

FINANCIERING VAN INTEGRATIE

Nieuwe ontwerpmethodiek en financieel instrumentarium voor de stedelijke transitie in de openbare ruimte



Inhoudsopgave

DEEL 1 - DUIDING	1
Inleiding	2
Struikelblokken bij financieren van integraliteit	4
DEEL 2 - UITWERKING	13
Verschillende wijken, verschillende baathouders en financiële kansen	14
Betrekken van (nieuwe) baathouders	25
OVERZICHT INSTRUMENTARIUM	31
DEEL 3 - CONCLUSIES	43
Randvoorwaarden voor financieren van integraliteit	44
Strategische aanbevelingen	55
DEEL 4	
Uitwerking in de Praktijk	64
Bronnen	81

Londen / Amsterdam, 2022

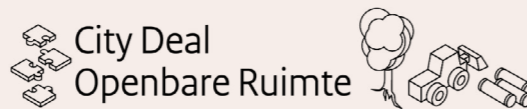
Project team:

Minouche Besters (Stipo), Mihai Chereji (DML),
Heather Griffin (DML), Nienke Sluimer (Stipo),
en Joost Beunderman (DML)

Veel dank gaat uit aan de City Deal Openbare Ruimte Ontwikkelteam
4-kerngroep: Jurgen van der Heijden, Wiebe Oosterhoff,
Daan Sanders en Helen Toxopeus.

stipo

00
Dm

 City Deal
Openbare Ruimte

DEEL 1

DUIDING

Inleiding

In binnensteden, woonbuurten en bedrijventerreinen vindt de komende jaren en decennia een grote transitie plaats: naar een leefomgeving met andere energiebronnen, andere soorten mobiliteit, ingericht om de klimaatveranderingen het hoofd te bieden en ruimte te bieden aan de natuur én sociaal leven. Gegeven de groeiende urgentie van zowel de energietransitie en de klimaatcrisis als de achteruitgang van de biodiversiteit, moeten deze transities versneld plaatsvinden.

In deze stedelijke transitieopgaven komen diverse beleidsdomeinen samen - en dat is duidelijk zichtbaar in de (her)inrichting van de openbare ruimte, het onderwerp van deze studie. Het is in theorie mogelijk om de individuele transities als losse interventies in te zetten in onze straten, pleinen en parken. Dat gebeurt op dit moment op tal van plekken. Echter, de transitiemogelijkheden binnen beleidssilo's zijn beperkt. **Als we alles willen realiseren wat nodig is om de toekomst het hoofd te bieden, zullen we slimmer met geld om moeten gaan - en niet alleen met geld: gezien de urgentie en de ruimtelijke beperkingen in grote delen van Nederland is er simpelweg onvoldoende geld, ruimte of tijd om oplossingen te organiseren die slechts één doel dienen.**

Het ligt daarom voor de hand om integraal (samen) te werken om de openbare ruimte slim, kosten-efficiënt en toekomstbestendig in te richten en te beheren. Met integratie bedoelen we het gelijktijdig realiseren van meerdere doelen met één interventie, of middel. Diverse voorbeelden van slim integraal ontwerp en beheer laten zien dat er betere oplossingen, met meer maatschappelijke en commerciële waarde voor meer partijen, kunnen worden gerealiseerd, vaak ook tegen lagere kosten voor de betrokkenen. Deze betrokkenen noemen we 'baathouders': zij ervaren maatschappelijke of financiële voordelen ('toekomstwaarde') bij het anders inrichten van de openbare ruimte, mede omdat het hun problemen of risico's helpt oplossen (baathouders worden daarom ook wel aangeduid met 'probleem-eigenaren'). Zoals het diagram hier laat zien zijn er verschillende niveaus van integraliteit in de openbare ruimte.

Naast integraal ontwerpen en beheren, technische innovaties en nieuwe organisatievormen vraagt slim integraal ontwerp en beheer ook om nieuwe financieringsvormen. Het is van belang dat meer partijen mee gaan financieren. **De uitdagingen zijn van ons allemaal, de oplossingen dus ook. Maar hoe organiseren we dat het beste in de praktijk? Waarom is dit zo moeilijk? Wat voor instrumentarium ontbreekt er financieel of anderszins, en waar liggen de kansen?**

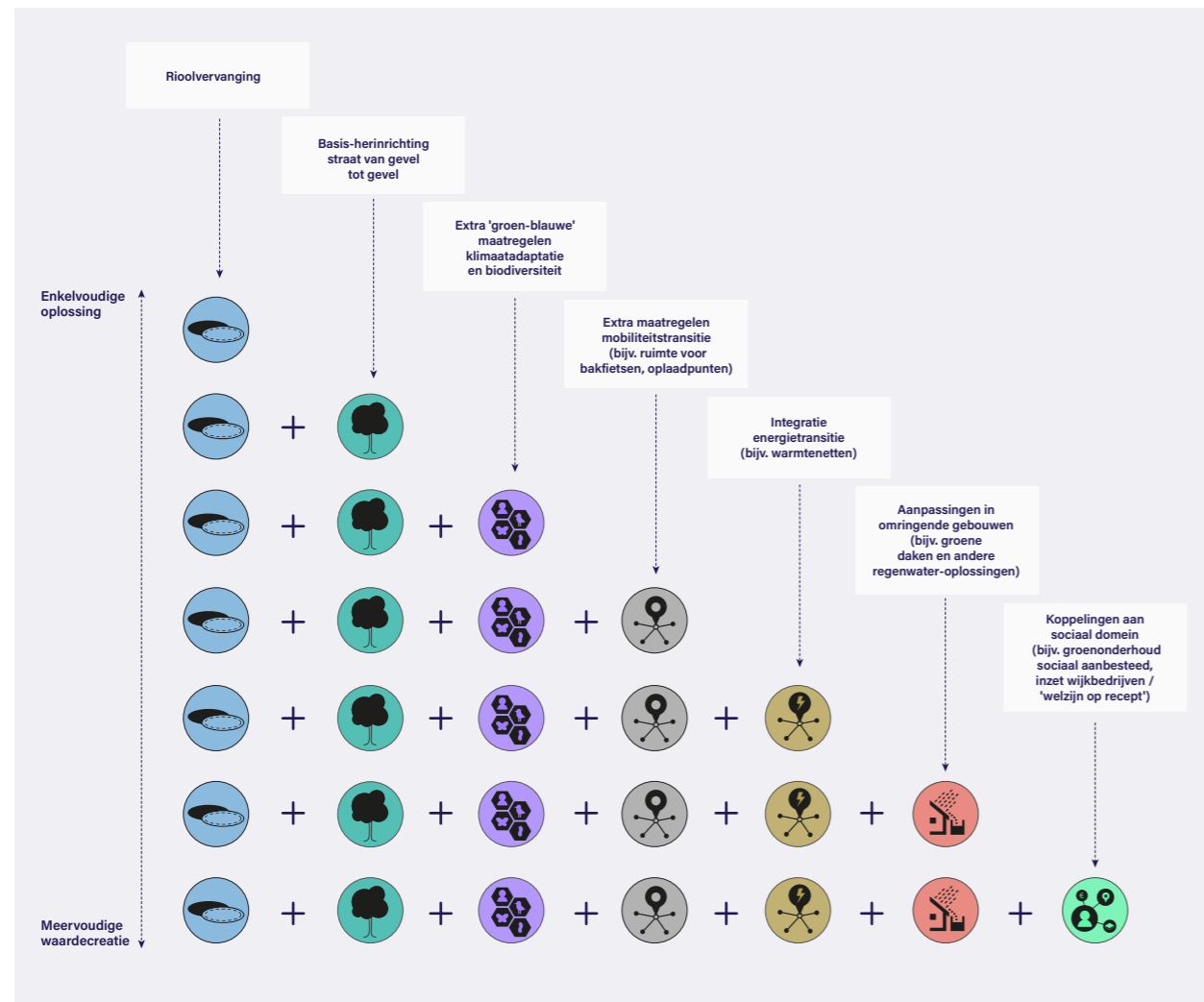
In dit rapport presenteren we de uitkomsten van het onderzoek dat in de eerste fase van de City Deal Openbare Ruimte, in opdracht van Ontwikkelteam 4: Innovatieve Business Cases en Financiering is uitgevoerd. De vraagstelling was om geschikte instrumenten en mechanismen in kaart te brengen die bijdragen aan de financiering van integratie, en waarmee baathouders verantwoording kunnen afleggen voor een

goede besteding van het toevertrouwde geld. De uitvraag beschreef de behoefte om dit instrumentarium te categoriseren en te verbinden aan type integrale projecten in de openbare ruimte en mogelijke baathouders.

We beantwoorden deze vraag in dit rapport als volgt. In de volgende paragraaf pogen we de struikelblokken bij financieren van integraliteit te duiden aan de hand van een zestal categorieën. Vervolgens gaan we in deel 2 dieper op de baathouders en de typen wijken en bijbehorende vraagstukken en kansen in en brengen we het instrumentarium in kaart in een zogeheten taxonomie. In deel 3 volgen conclusies en doen we aanbevelingen voor het vervolg. Tenslotte volgt de vertaling naar de praktijk in een uitwerking van drie hypothetische scenario's.

Het onderzoek heeft een eenvoudige methodologie gebruikt: een combinatie van bronnen-onderzoek (wetenschappelijke, beleids- en andere secundaire literatuur), expert-interviews met o.a. gemeenten en acadmici, en een reeks workshops met stakeholders waarin tussenconclusies zijn getest. Zie de bijlage voor literatuur-en interview-overzicht.

Figuur 1: Niveaus van integraliteit - een voorbeeld



Struikelblokken bij financieren van integraliteit

In het denken over de toekomst van de stedelijke openbare ruimte zien we aantrekkelijke beelden voor ons:

- » waterpleinen die overtollig regenwater opvangen en tegelijk mooie speel-, sport- of ontmoetingsplekken zijn die verkoeling bieden;
- » groene buurtstraten met minder auto's en meer ruimte voor mensen en duurzame vervoersmiddelen zoals (bak)fietsen, waar bewoners samen het groen onderhouden en kinderen weer op straat spelen;
- » wijkparken met uitnodigende activiteiten zoals sporten en spelen, en participatiemogelijkheden voor kwetsbare groepen, en die tegelijk ruimte bieden aan natuur en waterberging;
- » grootstedelijke hoofdstructuur zoals in het centrum, omgevormd van asfaltvlaktes naar stadsboulevards met minder herrie en meer bomen en wateropvang.

Hoewel dit aantrekkelijke beelden zijn waarbij meerdere sociale en/of duurzame doelen tegelijk worden gerealiseerd, zit de crux in het combineren van maatregelen, tijdspaden, projecten en 'geldpotjes'. Dit gaat niet vanzelf. Vaak zit er ook een tijdsdimensie aan die beelden: als de straten dan toch opengaan, zoals voor een warmtenet of rioolvervanging, kunnen we dan ook niet andere doelen realiseren? En beter nog: als we voldoende natuurlijke waterberging kunnen organiseren, kunnen we vervangingsinvesteringen voor het riool dan niet veel vaker daarvoor inzetten, waardoor minder ondergrondse rioolcapaciteit nodig is en het geld bestemd voor onzichtbaar 'ondergronds beton' wordt ingezet op een manier waar mensen en natuur meer baat bij hebben? Er zijn immers al verschillende voorbeelden waar dit op succesvolle wijze gebeurt, zoals [het waterplein in de Vogelbuurt in Tiel-Oost](#), [het waterplein in de wijk Velletri in Oudenbosch](#), en misschien wel het bekendste voorbeeld: [het Benthemplein in Rotterdam-Noord](#).

Er beginnen steeds duidelijker perspectieven op de transitie in de openbare ruimte te komen. Ten eerste omdat in het kader van beleidsnota's, zoals de Nationale Omgevingsvisie (NOVI), provinciale- en gemeentelijke omgevingsvisies, de Regionale Energiestrategieën, het nationaal Deltaprogramma, de nationale klimaatadaptatiestrategie (NAS), de Nationale Woon- en Bouwagenda, de noodzaak en urgentie steeds duidelijker wordt. Maar ook omdat we steeds beter kunnen zien hoe dit onze steden ook leefbaarder en aantrekkelijker maakt. Het combineren van oplossingen kan niet alleen de kosten drukken, maar juist ook meervoudige waarde creëren en daarmee sociale, en gezondheids- en biodiversiteitsdoelen zowel als klimaatdoelen of simpelweg grote onderhoudsbehoefte dekken. Bovendien passen de ruimteclaims van de afzonderlijke transitie op veel plekken niet meer in de al volle boven- en ondergrond.

Dit maakt een integrale aanpak onontkoombaar, willen we de transitiedoelen halen. Ondanks het groeiend inzicht in meervoudige waardecreatie, geven gemeenten en andere partijen op lokaal niveau aan een integrale aanpak moeilijk te vinden, om vele redenen. In dit hoofdstuk schetsen we, op basis van vooronderzoek en interviews, de problematiek zoals die nu in Nederland lijkt te spelen.

Een punt is daarbij van belang: de onderzoeksvraag voor dit project was gericht op het *financieren* van integratie en een groot deel van dit onderzoek gaat daar dus ook over. Echter, in de praktijk blijken veel problemen met financiering juist voort te komen uit organisatorische en governance-gerelateerde problemen. Dit is een van de voornaamste bevindingen uit het onderzoek, en we zullen hier dan ook aandacht aan besteden. Dit betekent bovendien dat de aandachtsgebieden van verschillende Ontwikkelteams binnen de City Deal Openbare Ruimte elkaar raken, en dat is ook te verwachten. In de conclusie komen we hierop kort terug.

In ons literatuuronderzoek en interviews met mensen uit de praktijk (zie Bijlage voor overzicht) zijn we een reeks struikelblokken tegengekomen. Deze struikelblokken lichten wij hieronder toe in zes – onderling verbonden – hoofdcategorieën:

1. Gebrek aan bestuurlijke processen voor nieuwe praktijk
2. Gebrek aan capaciteit en integraal probleem-eigenaarschap
3. Baathouders en mede-investeerdere onvoldoende betrokken
4. Gebrek aan langetermijnhorizon
5. Voldoende investeringsbudget, maar te weinig capaciteit om dit integraal te besteden
6. Ontbreken van integrale initiatieffase projecten

1. Gebrek aan bestuurlijke processen voor nieuwe praktijk

Een eerste observatie die door veel geïnterviewde experts wordt gedeeld is dat het integreren van waardecreatie rondom meerdere transitiedoelen een nieuwe praktijk is, en daarom inherent moeilijk. Deze nieuwe praktijk is voor iedereen nog zoeken. Jarenlang heeft in Nederland relatief lichte ambitie gekend op het gebied van nationale ruimtelijke ordeningsopgaven: ‘sober en doelmatig’ uitvoeren van grote infrastructuur stond centraal en veel kansen voor meervoudige waardecreatie werden gemist of genegeerd. Nu de Nationale Omgevingsvisie een meer ambitieuze weg inslaat levert dit velerlei coördinatievragen op omdat meerdere partijen betrokken moeten worden in deze nieuwe praktijk, zowel binnen als buiten de gemeente. Hier zijn bestuurlijke instrumenten en processen voor nodig die nu vaak nog ontbreken, en er is - ondanks voortschrijdend inzicht - een gebrek aan ervaring met en inbedding van nieuwe processen.

Integrale waardecreatie in de openbare ruimte gaat meestal over het bijeenbrengen van meerdere beleidsvelden. Als we ons op gemeenten richten, omdat deze in het algemeen de regie hebben in stedelijke openbare ruimte, gaat het allereerst om het samenwerking tussen verschillende afdelingen binnen gemeentelijke organisaties. Hier zien we dat algemeen wordt onderkend dat bestuurlijke verschotting in beleids- en programmasilo's een groot probleem is. Het grote aantal beleidsprogramma's en 'gemeentelijke potjes' maakt multifunctionaliteit en meervoudige waardecreatie, of het samenwerken rondom transitiedoelstellingen, met name in de uitvoering van beleid vaak moeilijk te organiseren. Hierbij komt kijken dat 'alles ontschotten' ook te simplistisch is: de individuele beleidsdoelen vereisen nog steeds vakexpertise en controle om te monitoren dat de doelen rondom verschillende thema's worden gehaald. Maar te veel gemeentelijke diensten werken op naar binnen gerichte manieren, waardoor andere baathouders binnen of buiten de gemeente buiten zicht blijven.

Succesvolle voorbeelden van een nieuwe praktijk bestaan wel, maar leunen in dit stadium nog vaak op het initiatief van individuen die actief de samenwerking met andere partijen opzoeken, en niet op geïnstitutionaliseerde processen. Bijvoorbeeld, een waterplein komt tot stand omdat twee wethouders besluiten om één gezamenlijk middel te implementeren om elkaars doelen te behalen, door budgetten voor sport en riool te combineren. Per gemeente verschilt het in hoeverre verschillende investeringsbudgetten al worden samengebracht, of dat ze nog versnipperd zijn. Een van de belangrijkste stappen die dus nog gezet moet worden is die van 'prachtige uitzonderingen' naar een gedeelde praktijk waarin budgetten makkelijker 'gestapeld' kunnen worden.

2. Gebrek aan capaciteit en integraal probleem-eigenaarschap

Er is volgens veel betrokkenen binnen gemeenten op dit moment vaak te weinig capaciteit en denkkracht om structureel voor te sorteren op koppelkansen en meervoudige waarde, ook waar de voordelen of noodzaak in principe worden gezien. Dit gebrek aan capaciteit is volgens hen gevolg van een combinatie van personeelstekort, gebrek aan organisatievermogen, en bestuurlijke drukte. Na jarenlange bezuinigingen en een breed gesignaleerde schraaltes in gemeentefinanciën, moeten veel gemeenten 'roeien met te korte riemen'; op ruimtelijke ordening en openbare ruimte is naar verhouding veel met name veel bezuinigd. Op een moment waar urgentie en complexiteit samenkomen in een reeks transitie-agenda's (de energietransitie, klimaatadaptatie, circulariteit), en er veel bestaande en nieuwe landelijke programma's zich opstapelen, ervaren veel betrokkenen de situatie als een waar ze door de bomen het bos niet meer zien. Informatiemateriaal om gemeentelijke innovatie te ondersteunen, zoals de Infographic financiering klimaatadaptatie of de Handreiking circulaire gebouwen, bereiken dan hun doel niet. Het gevoel van dreigende tegenstrijdigheid tussen prioriteiten, zoals de klimaatagenda en de woningbouwambitie, versterkt dit gevoel verder. Overigens is dit, zoals de EU-brede studie Local staff for the climate laat zien, niet alleen een Nederlands probleem: de studie claimt bijvoorbeeld dat gemeenten door heel Europa gemiddeld 2,5 nieuwe voltijdse rollen moeten aanstellen om de klimaattransitie te begeleiden.

“Er komt zoveel op ons af, we zijn de beleidsprogramma’s van een paar jaar terug nog aan het implementeren en met nog weer nieuwe programma’s kunnen de FTE’s het gewoon niet aan” (*strategisch beleidsadviseur energietransitie, grootstedelijke context*)

In een versnipperde en ‘onderbemende’ praktijk lukt integratie in veel gevallen het beste op gebiedsniveau, waar in wijkgericht werken of rondom specifieke gebiedsambities baathouders bijeengebracht kunnen worden. Maar ook daar gaat het vaak nog mis, zoals bijvoorbeeld in de samenwerking tussen woningcorporaties en gemeenten waarbij in sommige gevallen zelfs ambitieuze investeringsprogramma’s volledig langs elkaar heen lopen. Deze situatie kan gekenmerkt worden door ‘gebrek aan integraal eigenaarschap’: er bestaat wel ‘probleem-eigenaarschap’ op een breed scala deelproblemen en programmatische opgaven - en in veel gevallen is daar, ondanks de gemeentelijke tekorten, ook wel financiering voor.

Echter, door gebrek aan capaciteit er is te weinig sturing op project-overstijgende kansen, en zonder die coördinatie leveren lopende investeringen vanuit collegemiddelen of onderhoudsbudgetten te weinig kansen op voor integrale waardecreatie. Dit kan uiteindelijk ook niet aan oplossingen op projectniveau worden overgelaten, omdat het dan puur op individuen aankomt: stadsbrede benaderingen zijn nodig. Waar die bestaan, zoals in Rotterdam, Den Haag, Leiden of Tilburg, zien we ook voorbeelden van een meer structurele praktijk en integraal investeringsvermogen (*zie textbox X*).

Casestudy

Rioolvervang Delft

Een voorbeeld van hoe het vaak mis gaat is het vraagstuk van rioolvervang in een wijk in Delft. Een boeiende workshop bracht alle beleidsdomeinen bijeen die mogelijkwerwijs baat konden hebben bij de samenwerking rond de rioolvervang, van wonen tot mobiliteit. Aan het einde van de middag lagen alle ambities op tafel en hadden de professionals van binnen en buiten de organisatie een

plan en aanpak bedacht. Het verlangen en enthousiasme was groot. Iedereen onderstreept de logica van integraal aan de slag gaan. Een half jaar later was er niets van de energie over. De beheerafdeling van gemeente voerde het originele plan uit en niets van de koppelkansen en maatschappelijke meerwaarde wordt gerealiseerd. Waarom? Er was niemand van. Iedereen was alleen verantwoordelijk voor zijn eigen beleidsterrein.

3. Baathouders en mede-investeerdere onvoldoende betrokken

Het huidige gebrek aan gemeentelijke regie en integraal probleem-eigenaarschap uit zich erin dat mogelijke baathouders en mede-investeerdere onvoldoende betrokken worden. Dit is mede omdat in veel gevallen de rol van de gemeente aan het verschuiven is. Van oudsher waren gemeenten gewend om het voortouw te nemen in openbare ruimte-investeringen, en ondanks bezuinigingen is dit nog steeds instinctief de benadering die ze nemen. Kennis en expertise, en het instrumentarium om een ander soort regierol te spelen en andere spelers actiever te betrekken, ontbreken: integraal probleem-eigenaarschap is niet automatisch gemeentelijk probleem-eigenaarschap, en grote gebiedspartijen zoals bijvoorbeeld projectontwikkelaars en nutspartijen moeten vaak een rol spelen. Die verschuivende rol van gemeenten wordt onder andere in het COB onderzoek [Common ground voor ondergrondse infra](#) uitgelicht.

“Ik vind het als woningcorporatie lastig om invloed te krijgen op de openbare ruimte. Andersom krijg ik wel veel voorgeschreven en wordt ons strategisch belang in de weg gezeten door gebrek aan gemeentelijke capaciteit.”
(*gebiedsontwikkelaar, grote woningcorporatie, grootstedelijke context*)

Een van de randvoorwaarden van een betere praktijk is dat grote leidende partijen helder moeten maken wanneer zij investeren - rondom investeringen in riolen, energietransitie, oppervlaktewaterbeheer en dijkverhogingen, mobiliteit, en ook telecominfrastructuur etc. In verschillende gemeenten bestaan nu instrumenten om dergelijke grote investeringen ‘samen op de kaart’ te brengen en werk te maken. Ook zijn er steeds meer convenanten met nutsbedrijven en zelfs met telecombedrijven, vanouds een moeilijk te betrekken sector. Dit kan kosten besparen en meervoudige waarde opleveren - wat allerm minst hetzelfde is, maar de perceptie leeft dat veel nutspartijen te log zijn, of te enkelvoudig commercieel zijn, om op nieuwe manieren mee te bewegen. Vaak stranden integrale initiatieven op een financieel verhaal: het moet voor alle partijen harde euro’s opleveren (terwijl er veel kansen liggen in het uitwisselen van waarden met een gesloten portemonnee); de ongelijksoortigheid van baathouders en hun werk, zoals het verschil in technische levensduur van infrastructures, maakt afspraken moeilijk. In het volgende hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de verschillende typen baathouders en hun mogelijke betrokkenheid.

4. Gebrek aan langetermijnhorizon

Een andere structurele factor is dat de lange termijn horizon ontbreekt bij veel partijen, wat het moeilijker maakt om samenwerkingen te onderzoeken en uit te buiten. De dadendrang die inherent is aan de verkiezingscyclus, beperkte capaciteit, smalle

projectkaders en krappe plannings laten vaak weinig complexiteit toe, zoals afspraken tussen partijen over een langere periode vastleggen en tegelijkertijd flexibiliteit inbouwen. Hierbij komt dat het nog steeds geen vanzelfsprekendheid is om middellange termijnplanningen te delen tussen private partijen en gemeenten, al begint dit meer gemeengoed te worden.

Het korte-termijndenken staan meervoudige oplossingen in de weg: op korte termijn voelen deze niet altijd als 'win-win' wanneer voorinvesteringen, in zowel de proceskosten als de infrastructuur zelf duurder uitvallen. Gelukkig zien we dat daar binnen gemeenten in toenemende mate oplossingen voor worden gecreëerd. Een voorbeeld is de [Haarlemse duurzaamheidsbegroting](#), die een Revolverend Fonds Energiebesparing heeft ingesteld om "tegenwoordig te komen aan dit langetermijnperspectief en belemmeringen weg te nemen om renderende investeringen in duurzaamheid te doen". Maar het kan ook gaan om het afdekken van risico's, waarbij het niet altijd mogelijk is om lange termijn tussen partijen risico's af te dekken en een partij garant moet staan. Hier is vaak nog onvoldoende ervaring mee.

