ORG-ID	veerdonk@org-id.org	Onderzoeker, Organisatie bijeenkomst
17	Gerrit Jan Hoogland	AgNL	gerritjan.hoogland@agentschapnl.nl	Begeleidingscommissie
18	Joris van den Heuvel	AgNL	joris.vandenheuvel@agentschapnl.nl	Begeleidingscommissie
19	Cindy Matthijssen	Gemeente A'dam	c.matthijssen@oga.amsterdam.nl	Begeleidingscommissie

- > **De Vaandel, (gemeente) Heerhugowaard,**
met dank aan Hans Bouwman

- > **Duurzaam bedrijventerrein Emmeloord,**
met dank aan Paul Geurtzen en Oene Venema

- > **Biomassacentrale te Beetsterzwaag,**
met dank aan Marieke Tiekink en de eigenaren van de centrale

- > **Biomassacentrale te Marum,**
met dank aan Jaap Koppejan, Han Beckmann en Sander Ploeg

- > **Daktuinen Rotterdam,**
met dank aan Karlien Stroeve

- > **Aardwarmte Den Haag,**
met dank aan Eric Muller

- > **Stadshavens Rotterdam,**
met dank aan Ronald Buitenhek

- > **DRU Cultuurfabriek te Uift** wilde ons graag ontvangen, maar door een samenloop van omstandigheden is dit bezoek helaas niet door gegaan

Betrokkenheid loont: succesvol samenwerken met nieuwe Nederlanders in de wijk (2010) Ministerie VROM
http://www.google.nl/webhp?source=search_app#hl=nl&biw=1600&bih=791&sclient=psy-ab&q=betrokkenheid+loont&oq=betrokkenheid+loont&gs_l=serp.1.0.0i30j0i5i30.3889.8189.0.10141.19.16.0.3.3.3.1228.5342.6j2j1j3j0j1j2j1.16.0...0.0...1c.1.95uZVyf599s&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=63aff432b59a3909&bpcl=35243188.

Burg, J van den (2008) Rekenen en tekenen bij gebiedsontwikkeling: het verbinden van twee werelden met behulp van een interactieve 3D tool, TU Delft/Brink.
http://www.google.nl/webhp?source=search_app#hl=nl&gs_nf=1&pq=betrokkenheid%20loont&cp=42&gs_id=73&xhr=t&q=rekenen+en+tekenen+bij+gebiedsontwikkeling&pf=p&sclient=psy-ab&oq=rekenen+en+tekenen+bij+gebiedsontwikkeling&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=63aff432b59a3909&bpcl=35243188&biw=1600&bih=739.

Factsheets Financiële Instrumenten, Deltaprogramma Nieuwbouw en Herstructurering (2011), AT Osborne, Baarn

Graaf B de, Brand J van den, Verweij W (2010) Financieringsmiddelen uit gebiedsontwikkeling en bestemmingswijzigingen: een verkenning van de publiekrechtelijke mogelijkheden van planbatenheffing, bovenplanse verevening en verruiming van het huidige kostenverhaal, ECORYS Nederland BV in samenwerking met VD2 Advies BV, Rotterdam (i.o.v. Ministerie van VROM).
https://kennispleinmooinederland.vrom.nl/data/files/thema_financiering/Ecorys%20rapport%20financieringsmiddelen%20MdL%20300710.pdf.

Hajer, Maarten c.s. (2011) De Energiek samenleving. Op zoek naar sturingsfilosofie voor een schone economie' handvatten voor die nieuwe rol van de overheid, Planbureau voor de Leefomgeving 2011

Het kan in de streek: advies van het Platform Uitvoering en Beheer van het Landschapsmanifest (2011), Landschapsbeheer Nederland.
http://www.landschapsbeheer.nl/uploads/landschapsbeheernederland/pdf/paragraphs/advies_landschapsmanifest_het_kan_in_de_streek_.pdf

Holt D, Vos W, Bree C. van, Braat Y (2011) Terugploegen van maatschappelijke baten: praktische voorbeelden, ECORYS Nederland BV, Rotterdam (i.o.v. Ministerie van Infrastructuur en Milieu).
<http://www.agentschapnl.nl/sites/default/files/Rapport%20Terugploegen%20maatschappelijke%20baten%20-%20creatieve%20vormen%20stedelijke%20vernieuwing%20juni%202012.pdf>.

Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen (2012) Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
http://www.google.nl/webhp?source=search_app#hl=nl&gs_nf=1&pq=terugploegen%20maatschappelijke%20baten&cp=16&gs_id=1v&xhr=t&q=investeren+in+gebiedsontwikkeling+nieuwe+stijl&pf=p&sclient=psy-ab&oq=investeren+in+ge&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=63aff432b59a3909&bpcl=35243188&biw=1600&bih=791.

Jonker J, Tap M, Straaten T van (2012) Nieuwe Business Modellen: een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren, Radboud Universiteit Nijmegen.
<http://www.degroenezaak.com/upload/documents/WP%20Nieuwe%20Business%20Modellen%20Jan%20Jonker%20e.a.pdf>.

Lans J van der (2011) Loslaten, vertrouwen, verbinden; over burgers & binding, Amsterdam.
http://www.socires.nl/downloads/20120338_Loslaten.pdf

Liefland, S van (2011) Beslisboom Slimme Financiering.
http://www.slimmefinanciering.nl/?page_id=969

Nieuwsbrief Kopgroep Huis ter Heide West, mei 2009
http://www.zeist.nl/Wonen_en_Leven/Plannen_en_projecten/Algemene_plannen_en_projecten/Hart_van_de_Heuvelrug/Alle_Zeister_Hart_van_de_Heuvelrug_projecten/Huis_ter_Heide_West/Archief_Huis_ter_Heide_West/Nieuwsbrieven_over_Huis_ter_Heide_West.

Postma R (2008) Projectenboek Visie op de Ondergrond, gemeente Zwolle.

http://www.google.nl/webhp?source=search_app#hl=nl&gs_nf=1&pq=betrokkenheid%20loont&cp=43&gs_id=c0&xhr=t&q=projectenboek%20visie%20op%20de%20ondergrond%20Zwolle&pf=p&scient=psy-ab&oq=projectenboek+visie+op+de+ondergrond+Zwolle&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=63aff432b59a3909&bpcl=35243188&biw=1600&bih=739.

Rooy P van (2011) Verdienmogelijkheden: Cahier Gebiedsontwikkeling, Stichting NederLandBovenWater

<http://www.recreatieenruimte.nl/wp-content/uploads/Verdienmogelijkheden.pdf>

Starink, Julian e.a. (2012) De Triple-O aanpak: ecosysteemdiensten in de praktijk van duurzaam bodembeheer & gebiedsontwikkeling

<http://www.agentschapnl.nl/content/triple-o-aanpak-ontdekken-overeenkomen-ontwikkelen>

Toekomst Waarde Nu: De kracht van functiecombinaties (2012). <http://www.agentschapnl.nl/actueel/nieuws/vliegwielen-voor-duurzame-gebiedsontwikkeling-functiecombinaties>

Toekomstwaarde Nu! In praktijk gebracht. Doe het goed, doe het duurzaam (2011). Verslag bijeenkomst Toekomstwaarde Nu: zeven financiële instrumenten in de praktijk. Agentschap NL.

<http://www.agentschapnl.nl/content/toekomstwaarde-nu-7-instrumenten>

Tol, RJ (2005) Rollenspel bij gebiedsontwikkeling: visie op de rol van de vastgoedontwikkelaar bij integrale gebiedsontwikkeling, Rotterdam.

[http://oaithesis.eur.nl/ir/repub/asset/10479/0123_MCD1_Ronald%20Tol%20-%20Rollenspel%20bij%20gebiedsontwikkeling%20\(ex.%20bijlagen\).pdf](http://oaithesis.eur.nl/ir/repub/asset/10479/0123_MCD1_Ronald%20Tol%20-%20Rollenspel%20bij%20gebiedsontwikkeling%20(ex.%20bijlagen).pdf).