"Er wordt niet vooruit gekeken. Partijen willen zich niet vastleggen op toekomstige ontwikkelingen. De tijdslijn is steeds slechts één jaar." (Beleidsmaker, middelgrote stadsgemeente)

"Voor civiele kunstwerken (zoals bruggen, viaducten etc.) worden zelden voorzieningen getroffen, er komt echter een enorme vervangingsopgave aan. 'Hoe we dat oplossen zien we dan wel weer', is de gedachte."

(Beleidsmaker, middelgrote stadsgemeente)

5. Voldoende investeringsbudget, maar te weinig capaciteit om dit integraal te besteden

Ondanks de breed gedeelde observaties over geldgebrek, is in veel gevallen gebrek aan investeringsgeld niet het probleem. Dit lijkt paradoxaal: enerzijds maakt het algemene gebrek aan financiële middelen voor de transitie het essentieel om de veelheid aan individuele doelen te behalen via integraal werken, en lijkt dit een goede 'motor' en motivering om daarnaartoe te werken. Anderzijds hebben we in dit onderzoek een aantal stedelijke openbare ruimte en infrastructuur projecten geanalyseerd waarbij we een integrale aanpak verwachtten, maar waar dat niet het geval bleek. Er was kapitaal en programma-geld voorhanden: middelen bestonden uit de financiering van lopende projecten en programma's of waren beschikbaar gekomen uit een college besluit. In zulke gevallen, en gegeven de verschatting en versnippering, ontbrak de

'korte-termijn urgentie' om creatief te zijn met middelen en naar verknoping met andere programma's te zoeken. Juist hier is het capaciteitsgebrek schrijnend: zelfs in zulke gevallen van relatief royale investeringsruimte voor infrastructuur, is er nog steeds gebrek is aan bemensing om integraal probleem-eigenaarschap te organiseren en baathouders bijeen te brengen. Een 'pragmatische' benadering gericht op het halen van korte termijndoelen leidt er dan toe dat niet de moeite wordt genomen om mogelijkheden tot gecombineerde toekomstwaarde te zoeken. Met andere woorden: er is nog net voldoende geld voor status-quo projecten, maar niet voor complexe integrale transitieopgaven en -kansen; hierdoor worden kansen gemist voor zowel kostenbesparing als meervoudige toekomstwaarde en het echt toekomstbestendig maken van de stad. Het ombuigen van verkokerde status-quo projecten naar transitiedoelen vergt juist deze extra inzet: zowel politieke sturing als organisatorische capaciteit. Dit betekent onder meer juist dat politieke sturing, waaronder het 'vieren' van succesverhalen, van doorslaggevend belang is. Zoals Maarten Hajer al schreef in [De energieke samenleving](#): het bereiken van een nieuwe sturingsfilosofie voor een schone economie hangt onder meer af van een heldere stellingname, en die ontbreekt vaak nog.

"Het intern opdrachtgeverschap met mandaat is een groot aandachtspunt voor rioolvervangingsprojecten die breder gemaakt moeten worden. Baten en geldstromen zijn nog zeer verkokerd. Bij gebiedsontwikkelingen lukt het nog redelijk. Voorfinanciering door nutspartijen is een probleem."

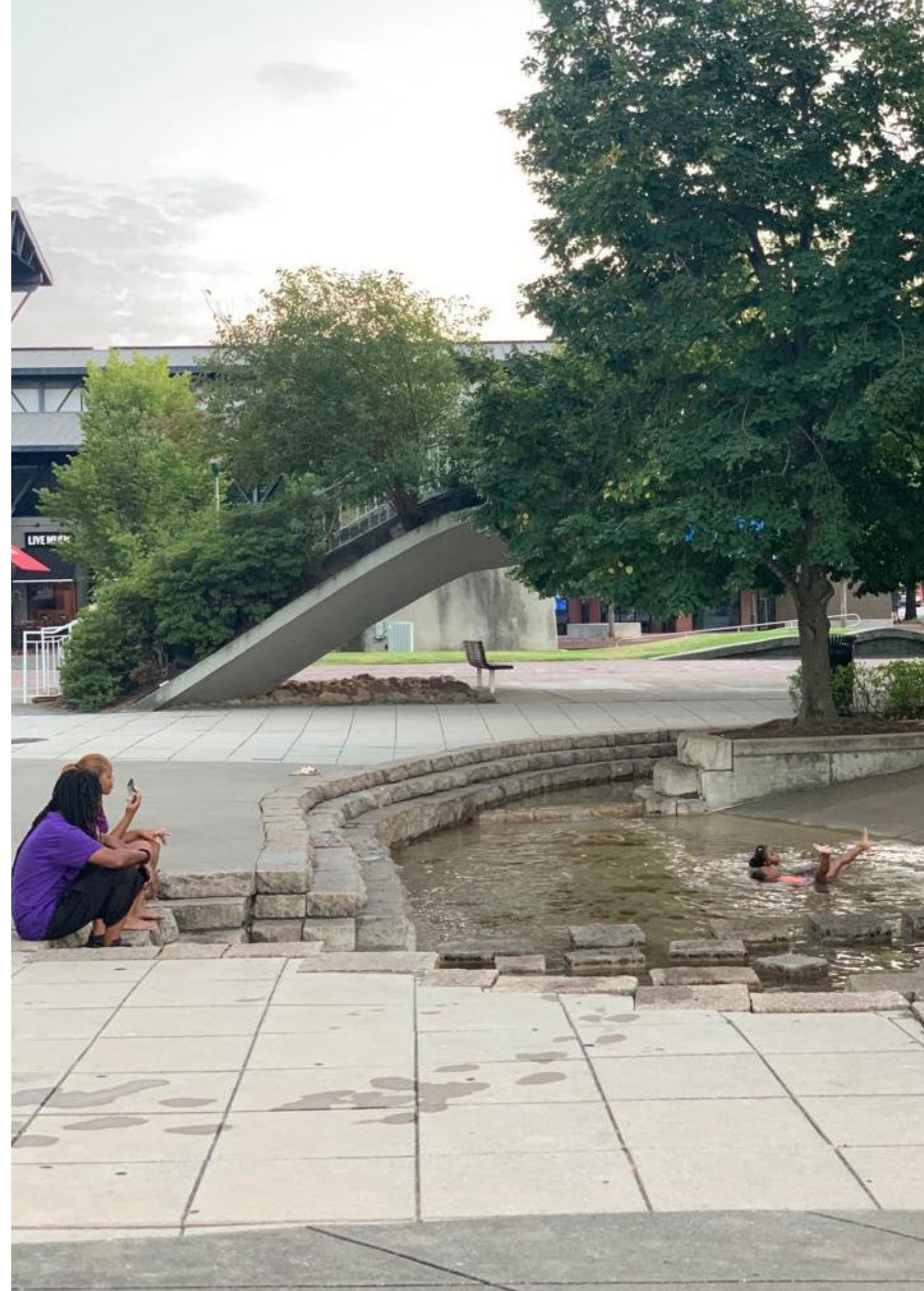
(Beleidsadviseur stadsbeheer, grootstedelijke context)

6. Ontbreken van integrale initiatieffase projecten

Waar dit alles toe leidt, is een chronisch gebrek aan tijdsinvestering in de fase waar het meeste verschil gemaakt kan worden: de initiatieffase van projecten. Deze fase gaat vooraf aan de daadwerkelijke planningsfase. Het is de fase waarin de coalitie wordt gesmeed, ambities en opgaven bijeen worden gebracht, aan een integraal ontwerp wordt gesleuteld en de randvoorwaarden voor de samenwerking (lees: juridisch, organisatorisch en financieel instrumentarium) worden georganiseerd. In de publicatie [Blue green solutions - A systems approach to sustainable, resilient and cost-efficient urban development](#), gericht op systeemoplossingen voor klimaatadaptieve ingrepen in de stad en openbare ruimte, wordt uitgebreid ingegaan op het belang van deze fase, daar benoemd als 'pre-planning' fase. Het is juist hier dat partijen bijeengebracht kunnen worden rondom een geïntegreerd voortraject waarin doelen en belangen van diverse partijen kunnen worden uitgewisseld, gezamenlijk probleem-eigenaarschap kan worden benoemd, respectievelijk belangen en voorwaarden kunnen worden geformuleerd, diepe technische expertise betrokken, financiële posities en constructies verkend, en eventuele financiële vereveningen bedacht. Volgens de auteurs verschilt

deze voor-oriëntatie op integraliteit van de gebruikelijke praktijk met name door een grotere betrokkenheid van een bredere groep belanghebbenden. Dankzij deze aanpak kan meer informatie beter worden uitgewisseld, wordt verkokerd oplossingsdenken vermeden en kunnen planproblemen worden voorkomen in plaats van in een laat stadium te moeten worden opgelost, waardoor er systematisch gedefragmenteerd wordt. Hierdoor kunnen er ook meer complementaire middelen worden geïdentificeerd, waardoor het proces van waardecreatie beter mogelijk wordt gemaakt. Deels betekent dit "vertragen om later te kunnen versnellen" en dit kan weerstand oproepen. Aanvankelijk simpele projecten worden door deze aanpak complexer. De auteurs erkennen dat er voor zo'n proces duidelijke 'prikkel' nodig zijn - waarvan kostenbesparing er slechts een is (en die, gezien het vorige punt, in Nederland niet altijd opgaat). Actieve sturing op meta-beleidsdoelen zoals klimaatbestendigheid en duurzaamheid is nodig, en een team moet worden gecreëerd dat de integraliteit in het proces bewaakt en voortstuwt en actief nieuwe betrokkenen en baathouders identificeert.

Overigens neemt het belang van een een zorgvuldig ingerichte initiatieffase niet weg dat in elke fase van een project later nog verdere integratie kan plaatsvinden. Waar betrokkenen vroegtijdig in een cultuur van gezamenlijke waardecreatie bijeen worden gebracht wordt juist vruchtbare grond gecreëerd om ook in latere stadia nog goede koppelkansen kunnen worden geïdentificeerd, ook door later instappende partijen.



DEEL 2

UITWERKING

Nu we de belangrijkste struikelblokken bij het financieren van integraliteit kennen, kunnen we nadenken over oplossingsrichtingen ten aanzien van deze struikelblokken. We richten ons op drie elementen die betere financiering van integratie mogelijk maken. Namelijk het identificeren van de opgave en context van het project in wijkprofielen, het beter betrekken van (nieuwe) baathouders en het categoriseren van het (financieel) instrumentarium in een taxonomie.

Verschillende wijken, verschillende baathouders en financiële kansen

Effectieve financiering van integraliteit ziet er in elke integrale opgave anders uit. De locatie van het project bepaalt welke uitdagingen en kansen er zijn en welke baathouders een rol kunnen spelen. Het vereist inzicht in de lokale context om deze partijen in beeld te krijgen en een open houding om te bezien hoe zij mogelijk passen in de ambities voor het project: hun rol, verantwoordelijkheden, uitdagingen en mogelijke en baten en de fase van het proces.

Omdat de opgave en context in elk gebied anders is, verschillen dus ook de oplossing en de rollen die baathouders hierin kunnen spelen. Het betrekken van baathouders betekent niet per se dat iedere partij een zak geld inbrengt: misschien leveren sommige partijen een financiële bijdrage en zorgt een andere partner voor het beheer. Beiden zijn nodig voor succesvolle integrale samenwerking en financiering. Een passende rol is essentieel.

Vijf typische wijkprofielen en bijbehorende baathouders

Op de komende pagina's worden een vijftal wijkprofielen en hun baathouders gepresenteerd. Per wijk zijn de kenmerken, urgenties, kansen en typische baathouders beschreven. We zien dat veel van de integrale stedelijke opgaven van dit moment zich afspelen in deze vijf gebieden: doorgaande stadsboulevards, historische woon-winkel centrumzones, tuinsteden, verdichte stadswijken, naoorlogse woonwijken. Ook de meeste casussen binnen de City Deal Openbare Ruimte vallen in één van deze categorieën.

Met de wijkprofielen beogen we de mogelijkheden en financiële kansen in verschillende opgaven concreet te maken en de mogelijke rollen van verschillende baathouders te duiden. Uiteraard is dit in de praktijk zeer contextueel bepaald, en het is onvermijdelijk dat er lokale situaties naast de hier gepresenteerde baathouders er nog andere bestaan.

Een aantal van de cases van de City Deal Openbare Ruimte zijn niet onder te verdelen in één van de vijf wijkprofielen. Het gaat om de volgende cases, gericht op programmatische en stadsbrede vraagstukken:

02 Stedelijk programmeren, Apeldoorn

09 Inrichtingsleidraad Openbare Ruimte, Groningen

11 Verticaal kabels en leidingen systeem, Leiden

14 Verbreed programmeren openbare ruimte, Amersfoort

Stadscentrum

In het stadscentrum hebben detailhandel, cultuur en horeca de overhand. In veel gevallen zijn deze partijen in een centrumorganisatie of winkelstraatmanagementorganisatie verenigd. Dit biedt een basis om een BIZ op te stellen.

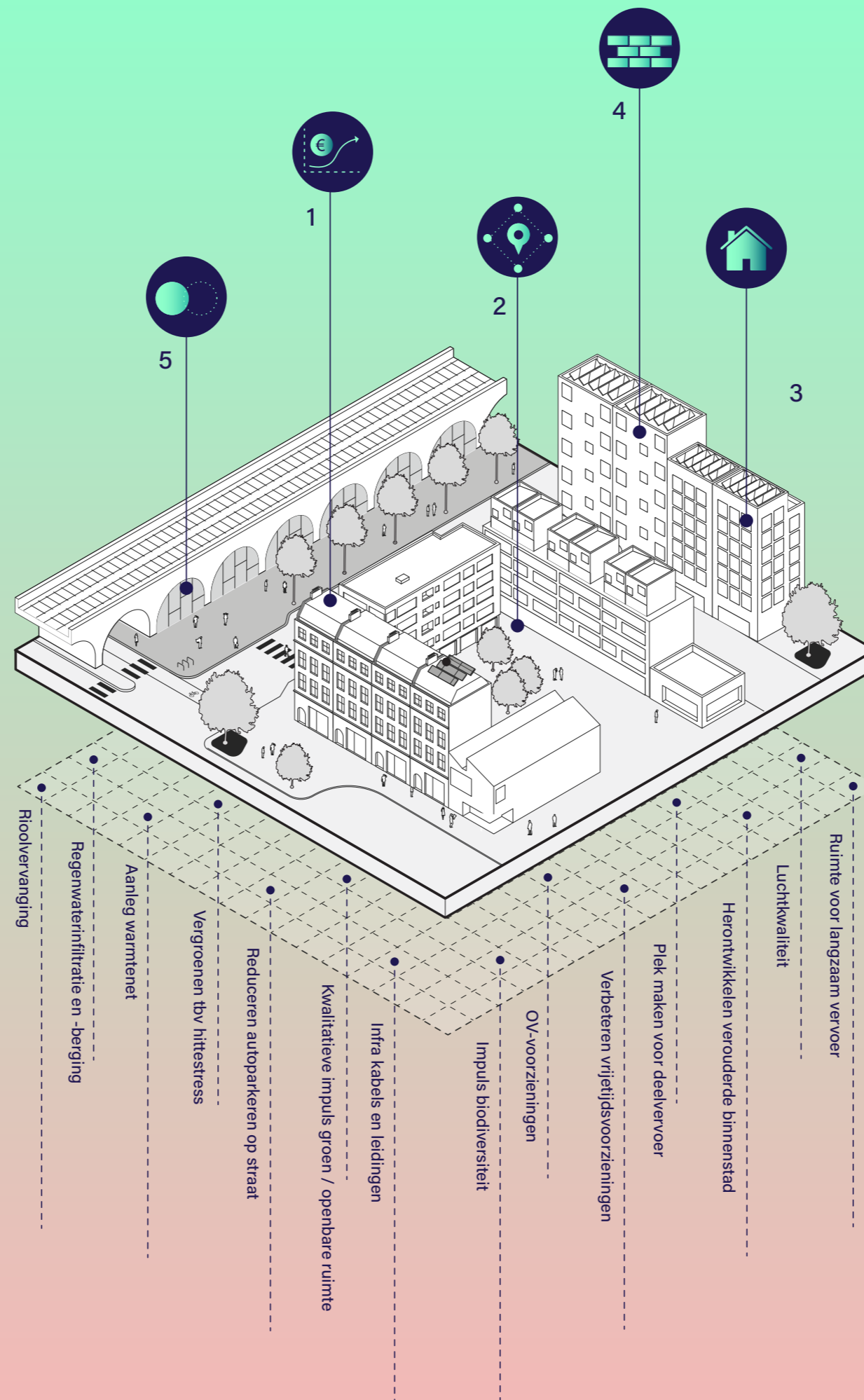
Net als in de historische stadswijk hebben de eigenaren en ondernemers in het centrum een eigen urgentie om aan de slag te gaan. De urgenties rond hittestress en droogte en wateroverlast hebben directe economische impact. Te warme straten leiden tot lege straten. Aanvullend heeft de herinrichting van de openbare ruimte hen ook veel te bieden. Een aantrekkelijk winkelgebied met veel meer verblijfsruimte trekt meer gebruikers. De ondernemers spelen een belangrijke rol in de programmering en het lange termijn onderhoud. Zij kunnen andere kwaliteitsnormen hanteren en samen financieren. Aanvullend wordt gebied ook buiten openingstijden veiliger door meer diverse gebruikers.

Kansen

- 1 (Gemeentelijk) lange termijn horizon financiering
- 2 Gebiedsorganisatie en / of BIZ inrichten
- 3 Inhaken op urgentie bij vastgoedeigenaren vanwege stranded assets
- 4 Nieuwbouw als hefboom voor structurele gebiedsfinanciering
- 5 Transitie van de retail naar meer beleving benutten

Kansen

Urgenties



Baathouders

Gebouwen

- Woningcorporaties
- Particuliere verhuurders
- Bewoners huur
- Particuliere woningeigenaren
- VVE's
- Eigenaren maatschappelijk vastgoed: kvd, school, huisarts
- Bewoners-vereniging
- Eigenaren commercieel vastgoed

Voorzieningen

- Wijkverpleging / wijkgezondheidscentrum / huisarts
- Scholen
- Winkeliers
- Horeca ondernemers

Mobiliteit

- Openbaar vervoer
- Autodeel bedrijven

Bodem

- Rijkswaterstaat / waterschap
- Telecom bedrijven
- Drinkwaterbedrijf
- Netbeheerder

Financiers

- Verzekeraars
- Banken

Gemeente

- Gemeente: grondzaken
- Gemeente: rioolbeheer
- Gemeente: waterbeheer
- Gemeente: mobiliteit
- Gemeente: bewegen en sporten
- Gemeente: energietransitie
- Gemeente: groenontwikkeling en -beheer
- Gemeente: openbare ruimte beheer
- Gemeente: economie

Cases City Deal Openbare Ruimte:

05 Laakhavens – grote ambities, knellende ruimte, Den Haag

07 Transformatie Dordwijkzone naar Stadspark XXL, Dordrecht

12 Vergroening stadsboulevards Rotterdam

Historische stadswijk

Net als de vooroorlogse woonwijk is de historische stadswijk niet ontworpen voor de veelheid aan divers gebruik. Het grote verschil is echter de aanwezigheid van de vele bedrijven, kantoren en winkels.

In veel gemeenten wordt ingezet op autoluwe binnenstedelijke gebieden ten faveure van meer levendigheid en aantrekkelijkere (winkel)straten. Het voordeel is de fijnmazigheid. Wonen, werken, voorzieningen liggen dicht bij elkaar. De stap naar de '15 minuten stad' kan hier sneller worden gerealiseerd.

Oplossingen in dit soort wijken vragen om meer creativiteit. Daarbij is er de mogelijkheid de hoogte in te gaan: gevels te benutten en daken te vergroenen. Door meer samen te werken op de ondergrond en beplanting te gebruiken met minder diepe wortels kan de ondergrond efficiënter worden benut.

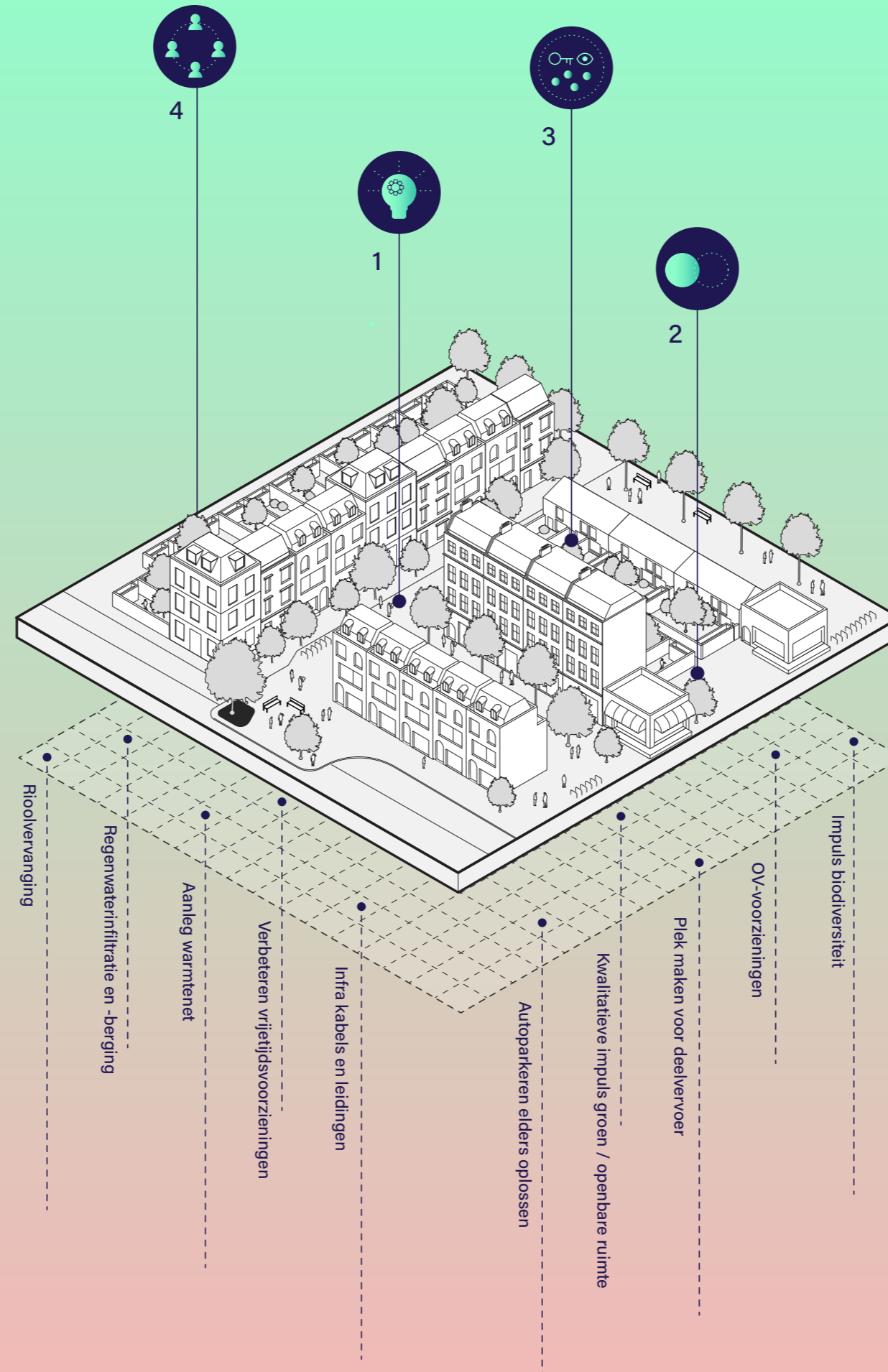
De urgenties rond hittestress en droogte en wateroverlast hebben ook direct economische impact. Opeengebroken straten leveren overlast op, te warme gebouwen leiden tot lage arbeidsproductiviteit en waterproblematiek heeft hoge verzekeringspremies tot gevolg. Er zijn veel baathouders die vanuit eigen urgentie betrokken kunnen worden.

Kansen

- 1 BIZ
- 2 Transitie in retail (beleving) benutte
- 3 Particuliere programma's
- 4 Inzet georganiseerde bewoners en winkeliers voor beheerfase

Kansen

Urgenties



Baathouders

Gebouwen

- Woningcorporaties
- Particuliere verhuurders
- Bewoners huur
- Eigenaren commercieel vastgoed
- Particuliere woningeigenaren
- VVE's
- Eigenaren maatschappelijk vastgoed: kdv, school, huisarts
- Bewoners-vereniging

Voorzieningen

- Wijkverpleging / wijkgezondheidscentrum / huisarts
- Scholen
- Winkeliers
- Horeca ondernemers

Lokaal initiatief

- Groen initiatieven
- Buurtmoestuinen
- Energie initiatieven
- Mobiliteit initiatieven

Mobiliteit

- Openbaar vervoer
- Autodeel bedrijven

Bodem

- Rijkswaterstaat / waterschap
- Telecom bedrijven
- Drinkwaterbedrijf
- Netbeheerder

Financiers

- Verzekeraars
- Banken

Gemeente

- Gemeente: grondzaken
- Gemeente: rioolbeheer
- Gemeente: waterbeheer
- Gemeente: mobiliteit
- Gemeente: bewegen en sporten
- Gemeente: energietransitie
- Gemeente: groenontwikkeling en -beheer
- Gemeente: openbare ruimte beheer
- Gemeente: economie

Cases City Deal Openbare Ruimte:
01 Wallengebied, integrale ontwerpapak
16 Klimaatmaatregelen binnenstad Tilburg

Vooroorlogse woonwijk

Oude jaren '30 woningen, smalle straten en een veelheid aan auto's, (transport)fietsen, en ander vervoer. Er is te weinig parkeerruimte en de straten bieden te weinig ruimte voor veilig fiets -en autogebruik. Voor kinderwagens en looprekken is de stoep vaak te smal.

De grootste uitdaging in dit soort wijken is de beperkte ruimte en het grote percentage particulier bezit. Het betrekken van bewoners kan op dezelfde manier als in de vooroorlogse woonwijk. De grotere dichtheid en diversiteit aan bewoners biedt perspectief.

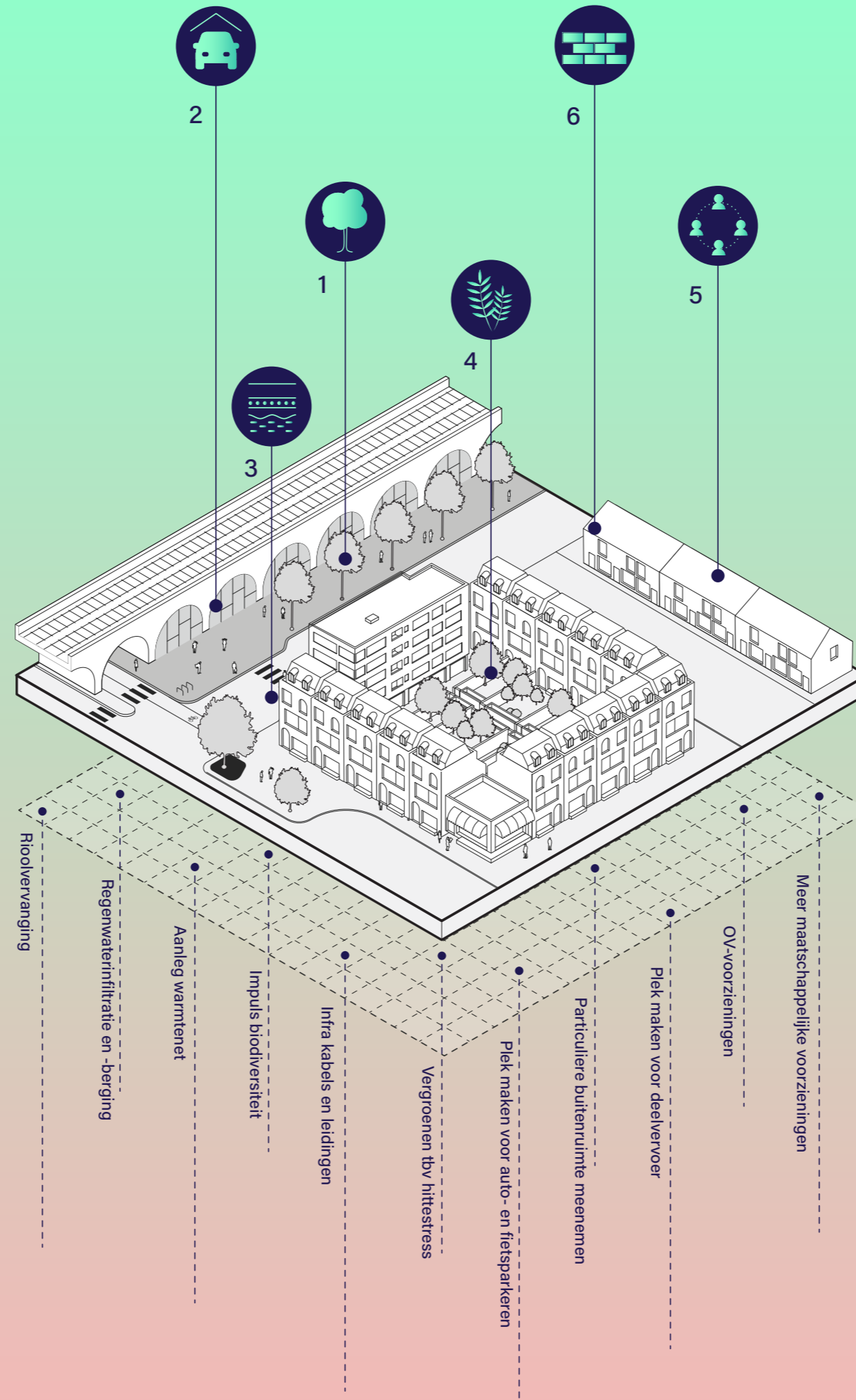
Veel dagelijkse voorzieningen zoals school, sport en supermarkt liggen dichtbij. Dat biedt aanknopingspunten om langzaam verkeer meer ruimte te geven ten koste van de auto en parkeerruimte.

Kansen

- 1 Vergroenen straten door mobiliteit centraal te organiseren en mobiliteitshubs in te zetten
- 2 Inzetten van flexibele gezamenlijke parkeergebouwen ipv parkeren op plot
- 3 Bestrating maximaal absorberend / vasthoudend maken (Puccini aanpassen)
- 4 Programma's particuliere tuinen (van stimulerend naar meer dwingend)
- 5 Inzet georganiseerde bewoners voor beheerfase
- 6 Nieuwbouw als hefboom voor structurele gebiedsfinanciering

Kansen

Urgenties



Baathouders

Gebouwen

- Woningcorporaties
- Particuliere verhuurders
- Bewoners huur
- Eigenaren maatschappelijk vastgoed: kdv, school, huisarts
- Particuliere woningeigenaren

Voorzieningen

- Wijkverpleging / wijkgezondheidscentrum / huisarts
- Scholen

Lokaal initiatief

- Bewonersvereniging
- Groen initiatieven
- Buurtmoestuinen
- Energie initiatieven
- Mobiliteits initiatief

Mobiliteit

- Openbaar vervoer
- Autodeel bedrijven

Bodem

- Rijkswaterstaat / waterschap
- Telecom bedrijven
- Drinkwaterbedrijf
- Netbeheerder

Financiers

- Verzekeraars
- Banken

Gemeente

- Gemeente: grondzaken
- Gemeente: rioolbeheer
- Gemeente: waterbeheer
- Gemeente: mobiliteit
- Gemeente: bewegen en sporten
- Gemeente: energietransitie
- Gemeente: groenontwikkeling en -beheer
- Gemeente: openbare ruimte beheer

Cases City Deal Openbare Ruimte:

04 Naar een toekomstbestendige Bomenbuurt, Den Haag

06 Revitalisering Componistenbuurt Dordrecht

Naorlogse woonwijk

Deze wijken kenmerken zich door verwegend corporatiebezit, hoogbouw, brede wegen en gescheiden ruimtegebruik. Er is heel veel openbare ruimte, vaak met onderhoudsvrij en onder benut groen. De auto voert de boventoon. Er is veel parkeergelegenheid in de vorm van parkeerkeffers. Er zijn een aantal doorgaande fietspaden, maar verder is weinig aandacht voor fietsers. De flats ontberen vaak plekken voor (kinder)fietsen, elektrische laadpalen of plekken voor scootmobielen. Er zijn weinig tot geen deelauto's. De wijk is monofunctioneel ingericht: wonen, werken en winkelen zijn apart georganiseerd. Dit zorgt voor weinig ogen op de straat, onveilig groen in de avonden en gebrek aan gebruik van de vele buitenruimten. Veel winkelcentra in deze wijken kampen met leegstand en achterstallig onderhoud.

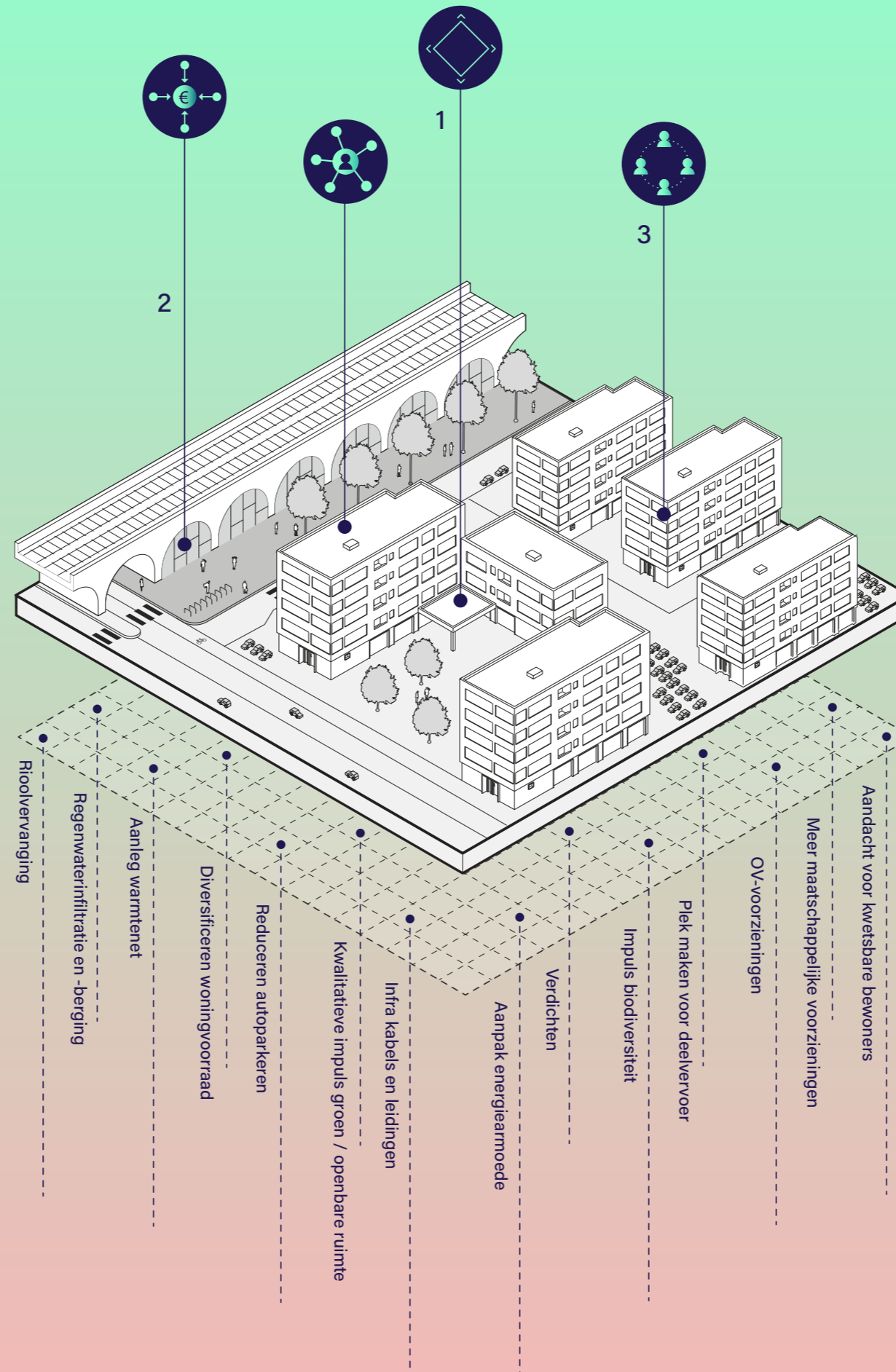
Er zijn weinig passende (maatschappelijke) voorzieningen in de wijk. Tegelijkertijd speelt hier sociale problematiek, zoals financiële druk, eenzaamheid en gezondheidsproblemen onder kwetsbare bewoners.

Kansen

- 1 Meer ruimte om grootschalige interventies te doen
- 2 Kans voor collectieve aanpak en bijdrage financiering via woningcorporaties en VVE's
- 3 Koppeling met sporten, gezondheid, werkgelegenheid en talentontwikkeling biedt toegang tot andere financieringsbronnen en structurele samenwerkingen
- 4 Verdichting biedt ruimte voor investeringen openbare ruimte en realisatie collectieve bron voor verwarmen.

Kansen

Urgenties



Baathouders

Wonen

- Woningcorporaties
- Particuliere verhuurders
- Eigenaren commercieel vastgoed
- Bewoners huur
- Particuliere woningeigenaren
- Eigenaren maatschappelijk vastgoed: kdv, school, huisarts

Voorzieningen

- Wijkverpleging / wijkgezondheidscentrum / huisarts
- Winkeliers
- Scholen

Mobiliteit

- Openbaar vervoer
- Autodeel bedrijven

Bodem

- Rijkswaterstaat / waterschap
- Telecom bedrijven
- Drinkwaterbedrijf
- Netbeheerder

Financiers

- Verzekeraars
- Banken

Gemeente

- Gemeente: grondzaken
- Gemeente: riolbeheer
- Gemeente: waterbeheer
- Gemeente: mobiliteit
- Gemeente: bewegen en sporten
- Gemeente: energietransitie
- Gemeente: groenontwikkeling en -beheer
- Gemeente: openbare ruimte beheer
- Gemeente: economie

Cases City Deal Openbare Ruimte:

03 Samen aan de slag in de wijk, Sprenkelaar Apeldoorn

08 Proeftuin Aardgasvrij de Wijert, Groningen

10 Integrale wijkaanpak Slaaghwijk, Leiden

13 Integrale wijkaanpak, Meerzicht Zoetermeer

Moderne woonwijk

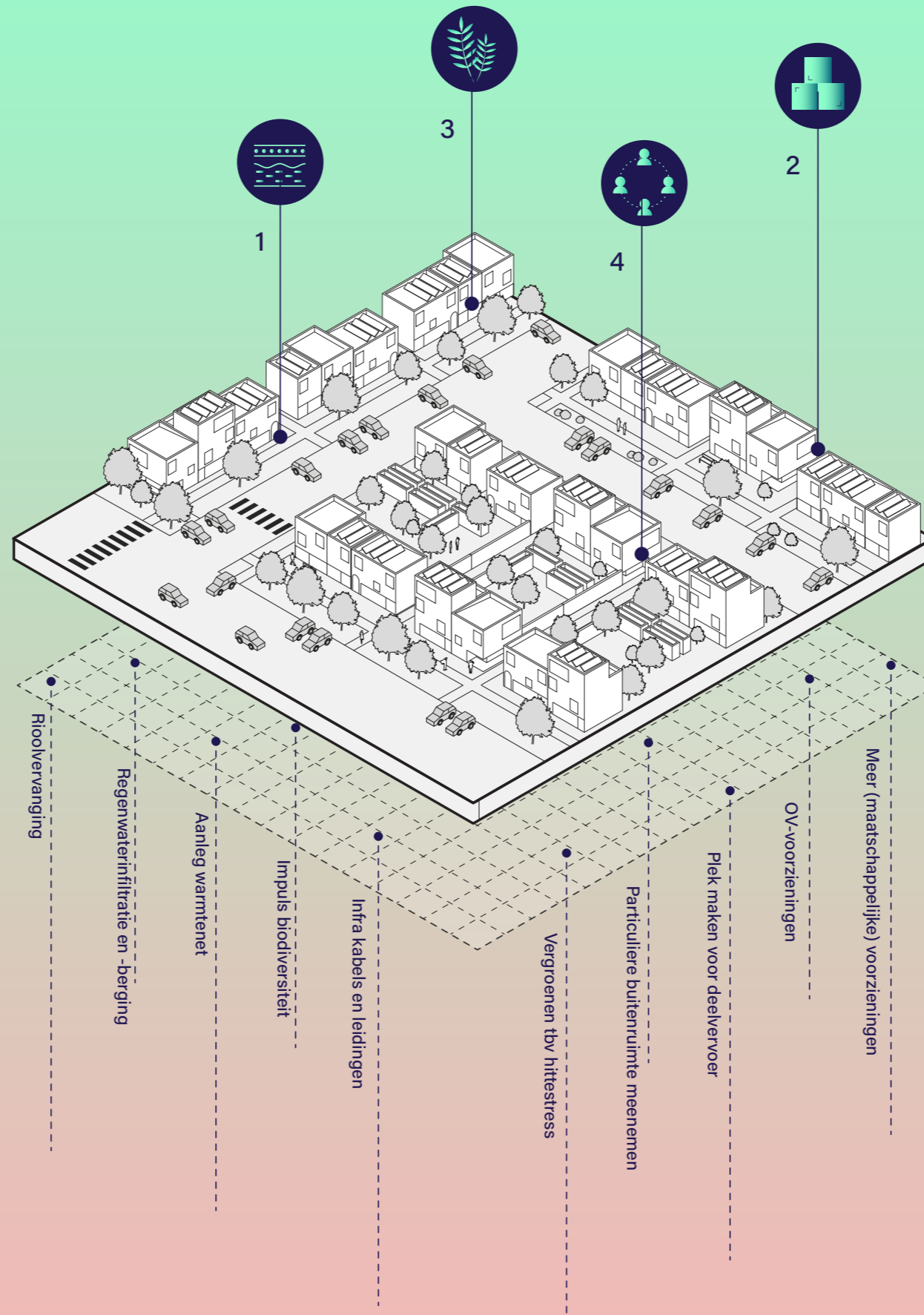
In de moderne woonwijk vinden we vooral grondgebonden eengezinswoningen. Bewoners hebben een eigen carport of parkeren in parkeerkofters. De wijk is ontworpen vanuit de auto en goede ontsluiting. Fietsen, wandelen, ontmoeten hebben in verleden te weinig aandacht gekregen en staan nu hoog op de agenda. De grootste uitdaging is hier het percentage particulier eigendom. Aansluiting bij de initiatiefrijke groep bewoners die zich organiseert rond de kinderen, school, groen, sociaal contact is het meest kansrijk. Een andere invalshoek is de behoefte aan goede publieke ruimte en kleinschalige voorzieningen, zoals koffie en een werkplek onder de toegenomen groep thuiswerkers. Grote vraagstukken, waaronder de energietransitie, brengt de voorhoede in deze wijken bijeen.

Kansen

- 1 Bestrating maximaal absorberend / vasthoudend maken (Puccini aanpassen)
- 2 Wadi's inrichten als speel- en ontmoetingsplek
- 3 Programma's particuliere tuinen (van stimulerend naar meer dwingend)
- 4 Inzet georganiseerde bewoners voor beheerfase

Kansen

Urgenties



Baathouders

Gebouwen

- Eigenaren maatschappelijk vastgoed: kdv, school, huisarts
- Eigenaren + huurders commercieel vastgoed
- Woningcorporaties
- Particuliere (ver)huurders
- Particuliere woningeigenaren

Lokaal initiatief

- Bewonersvereniging
- Groen initiatieven
- Buurtmoestuinen
- Energie initiatieven
- Mobiliteits initiatief

Voorzieningen

- Wijkverpleging / wijkgezondheidscentrum / huisarts
- Scholen

Mobiliteit

- Openbaar vervoer
- Autodeel bedrijven

Bodem

- Rijkswaterstaat / waterschap
- Telecom bedrijven
- Drinkwaterbedrijf
- Netbeheerder

Financiers

- Verzekeraars
- Banken

Gemeente

- Gemeente: grondzaken
- Gemeente: riool beheer
- Gemeente: waterbeheer
- Gemeente: mobiliteit
- Gemeente: bewegen en sporten
- Gemeente: energietransitie
- Gemeente: groenontwikkeling en -beheer

Cases City Deal Openbare Ruimte:
Herinrichting Groenewoud, Tilburg

Betrekken van (nieuwe) baathouders

Het financieren van meervoudige waardecreatie vraagt om het verbreden van de betrokken partijen. Met een hoger aantal baathouders wordt meervoudige waardecreatie eenvoudiger en bovendien wordt de financiële draagkracht groter. Zowel de gebiedsgerichte aanpak waarvoor we in dit rapport kiezen, als de uitsplitsing tussen de diverse fasen van ontwikkeling brengt nieuwe baathouders in beeld. Zo zijn er in het stadscentrum veel commerciële gebruikers van de openbare ruimte, en in een woonwijk zijn baathouders vooral particuliere woningeigenaren, vve's en woningcorporaties. Door al vroeg in het ontwikkelproces de baathouders goed inzichtelijk te hebben kun je de business case van integrale aanpassingen optimaliseren.



Vijf strategieën om baathouders te betrekken

In de taxonomie worden verschillende instrumenten genoemd die kunnen worden ingezet om de financiële bijdrage van de baathouders te materialiseren. Het is een precair en sensitief proces om baathouders te betrekken. Het vraagt een combinatie van fingerspitzengefühl, goede procesvaardigheden, kennis van het beschikbare instrumentarium en kennis over de ambities en uitdagingen van de baathouder. Er is voornamelijk geen wet die hen dwingt om mee te doen. Wel zijn er tal van redenen die hen kunnen doen besluiten om in te stappen en gezamenlijk de gewenste ontwikkeling mogelijk te maken. We onderscheiden grofweg vijf invalshoeken die als prikkel kunnen dienen om een baathouder te betrekken:

- » **Kostenbesparing:** De oorspronkelijk begrootte kosten van de baathouder worden dermate verlaagd door de samenwerking, dat hiermee financiële ruimte ontstaat om andere investeringen te doen. De samenwerking heeft hiervoor een duidelijk afsprakenkader nodig. De besparing die wordt gerealiseerd legitimeert de financiële bijdrage.
- » **Risicoreductie:** De baathouder heeft last van de risico's die de bestaande situatie met zich meebrengt, of voorziet een duidelijk toename van de risico's in de nabije toekomst. Het is het belang van de baathouder dat deze risico's gemitigeerd worden. De kosten die voorkomen worden legitimeren de financiële bijdrage.
- » **Opbrengsten:** De nieuwe situatie, bij de meest optimale aanpak van de ontwikkeling, levert financiële meerwaarde op voor de baathouder. De opbrengsten die in de toekomst gerealiseerd kunnen worden legitimeren de financiële bijdrage.
- » **Verduurzaming:** De baathouder is verplicht om zich in te zetten voor een duurzame toekomst en zoekt een vehikel om deze inzet zichtbaar en meetbaar te maken. De ontwikkeling biedt een investeringsopportunity voor de baathouder om aan zijn verduurzamingsverplichtingen jegens aandeelhouders en anderen te kunnen voldoen.
- » **Doelstellingen:** De ambities en doelen die de baathouder zich stelt kunnen bereikt worden door de samenwerking en het streven naar de meest optimale aanpak van de ontwikkeling. Het vereist expertise en inzicht bij de baathouder en gemeente om deze kans te kunnen benutten. De bundeling van doelstellingen vergroot de financiële middelen en uitvoeringscapaciteit.

Nieuwe baathouders

Belangrijke groepen baathouders worden nog niet voldoende betrokken bij integrale financieringsopgaven, of nog niet op de juiste manier. We komen de standaard overlegtafels tegen waar de vaste partners van de gemeente aanwezig zijn, vanuit bestaande samenwerkingen of relaties. Denk aan het waterschap, netbeheerders en de woningcorporaties. Er worden convenanten afgesproken met dezelfde soort partners of nieuwe stedelijke partijen, waarin wel intenties worden uitgesproken, maar waar een duidelijke agenda, verantwoordelijkheden en financiële afspraken ontbreken.

We hebben een aantal baathouders geïdentificeerd die met name een interessante rol kunnen opnemen in integrale financieringsopgaven. Wat kunnen we globaal over hun baten zeggen? Waar zijn zij ontvankelijk voor? Vergeet ook de interne baathouders niet: de afdelingen binnen de gemeente die zich niet met de openbare ruimte bezighouden maar er wel van profiteren.



Warmtebedrijven

Publiek-private warmtebedrijven kunnen financiering van nieuwe warmte infrastructuur makkelijker maken en de kosten drukken. Circa 80 tot 90% van de kosten voor een warmtenet zijn aanlegkosten. De rentelast hierop is een belangrijk punt. Gedurende de afgelopen periode konden commerciële warmtebedrijven lenen tegen rente van 5-7%, terwijl publieke partijen konden lenen tegen 0-3% rente. Een conservatief voorbeeld: bij een warmtenet van 500 woningen, waarbij de totale investering per woning 20.000 euro is en de business case op 30 jaar is berekend, scheelt het financieren met een rente van 3% circa 6 miljoen op de totale kosten over de levensduur van 30 jaar. Dit is meer dan de meeste onrendabele toppen die we tegenkomen. Daarnaast kan de afschrijftermijn van de warmtenet infrastructuur naar 40 jaar worden verlengd, wat nog een extra positief effect heeft op de business case. Het warmtebedrijf kan door deze besparing gevraagd worden een bijdrage te leveren in de ruimtelijke ontwikkeling waar deze deel van uitmaakt.



Partijen die gebaat zijn bij verlagen fijnstofuitstoot

Het verminderen van fijnstof en andere schadelijke stoffen levert flinke gezondheidswinst op voor kinderen en volwassenen in wijken langs drukke wegen. Vooral voor mensen die al longaandoeningen hebben, zoals astma en COPD, kan luchtvervuiling klachten doen verergeren. Gemotoriseerd wegverkeer wordt in grote mate in verband gebracht met schadelijke fijnstof. Partijen zoals de GGD, het RIVM en het longfonds hebben er baat bij dat gemotoriseerd verkeer gereduceerd wordt en dat er mitigerende maatregelen worden genomen, zoals het planten van specifieke bomen die veel fijnstof opnemen. De precieze impact is daarvan situatie specifiek. Daarnaast levert het verlagen van de fijnstofuitstoot ook ruimte op voor woningbouw, vanwege regels rondom afstand tot drukke verkeersaders en het fijnstofgehalte in de lucht. Dit gegeven verbreedt de baathouders naar partijen in de bouw zoals projectontwikkelaars, aannemers. Het is belangrijk om te erkennen dat deze groep baathouders niet enkelvoudig is, en dat het niet in alle gevallen mogelijk is deze baten te verrekenen. Verder onderzoek zal nodig zijn om te bezien hoe verrekeningen van dergelijke gezondheidsbaten mogelijk te maken.