Wal O van de, Velden J van der, Wassenberg F (2011) Stedelijke vernieuwing op uitnodiging, Essay van

denktank

http://www.google.nl/url?sa=f&rct=j&url=http://www.nicis.nl/dsresource%3Fobjectid%3D259514&q=stedelijke+vernieuwing+op+uitnodiging&ei=5Ot3UK_nMuLO0QXQ44CwBQ&usg=AFQjCNEHJhhOsYuVgxmRa9v3T-zRbbsKUQ

Appendix 1: Notitie grondexploitatie

In februari jl. heeft de Commissie Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) een nieuwe notitie over Grondexploitatie uitgebracht. Deloitte schrijft hierover het volgende:

“Op de vraag hóe je zo’n prognose (van een tekort in de grondexploitatie) moet maken gaat de regelgeving niet in. Wel staat in de notitie dát er een exploitatieberekening moet worden gemaakt, die ten minste jaarlijks wordt herzien en die “een zo’n reëel mogelijk financieel beeld” moet geven. Het zou te ver gaan daarbij uitspraken te doen over de uitgangspunten van zo’n raming, bijvoorbeeld de te hanteren kosten- en opbrengstenindex, rentevoet en toe te rekenen plankosten. Zo zien wij nu al plannen bij gemeenten om een lagere rente aan grondexploitaties toe te rekenen en plankosten bijvoorbeeld geheel (of grotendeels) ten laste van de algemene dienst te brengen. Los van de vraag hoe verstandig en consistent dit is, het is eigen beleid van de gemeente waarbij het ons wel van belang lijkt dat dergelijke aanpassingen expliciet bestuurlijk worden vastgesteld met inzicht in de financiële consequenties. Veelal gaat het dan vooral om verschuivingen tussen grondbedrijf en algemene dienst. Wij onderschrijven echter het belang van het uitgangspunt: voor een bestuurlijk vastgesteld plan moet voor het (reëel berekende) negatieve plansaldo een voorziening worden getroffen, ook al strekt de planperiode zich over een lange periode uit vol onzekerheden en sturingsmogelijkheden. Boter bij de vis: als het bestuur het plan zo wil (met alle consequenties van dien voor eigenaren en betrokkenen in en bij het plan) moeten er ook de benodigde middelen voor worden zeker gesteld.”

Appendix 2: Maatschappelijke inzet van burgers

De feitelijke maatschappelijke inzet van burgers is groot. Uit bevindingen van recente onderzoeken van onder meer het CBS en het Sociaal Cultureel Planbureau blijkt het volgende:

- > 45 procent van de volwassen bevolking doet aan vrijwilligerswerk, 5,8 miljoen mensen gemiddeld een dagdeel in de week, tezamen 1 miljard uur onbetaald werk.
- > Er zijn in Nederland 3 miljoen mantelzorgers, waarvan er 800.000 meer dan acht uur per week voor een naaste zorgen: nog eens zo’n 500 miljoen uur onbetaald werk.
- > Nederland behoort tot de top wat betreft geven aan goede doelen: 88 procent van de huishoudens geeft, gemiddeld 750 euro per jaar, tezamen met bedrijven goed voor 4,7 miljard euro particulier geeft geld voor goede doelen.
- > Nederland kent een hoge sociale organisatiedichtheid: er zijn ruim 26.000 algemeen nut beogende instellingen (ANBI’s), en daarnaast meer dan 200.000 clubs en verenigingen met een sociaal-maatschappelijk doel; een Nederlander is gemiddeld lid van 3 landelijke organisaties.
- > 65 procent van de Nederlanders doet aan sport, in 27.000 sportclubs met 1 miljoen vrijwilligers.
- > Er zijn in Nederland 8 miljoen beoefenaren van amateurkunst. Daarin zijn 1 miljoen vrijwilligers actief; 20 miljoen mensen bezoeken jaarlijks voorstellingen van de 30.000 verenigingen voor amateurkunst.