Vastgoedeigenaren

Wanneer een pand zich bevindt in centra of woonwijken met bijvoorbeeld wateroverlastproblematiek, lopen vastgoedeigenaren het risico op *stranded assets* ofwel gestrande activa. Dat wil zeggen dat het vastgoed lijdt onder onverwachte of voortijdige afschrijvingen. Vastgoedverzekeraars hanteren risicokaarten voor het vaststellen van premies en deze ontwikkeling maakt dat verzekeringspremies oplopen of dat panden helemaal niet meer verzekeraar zijn. Vastgoedeigenaren met panden in risicogebieden hebben er dus baat bij wanneer er interventies worden gedaan die deze ontwikkeling tegengaan, zoals maatregelen ten behoeve van waterberging in de publieke ruimte.

Daarnaast profiteren vastgoedeigenaren direct mee wanneer de openbare ruimte rond hun pand wordt verbeterd, omdat dit hen in staat stelt hogere huren te vragen. Andersom is het 'hogere huren-effect' iets wat je wel moet afwegen in je businesscase. Is deze ontwikkeling op de gegeven locatie sociaal-maatschappelijk verantwoord?



Horeca en detailhandel(verenigingen)

Voor veel horecaondernemers en detailhandel is een aantrekkelijke buitenruimte voor de deur belangrijk, met ruimte voor voetgangers, groen en zitplekken. Met de toegenomen hitte in de stad raken winkelstraten die geen schaduw bieden of te heet blijven leeg in de warme maanden. Hitte vraagt bovendien meer koeling van de panden zelf, wat aanzienlijke kosten met zich mee kan brengen. Een aantrekkelijke, levendige ruimte met bomen, groen en waterpartijen trekt daarentegen mensen en maakt van een doorgangsgedebied een verblijfsruimte. Onderzoek door o.a. Jan Gehl heeft aangetoond dat voorbijgangers veel meer tijd doorbrengen in een straat waar variatie is in de inrichting. Dit zorgt voor meer sociale veiligheid, en bovenal meer 'footfall' en daarmee economische activiteit. Daarnaast zijn horeca en detailhandel gebaat bij een integraal meerjarenplan dat ervoor zorgt dat de straat zo min mogelijk open ligt, en goed bereikbaar blijft.

Wanneer georganiseerd, zijn de belangen van horeca en detailhandel bovendien verstevigd en bieden ze voedingsbodem voor lange termijn betrokkenheid. Een ondernemersvereniging of BIZ (Bedrijven Investerings Zone) kan fungeren als een duurzaam organisatorisch en financieel vehikel.



Baathouders in het sociaal domein

De baathouders die vallen onder het sociale domein zijn divers. Denk ten eerste aan de interne gemeentelijke afdelingen, zoals welzijn en sport. Maar ook de lokale GGD, de wijkverpleging, fysiotherapeuten, huisartsen (wandelen op recept) en een basisschool hebben er baat bij als de publieke ruimte zo is ingericht dat deze veilig wandelen, fietsen en bewegen stimuleert en ook aandachtsgroepen zoals jongeren en ouderen, of mensen met een afstand tot de samenleving en arbeidsmarkt, de gelegenheid biedt te spelen, te sporten, of anderszins te participeren.

Het sociale en fysieke domein kunnen elkaar echter nog maar moeilijk vinden als het gaat om interventies in de publieke ruimte, en dat terwijl er vanuit het sociale domein heel veel te halen valt in de buitenruimte. Hoofdpijndossiers als overgewicht, gebrekkige sociale cohesie, veiligheid en jongerenoverlast zijn allen geholpen bij goede publieke ruimte. Zo liggen er kansen voor meer langzaam verkeer, spelen, buiten sporten en ontmoeting. Daarnaast zorgt intensiever gebruik van de publieke ruimte door verschillende groepen voor meer sociale veiligheid. Bovendien biedt samenwerking met het sociaal domein mogelijkheden voor het (zelf)beheer van de buitenruimte. Denk aan een groen buurtplein met sport- en spelelementen, die ingezet wordt voor de buurtsportdag voor jongeren. Of de lokale basisschool, of deelnemers aan dagbestedingstrajecten en 'welzijn-op-recept'-projecten, die de buurtmoestuin onderhouden.



Stadmakers

Initiatiefrijke bewonersgroepen zijn hard op zoek naar ruimte (letterlijk en figuurlijk) om meerwaarde te bieden in hun wijk. Deze stadmakers weten vaak op natuurlijke wijze verschillende domeinen met elkaar te verbinden: sociaal, groen, werkgelegenheid en ontmoeting komen in hun aanpak als vanzelfsprekend bij elkaar. Wanneer hen de ruimte wordt gegeven, kunnen stadmakersinitiatieven met name een belangrijke rol spelen in de beheerfase. Bijvoorbeeld door een wijkbedrijf op te zetten, waar zij met vrijwilligers zorg dragen voor het beheer van het groen. Maar waar ook buurtbewoners met afstand tot de arbeidsmarkt een plek vinden en de moestuin gezonde groenten biedt aan mensen met een kleine portemonnee. Zo snijdt het mes aan meerdere kanten. Er zijn tal van voorbeelden waar dit model al met veel succes omarmt wordt, zoals de [Wereldtuin in Haarlem](#), [Midwest in Amsterdam](#), [Spoorpark Tilburg](#) en [Wijkbedrijf Selwerd in Groningen](#).



Mobiliteitsaanbieders

In veel wijken is er een overcapaciteit aan private en openbare (overdekte) parkeerplaatsen. Deze overcapaciteit kan beter benut worden en ruimte op straat bieden voor bijvoorbeeld vergroening. Dit vraagt om samenwerking tussen gemeente, private parkeerbedrijven (zoals Q-park), corporaties en particuliere verhuurders en beleggers.

Bovendien maken nieuwe mobiliteitsconcepten hun opmars: in bijna ieder nieuw mobiliteitsplan is wel een buurthub of deelvervoeraanbod opgenomen. Aanbieders van innovatieve mobiliteit zijn op zoek naar ruimte (het liefst zo dicht mogelijk bij de gebruiker) om hun dienst aan te kunnen bieden. Het is in hun belang dat er wordt gestuurd op minder auto's in eigen bezit en alternatief ruimtegebruik. Zij zijn zo partner en baathouder in de mobiliteitstransitie. Door hen te betrekken bij andere ambities, zoals vergroening en klimaatadaptatie ontstaan nieuwe mogelijkheden. Te denken valt aan het organiseren van vraagbundeling, zodat een toekomstige aanbieder van deelauto's verzekerd is van een afname. In ruil daarvoor kan de aanbieder om een tegenpresentatie worden gevraagd, zoals een bijdrage in het vergroenen.



Financiële instellingen

Het ligt voor de hand om ook financiële instellingen, zoals verzekeraars, beleggers en investeerders te betrekken als baathouders. We hebben vooralsnog wel moeten constateren dat de logische link met de te vermijden zorgkosten zich nog lastig vertaald naar zorgverzekeraars. Meer kans ligt er vermoedelijk bij pensioenfondsen en verzekeraars die vanuit verplichtingen om hun portefeuille te verduurzamen of bestendiger te maken op zoek zijn naar duurzame maatschappelijke investeringen. En andere groep investeerders zijn de lokale filantropen, die zich ook graag voor lokale projecten in zetten. Zoals [stichting Droom en Daad](#), die investeert in het [Park bij de Euromast in Rotterdam](#). Het aanjagen van dit soort investeringen vraagt wellicht de ontwikkeling van stadsbrede of zelfs nationale investeringsfondsen die nu nog niet bestaan.



Handhavers

Ook handhavers namens de overheid profiteren van verbetering van de openbare ruimte. Geluidsoverlast van verkeer neemt af door meer straatgroen, waardoor handhavers minder maatregelen hoeven te nemen. Handhavers van waterkwaliteit profiteren wanneer door aquathermie het oppervlaktewater afkoelt en zij geen dure maatregelen hoeven te treffen tegen botulisme en blauwalg; het water blijft beter bruikbaar voor recreatie, irrigatie en andere functies. Handhaving van parkeren en andere verkeersregels wordt eenvoudiger bij minder auto's. In de Omgevingswet komen gezondheidsnormen en ook handhaving daarvan wordt eenvoudiger bij integratie. Kortom, handhavers zijn baathouders.



Andere interne en externe baathouder-partijen

Als laatste is het belangrijk om (geprivatiseerde) nutsbedrijven te noemen. Het gaat dan om onder meer elektriciteitsnetbeheerders, waternetbeheerders en telecombedrijven. Deze partijen zijn vaak wel in beeld en zitten ook aan tafel. Echter, het betrekken als concrete baathouder om met hen naar een optimale integrale oplossing te werken gebeurt nog onvoldoende. Deze partijen zijn verantwoordelijk voor veel tussentijdse investeringen en reparaties in de buitenruimte en de ondergrond van de stad. Ze hebben opgaven en een wettelijke taak. De huidige Telecomwetgeving zet de telecom partijen nu niet aan tot afstemming en een gezamenlijk aanpak. Dat zou gerepareerd moeten worden. Ook liggen er de mogelijkheid via convenanten nutsbedrijven te binden aan een gezamenlijke planning rondom zowel grootschalige als kleinschalige ingrepen.

OVERZICHT INSTRUMENTARIUM

In dit hoofdstuk presenteren we een taxonomie van instrumenten die de integrale financiering van een toekomstbestendige openbare ruimte kunnen faciliteren, met gedetailleerde voorbeelden. De categorieën in dit overzicht geven een algemene beschouwing van oplossingsrichtingen die in het vervolgtraject van de City Deal Openbare Ruimte verder kunnen worden uitgewerkt. De conclusie (Deel 3) geeft hiervoor een reeks aanknopingspunten.





1. Bestuurlijke instrumenten structureel inzetten voor integraliteit

Gemeenten, provincies en het Rijk kunnen bestaande bestuurlijke en beleidsinstrumenten beter inzetten om te sturen op meervoudige waardecreatie en daarmee participatie van baathouders stimuleren. We zijn meerdere voorbeelden tegengekomen van goede praktijken op dit gebied: bijvoorbeeld het structureel sturen op coördinatie tussen investeringsstromen en het assertief in gesprek gaan met baathouders (zoals corporaties, vervoerbedrijven, nutsbedrijven en de telecomsector) om investeringsplannen en -termijnen af te stemmen en dit bijvoorbeeld in convenanten te ankeren.

Ook het bestendigen van betere processen zoals een 'pre-planning' fase valt hieronder, net als het expliciet benoemen van integraal probleem-eigenaarschap en het aanwijzen van verantwoordelijkheden, zoals een persoon of team dat deze integraliteit in het proces brengt en borgt. Het denken in bestuurlijke missies, zoals de EU klimaatneutrale stedenmissie en de klimaatadaptatiemissie, kan worden ingezet om deze praktijk sterker te verankeren. Daarnaast kan wet- en regelgeving sterker worden ingezet om vergroeiing of geïntegreerde oplossingen af te dwingen en innovatie te bevorderen. Het is een cruciaal en bewezen sturingsinstrument, zoals bijvoorbeeld door Maarten Hajer erkend in *De energieke samenleving*. Zoals we echter zien in een reeks transitiedomeinen is het bestaande wet-en regelgevingsstelsel niet ingericht op de geïntegreerde transities die de samenleving nodig heeft, en dit vraagt om innovatieve benaderingen. Het door de gemeente Amsterdam mede-geïnitieerde *CircuLaw*-project beoogt bijvoorbeeld om het wet-en regelgevingsstelsel beter navigeerbaar te maken voor beleidsambtenaren die de transitie naar circulariteit willen versnellen. Ook ontwikkelen zich nu normen die dit direct of indirect afdwingen. Enkele beginselen van EU-milieurecht dwingen integratie af en de nieuwe Omgevingswet is hier ook op toegesneden. Deze laatste vraagt expliciet om integratie, maar dit is pas afdwingbaar als het terecht komt in de Omgevingsplannen.

Casestudy

Prestatieafspraken woningcorporaties en Gemeente Zwolle

In Zwolle is klimaatadaptatie onderdeel van de prestatieafspraken met woningcorporaties voor 2020-2023. De prestatieafspraken over klimaatadaptatie zorgen voor uitvoering van maatregelen zoals beschreven in de Zwolse Adaptatiestrategie. Corporaties verdelen

onderling de taken, voeren maatregelen uit, wisselen ervaringen uit en delen kennis. Zo wordt nieuwbouw en renovatie klimaatadaptief uitgevoerd en worden bewoners betrokken door samen geveltuinen aan te leggen.



2. Creatief gebruik van bestaande financiële instrumenten

Naast het inzetten van bestuurlijke instrumenten bestaat er ook een groot aantal financiële instrumenten die consistent en creatiever kan worden ingezet om een integrale uitkomst te realiseren. De *Rotterdamse aanpak van lange-termijn vervangingsinvesteringen* en het bovengronds inzetten van rioolbudgetten om wateroverlast te verminderen; de *Haarlemse duurzaamheidsbegroting* en het beslissingskader daaromheen om lange termijn-waarde te creëren; het Haagse 'werk-met-werk' interne vereveningsfonds; het 'samen op de kaart' traject in Tilburg - er is een reeks nieuwe begrotingspraktijken, beslissingskaders voor de lange-termijn en interne inzet van middelen. Allemaal zijn dit bestaande praktijken.

Onder deze categorie valt ook aanbesteding - het doelgericht ombuigen van bestedingen naar meervoudige waardecreatie. Gemeenten (en andere publieke, en vaak ook private partijen) hebben de mogelijkheid om ofwel sterkere minimumeisen op te leggen ofwel een sterker gewicht toe te kennen aan voorstellen die co-participatie en overleg tussen maatschappelijke en private actoren bewerkstelligen.

Casestudy

Haarlemse duurzaamheidsbegroting

De Haarlemse duurzaamheidsbegroting is een stadsbrede aanpak die stelt dat duurzaamheid altijd een beoordelingscriterium moet zijn voor investeringen en voor nieuw beleid. Via deze benadering is klimaatbeleid structureel verankerd in alle financiële beslissingen en 'concern control', om de hele gemeente expliciet te betrekken bij het halen van klimaat en ook circulariteitsdoelen en zo de sectoraliteit te doorbreken. De duurzaamheidsbegroting omvat ook een reeks praktische instrumenten zoals een Revolverend Fonds Energiebesparingen (waarbij financiële baten van energiebesparingen kunnen worden benut om verdere

investeringen te doen) en een Stelpost Duurzaamheid. Hierop kan een beroep worden gedaan wanneer het creëren van extra toekomstwaarde in projecten (bijvoorbeeld de levensduur van een straat verlengen via slimme ontwerp oplossingen) extra middelen kost. De financiële baten van de duurzame keuze kunnen hiermee naar voren worden gehaald. Zo worden interne verwachtingen, zoals dat duurzame keuzes meer geld kosten, buiten het beschikbare budget komen en 'dus niet kunnen' bijgesteld. Ook wordt de CO2 prestatieladder in toenemende mate ingezet als aanbestedingscriterium om verandering af te dwingen bij ketenpartners zoals aannemers.



3. Stadmakers-inzet en sociale middelen

Het actief werken met diverse stadmakers vanuit de samenleving zien we als een aparte categorie, gekenmerkt door het actief betrekken van burgers via verschillende routes. Dit erkent expliciet dat het betrekken van initiatieven uit de samenleving zelf ook meerwaarde oplevert: uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld zowel dat de betrokkenheid van burgers en buurtgroepen bij het zorgen voor nieuw geplante bomen deze helpt te overleven, en dat het zorgen voor de lokale buitenruimte en groen goed is voor welzijn, met name ook voor kwetsbare groepen. Dit wordt bijvoorbeeld al toegepast door de inzet van dagbesteding en 'welzijn op recept' in bijvoorbeeld groenonderhoud. Andere meerwaarde kan zijn in het bevorderen van sociale cohesie en het bereiken van innovaties in maatschappelijke dienstverlening die de publieke sector niet makkelijk kan bereiken. Het Spoorpark in Tilburg, waarvoor een aparte beheersstichting is opgericht, is een sprekend voorbeeld. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden wanneer stadmakers-initiatieven, zoals maatschappelijke instellingen of wijkbedrijven, actief worden uitgenodigd in aanbestedingsprocessen. Dit kan bevorderd worden door actieve sturing op zulke sociale waarde, waarbij de vele voorbeelden die in Nederland en elders al bestaan meer structureel worden toegepast. Het ontschotten van budgetten en het doelbewust aanbesteden, op een manier die het speelveld echt opent voor stadmakers, zijn hierbij erg belangrijk.

Het ontschotten van budgetten gaat in dit kader bijvoorbeeld om het actiever inzetten van middelen uit het sociale domein. Hoewel dit in het algemeen wordt ervaren als complex, omdat de taal en manieren van werken sterk verschillend zijn tussen de 'fysieke' en 'sociale' afdelingen van een gemeente, zijn er dus tal van goede voorbeelden. Naast de hierboven al genoemde betreft dit het bijvoorbeeld het inzetten van buurtconciërges of 'groenconciërges' die bewoners actief betrekken bij aanleg en onderhoud van nieuwe openbare ruimten in de wijk; door nieuwe manieren van samenwerken zouden deze een grotere focus op sociaal kwetsbare groepen kunnen hebben.

Adoptie van openbare ruimte, op een manier die indirect sociale waarde oplevert, kan ook kleinschaliger plaatsvinden. In het kader van de participatiesamenleving is hier in Nederland uitgebreid mee geëxperimenteerd. Creatieve oplossingen zoals de Franse 'vergroeningsvergunning' (permis de végétalisér, bijvoorbeeld toegepast in Parijs) laten zien hoe breed het scala aan mogelijkheden is.

Casestudy

Spoorpark Tilburg

Gemeente Tilburg kocht in 2014 het voormalige Van Gend en Loosterrein, waar in een uitvoerig co-creatief proces het Spoorpark Tilburg is gerealiseerd. Het park heeft een belangrijke ontmoetingsfunctie en combineert sociaal-maatschappelijke- en klimaatadaptieve ambities. De grond is in eigendom van de gemeente, maar de acht partijen die uit ruim 80 burgerinitiatieven zijn geselecteerd hebben geïnvesteerd

in hun eigen plot. De parkstichting is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer en een parkmanager en groenconciërges sturen een groot team van vrijwilligers aan die zich inzetten voor groenbeheer en legio klussen. De stichting heeft verschillende financieringsbronnen, zoals parkevenementen en verhuur van locaties.



4. Meervoudige fondsen

Gemeenten in binnen- en buitenland gebruiken al een reeks aan interne of gemengde fondsen. Soms gaat dit om enkelvoudige interne gemeentefondsen die specifieke beleidsprioriteiten mogelijk maken zoals het Alphense groenfonds, dat gemeentelijk gefinancierd wordt. Andere fondsen worden ingezet om intern of extern de meerkosten van meervoudigheid voor te financieren via een revolverend of vereveningsfonds. In toenemende mate worden nieuwe mogelijkheden gevonden: bijvoorbeeld het combineren van gemeentelijke middelen met bijdragen vanuit ontwikkelaars, zoals waar deze onvoldoende groen kunnen aanleggen binnen een vastgoedontwikkeling.

Bij dit soort fondsmodellen is het belangrijk om verder vooruit te kijken. De Europese missie om 100 steden klimaatneutraal te maken in 2030 vraagt deelnemende steden om een klimaat-investeringsplan te creëren om zowel publieke als private middelen versneld en beter gecoördineerd in te kunnen zetten om ambitieuzere klimaatdoelen te kunnen halen. Een aanverwante missie is gericht op klimaatadaptatie op (stads) regionaal niveau. Deze groeiende inzet op klimaattransities kan steden ertoe aanmoedigen om transitiefondsen op te zetten die bestaande middelen onder een gedeelde noemer samenbrengen, en private en filantropische partijen sterker aanmoedigen om mee te investeren en betalen - zowel voor wat betreft de kosten in de integrale initiatieffase als kapitaalinvesteringen. Juist omdat de EU klimaatmissie doelt op holistische klimaat-investeringsplannen voor zowel publieke als private assets, wordt samenwerking en gedeeld probleem-eigenaarschap gestimuleerd.

Casestudy

Urban Forest Fund Melbourne

Melbourne's Urban Forest Fund combineert een gemeentelijk budget met private donaties en met geld dat soort private ondernemers wordt betaald om de negatieve effecten van bijvoorbeeld infrastructuurontwikkeling te compenseren. Met het fonds worden 50% van de kosten van groenaanleg op privaat land medegefinancierd - het fonds opereert naast het bestaande

stadsbudget voor publieke ruimte. Dergelijke vormen van 'biodiversity offsetting' (in het Verenigd Koninkrijk bijvoorbeeld via de Biodiversity Net Gain initiatief binnen de nieuwe milieuwet) kunnen ook risico's met zich meebrengen en moeten zeer zorgvuldig worden toegepast om 'greenwashing' te voorkomen.



5. Meervoudige verdienmodellen voor gebieden

Nieuwe financieringsinstrumenten gaan ook over de inkomenskant. Hier zien we verschillende typen innovaties, van (sociaal)ondernemende verdienmodellen die parken en pleinen van extra investerings- of beheersinkomsten voorzien, tot bedrijfsinnovatie-zones en semi-vrijwillige contributieclubs die op gebiedsniveau bepaalde baathouders, met name commercieel vastgoedeigenaren en -gebruikers mee laten betalen aan een betere openbare leefomgeving. Er bestaat terecht terughoudendheid bij het 'vercommercialiseren' van openbare ruimten maar er zijn veel voorbeelden van hoe dit op een maatschappelijk waardevolle manier gedaan kan worden. Gebiedsgerichte contributie-benaderingen zijn met name interessant omdat ze samenwerkende langere termijnplanning tussen publieke en private partijen mogelijk maken, en de inkomsten die deze nieuwe bijdragen opleveren, kunnen worden gebruikt om investeringskosten terug te verdienen of om doorlopend onderhoud van de openbare ruimte te financieren.

Casestudy

Club Rhijnhuizen

Club Rhijnhuizen is ontstaan uit de vraag van Gemeente Nieuwegein, Provincie Utrecht en ontwikkelaars om de samenwerking te versterken in de transformatie van Rijnhuizen. Leden van de Club Rhijnhuizen, dat zijn vastgoedeigenaren, ontwikkelaars, bewoners, ondernemers en initiatieven in het gebied, betalen jaarlijks lidmaatschapsgeld. Daarnaast betalen ontwikkelaars de gemeente een gebiedsbijdrage voor ontwikkeling van de

openbare ruimte en gemeenschappelijke voorzieningen, 10% van deze gelden komen terecht bij de Club Rhijnhuizen. In de kick-start fase van de Club heeft ook de gemeente budget verleend, met de voorwaarde dat dit eenmalig zou zijn en niet meer noodzakelijk zodra de club zichzelf financieel kan redden. Met het fonds wordt gewerkt aan gebiedsmanagement, communicatie en placemaking.



6. Vastgoed-gerelateerde instrumenten

Het is duidelijk dat vastgoed(her)ontwikkeling een reeks van financieringsmogelijkheden opent voor meervoudige waardecreatie. Zoals de [Infographic Financiering Klimaatadaptatie](#) al aangeeft, kan overwaarde die wordt gerealiseerd in gebiedsontwikkeling bijvoorbeeld via een reeks planologische voorwaarden worden ingezet om te sturen richting multifunctionaliteit. Dit kan bijvoorbeeld via erfpachtcondities waar deze bestaan, via mechanismen zoals de grondexploitatie (GREX), of via groene leges. Bovendien laten studies zoals die van Deloitte Real Estate over [Financiële instrumenten klimaatadaptief bouwen](#) zien dat in ieder geval een deel van de extra investeringen die ontwikkelaars moeten doen, zich terug kan vertalen in hogere vastgoed opbrengsten en residuele grondwaarde. Daarnaast wordt er ook geëxperimenteerd met nieuwe 'special purpose vehicles' zoals 'Plint BV's', gezamenlijk opgezet door grondeigenaren in een gebied om langdurig te voorzien in gedeelde waardecreatie in een gebied van duurzame energie tot deelauto's tot openbare ruimten en levendige plinten.

Casestudy

Plint-BV

De exploitatie van de plinten (niet-wonen, bedrijfs/maatschappelijk vastgoed) wordt ondergebracht in een exploitatiemaatschappij. Deze organisatie is verantwoordelijk voor het ontwerp van het gebouw en de openbare ruimte, voor de exploitatie, verantwoording en maatschappelijke ambities (zoals verhuur, programmering, activering) en voor de organisatie van de exploitatie en beheer van plint en publieke ruimte.

Met de Plint BV wordt de exploitatiefase onderdeel gemaakt van de businesscase voor de ontwikkeling en ontstaat meer ruimte deze rond te rekenen. Het wordt tevens het vehikel voor diverse andere gezamenlijke kosten die via gebiedsafdachten worden geïnd. In ondermeer het Hamerkwartier in Amsterdam wordt geëxperimenteerd met de oprichting van een exploitatiemaatschappij. De Plint BV komt voort uit de samenwerking van Stadkwadraat en STIPO.



7. Obligatie-instrumenten

Obligaties worden door gemeenten wereldwijd gebruikt om langlopende financiering in de markt op te halen. In toenemende mate worden zulke instrumenten 'vergroend' waarbij duurzaamheidscriteria of specifieke duurzaamheidsdoelen worden gehanteerd als voorwaarden voor het verstrekken van rente-kortingen en daardoor aantrekkelijk geprijsde leningen. In Nederland haalt bijvoorbeeld de Bank Nederlandse Gemeenten kapitaal op uit de markten via groene obligaties, die vervolgens worden verstrekt aan gemeenten. Hierdoor worden investeringen en gedragsveranderingen in de richting van duurzame economische modellen en andere 'groene' ontwikkelingen financieel gestimuleerd, en zulke criteria zouden ook van 'meervoudigheids-prikkels' kunnen worden voorzien. In andere gevallen wordt de rente verlaagd op basis van van de geplande of bereikte sociale of duurzaamheidsprestatie van de investering.

Op een kleiner schaalniveau zien we dat sommige gemeenten ook obligaties uitzetten bij hun lokale bevolking, om zo bewustwording en mede-investering (en wellicht mede-onderhoud) te versnellen: de Londense deelgemeenten Camden en Islington, en een reeks andere Britse gemeenten, werken bijvoorbeeld via zulke mechanismen, gefaciliteerd door [Abundance Investment](#), een Brits platform voor burger-investeringen in klimaatdoelen. Traditioneel hebben obligaties een hoge minimuminleg (geïnvesteed bedrag), waardoor kleinere beleggers worden uitgesloten die in dit soort instrumenten willen beleggen. Democratisering via dit soort platforms maakt een grotere participatie van zowel burgergroepen als particuliere investeerders mogelijk. Van specifiek belang zijn tenslotte eeuwigdurende obligaties (perpetual bonds) die in het verleden zijn ingezet om grote maatschappelijke risico's of schade, bijvoorbeeld na oorlogen of overstromingen, te kunnen financieren met een nog langere terugbetaaltermijn.

Casestudy

Helsingborg: Duurzaamheidsgerelateerde obligaties

Hoewel groene obligaties al gemeengoed zijn in veel gemeenten, is de Zweedse stad Helsingborg de eerste die de jaarlijkse aflossings- en rentebetalingen mede afhankelijk maakt van behaalde resultaat-

en op de duurzaamheidscriteria. De overeenkomst op de ~€50 miljoen obligatie stelt expliciete eisen aan de jaarlijkse uitstootreductie tot 2035.



8. Impact en risico-instrumenten

Prestatie-gerichte obligaties wijzen in de richting van een middel dat steeds wordt ingezette, namelijk impact en risico-gerelateerde instrumenten. Het basisprincipe achter deze instrumenten is dat de sociale- of milieu-uitkomsten (impact) voor veel investeerders aantrekkelijk zijn, soms zelfs zozeer dat ze een lager of langzamer rendement accepteren op kapitaalinvesteringen in bijvoorbeeld infrastructuur met een of meerdere vormen van duurzame waardecreatie. De groeiende trend naar 'ESG-investing' gericht op het (mede) behalen van 'environmental, social and governance' impact (of op z'n minst het vermijden van investeringen met negatieve impact) doet de vraag naar dit soort investeringskansen verder groeien. Dit kan gaan om obligaties maar ook om bijvoorbeeld conduit financing, waarbij portefeuilles van kapitaalintensieve projecten worden samengesteld, waarmee een reeks samenhangende doelen kunnen worden bereikt. Een ander voorbeeld zijn sociale obligaties (social impact bonds) maar vaak blijken deze te lijden onder hevige complexiteit en opzetkosten. Andere instrumenten zijn bijvoorbeeld fondsen die zich expliciet inzetten op het vermijden van meetbare risico's, zoals fondsen die (toekomstig) gemedene schade van verzekeraars kunnen omzetten naar middelen om in preventie te investeren door multifunctionele interventies. Ook op kleinere schaal kunnen zulke instrumenten

worden ingezet, bijvoorbeeld door risico-premiereductie te bieden wanneer huishoudens of pandeigenaren groene daken of interventies in hun private buitenruimte toepassen en daarmee de ontwatering in het publieke domein ontlasten.

Daarnaast zijn er nieuwe instrumenten in opkomst die publieke dan wel private of filantropische partijen in staat stellen om 'uitkomsten (impact) te kopen' door mee te investeren in aan specifieke doelen binnen geïntegreerde projecten. Instrumenten in deze categorie zijn nog het minst ver ontwikkeld maar hebben mogelijk wel veel potentie, juist voor meervoudigheid. Er is met name veel ontwikkeling nodig in de bewijslast (zoals het [IGNITION-project](#) in Manchester beoogde voor financiering in stedelijke natuur) en in de data-infrastructuur op basis waarvan partners met vertrouwen dergelijke investeringen kunnen maken; juist ESG investment wordt vaak verweten dat het te vaag en on-specifiek is, in plaats van doelgericht naar bepaalde uitkomsten toe te sturen. Digitale innovatie reduceert met name de transactiekosten van data en contractering.

Casestudy

Trees as Infrastructure

Trees as Infrastructure (TreesAI) is een data platform, door Dark Matter Laboratories geïnitieerd, dat een transactieplatform, data-infrastructuur en verificatiediensten aanbiedt om baathouders en andere investeerders effectiever mee te laten investeren in het planten van bomen (en andere groene en groen-blauwe infrastructuur). Het stelt zowel directe 'probleem-eigenaren,' zoals gemeenten met risico's

op het gebied van bijvoorbeeld regenwateroverlast, en andere baathouders van vergroening (privaat of maatschappelijk) in staat, om het opzetten en uitvoeren van vergroening te betalen, en om contracten en verificatie van resultaat af te handelen. Op dit moment is een pilot bezig met de gemeente Glasgow. <https://treesai.org>



9. Andere vormen van partnerschap

Veel van de instrumenten in deze taxonomie behelzen vormen van publiek-privaat of publiek-maatschappelijk partnerschap. Dat is logisch want de essentie van meervoudige waardecreatie schuilt in samenwerking tussen partijen met verschillende individuele doelen, of dit nu om verschillende gemeentendiensten betreft of samenwerking met private of maatschappelijke spelers. Publiek-private samenwerking gaat uiteraard vaak om specifieke constructies in de financiering of ook uitvoering en beheer van projecten en programma's. Het al eerder genoemde voorbeeld van het Urban Forest Fund Melbourne is een voorbeeld van een benadering die publiek-privaat partnerschap beoogt. Andere vormen van partnerschap zijn de 'design-finance-build-maintain' contracten die in de infrastructuur-wereld in toene-

mende mate gangbaar zijn, waarbij de aannemer is niet alleen verantwoordelijk is voor de aanleg maar ook voor het totale beheer in de komende (vaak) 10 jaar na aanleg. Dit dwingt private partners na te denken over het beheer en het materiaalgebruik, en werkt een langere termijn houding in de hand. Een op de openbare ruimte gericht voorbeeld is het beheer van het stadshart in Almere, waar het gebied eigendom is van de vastgoedeigenaar. Gemeente heeft haar beheerbudget aan hen overgedragen.

Belangrijk bij dergelijke constructies is gedegen mate van impact-sturing om te voorkomen dat te smalle noties van effectiviteit en resultaat leidend worden: de verschillende vormen van integraliteit en publieke waarde moeten transparant en open gewaarborgd worden. Met name privatisering van data kan een groot risico wanneer de (lokale) overheid afhankelijk wordt van een private partij die de data beheert. Toekomstbestendigheid moet zich ook uiten in een mate van flexibiliteit rondom nieuwe ontwikkelingen (kansen danwel risico's). Toekomstwaarde zit met name juist ook in toekomstige koppelkansen, waarbij de huidige interventies juist ook mogelijkheden bieden om volgende stappen te zetten, en daarbij andere samenwerkingskansen te openen. Ook is gedegenheid en flexibiliteit nodig om te voorkomen dat negatieve ervaringen met sommige 'PPPs' in het verleden, waarbij de baten vooral privaat zijn maar de risico's aan de publieke kant blijven liggen, niet worden herhaald. Tenslotte moet er, zoals hierboven al onder Stadmakers-inzet en sociale middelen genoemd, ook ruimte zijn voor publiek-maatschappelijke of publiek-privaat-maatschappelijke partnerschappen die met bewonersgroepen en wijkbedrijven werken.

Casestudy

Bryant Park, New York

Enkele tientallen jaren geleden was Bryant Park in New York een plek die werd gezien als onprettig en onveilig. Tegenwoordig is het een van de drukst bezochte parken van de wereld: een uitnodigende en levendige ontmoetingsplek met zowel informele plekken als intensieve programmering. Dankzij

publiek-private samenwerking is Bryant Park Corporation (BPC) in staat gesteld om inkomen te genereren, met bijvoorbeeld de huuropbrengst van horeca in het park. Inmiddels zit er achter BPC een enorm team dat zorg draagt voor o.a. beheer van het groen, evenementen en partnermanagement.



DEEL 3

CONCLUSIES

De wens om stedelijke opgaven integraal op te pakken en te financieren is logisch en noodzakelijk gezien de complexiteit en urgentie van huidige opgaven. Dit brengt meerwaarde op meerdere domeinen en zorgt voor een grotere impact van de ingezette (publieke) middelen. Echter, dit vereist wel dat de randvoorwaarden voor de financiering van een integrale aanpak op orde worden gemaakt. Hieronder worden eerst deze randvoorwaarden beschreven.¹

Daarnaast zien we dat financieringsinstrumenten onderbenut worden of nog ontbreken. Paragraaf 3.2 beschrijft een aantal strategische aanbevelingen voor het bestaand instrumentarium en de ontwikkeling van nieuwe financiële instrumenten waarmee baathouders slimmer en beter betrokken worden. Deze zijn reeds opgenomen in de taxonomie. We sluiten af met aanbevelingen voor het vervolg van dit onderzoek.

Randvoorwaarden voor financieren van integraliteit

A. Stadsbrede lange termijn planning die ontwikkeling, beheer en baathouders verbindt

Een terugkerend punt in de interviews is het gebrek aan een lange termijn horizon. Veel geïnterviewden geven aan dat hun mogelijke samenwerkingspartners, ook binnen de gemeentelijke organisatie, wat betreft financiering en planvorming niet verder dan een jaar vooruit kijken. Er wordt veel gewerkt met projecten met korte doorlooptijden en vaak gaat het om pilots, die buiten de reguliere budgetten vallen.

Opzetten vorm van stedelijke programmering

Diverse Nederlandse steden zijn bezig stedelijke programmering op te zetten, in ieder geval binnen het ruimtelijk domein (o.a. Rotterdam, Delft, Amersfoort, Apeldoorn). Op deze manier raken de grote vraagstukken zoals verdichting, energietransitie, klimaatadaptatie, mobiliteit, biodiversiteit en welzijn verknoopt en worden ze vertaald naar gebiedsgerichte werkwijzen. De Omgevingswet biedt hiervoor veel handvaten, al is ook opgemerkt dat dit uitdagend is voor overheden. Als deze integrale aanpak verbonden wordt met stadsbeheer, andere uitvoeringsdiensten en andere bestuursorganen ontstaat er een lange termijn horizon die de ruimte geeft om plannings af te stemmen. Om optimaal succesvol te zijn zouden ook private partijen, nutsbedrijven en corporaties mee moeten doen. In de praktijk lukt dit niet altijd - waar nodig zou dit misschien door wet en regelgeving moeten worden afgedwongen, maar het hangt vaak ook af van een effectieve regierol.

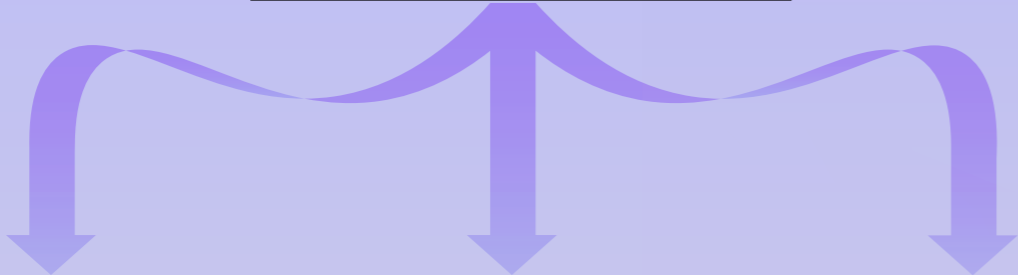
Ondervangen tactisch gat tussen stedelijke ontwikkeling en stedelijk beheer

Met alleen stedelijke programmering zijn we er nog niet. De verbinding tussen de afdelingen die met ontwikkeling bezig zijn (met eenmalige projectfinanciering) en die afdelingen die gericht zijn op beheer en uitvoering (met structurele budgetten) is onvoldoende, en de verschillende financieringsregimes tussen stadsontwikkeling en stadsbeheer leveren versnippering op. Zo hebben afdelingen stadsbeheer in toenemende mate de opdracht om de openbare ruimte klimaatadaptief in te richten. De budgetten daarvoor zijn echter vaak beperkt, hoewel stadsbeheer wel structureel gefinancierd wordt. En stadsbeheer heeft parallel ook andere opdrachten, rond bijv. parkeergelegenheid, die haaks kunnen staan op het versterken van bijv. publieke ruimte, ontmoeting en klimaatoplossingen. Met de extra budgetten vanuit stedelijke ontwik-

1. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de City Deal Openbare Ruimte, Ontwikkelteam 4. Om algemene leesbaarheid van dit rapport te bevorderen is expliciete koppeling van onze conclusies met andere ontwikkelteams in een apart werkdocument uitgewerkt.



Randvoorwaarden voor financieren van integraliteit



Main recommendations

- Betere stadsbrede lange termijn planning voor ontwikkeling, beheer en baathouder-betrokkenheid
- Betere condities voor betrekken diverse vaathouders
- (her)Opbouw expertise in integraal organiseren / ontwerpen / financieren

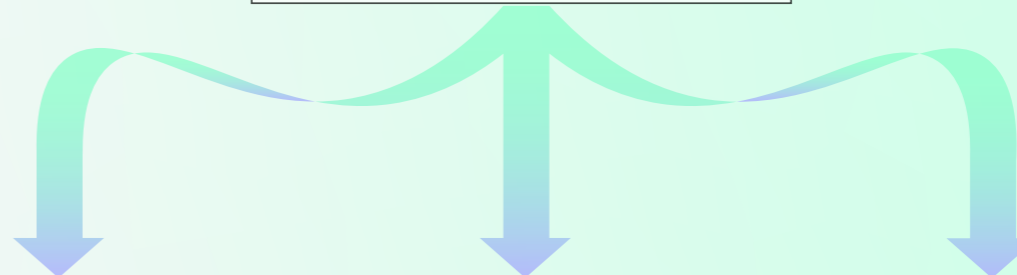


Sub recommendations

- Opzetten stedelijke programmering
- Ondervangen 'tactisch gat' ontwikkeling - beheer
- Aanvullen wet- en regelgeving
- Transparantie op data, onderhoudscycli en planningen voor groot onderhoud
- Innovatie in tenders, aanbestedingen en subsidies
- Elkaars taal spreken door bestuurssilo's heen
- Integrale & toekomstgerichte definitie projectdoelen
- Mandaat voor integraliteit vergroten
- Nieuwe rollen en expertise binnen gemeenten
- Integrale & ontwerppraktijk versterken
- Financiering integrale initiatieffase



Aanbevelingen financiering



Main conclusions

- Structureel meer baathouders eerder en beter betrekken
- Beter toepassen en delen van bestaand financieel en bestuurlijk instrumentarium
- Ontwikkeling van nieuwe financierings-instrumenten



Sub conclusions

- Financiers van voorinvesteringen identificeren
- Gesprekken sociaal en gezondheids domein
- Zowel lokaal als landelijk organiseren
- Meer en intensiever kennis delen tussen gemeenten
- Nationaal revolverend fonds voorinvesteringen
- Data-infrastructuur voor risico's en investeringen
- Volgende generatie bedrijfs- en wijk-investeringszones
- Stadsbrede (klimaat) transitieiondsen

keling kunnen grotere en kwalitatief betere stappen gezet worden, maar hiervoor zijn de budgetten juist incidenteel, dwz projectafhankelijk. En 'doelfinanciering', waarbij specifieke infrastructures zoals riool, parkeren en afvalverwerking via aparte heffingen en leges worden gefinancierd, verergert de onoverzichtelijkheid. De rol om dit gesprek tussen ontwikkeling en uitvoering in goede banen te leiden is niet belegd. Dit leidt tot conflicten en stilstand. Er moet nader onderzocht worden hoe, bijvoorbeeld door gedeeltelijke fusies tussen stadsontwikkeling en beheer, dit overkomen kan worden.

Ondersteunende wetgeving op rijks- en gemeentelijk niveau

Er bestaan al beleidsmechanismen die meerjarenplanningen binnen de gemeentelijke organisatie eenvoudiger maken. De wettelijke BBV (Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten) verplicht om investeringen eenduidig in beeld te brengen. Gemeente Rotterdam heeft daar gebruik van gemaakt en heeft een [Nota Vervangingsinvesteringen](#) geïntroduceerd, die voor de komende 50 jaar inzicht geeft in de benodigde investeringen en lasten voor kapitaalgoederen in de openbare ruimte. Vanuit de Rotterdamse Investeringsmotor wordt nu jaarlijks geld gereserveerd voor de kapitaallasten van deze investeringen in de openbare ruimte en het gemeentelijke vastgoed. Deze constructie maakt dat het geld integraal besteed kan worden en er met externe partijen afstemming kan plaatsvinden. Deze aanpak verdient navolging in andere gemeenten, en wellicht is aanvullende nieuwe wet-en regelgeving nodig om dergelijke lange-termijn-benaderingen op gemeentelijke objecten in de openbare ruimte structureel te verankeren - en deze te koppelen aan bijvoorbeeld de klimaattransitie en circulaire transitie.

B. Verbreden mogelijkheden om diverse baathouders te betrekken

Bij het benutten van integrale kansen in de stedelijke omgeving kom je heel veel diverse soorten baathouders tegen, zoals institutionele partijen, collega overheden, bewonersinitiatieven, commerciële partijen, sociale ondernemers, onderzoeksinstituten. De huidige systemen, zoals de wijze van organisatie, wijze van aanbesteden en financieringsinstrumenten, zijn daar nog niet volledig op ingericht.

Transparantie op data, onderhoudscycli en planningen voor groot onderhoud

Het is zowel voor de gemeente en de gebruikelijke gemeentelijke samenwerkingspartners als voor andere partijen in de stad nog te vaak onduidelijk wat er wanneer op stapel staat in de openbare ruimte. Partijen weten niet van elkaar wat de (middel) lange termijn planningen zijn en wat aan vervanging of onderhoud toe is. Data die laat zien welke wijk het meest versteend is, welk vastgoed risico op wateroverlast heeft of welke platte daken aan vervanging toe zijn is ontzettend belangrijk om geïntegreerde

initiatieven en andere samenwerking aan te zwengelen. Het is problematisch dat deze data niet vrij beschikbaar is - zowel voor de gevestigde partijen als voor de nieuwe initiatieven in de stad, zoals de energiecoöperatie, het groene bewoners wijkinitiatief als de sociaal ondernemer met een plan voor de daken. Het gebrek aan toegang tot zulke data en planningen ontnemt hen kansen om zelf initiatief te nemen om koppelkansen en additionele waarde te creëren door slim in te spelen op de activiteiten van anderen. Dit levert veel extra werk, overlegtijd en afstemming op. Door de informatie duidelijk te ontsluiten en beschikbaar te stellen wordt verantwoordelijkheid breder gedeeld. Het openbaar maken van informatie kan stuiten op diverse bezwaren, maar het rijk-sprogramma [Open Overheid](#) heeft veel informatie over hoe dit goed aan te pakken. De geïntegreerde klimaattransitie zal in toenemende mate vergen dat er een verplichting komt om zulke data te delen.

Tenders, aanbestedingen en subsidies

Naast het feit dat via aanbestedingen en tenders diverse belangrijke activiteiten rondom integrale waardecreatie kunnen worden afgedwongen is er nog een belangrijke reden om te kijken naar de huidige structuur van aanbesteden. De afgelopen jaren is er veel geleerd omtrent anders aanbesteden, en tegelijkertijd is het ook nog steeds een stevige filter op wie er mee mag, kan of wil doen. Met name bij de beheerfase speelt dit een belangrijke rol. Het aanbesteden van het groenonderhoud komt nu terecht bij professionele groenorganisaties die daar meerjarige contracten mee binnenhalen. Het wijkbedrijf, het groene stadsmakerscollectief of het sociaal welzijnswerk zullen daar niet snel voor in aanmerking komen. Zij voldoen niet aan de vereisten van de tender, terwijl zij de uitvoering wel zouden kunnen doen en daarbij ook meerwaarde voor de buurt realiseren. Bij het bespreken van de kansen rond beheer in de pre-planning fase loopt de gemeente hier tegen haar eigen regels aan. Hier speelt ook mee dat veel uitvoerings- en beheercontracten sectoraal zijn (alleen voor groen of voor riolen) en niet gebiedsgericht, waarbij (kosten)efficiëntie op sectorale doelen, niet effectiviteit op bredere transitiedoelen bepalend is.

Er is echter veel innovatie in aanbesteden. Er worden steeds meer meervoudige waarde-voorwaarden toegepast in uitvragen voor gebiedsontwikkeling en er zijn al ruim 10 jaar stappen gemaakt in het integrale aanbesteden van ontwerp, financiering, bouw en onderhoud van overheidsgebouwen. Dit zou op wijkniveau kunnen worden toegepast op transitie de openbare ruimte, expliciet sturend op meervoudige waardecreatie op lange termijn. Daarnaast is in het sociaal domein in sommige gemeenten daarom ervaring opgedaan met het openstellen van de aanbesteding voor kleine maatschappelijke initiatieven. Van deze ervaringen kan geleerd worden bij de afdeling beheer. Ook wordt er door diverse gemeenten in toenemende mate geëxperimenteerd met het zgn. Right to Challenge: daarmee kan een (bewoners)initiatief of wijkbedrijf de gemeente uitdagen op de levering van bepaalde diensten en stellen dat zij het 'beter' of 'goedkoper' kunnen; bij een goede uitvoering leidt dit additionele waardecreatie en biedt het een langetermijnaanpak. De bewoners nemen het groenbeheer of beheer van een gemeenschapshuis over, organiseren de afvalinzameling, of bieden activi-

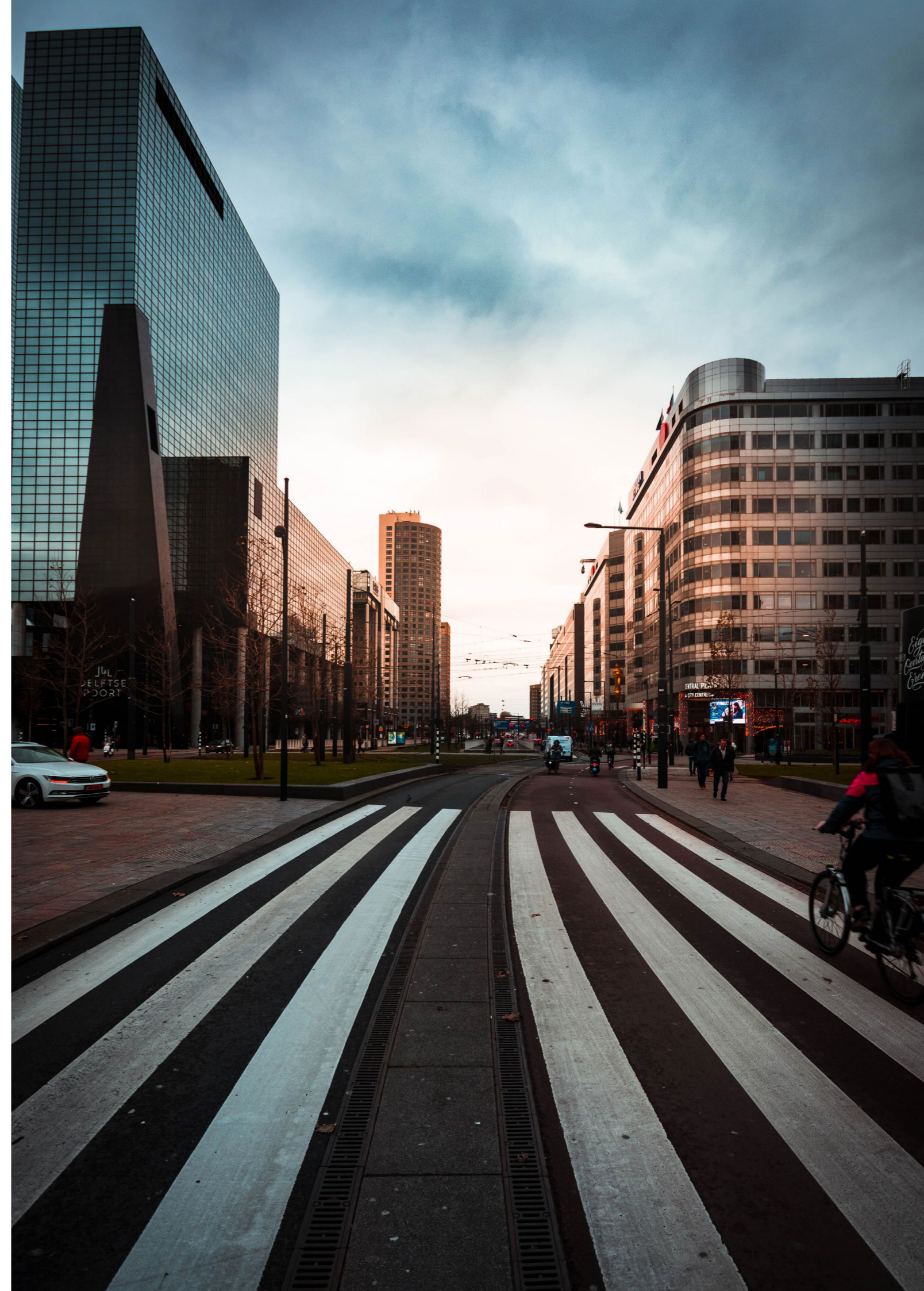
teiten voor jongeren. Deze aanpak biedt ook aanknopingspunten voor het opzetten van nieuwe structuren: wijkbedrijven zouden ook private grond-of gebouweigenaren en andere langetermijngebruikers bijeen kunnen brengen met een lange horizon om structurele transitie aan te pakken. Dit kan hetzij nauw samenwerkend met de gemeente (door bijvoorbeeld extra financiering aan te trekken), hetzij door de gemeente via een Right to Challenge mogelijkheden te geven voor een andere benadering. Het is wel van belang dat deze aanpak samenwerkend blijft en niet leidt tot het opgeven van verantwoordelijkheden door overheidspartijen.

Elkaars taal spreken

Om echt effectief andere baathouders te kunnen betrekken is soms ook een andere starthouding nodig: rondom de openbare ruimte worden alle mogelijke baathouders vaak automatisch vanuit een ruimtelijk ordeningsperspectief benaderd - dit werkt prima voor veel mogelijk betrokkenen, maar niet voor alle. Bijvoorbeeld mogelijke partners in het sociale domein (die meervoudige waarde zouden kunnen creëren vanuit dagbesteding, welzijn-op-recept en andere inzet van kwetsbare groepen), maar ook bewoners en groepen vanuit het perspectief van natuur en biodiversiteit. Ook de aansluiting naar de financiële sector blijft vaak moeilijk, of het nu de publiek-financiële of de private sector betreft. Tenzij we ons verdiepen in de 'taal', prioriteiten, waarde-modellen, financieringswijze en organisatiecultuur van de betreffende baathouders zijn veel kansen moeilijk te verkennen, laat staan verzilveren. Je moet je eerst in de ander hebben verplaatst voordat je er zaken mee kan doen. Het nog beter betrekken van dergelijke andere sectoren verdient algemene aandacht in trajecten als de City Deal Openbare Ruimte, die als innovatietrajecten juist kansen bieden voor dit soort vakoverstijgende gesprekken die in de dagelijkse praktijk te weinig plaatsvinden.

C. Expertise in integraal organiseren, ontwerpen en financieren

Een integrale aanpak kan alleen tot stand komen als deze ook integraal tot stand is gekomen. Daarbij zijn expertise en gereedschappen nodig om de mogelijke baathouders in beeld te brengen, uitgebreide kennis te hebben van de laatste innovaties en aanpakken, en de kennis om daar de juiste financieringsmogelijkheden bij te passen. Op dit moment organiseren, plannen en financieren we projecten, zonder voldoende rekenschap te geven dat deze onderdeel zijn van een groter vraagstuk. Uiteindelijk gaan de transitie in de openbare ruimte om een toekomstbestendige stad: als partijen voorspoedig maar verkokerd werken aan rioolvervanging of mobiliteitstransitie maar daarbij vergeten hoe dit samenhangt met 'groen-blauwe' oplossingen in de openbare of private ruimte, of over het hoofd zien hoe dit sociale vraagstukken in een wijk kan helpen oplossen, wordt het hoofddoel van de transitie niet gehaald.



Er is ook erkenning en financiering nodig van het broodnodige voortraject, hier als integrale initiatieffase of 'pre-planning' proces aangeduid, om tot optimalisatie van de gezamenlijke waarde en impact te komen. De kosten gaan daarbij voor de baten uit. Dit vereist ook dat de politiek gaat sturen op meervoudige waardecreatie in plaats van op 'sober en doelmatig' en daarbij te strakke kaders meegeeft.

Project op het juiste niveau en de juiste locatie definiëren

Zoals al eerder besproken zijn er verschillende niveaus van integraliteit; en het is belangrijk om projecten op het juiste niveau en de juiste schaal te definiëren. Als een project te nauw wordt ingezet verklein je de speelruimte om tot integraliteit te komen. Het is dan bij een specifieke afdeling belegd, met een eigen werkwijze, partners, aanpak en financieringsmethodiek. Op het moment dat er koppelingen met andere beleidsterreinen of doelstellingen bijkomen, worden die gezien vanuit de werkwijze en aanpak van de oorspronkelijke afdeling. Dat werkt niet en staat integraal werken in de weg. Als het streven een integrale aanpak is, dan moet dit vanaf het begin zo gedefinieerd worden, dus bijv. het toekomstgericht maken van een wijk. Dit is de koepel, met eigen team en daaraan kunnen de afdelingen en partners worden gekoppeld. Er is al vooruitgang in hoe verschillende gemeenten dit aanpakken: in Rotterdam is de standaard dat in elk rioolproject de hele buitenruimte (van gevel tot gevel) wordt vernieuwd: dus ook het groen en de bestrating. Dit levert al meer kansen op; volgende niveaus van integraliteit (meenemen van een of meerdere transities zoals energie, circulariteit, klimaat, mobiliteit; meenemen van private gebouwde omgeving; meenemen van sociaal domein) zijn stukken ingewikkelder en gebeuren in (veel) mindere mate, juist ook vanwege de interne organisatorische complexiteit. Projecten actief en intentioneel 'inschalen' is dus heel belangrijk.

Iemand met mandaat en gezag verantwoordelijk maken voor de integrale aanpak, realisatie en financieren

Zolang de integrale aanpak, op welk niveau van integraliteit dan ook, een 'nice to have is', maar niet de daadwerkelijke verantwoordelijkheid en taakstelling van iemand met een stevig mandaat blijven initiatieven stranden. Dat weten we uit onze eigen praktijk en hoorden we ook terug in de sessies met Ontwikkelteam 4 en diverse interviews. De gemeente, later mogelijk met de gezamenlijke partners, moet zorgen voor een interne structuur waarin de verantwoordelijkheid voor zowel de integrale opgave als de integrale uitkomst stevig is verankerd.

Nieuwe rollen en expertise binnen de gemeentelijke organisatie een stevige plek geven

Om de integrale opgave vorm te geven is veel nieuwe expertise nodig binnen de gemeentelijke organisatie. Denk aan het ontwikkelen en doorrekenen van integrale ontwerpgegevens om tot de beste mogelijke 'business case' en maatschappelijke opbrengsten te komen. Of rond de inzet van financiële instrumentarium in de diverse

fasen van ontwikkeling, en het betrekken van de diverse baathouders. Het betrekken van baathouders vraagt ook persoonlijke en procesvaardigheden, en mogelijk nieuwe organisatievormen. Om de integrale transitie naar een toekomstbestendige stad echt vorm te kunnen geven moeten gemeenten dus niet alleen een mandaat verlenen maar juist ook bepaalde expertise moeten aantrekken of intern groeien, om zo verkennend en verbindend leiderschap te kunnen bieden juist ook in de beginfasen van het proces. In deze context moet ook het vaak gesignaleerde 'tactische gat' tussen stadsontwikkeling en beheer worden erkend en aangevat, door bijvoorbeeld naar een (gedeeltelijke) fusie toe te werken die de expertise en benaderingen van beide verenigt.

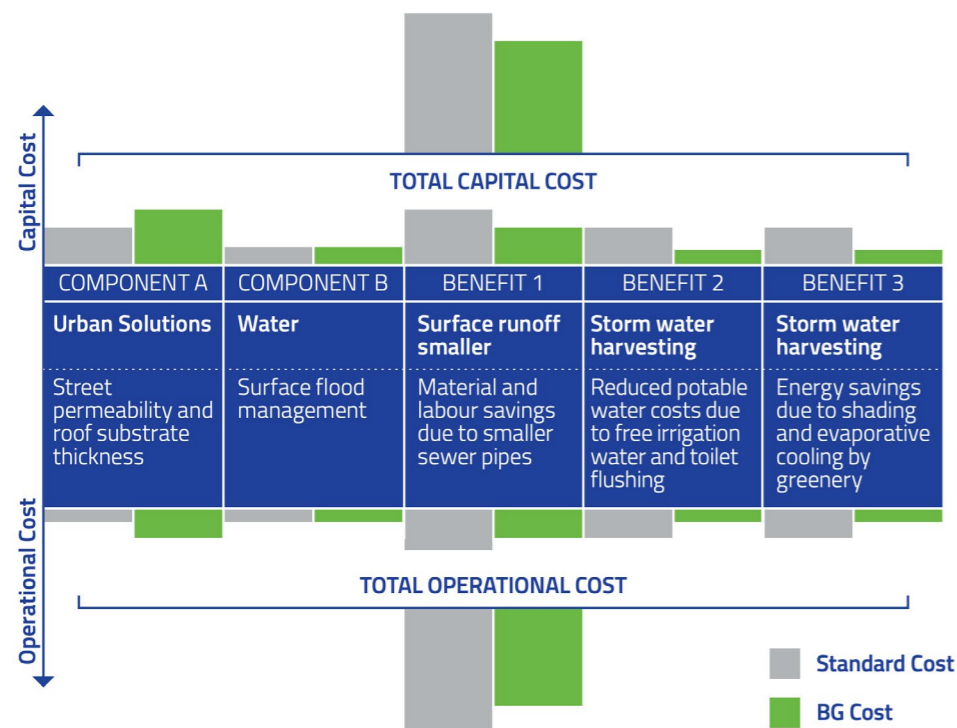
Grotere gemeenten werken met vaak met een eigen projectmanagementbureau met een traditie in 'klassieke gebiedsontwikkeling'. Hierbinnen zou een team met enerzijds expertise op coalitievorming, facilitatie en procesontwerp en anderzijds de expertise op technische, financiële en klimatologische innovaties alsmede stevige integrale ontwerpkracht niet misstaan. Mogelijk is het een gedachte deze teams ook regionaal voor kleinere gemeenten beschikbaar te maken.

Integraal ontwerp, waarbij ALLE relevante aspecten worden meegenomen. Geen stapeling, maar een geheel nieuwe gezamenlijke aanpak.

Op verschillende manieren is dit bij de hierboven genoemde punten al aangestipt, maar dit is echt de crux. Een nieuwe, transdisciplinaire ontwerppraktijk is nodig voor de openbare ruimte; ook de NOVI biedt hier stevige aanleiding voor. Deze ontwerppraktijk richt zich niet alleen op de bovengrond maar ook op de ondergrond; op meervoudige waarde, niet alleen op kostenbesparing; klimaatadaptatie en mitigatie, en dus ook op mobiliteit en energie naast wateropvang en natuur, net als op sociale aspecten van een toekomstbestendige stad; op gedeelde langetermijnoplossingen door de levenscyclus heen, in plaats van op eenmalige ontwikkeling; en op hergebruik van bestaande assets en de voortdurende koppeling van volgende kansen. Een belangrijk idee is dat op project- of programmaniveau alle betrokken partijen in zo'n benadering erop vooruit moeten gaan - waarbij meerkosten verevend kunnen worden zonder dat de meeropbrengsten altijd verrekend dienen te worden. Op projectniveau moet vooraf het totaalbeeld doorgerekend en uitgewerkt zijn, daarna kunnen er weer deelprojecten worden gedefinieerd en flexibiliteit ingebracht. Een goede manier om dit te doen is de al eerder genoemde [Blue Green Solutions](#) aanpak. Onderdeel hiervan is het opstellen van een zogenaamde 'cost dependence matrix'. Hieronder staat een voorbeeld:

Deze matrix maakt onderdeel uit van een methodiek om de blauwgroene aanpak te kunnen optimaliseren. Optimalisatie is gedefinieerd als:

- » Lagere Life-Cycle costs
- » Hogere efficiëntie in brongebruik
- » Hogere resiliency
- » Verbeterde kwaliteit van de leefomgeving



Sample cost dependence matrix. Source: Blue Green Solutions - A Systems Approach to Sustainable, Resilient and Cost-Efficient Urban Development, EIT Climate-KIC, 2017

Voortraject financiering organiseren

Het is duidelijk dat al deze bovenstaande stappen tijd en daarmee geld vragen. Misschien gaan we daarom zo graag meteen van start. Voor de uitvoering zijn meestal wel de middelen beschikbaar. Maar om tot een goed gezamenlijk, integraal, doorgerekend en geoptimaliseerd plan te komen is dat anders. Het is noodzakelijk dat we manieren vinden om de pre-planning fase te financieren. Een methode kan zijn hier een gemeentelijk revolverend fonds voor op te zetten. Met een eenmalige voorfinanciering wordt het eerste proces gefinancierd en via het project na afloop weer teruggesluisd voor een volgende project.

De eigenaar van het fonds moet risicodragend zijn. Aangezien niet iedere gemeente de middelen heeft om dit zelf te realiseren is een rijksfonds of provinciaal fonds ook een logische gedachte.

Politiek meenemen in de noodzaak om anders te sturen voor betere uitkomsten

Een cruciale actor die ruimte kan scheppen of juist de deur dicht zet is de gemeenteraad en de colleges van B&W. Het geven van de juiste signalen, over het actief toewerken naar de toekomstbestendige stad en het belang van een nieuwe benadering op de openbare ruimte daarin, is cruciaal. Dit is een belangrijk onderdeel van de klimaattransitie maar ook van andere beleidsvelden, en dat moet worden erkend en onderstreept - in coalitieakkoorden en in de dagelijkse praktijk. Daarbij gaat het zowel om de inzet van middelen als de flexibele ruimte om plannen te vormen. Als de ruimte te nauw wordt gedefinieerd is er onvoldoende ruimte om tot een goede kosten efficiëntie matrix te komen. Hetzelfde geldt als te veel parameters worden meegegeven. Beter is het als politici meervoudige waardecreatie, en de samenwerking met meerdere baathouders, centraal zetten. En ook de stap maakt van afdekken van risico's naar garant staan voor risico om meer maatschappelijke waarde te realiseren. Het is belangrijk de raad en colleges van B&W mee te nemen in de manieren waarop meer integrale kwaliteit kan worden bereikt en hoe zij daar hun rol goed in kunnen spelen. Het blijft hierbij moeilijk om de balans te vinden tussen de noodzaak van langetermijn-benaderingen die wellicht een langer voortraject vereisen, en de dadendrang die inherent is aan de verkiezingscyclus.

Strategische aanbevelingen

Algemene aanbevelingen

Door het hele rapport heen benadrukken we ten eerste sterk het belang van **het beter - en eerder - betrekken van verschillende groepen baathouders** in zowel openbare ruimte-projecten als stadsbrede programma's. Het integreren van verschillende baathouders om meervoudige waardecreatie mogelijk te maken levert betere uitkomsten op waarmee overheidsgeld effectiever wordt ingezet, additionele investeringen worden betrokken, nieuwe toekomstmogelijkheden worden gecreëerd en toekomstige kosten en risico's (denk aan infrastructuur- of menselijke schade) worden vermeden. Zoals in hoofdstuk 2 wordt aangegeven gaat het bij baathouders om verschillende groepen die in meer of mindere mate direct of indirect van belang kunnen zijn, afhankelijk van de context. Onze suggestie is om als eerste een structureel gesprek te organiseren met de partijen die een belangrijke cofinancier kunnen zijn van voorinvesteringen, revolverende fondsen en dergelijke instrumenten. Daarbij denken we aan het Rijk, de Bank Nederlandse gemeenten, de Bond van Verzekeraars. Een tweede gesprek zou gevoerd moeten worden met de sociale partners, zodat we het domein van gezondheid en leefbaarheid veel nauwer kunnen koppelen. Dit gesprek betreft innovatieve verzekeraars, zoals Achmea, de gemeentelijke afdelingen voor sociale zaken en welzijn, en wellicht ook partijen als National Longfonds en VSB Fonds. Het is van groot belang om niet alleen lokaal maar ook landelijk (in trajecten zoals de City Deal Openbare Ruimte) proactief en structureel in gesprek te gaan en te blijven met zulke baathoudersgroepen, om het inzicht in hun manieren van werken, drijfveren, mogelijke struikelblokken en innovatievermogen steeds verder te verdiepen. Naarmate de urgentie van de verschillende stedelijke transitie, maar ook de inzichten in wat er in de praktijk werkt, met de tijd toenemen, zullen deze gesprekken meeveranderen. Dit is dus geen eenmalige aanbeveling - al is het goed om aansluitend aan dit rapport hier verder op te concentreren - maar een fundamenteel onderdeel van een nieuwe manier van werken, passend binnen een nieuwe ontwerppraktijk voor de openbare ruimte, die van cruciaal belang is in 'de grote verbouwing van Nederland'.

Ten tweede is het belangrijk de noodzaak tot nieuwe financiële innovaties en instrumenten voor meervoudige waardecreatie in de openbare ruimte te nuanceren. Enerzijds is het wel zo dat het huidige instrumentarium onvoldoende is en er kansen zijn met nieuwe instrumenten, maar anderzijds kan en moet ook veel meer worden bereikt met **het beter toepassen en delen van bestaand financieel en bestuurlijk instrumentarium**. Er is immers al een reeks financiële en financieel-bestuurlijke instrumenten waar gemeenten in Nederland voortgang mee bereiken die beter en meer consistent zou kunnen worden toegepast, als integraal onderdeel van een nieuwe ontwerppraktijk. In veel gevallen draait dit om 'leren van best practice' in andere gemeenten. Meer intensieve praktijk-leertrajecten tussen (een groter aantal) gemeenten zullen nodig zijn om de complexiteit van organisatorische, bestuurlijke en financiële aspecten van de transitie in de openbare ruimte navigeerbaar te maken

Ten derde is er een reeks **'nieuwe' financiële en financieel-bestuurlijke benaderingen of instrumenten** die in de Nederlandse context verder ontwikkeld kunnen en moeten worden. Deze moeten met name het betrekken van baathouders, delen van kosten en voorinvesteringen en een structurele oriëntatie op de lange termijn mogelijk maken. De City Deal Openbare Ruimte zou de ontwikkeling van deze instrumenten verder kunnen aanjagen. Wij lichten een aantal van de meest kansrijke eruit, en het is belangrijk dat juist diverse baathouders direct worden betrokken bij het uitwerken van deze instrumenten.



1. Stadsbreed transitiefonds Opgave voor City Deal Openbare Ruimte en koploper-gemeenten, in samenwerking met VNG, BNG, betrokken ministeries, financiële sector en EU klimaat-stedenmissie

Veel van de fundamentele financieringsvragen kunnen niet op projectniveau worden opgelost - baten zijn veelal op stedelijk, niet projectniveau. We zien een groot aantal fondsen op gemeenteniveau - zoals fondsen voor vergroening, voor natuurcompensatie, fondsen om voorinvesteringen energiebesparing of duurzame energie mogelijk te maken. Het is verleidelijk en vanuit verantwoordingsoogpunt soms ook nuttig om fondsen nauw te definiëren; maar in veel gevallen zou het effectiever zijn om ze samen te brengen en zo integrale benaderingen te bemogelijken. In zo'n transitiefonds kan gemeente-geld als hefboom dienen, zodat een reeks aan private en uitkomst-georiënteerde investeerders kunnen meeinvesteren in interventies in de openbare ruimte, als belangrijk onderdeel van de urgente stedelijke transitie. Dit kan gaan om het ombuigen en combineren van investeringsstromen, of ook om onderlinge leningen. Hiermee kunnen gedeelde voorinvesteringen mogelijk worden gemaakt, bijvoorbeeld door leningen te verstrekken aan baathouders die wel mee willen investeren maar die daar in een vroeg stadium nog niet de middelen voor hebben. Ook heeft zo'n fonds een functie in het financieren van een voortraject: niet alleen kapitaal-, maar juist ook de investeringen in het bijeenbrengen van partijen zijn van belang. Gedurende projecten of programma's kunnen er vervolgens vereveningen tussen de verschillende directe projectbaathouders worden gerealiseerd, maar dus ook mede-investeringen van indirecte private, publieke en filantropische baathouders. Deze laatste kunnen financiële middelen inzetten om bepaalde maatschappelijke uitkomsten te bereiken. Zowel directe als indirecte baathouders worden in het Engels soms aangeduid als 'outcomes buyers': met hun middelen 'kopen' ze baten voor henzelf of de maatschappij. Ook valt een dergelijk fonds te combineren met bijvoorbeeld eeuwigdurende obligaties.

Het creëren van zulke stedelijke transitiefondsen sluit aan bij het denken van de Europese klimaat-steden missie (100 klimaatneutrale steden tegen 2030) die een stadsbreed Klimaat-investeringsplan voorstaat waar ook de mede-investeringen van private partijen in bijvoorbeeld hun eigen vastgoed worden betrokken. In veel gevallen zal dit gaan om puur private investeringen op projectniveau, maar het creëren van een gedeeld overzicht maakt het mogelijk om kansen voor meervoudigheid te zien, niet alleen op projectniveau maar ook stadsbreed. Ontwikkelwerk voor een dergelijk fonds kan binnen de City Deal Openbare Ruimte, maar ook breder in het kader van de Nederlandse deelname in de Europese klimaatmissie worden opgenomen.

2. Nationaal revolverend fonds voorinvesteringen Opgave voor City Deal Openbare Ruimte en betrokken ministeries, in samenwerking met gemeenten, VNG, BNG, financiële sector en EU klimaat-stedenmissie

Naast geïntegreerde transitiefondsen op stedelijk niveau lijkt er een rol weggelegd voor het Rijk om een Nationaal revolverend fonds voor voorinvesteringen te creëren dat fungeert als faciliteit om strategische voorinvesteringen mogelijk te maken. Dit zou bijvoorbeeld gelden wanneer voorinvesteringen in meervoudige waardecreatie de capaciteit van stadsbreed transitiefonds te buiten gaan, zoals bij transities in de stedelijke hoofdinfrastructuur (denk aan grootstedelijke stadsboulevards). Wij zouden dit zien als 'revolverend' want reeks van baten (vastgoed, contributies, uitkomsten) kunnen voorinvesteringen terugbetalen. Gedegen ontwerpwerk is nodig in een vervolgotraject, en kan worden ondernomen in samenspraak met de EU klimaat-stedenmissie die een dergelijke faciliteit op Europees niveau onderzoekt

3. Data-infrastructuur voor risico's en investeringen Opgave voor City Deal Openbare Ruimte en koploper-gemeenten, samen met PBL, corporatie(koepel)s, nutspartijen, verzekeraars,

Gemeenten in Nederland hebben niet in dezelfde mate inzicht in de data rondom zowel de kansen van meervoudige waardecreatie en de risico's van onvoldoende hierin investeren. Het toewerken naar een betere data-infrastructuur zou dus een tweeledig doel dienen: ten eerste, "alles samen op de kaart zetten" voor wat betreft de reeks geplande investeringen van gemeenten, woningcorporaties, nutspartijen, telecombedrijven en andere spelers; en ten tweede een helderdere risicoduiding op gebiedsniveau die sprekend is voor alle betrokkenen, en die het mogelijk maakt de bijdragen van bijvoorbeeld groene infrastructuur echt op hun toekomstwaarde te schatten..

Uiteraard bestaan veel van deze data en methoden al. Gemeenten hebben in meer of mindere mate lange termijn-overzicht over hun vervangingsinvesteringen, en er zijn een reeks convenanten met nutspartijen om data beter te delen. Het Planbureau voor de Leefomgeving, RIVM, en de Klimaat-effectatlas laten verschillende typen risico-data en stresstesten zien; andere initiatieven zoals of het BlueLabel project en TreesAI laten zien hoe data-platforms ook nieuwe investeringen kunnen ontlokken. Veel is dus mogelijk, en data-gedreven methoden kunnen beslissingsmakers helpen met het evalueren van prioriteiten. Echter, op dit moment is er veel fragmentatie en onvoldoende transparantie, noch helder navigeerbare ontsluiting van gecombineerde informatie op gebiedsniveau. Er wordt door betrokkenen erkend dat bestaande data onvoldoende wordt gebruikt bij beslissingen. Een meer geïntegreerde infrastructuur maakt een betere oriëntatie op de lange termijn mogelijk in de dagelijkse praktijken en beslissingen van spelers. Het doel is juist ook om ook vastgoedeigenaars / beheerders / gebruikers, en burgers en stadmakers in staat te stellen anders mee te investeren. Op lange termijn zou dit het ook mogelijk maken om bijvoorbeeld groene infrastructuur anders op de balans te zetten, door de batenkant structureel te betrekken in hun waardering, naast de kostenkant.

Er zouden daarmee ook meer krachtige protocollen kunnen worden opgezet die gemeenten in staat stellen convenanten rondom het delen van data op te stellen, maar ook wellicht wetgeving om partijen te dwingen transparant te zijn, zoals via aanpassingen in de Telecomwet.

4. Een volgende generatie bedrijfs- en wijk-investeringszones Opgave voor stadmakers, vastgoed-eigenaars en bedrijven, in samenwerking met gemeenten en de City Deal Openbare Ruimte.

De basisstructuur van bedrijfs-investeringszones biedt een handvat om na te denken over hoe op gebiedsniveau extra investeringen door meerdere spelers gemaakt kunnen worden. Voortbouwend op een betere data-infrastructuur om lopende investeringen en wijkrisico's transparant te maken zien wij dat groepen bedrijven of vastgoedeigenaars, en ook buurtbewoners verenigd in wijkbedrijven de kans zouden hebben om nadere afspraken te maken over extra investeringen met meervoudige waarde, zowel preventief om bijvoorbeeld water- of hitterisico's af te dekken. Naar analogie van bedrijfsinvesteringszones zouden er wijkinvesteringszones kunnen worden gecreëerd. Dit sluit aan op bestaande instrumenten als een open buurtbegroting, buurtbudgetten, Right to Challenge. Het stelt bedrijven en wijken in staat 'mee te investeren' (in tijd dan wel geld) en zelfs om investeringsstromen om te buigen op basis van lokale risico & batenanalyse, en publieke middelen daardoor gericht in te zetten voor bepaalde uitkomsten en om een hefboomeffect te creëren.



Tenslotte

Ten slotte willen we benadrukken dat dit onderzoek slechts een eerste verkenning is over dit onderwerp. In dit rapport laten we zien dat een reeks al bestaande instrumenten en nieuwe innovaties in de nabije toekomst gebruikt kunnen worden om meervoudige waardecreatie in de openbare ruimte te financieren, en om diverse baathouders daarbij te betrekken. Maar het is niet zo dat hiervoor simpele of enkelvoudige oplossingen zijn: de complexiteit is reëel en het betrekken van baathouders als mede-investeerders blijft een menselijk proces dat tijd en moeite kost, waarbij Nederland met een brede reeks samenhangende procesinnovaties en instrumenten naar een nieuwe praktijk zal moeten toewerken. Een wondermiddel bestaat niet.

Dit betreft met name ook de mogelijkheden van technologische en data-innovaties: enerzijds kan nieuwe technologie het werken met grote hoeveelheden data veel makkelijker maken. Daarmee kunnen verschillende betrokkenen het bewijs van causaliteit rondom meervoudige waardecreatie en diverse vormen van impact beter in kaart brengen. Anderzijds blijft de materie weerbarstig: data zijn (nog) niet beschikbaar, eindeloze datasets geven soms veel minder zekerheid dan verwacht en causaliteit blijft moeilijk aan te tonen op een manier die financiers tevreden stelt. Ook zijn de proceskosten van het creëren van zulk 'bewijs' aanzienlijk, en soms niet evenredig aan de totale kosten van een project. Dit is al duidelijk in bijvoorbeeld de nog relatief geringe toepassing van instrumenten zoals Social Impact Bonds, terwijl die juist nog vaak draaien om relatief enkelvoudige oorzaak-gevolg casussen. Het in oogmerk nemen van 'alle' vormen van meervoudige waardecreatie in de openbare ruimte is vele malen ingewikkelder (en veel complexer dan een benadering primair gericht op het pragmatisch delen van de kosten). Dat wil niet zeggen dat dergelijke financiële en data-innovaties niet mogelijk zijn, maar slechts dat er op korte termijn niet altijd alles van verwacht moet worden. Vaak gaat het minder om de instrumenten zelf en meer om de processen waarbinnen deze al dan niet gebruikt worden, en de kennis en kunde van gemeenten om hiervan te profiteren. Zowel 'product'-onderzoek en -innovatie (data en financiële instrumenten) als procesinnovatie (beleids- en besluitvorming, kennisopbouw) zijn nodig.

Evenzo moeten we ons niet blindstaren op digitaal optimisme: heel veel verschil kan en moet gemaakt worden door mensenwerk zoals het opbouwen van relaties met de meest relevante baathouders ('outcome buyers') rondom een project. Vaak gaat het minder op volledige optimalisering rondom 'alle' mogelijke vormen van integratie dan om het betrekken van een kerngroep van baathouders rondom hun specifieke opgaven. Dit is meer afhankelijk van het doelgericht opzetten van de integrale initiatief-fase van projecten en programma's dan van specifieke financiële instrumenten, die pas later in het proces komen kijken. Juist het voorfinancieren van zulke proces-voorinvesteringen, en van de expertise binnen gemeenten op zulke processen te begeleiden, is van groot belang.

De openbare ruimte in Nederland staat voor een grote uitdaging. Na een tijd waar de capaciteit van gemeenten en het geloof in ruimtelijke ordening flink is uitgehold, staan we voor een urgente opgave om duurzame en meervoudige toekomstwaarde te creëren. Dit kan alleen door baathouders goed te betrekken en met hen passende financieringsconstructies te creëren - die soms onnodige kosten verlagen, maar vooral meer gezamenlijk en individueel profijt voor baathouders opleveren. De hiervoor al bestaande en op korte of langere termijn mogelijke innovatieve instrumenten zijn legio. Het verder ontwikkelen en in de praktijk van stedelijke openbare ruimte-casussen uittesten van deze instrumenten is nu de grote opgave - samen met een reeks aan publieke, private en maatschappelijke baathouders.



DEEL 4

-  **Data analyse**
-  **Coalitie ontwikkeling**
-  **Regelgeving en afspraken**
-  **Financiële zaken**
-  **Fysiek ontwerp**

Uitwerking in de Praktijk

De kunst van de integrale financiering van integrale stedelijke projecten in de openbare ruimte ligt in het organiseren van het optimale veld aan spelers, middelen, ambities en kansen en instrumenten. Ofwel met welke baathouders en welk instrumentarium komen we tot de beste oplossing voor deze locatie en realiseren we maximaal rendement op zoveel mogelijk fronten.

Welke aanpak en oplossing past bij jouw wijk en opgave?

We hebben in bovenstaande hoofdstukken laten zien hoe divers de baathouders zijn. We hebben ook geconstateerd dat de diverse locaties in de stad een heel andere set aan baathouders en kansen met zich meebrengen. En met de taxonomie van het financiële instrumentarium boden we inzicht in de bestaande en verder te ontwikkelen instrumenten om de baathouders te verbinden aan de doelstelling en tot een samenwerking te komen.

Daarmee lieten we zien wat er is. In dit deel laten we zien wat je daarmee kan.

Aan de hand van drie hypothetische scenario's demonstreren we hoe een uitwerking van de opgave er voor dat scenario uit zou kunnen zien. Het is een mogelijke uitwerking, geen waarheid. In de praktijk zijn er vast nog meer of andere baathouders of specifieke lokale kansen die je kunt benutten. De komende jaren zullen er ook nieuwe instrumenten en aanpakken komen, die steeds meer nieuwe mogelijkheden bieden. Ook zullen er nieuw baathouders opstaan, die door de ernst van de klimaat situatie, in actie willen komen. Met de scenario's laten we zien hoe je als projectleider steeds tot andere combinaties van baathouders, de invulling van de opgave en het benodigde financieel instrumentarium kunt komen.

De stappen om tot de uitwerking te komen

Stap 1: in wat voor soort wijk ga je aan de slag?

De 5 wijktype kaarten bieden een overzicht van de algemene urgenties, kansen, mogelijke baathouders per wijk om je op te starten. Ze laten ook zien wat de verschillen tussen de wijken zijn.

Stap 2: onderscheid de diverse fasen van ontwikkeling

We onderscheiden pre-planning, realisatie en beheer/doorontwikkeling. In de pre-planning fase worden de randvoorwaarden gecreëerd om kosten en diverse opbrengsten te optimaliseren en integraal te kunnen werken bij realisatie en beheer. Deze fasen kennen ieder een ander instrumentarium en baathouders.

Stap 3: zorg voor een uitwerking in de breedte

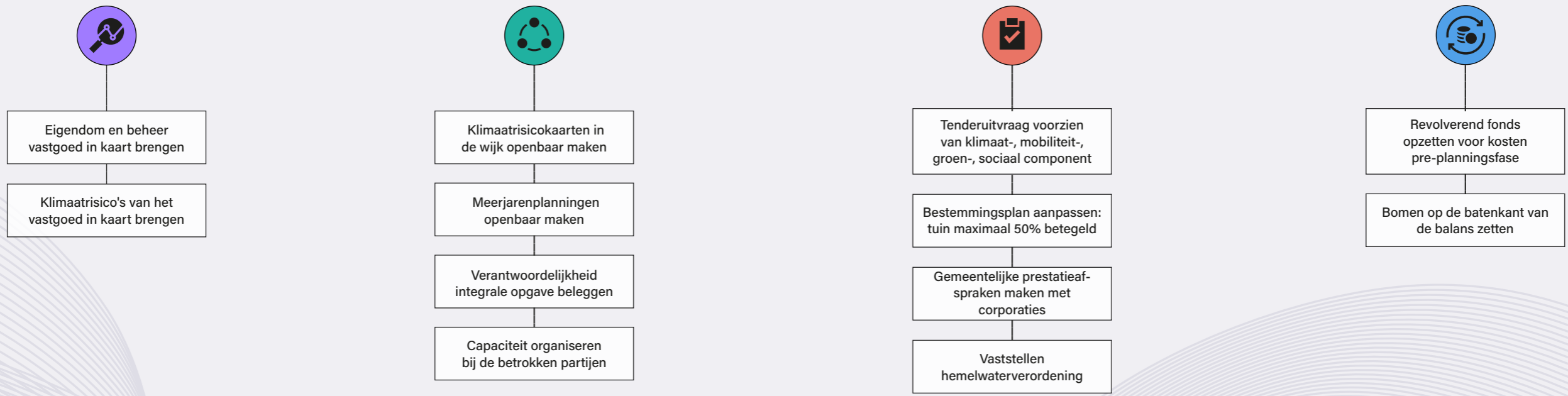
Onderstaande vijf categorieën zijn noodzakelijk om tot een integrale aanpak van de opgave te komen, de baathouders te activeren en een structuur voor de samenwerking, de financiële tools, uitvoering en beheer te komen.

Scenario 1 / Riool wordt vervangen in een historische stadswijk

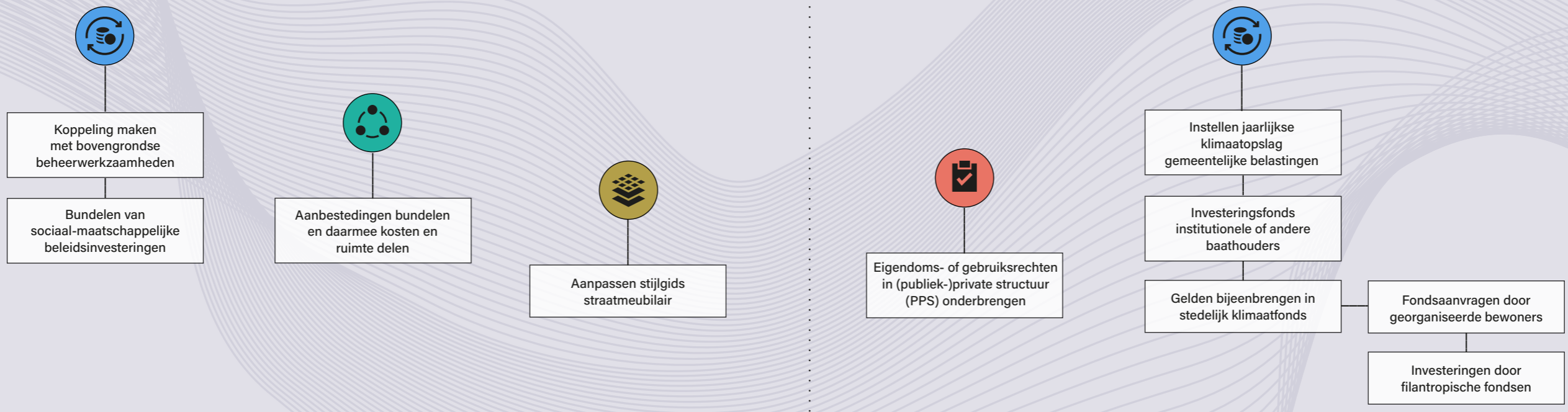
Pre-planning

Realisatie

Beheer



Bestaand | Nieuw



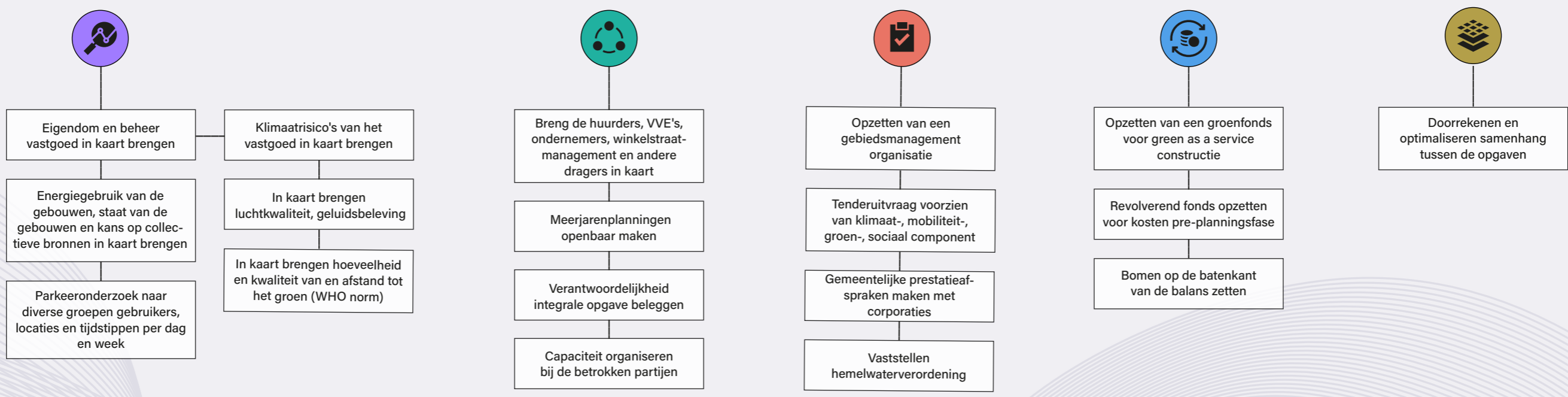
Het riool in een historische stadswijk moeten worden vervangen
 Een oplossing zou kunnen zijn:

1. Verkleinen van de riool opgave door andere oplossingen voor waterberging en -afvoer
2. Actief baathouders te activeren voor wie de wateroverlast een probleem is of voor wie de benodigde oplossing kansen biedt

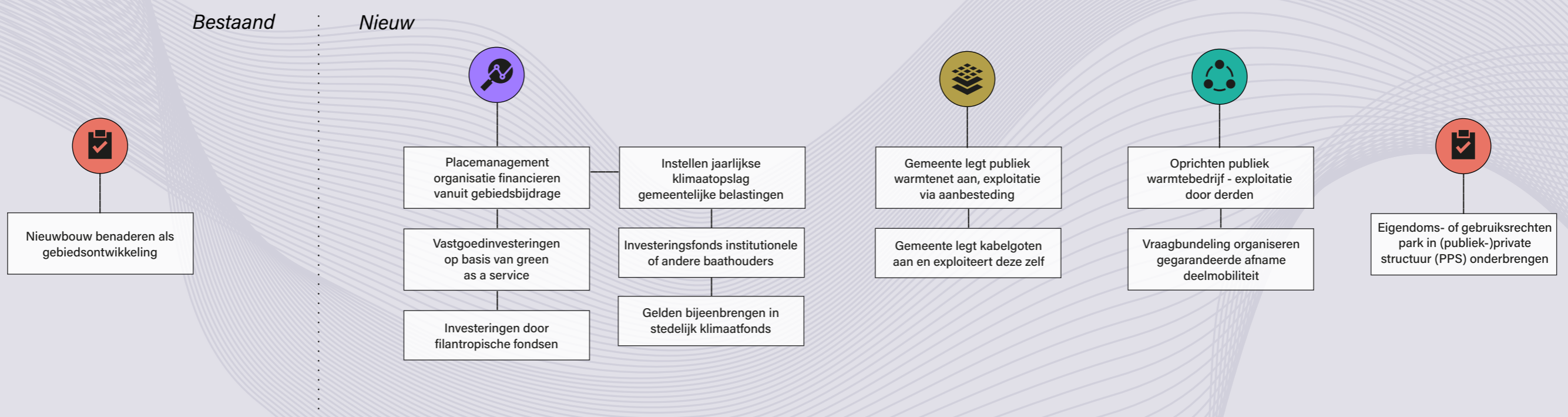
- Toets**
- Coalitie ontwikkeling
 - Data Analyse
 - Regelgeving en afspraken
 - Financiële zaken
 - Fysiek

Scenario 2 / Herinrichting hoofdstructuur stadscentrum

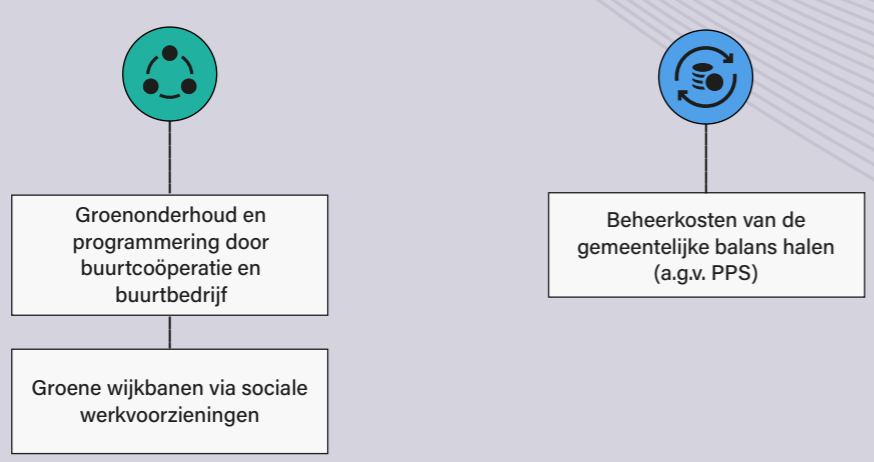
Pre-planning



Realisatie



Beheer



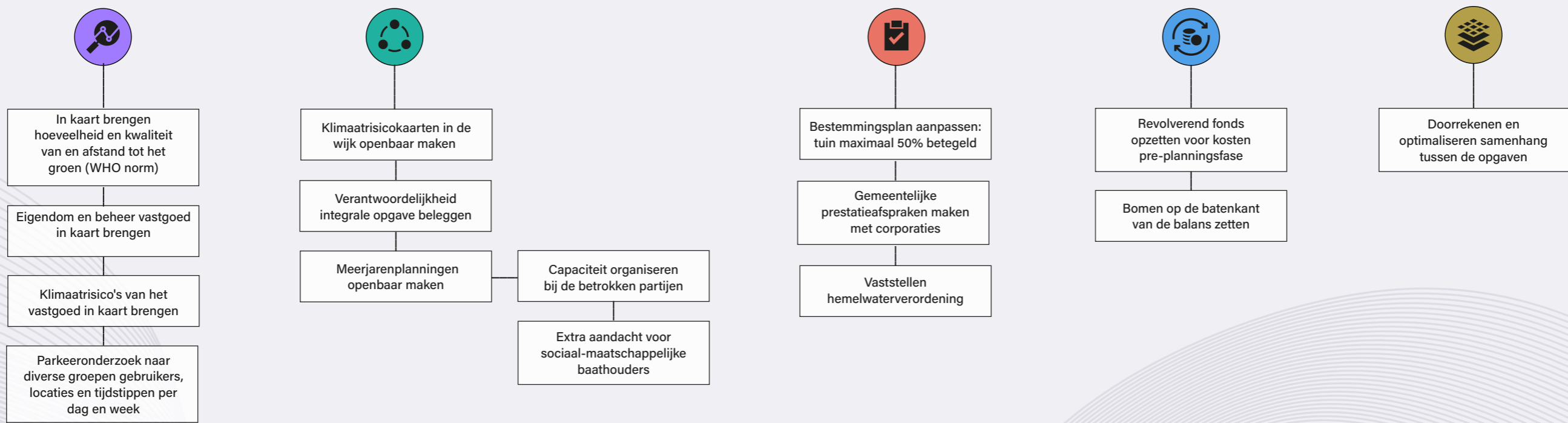
Herinrichting hoofdstructuur centrumgebied
 Een oplossing zou kunnen zijn:

1. Realiseren vaste ondergrondse infrastructuur, zodat er minder overlast is voor bewoners, ondernemers en winkeliers, en meer grip ontstaat op benodigde ruimte.
2. Transformeren naar kwalitatieve groene, speelse en schaduwrijke verblijfsruimten die maximaal kansen bieden voor een aantrekkelijk woon-werk-winkelklimaat en actieve programmering.
3. Oplossingen zoeken die vastgoedeigenaren helpen vastgoed toekomstvast te maken, energieneutraal en voorzien van goede moderne mobiliteitsvormen.
4. Ontwikkelen van organisatievormen waarin alle partijen, groot en klein, bewoner en ondernemer, gezamenlijk als partners optrekken, en die ook als dragers voor een deel van het financiële instrumentarium kunnen dienen.

- Toets**
- Coalitie ontwikkeling
 - Data Analyse
 - Regelgeving en afspraken
 - Financiële zaken
 - Fysiek

Scenario 3 / Opknopbeurt openbare ruimte naoorlogse woonwijk

Pre-planning



Realisatie



Beheer



Opknopbeurt openbare ruimte naoorlogse woonwijk
 Een oplossing zou kunnen zijn:

1. Verbreden van de bovengrondse opgave naar de ondergrond, al vroeg in de pre-planning fase.
2. Zoeken naar koppelkansen met sociaal-maatschappelijke doelstellingen, binnen zowel de realisatie- als de beheerfase.
3. Versterken van de baathouders: hoe biedt de oplossing een kans voor een probleem? Hoe worden betrokkenen in staat gesteld waarde te creëren?

- Toets**
- Coalitie ontwikkeling
 - Data Analyse
 - Regelgeving en afspraken
 - Financiële zaken
 - Fysiek

Pre-planning

Wat vraagt een integrale aanpak aan voorbereiding?



Data analyse

Om het aantal baathouders te kunnen vergroten is inzicht nodig in de partijen in het gebied en de mogelijke opgaven waar ze voor staan. Dit begint met een analyse achter het bureau.

Scenario 1 Historische stadswijk

- » **Eigendom en beheer vastgoed in kaart brengen** De kennis hiervoor is verspreid over diverse partijen en beleidsafdelingen en is over het algemeen niet goed in beeld. Zeker het particuliere deel is ingewikkeld. Er zijn de grote vastgoedeigenaren (deels in het buitenland), vastgoedbeheerders en huurders (kantoren, detailhandel), en daarnaast eigenaar-gebruikers. Mogelijke bronnen zijn het kadaster, gemeentelijke afdeling economie, gemeentelijke afdeling wonen en makelaars.
- » **Klimatrisico's van het vastgoed in kaart brengen** Diverse data tools bieden inzicht. BlueLabel van o.a. verzekeraar Achmea laat zien welke panden kwetsbaar zijn voor wateroverlast. Met de Carbon Risk Real Estate Monitor kun je uitstoot van gebouwen in kaart brengen. Het Dakota model brengt in kaart waar en wanneer dakonderhoud nodig is en wat de kosten van het onderhoud zullen zijn. En de Klimaatschadeschatter geeft een inschatting van de verwachte schadekosten door hitte, droogte en wateroverlast als er niets aan klimaatadaptatie zou gebeuren. Naast schade aan gebouwen laat deze tool onder andere ook menselijke schade zien, zoals extra ziekenhuisopnames door hitte.

Aanvulling vanuit Scenario 2 Stadscentrum

- » **Inventariseer de energieopgave** Energiegebruik van gebouwen, de bouwkundige staat van de gebouwen en kansen op de ontwikkeling van collectieve warmtebronnen in kaart brengen zodat zichtbaar wordt welke vastgoedeigenaren baat hebben bij actie en gezamenlijk optrekken.
- » **Onderzoek parkeerdruk** Van diverse groepen gebruikers, en op diverse locaties en tijdstippen van de dag en week. Waar zit reële ruimte om parkeerplaatsen te verwijderen?
- » **Onderzoek gezondheidsdata** Breng de bestaande situatie van de luchtkwaliteit en geluidsbeleving in kaart. Kijk naar gezondheidscijfers van de wijkbewoners.
- » **Breng toegang tot groen, schaduw en koelte in kaart.** Afstand tot koelte-kaarten (300 meter afstand van woning, 250 meter voor kwetsbaren), schaduw op looproutes en afstand tot groen kaarten geven inzicht in de urgenties.



Regelgeving en afspraken

Er kunnen specifieke juridische zaken geregeld moeten of contracten voorbereid worden, als onderligger voor de coalitie of activatie van baathouders.

- » **Gemeentelijke prestatieafspraken maken met woningcorporaties** Via diverse bestaande instrumenten kunnen aanvullende afspraken gemaakt over extra maatregelen zoals regenwateropvang op eigen locatie, overstappen op deelmobiliteit of het vergroenen van de eigen buitenruimte. Gemeentelijke prestatieafspraken met woningcorporaties zijn hier een voorbeeld van. Denk daarnaast aan de Green Deals rond bedrijventerreinen, convenanten met winkelgebieden of als onderdeel van de BIZ met ondernemersverenigingen.
- » **Vaststellen hemelwaterverordening** In steeds meer Nederlandse gemeenten wordt een hemelwaterverordening vastgesteld. Deze verordening regelt een verplichting voor nieuwe gebouwen en voor bestaande gebouwen die ingrijpend worden gerenoveerd, om per m² minimaal 50, soms 60 liter hemelwater te bergen en dit hemelwater geleidelijk af te voeren. Doel van deze verordening is om bij grote regenbuien, die steeds vaker voorkomen, waterschade in de stad zoveel mogelijk te voorkomen en daarmee een bijdrage te leveren aan een klimaatbestendige stad.
- » **Bestemmingsplan aanpassen: tuin maximaal 50% betegeld** In het Amsterdamse stadsdeel Oud-West is het bestemmingsplan in 2020 aangepast om de particuliere verharding tegen te gaan. Binnentuinen mogen maximaal voor 50% zijn betegeld, de rest moet groen zijn. Dakterrassen mogen maximaal 50% van het dakoppervlak beslaan, daktoegangshuisjes zijn verboden en alleen balkons met maximaal 1,5 meter diepte zijn toegestaan. Dit geldt voor alle nieuwe veranderingen aan bezit. Er wordt op gehandhaafd.
- » **Tenderuitvraag voorzien van klimaat-, mobiliteit-, groen-, sociaal component** Zorg dat de uitvragen voor nieuwbouwtontwikkelingen altijd een duurzaamheids-, mobiliteits-, groen- en sociaal plancomponent hebben. Wees specifiek in wat er tenminste op de locatie dient te worden gerealiseerd en zie de ontwikkeling ook als hefboom en oplossing voor de omgeving.



Coalitieontwikkeling

De ontwikkeling en het activeren van diverse groepen baathouders is gebaat met de inzet van ondersteunende acties. Openbaarheid nodigt eigen initiatief uit (ook uit onverwachte hoek) en voorkomt onnodige vertraging, frustratie en energielekken bij de partners die tot samenwerking willen komen.

Scenario 1 Historische stadswijk

- » **Meerjarenplanningen openbaar maken** De onderhoudsplanning openbare ruimte (boven en ondergronds) van de gemeente en de meerjarenplanning (zoals de

dakvervanging) van woningcorporaties stellen collega bedrijven in staat hun plannen af te stemmen en ondersteunen bewonersinitiatieven die op zoek zijn naar kansen en draagvlak opportuniteit en tractie (denk aan dakoppervlak voor energielabelcollectieven).

- » **Klimaatrisicokaarten in de wijk openbaar maken** De eerder genoemde BlueLabel data kan ook voor een buurt ontsloten worden. Hetzelfde geldt voor veel andere klimaat -of gezondheidsdata over de woon -of bedrijfsomgeving van bewoners, ondernemers, scholen en bijvoorbeeld verzorgingstehuizen. Zolang al deze potentiële baathouders niet weten wat de urgentie in hun eigen omgeving is zullen ze ook niet in actie komen om zelf maatregelen te nemen.

Aanvulling vanuit Scenario 2 Centrumgebied

- » **Wijkspelers in kaart brengen** Breng de diverse soorten organisaties in kaart, van bewonersgroepen, huurdersverenigingen, vve's, winkelstraten en ondernemersgroepen, centrummanagement, met het oog op mogelijke dragers in het proces. Welke organisaties kunnen een rol spelen in de uitvoering, tijdelijk als 'hostorganisatie' dienen van het proces, of financiering aanvragen voor een deelactiviteit (iedere baathouder heeft toegang tot andere bronnen). Wees creatief.
- » **Gebiedsorganisatie opzetten** Zorg meteen voor een organisatievorm waarin de diverse betrokkenen besluiten kunnen nemen, financiële bijdragen kunnen innen. Hiermee wordt ook de basis gelegd voor de duurzame ontwikkeling van het gebied voor de lange termijn duurzaam. Zie als voorbeeld de casus Nieuwegein.

Aanvulling vanuit Scenario 3 Naoorlogse woonwijk

- » **Rol woningcorporaties** De woningcorporatie is een essentiële baathouder die al vroeg in de pre-planning fase aan tafel hoort. Woningcorporaties staan voor een groot aantal opgaven die in lijn liggen met de opgaven van de gemeente, zoals de energietransitie, hittestress en lokaal mogelijk sociale problematiek. Het lijkt dus vanzelfsprekend om middelen te bundelen. Transparantie en wederzijdse afstemming over o.a. meerjarenplanningen is daarbij noodzakelijk. Wellicht is het nodig om een stap verder te gaan: door het maken van overeenkomsten of zelfs het opleggen van verplichtingen.



Financiële zaken

Scenario 1, 2 en 3

- » **Revolverend fonds opzetten**
De grote uitdaging in de pre-planningfase is dat er nog geen geld beschikbaar is voor capaciteit om het proces fatsoenlijk te organiseren. De kost gaat voor de baat uit. Een revolverend fonds biedt hier een uitweg in. Aangezien we de komende

decennia met meerdere van dit soort grote integrale projecten of programma's te maken krijgen loont het de moeite dit gemeentebreed op te zetten. Dit zou vanuit het Rijk ondersteund kunnen worden.

- » **Bomen op de batenkant van de balans zetten**

Tot op heden is het vaak zo dat assets zoals bomen niet op de gemeentelijke balans staan, hoogstens aan de kostenkant. Om recht te doen aan de maatschappelijke baten van groen (en de maatschappelijke kosten, bij het ontbreken ervan), is het noodzakelijk dat bomen als asset terug te vinden is op zowel de kosten- als de batenkant van de balans. I-Tree is een softwareprogramma dat de waarde van bomen berekent. Diverse gemeenten experimenteren hier inmiddels mee.

Realisatie

A. Betere benutting reguliere instrumenten

Scenario 1 Historische stadswijk

- » **Koppeling maken met bovengrondse beheerwerkzaamheden** Bovengrondse beheerwerkzaamheden in lijn brengen met de rioleringsopgave, zodat de beschikbare gelden vanuit beheer kunnen worden ingezet voor de herinrichting. Met het idee dat de beheerkosten door de ingrepen zullen dalen.
- » **Bundelen van sociaal-maatschappelijke beleidsinvesteringen** In de uitvoering-organisatie zijn de budgetten beperkt en toegespitst op langdurige geplande en terugkerende kosten. Hier is weinig ruimte om op te plussen of iets extra's te doen. Andersom is binnen het deel van de gemeentelijke organisatie dat zich inzet voor de ontwikkeling van de stad een breed palet aan financiële potjes beschikbaar (sociaal, welzijn, jeugd en jongeren, mobiliteit, sport etc). Deze gelden worden nu onvoldoende ingezet om de financiering en de kwaliteitsimpuls mogelijk te maken en een bredere groep van baathouders uit andere beleidsterreinen te betrekken.
- » **Aanpassen stijlgids straatmeubilair** Iedere gemeente kent een eigen standaard voor fysieke inrichting van straten en pleinen. Deze standaard zou de laatste inzichten rond infiltratie en berging moeten vertegenwoordigen, zodat bij iedere aanpassing de stad weer een stukje klimaatadaptiever wordt. [Delft Green Village](#) is een goede referentieplek hiervoor, waar de laatste innovaties rondom klimaatadaptatie met eigen ogen in de praktijk te zien en ervaren. Er is hier een waterstraat en een hitteplein ingericht, waarbij zowel naar de verharding als de ondergrond wordt gekeken (bufferblokken, infiltratiekratten, etc), rekening houdend met verschillende situaties. www.thegreenvillage.org
- » **Aanbesteding bundelen en daarmee kosten en ruimte delen** In de ondergrond komen diverse infrastructuur samen in beperkte ruimte. Door de aanbesteding te bundelen wordt de beschikbare ruimte optimaal benut en worden de kosten over

meerdere baathouders verdeeld. Het risicomangement voor de aanleg van de diverse voorzieningen ligt bij de gezamenlijke opdrachtnemer. Dit voorkomt conflict.

- » Mogelijke baathouders:
 - » Hoogheemraadschap: aanpassing duikers, afvoer naar regionale wateren
 - » Warmtebedrijf: aanleg warmtenet
 - » Netbeheerder: netverzwaring (waarmee een grote groep tweedelijns baathouders wordt bereikt, zoals bijvoorbeeld (vastgoed)partijen die een zonnedak willen realiseren en baat hebben bij verzwaring van het energienet)
 - » Telecom: aanleg glasvezel netwerk
 - » Bewoners:, wanneer water langer in de wijk blijft en daardoor helpt bij vergroening en verkoeling

Aanvulling vanuit Scenario 2 Stadscentrum

- » **Inzetten van nieuwbouw en transformatie als hefboom** Indien er in het gebied plannen voor nieuwbouw of transformatie spelen geeft dit de gemeente de kaarten in handen om een slimme koppeling te maken naar de omgeving. Een plotontwikkeling zou eigenlijk altijd als gebiedsontwikkeling moeten worden bekeken. Welke kansen biedt de ontwikkeling voor de buurt op terrein sociaal welzijn, klimaatadaptatie, energie, wijkeconomie etc. En hoe kun je die benutten? Via erfpacht, het organiseren van een plint bv, of het opzetten van placemanagement organisatie ontstaan diverse kansen.

Aanvulling vanuit Scenario 3 Naoorlogse woonwijk

- » **Bundelen van sociaal-maatschappelijke beleidsinvesteringen** Vanuit het deel van de gemeentelijke organisatie dat zich inzet voor vergroening, klimaatadaptief ontwerp en biodiversiteit is het budget beperkt. Tegelijkertijd is er in de wijk legio sociaal-maatschappelijke problematiek, zoals onveilige schoolroutes, overlastgevende jeugd, overgewicht, eenzaamheid - noem maar op. Binnen de desbetreffende takken van de gemeentelijke organisatie (jeugd, mobiliteit, sport etc.) is een breed palet aan financiële potjes beschikbaar dat nu onvoldoende wordt ingezet. Bundeling van deze gelden biedt investeringsruimte en maakt dat baathouders vanuit andere beleidsterreinen in staat worden gesteld waarde te creëren.

B. Nieuw instrumentarium

Scenario 1 Historische stadswijk

- » **Gelden bijeenbrengen in stedelijk klimaatfonds** Voor de ontwikkeling van klimaatbestendige inrichting van het groen kan een stadsbreed fonds ingesteld worden, waar de diverse projecten in de stad een bijdragen uit kunnen ontvangen. Dit fonds

kan op diverse manieren tot stand komen. Ook een combinatie is mogelijk.

- » **Instellen jaarlijkse klimaatopslag gemeentelijke belastingen** Deze bijdrage kan worden geïnd via de reguliere kanalen: er kan een klimaatopslag als heffing in de gemeentelijke belastingen worden opgelegd of een deel van de rioleringsbijdrage kan worden omgebogen als klimaatbijdrage.
- » **Investeringsfonds institutionele of andere baathouders** Een bijdrage in een investeringsfonds voor institutionele of andere baathouders is een manier om klimaatrisico's op vastgoed of verzekerde assets te mitigeren. Baathouders zijn verzekeraars en vastgoedeigenaren.
- » **Investeringsfondsen door filantropische fondsen** Er zijn diverse filantropische fondsen, zoals Stichting De Verre Bergen, Stichting Droom en Daad en Stichting Job Dura Fonds (gericht op Rotterdam) die zich bezighouden met de ontwikkeling van sociaal-maatschappelijk waardevolle projecten in de stad.
- » **Fondsaanvragen door georganiseerde bewoners** Er zijn diverse fondsen waar gemeenten geen bijdrage uit kunnen ontvangen, maar groepen bewoners wel. Met behulp van nationale fondsen, zoals het Oranjefonds of Jantje Beton worden georganiseerde bewoners in staat gesteld om zelf een onderdeel van hun buurt te ontwikkelen, zoals de aanleg van een buurtmoestuin of een klimaatvriendelijke speeltuin. Dit is feitelijk geen nieuw instrumentarium, echter de samenwerking met bewoners op dit tactisch niveau is bij de meeste gemeente geen gemeengoed.
- » **Eigendoms- of gebruiksrechten in (publiek-)private structuur (PPS) onderbrengen** Groen, als in een park of veld, staat op de meeste begrotingen alleen aan de kostenkant van de begrotingsbalans benoemd. Er zit geen harde return on investment op en dat maakt de business case voor een stevige financiële investering afhankelijk van een politieke wens. Veel groen wordt onderhoudsarm ingericht en niet geprogrammeerd voor gebruik door bewoners. Een alternatief is het park onder te brengen in een stichting (voor algemeen nut) of andere juridische vorm. De doelstelling van deze entiteit is het onderhouden en klimaatbestendig maken van het park, alsmede het open te stellen voor het brede publiek en te zorgen voor een aantrekkelijke buitenruimte. Deze entiteit kan (en moet in staat worden gesteld) eigen inkomsten genereren, via kiosken, huurinkomsten, lidmaatschappen en sponsorgelden. Met deze inkomsten in het vooruitzicht kan de benodigde investering in de herontwikkeling en onderhoud worden gefinancierd. Een lichtend voorbeeld uit het buitenland is Bryant Park. In Nederland zijn voorbeelden in deze richting het Amsterdamse Bos (voor de centralisatie) en het Westergasterrein in Amsterdam.

Aanvulling vanuit Scenario 2 Stadscentrum

- » **Aanleggen en exploiteren van basisinfrastructuur door gemeente** Na jaren van uitbesteding aan de markt gaan er weer geluiden rond om bepalende infrastructuur in gemeentelijke handen te brengen. Dit betreft met name de aanleg van een warmtenet en digitale infrastructuur. Deze interventies bundelen de baten van verschillende partijen en beperken de overlast.
 - » *Warmtenet:* De gemeente richt een warmtebedrijf op en legt een warmtenet aan

met behulp van BNG financiering. De exploitatie wordt in contracten voor bepaalde tijd uitbesteed aan een externe partij. De aanbesteding daarvan wordt in samenspraak met de bewoners gedaan, zodat de publieke waarde goed beheerd wordt.

- » **Kabelgoten:** De gemeente legt kabelgoten aan en verhuurt deze aan derde partijen, zoals telecombedrijven. De voorinvestering wordt terugverdiend door de leges voor het betreden van de kabelgoot (voor aanpassing of uitbreiding) en voor het jaarlijkse gebruik. Deze oplossing is een uitkomst in drukke, economisch belangrijke gebieden, waar het openen van de straat voor veel overlast zorgt voor omliggende bedrijven, winkels en bewoners. Dit instrument vereist een aanpassing van de telecomwetgeving.
- » **Investeringen door ondernemers aan hun pand of tuin op basis van een 'green as a service' groenfonds** De publieke ruimte in een drukke binnenstad is gering. Om daadwerkelijk hittestress en de negatieve biodiversiteitstrend aan te pakken, is grootschalige vergroening noodzakelijk. Veel potentieel vergroenings oppervlak bevindt zich in het centrum rondom en op particulier vastgoed. Het is daarom zaak om vastgoedeigenaren te doen inzien welke voordelen er zitten aan het realiseren van gevelgroen of een groendak, zoals betere uitstraling, lagere stook- en koelkosten en minder grootschalig onderhoud aan het dak. De gemeente Alphen aan den Rijn laat pandeigenaren een businesscase zien waarmee een pandeigenaar die in dak- en gevelgroen investeert in minder dan tien jaar zijn investering heeft terugverdiend. Er is een groenfonds opgericht, waarmee investerende pandeigenaren tegen gunstige voorwaarden een lening voor tien jaar krijgen. De lening wordt aangeboden als "green as a service"; naast investeringskapitaal adviseert een groencommissie het bestuur van het groenfonds op het gebied van kwaliteit, beheer en duurzaamheid. De wens is daarnaast om naast de aanleg ook het onderhoud in het contract op te nemen, zodat de continuïteit en de kwaliteit van het dak- en gevelgroen geborgd zijn.
- » **Organiseren van vraagbundeling om aanbieders van deelmobiliteit als investeerder te betrekken** Het is mogelijk de aanbieder van deelmobiliteit via een tender te betrekken. Interessanter is het om deze partij veel vroeger in het proces te betrekken en hen als baathouder een rol te geven. Net als eerder bij de aanleg van kabelnetwerken werkt de organisatie van vraagbundeling om de risico's te verlagen en een aanbieder in te laten stappen als investeerder.

Aanvulling vanuit Scenario 3 Naoorlogse woonwijk

- » **Strategisch inzetten aanjaagprogramma's particuliere woningeigenaren** Typisch voor deze wijk is niet alleen veel buitenruimte, maar ook veel particuliere buitenruimte. Er zijn diverse programma's die bewoners stimuleren om de eigen tuin te ontharden, de regenpijp af te koppelen en lokaal water op te vangen. Denk aan Operatie Steenbreek, het NK tegelwippen, de tegeltaxi en regenwatercoaches. Met deze campagnes kunnen bewoners in het betreffende gebied, in dit geval rond de riool opgave, in beweging worden gezet om gezamenlijk de hoeveelheid regenwat-

erafvoer te verkleinen. Deze campagnes kunnen veel strategischer worden ingezet en beter benut. Van druppel op een gloeiende plaat naar een doortastende strategie om bewoners aan het werk te zetten.

- » **Samenwerking Autodelen** Daarnaast valt te denken aan samenwerking met een aanbieder van deelmobiliteit. Wanneer hen plekken in de publieke ruimte worden geboden en bewoners kiezen ervoor zich aan te sluiten bij deze dienst i.p.v. een eigen auto, ontvangen zij van de gemeente budget voor het vergroenen van hun tuin. Meer groen en minder auto's.

Beheer

Met het sturen op kostenbeheersing in de planontwikkeling en realisatiefase ontstaan suboptimale oplossingen vanuit klimaatadaptatie en gebrek aan extra kwaliteit en belevingswaarde van de publieke ruimte. Kansen worden gemist doordat met beperkte blik naar beheeropgaven wordt gekeken. Groenbeheer wordt vaak uitbesteed aan derden partijen met financieel gedreven meerjarencontracten. Dit levert kostenbeheersing op, maar ook gebrek aan kwaliteit, intrinsieke betrokkenheid om aan goede plekken te werken en het verkleint de kans op samenwerking met partijen in de stad en de realisatie van sociale meerwaarde.

Scenario 1 Historische stadswijk

- » **Beheerkosten van de gemeentelijke balans halen (a.g.v. PPS)** Zoals hierboven al is benoemd. Op het moment dat een partij ook baat heeft bij aantrekkelijk groen vanuit de exploitatie ontstaat er meer capaciteit dit groen goed te onderhouden. Het staat hiermee ook niet meer als kostenpost op de gemeentelijke balans. Deze partijen hebben ook extra mogelijkheden het groen te onderhouden in samenwerking met maatschappelijke partners in de stad.
- » **Groenonderhoud en programmering door buurtcoöperatie en buurtbedrijf** In steeds meer buurten nemen bewoners zelf initiatief tot het onderhoud van het groen, het runnen van een buurthuis of het organiseren van de buurtmoestuin. Via een right to challenge kunnen zij meedingen naar het groencontract voor het gebied. Het grote voordeel van deze constructie is dat daarmee de levensvatbaarheid van het buurtbedrijf sterk wordt vergroot en de groenwerkzaamheden bijdragen aan 'banen voor de buurt' en de sociale cohesie versterken.
- » **Groene wijkbanen via sociale werkvoorzieningen** Een andere optie kan zijn een samenwerking aan te gaan met de sociale werkvoorziening, het welzijnswerk of een link te organiseren met werkgelegenheidsprojecten in de wijk, zoals opstartbanen of wijkbanen.

Scenario 2 Stadscentrum

- » **Samenwerking aangaan met een lokale commerciële of maatschappelijke partner** In het stadscentrum zijn veel meer interessante partners te vinden dan in situatie 1. Zo kun je denken aan:
 - » Een gebiedsorganisatie, BIZ of winkeliers- of ondernemersvereniging: een gebiedsgerichte organisatie, in welke vorm dan ook, kan ook besluiten het beheer en de activering van het gebied op zich te nemen. Daarmee kunnen ze een andere kwaliteitsstandaard hanteren, waarbij ze aan minder regels zijn gehouden dan de gemeente en voor hetzelfde geld meer realiseren.
 - » Actieve gebruikers van de buitenruimte, zoals bootcamp sport trainers, buitenschoolse opvangorganisaties, scholen (publiek sportveld), nieuwe gebruikers zoals diverse partijen in het sociale domein, de bibliotheek, ouderenactiviteiten, buurtsportcoaches en in het culturele segment zoals buitentheater-gezelschappen.

Scenario 3 Naoorlogse woonwijk

- » **Samenwerking aangaan met een lokale maatschappelijke partner** In deze scenario wordt beoogd om een aanzienlijk oppervlak onderhoudsarm groen te ontwikkelen tot kwalitatieve groenvoorziening. Dat vraagt een grotere beheeropgave: er is meer capaciteit nodig en dus gaan de kosten omhoog. Het uitbesteden van het groenonderhoud aan bewonersorganisaties of maatschappelijke instellingen kan een uitkomst bieden.
 - » *Een buurtcoöperatie en/of wijkbedrijf*: bewoners nemen het initiatief voor het runnen van een buurthuis of het organiseren van de buurtmoestuin. Ook groenbeheer kan onderdeel zijn van hun verantwoordelijkheden. Via een right to challenge kunnen zij meedingen naar het groencontract voor het gebied. Het grote voordeel van deze constructie is dat daarmee de levensvatbaarheid van het buurtbedrijf sterk wordt vergroot, de groenwerkzaamheden bijdragen aan 'banen voor de buurt' en het de sociale cohesie en eigenaarschap voor de buitenruimte versterkt.
 - » *Het sociaal domein*: een andere optie kan zijn een samenwerking aan te gaan met de sociale werkvoorziening, het welzijnswerk of een link te organiseren met werkgelegenheidsprojecten in de wijk, zoals opstartbanen of wijkbanen.



Literatuur en andere documentatie

Rapportages

[Blue Green Solutions - A Systems Approach to Sustainable, Resilient and Cost-Efficient Urban Development, EIT Climate-KIC, 2017](#)
[Business Model Puzzle, NATURVATION, 2020](#)
[Building Civic Capital, Dark Matter Laboratories, 2020](#)
[Cities for People, Jan Gehl, 2010](#)
[Common ground voor ondergrondse infra, COB, 2019](#)
[De Baten van Bomen, Platform i-Tree Nederland, 2019](#)
[Financiering van natuur in de stad, Sustainable Finance Lab, 2020](#)
[Financing a Water Secure Future, OECD, 2021](#)
[Funding the Cooperative City, Eutopian Research & Action, 2017](#)
[Infographic Financiering Klimaatadaptatie, RVO, 2021](#)
[Local staff 4 climate, EnergyCities, 2022](#)
[Master thesis Op de schaal van infrastructuur, Master City Developer, 2020](#)
[Mobilizing Capital for Natural Infrastructure in Canada, International Institute for Sustainable Development, 2020](#)
[Naar een solide \(pro\)positie van groenblauw, Technische Universiteit Delft, 2022](#)
[Natural Infrastructure Schemes in practice, Green Alliance, 2017](#)
[Nature-based Solutions Handbook, ThinkNature, 2019](#)
[Nature-Based Solutions & Re-Naturing Cities, Horizon 2020 Expert Group on 'Nature-Based Solutions and Re-Naturing Cities, 2020](#)
[Raamwerk Ervaringen met instrumenten voor het borgen van klimaatadaptatie op privaat terrein, NextGreen, 2019](#)
[Re-inventing Multifunctionality, RVO, 2016](#)
[Roeien met te korte riemen, Berenschot, 2021](#)
[Signalenrapport 'De energieke samenleving. Op zoek naar sturingsfilosofie voor een schone economie', Planbureau voor de Leefomgeving, 2011](#)
[Taking Action For Urban Nature - Business Model Catalogue, Helen Toxopeus / NATURVATION 2019](#)
[The Power of Civic Ecosystems: How community spaces and their networks make our cities more cooperative, fair and resilient, Eutopian Research & Action, 2021](#)

Wetenschappelijke artikelen

[Institutional and Strategic Barriers to Public—Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases, Erik-Hans Klijn & Geert R. Teisman, 2003](#)

[The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation, F. Lüdeke-Freund, S. Carroux, A. Joyce, L. Massa & H. Breuer, 2018](#)

[Co-creation pathway for urban Nature-based Solutions: Testing a shared governance approach in three cities and nine action labs, I. Mahmoud, & E. Morello, 2021](#)

[A framework for assessing and implementing the co-benefits of nature-based solutions in urban areas, C.M. Raymond, N. Frantzeskaki, N. Kabisch, P. Berry, M. Breil, M. R.Nita & C. Calfapietra, 2017](#)

[Nature-Based Solutions in the EU: Innovating with nature to address social, economic and environmental challenges, N. Faivre, M. Fritz, T. Freitas, B. De Boissezon & S. Vandewoestijne, 2017](#)

Diverse cases en tools

[BlueLabel](#)
[Carbon Risk Real Estate Monitor](#)
[Dakota model](#)
[Klimaatschadeschatter](#)
[De Groene Huisvesters](#)
[I-Tree](#)
[Leer- en Expertisepunt Open Overheid](#)

Interviews

Wiebe Oosterhoff (Gemeente Rotterdam / City Deal Openbare Ruimte OT 4 Kernteam)
Jurgen van der Heijden (AT Osborne / City Deal Openbare Ruimte OT 4 Kernteam)
Helen Toxopeus (Universiteit Utrecht / City Deal Openbare Ruimte OT 4 Kernteam)
Frank Mathissen (RVO)
Robbert Snep (Wageningen University & Research)
Berry Gersonius & Ellen Kelder (Gemeente Dordrecht)
Sander van der Heijden (Gemeente Tilburg)
Anne-Marie Bor (Next Green)
Ron Kervezee (Gemeente Alphen aan de Rijn)
Patrick de Groot (Arcadis)
Max Tesselaar (VU)
Machiel Scheenhart (Rochdale)
Casper Boendermaker (BNG)
Eric Laaken (ex Raad bestuurlijke verhoudingen)
Marc Sheers (Achmea BlueLabel)

FINANCIERING **VAN INTEGRATIE**

stipo

