



**Hans Leeflang**  
@LeeflangHans

Vandaag nieuwe verdienmodellen en ruimtelijke kwaliteit in en om de stad Plein 1 gesprek @ProvincieZH #jvdr2015 @AgendaStad met @joenevs



**Leonie Janssen-Jansen**  
@LeonieJanssen

@LeeflangHans @ProvincieZH @AgendaStad @joenevs Mijn doel: wijzen op doorgesloten neoliberale benadering VERDIEN-modellen #rethinkUvA

### **PLEIN1 Gesprekstafel - Nieuwe businessmodellen voor stedelijke kwaliteit**

Op 2 maart organiseerden 'Het Jaar van de Ruimte' en PLEIN1 (provincie Zuid-Holland) samen een gesprekstafel over nieuwe businessmodellen en stedelijke kwaliteit. Op uitnodiging van gedeputeerde Govert Veldhuijzen (Ruimte, Wonen en Economie) kwam een groep van 12 experts uit bestuur, wetenschap en praktijk bijeen onder leiding van Hans Leeflang (directeur Het Jaar van de Ruimte, ministerie Infrastructuur en Milieu).

De provincie Zuid-Holland heeft 'beter benutten van het bestaande' benoemd als één van de belangrijkste opgaven voor de komende tijd. In het bijzonder is er een opgave in het bestaand stedelijk gebied: stedelijke kwaliteit als basis voor economisch sterke steden. Een drietal hoofdvragen staat centraal deze ochtend:

- \* welke (nieuwe) businessmodellen zijn er om deze opgave aan te pakken?
- \* onder welke condities zijn deze businessmodellen kansrijk?
- \* welke rol hebben overheden hierbij, met name provincie en rijksoverheid?

### **Bouwstenen voor handelingsperspectief**

In het gesprek komen verschillende bouwstenen voor een nieuw gezamenlijk handelingsperspectief van overheid en private partijen naar voren. Enerzijds gaat het om systeem- en gedragsveranderingen, anderzijds gaat het om het gebruiken en ontwikkelen van nieuwe instrumenten die passen bij dat veranderende gedrag en bij de opgaven van de komende jaren.

*"We moeten van denken naar doen."*

### *Een economie van waarden voorop in plaats van verdienen*

De grote uitdaging is om als overheden de omslag te maken van het denken in verdienmodellen naar het denken in waardencreatie. Het is daarbij belangrijk als overheden expliciet te maken voor welke (collectieve) waarden zij staan. Voor het handelingsperspectief betekent dit ook het anders organiseren van de relatie tot burgers en ondernemers en tussen overheden onderling. Rondom waarden kunnen nieuwe allianties gebouwd worden die gewenste ontwikkelingen van de grond kunnen trekken. Verdienen volgt de waardencreatie op lange termijn.

### *Ontschotten*

Het is essentieel om ruimtelijke projecten niet op zich te bekijken, maar koppelingen te maken met doelen buiten het ruimtelijk domein, bijvoorbeeld werkgelegenheid of zorg. Zo kan gecreëerde werkgelegenheid zeer waardevol zijn, maar is dat vaak geen argument om in ruimtelijke projecten te investeren. De maatschappelijke, economische en financiële kosten en baten zijn gescheiden van elkaar. Er kan veel meerwaarde ontstaan uit het op nieuwe manieren verbinden van doelen en partijen die nu nog door sectorale schotten van elkaar zijn gescheiden. Fondsvorming kan een belangrijk instrument zijn om te ontschotten.

### *Slim organiseren van in- en uitstappen in gebiedsprocessen*

Gebiedsprocessen zijn tot nu toe veelal lineair georganiseerd, gericht op projectrealisatie en grond- en vastgoedtransactie. Het handelen van de overheid kan zich veel meer gaan richten op het continue, cyclische proces van ontwikkeling, gebruik en transformatie van gebieden. Voor gebiedsontwikkeling betekent dit dat er partijen aan tafel komen met in de tijd en in karakter zeer uiteenlopende investeringshorizonten, belangen en rendementseisen (financieel, economisch, maatschappelijk). De nieuwe ontwikkelaars geven mede vorm aan deze keten van investeringen. Sleutel tot het verhogen van stedelijke kwaliteit in gebieden (sociaal, fysiek, beleving, etc.) en waardenvermeerdering op korte én lange termijn is dan het slim organiseren van het in- en uitstappen van investeerders en beheerders op een wijze die zowel privaat als algemeen belang dient.

### *Changing the game*

Het begint niet langer met “we gaan wat doen” maar met de combinatie van ‘wat, hoe én waarom’ van de aanpak van situaties of problemen. Van hieruit moet worden gezocht naar de juiste partners. Succes is daarmee gekoppeld aan degene die het beste is in het organiseren van zijn netwerk rondom een gezamenlijke set van waarden. De toegevoegde waarde van de overheid kan zitten in het stimuleren van publieke waardeontwikkeling op lange termijn, die niet (automatisch) opgepakt wordt door private investeerders. Of in het aanboren en verbinden van netwerken van private partijen die zich inzetten voor publieke waarden vanuit welgemeend eigen belang. De overheid als ‘game changer’ én als herkenner van ‘game changers’.



## HET GESPREK

Ontwikkelingen in de relatief dunbevolkte 'Zuidvleugelstad' hebben de afgelopen jaren vrijwel stilgestaan. Er is tijdens de crisis een aardig beeld ontstaan van wat er moet gebeuren. In de Visie ruimte en mobiliteit van de provincie Zuid-Holland is bevestigd dat het verbeteren van het vestigingsklimaat één van de grootste opgaven is in de Zuidelijke Randstad. Govert Veldhuijzen geeft in zijn opening dan ook aan met name bezig te zijn met de vraag "hoe gaan we dit nu doen?". Angst voor ongewenste ontwikkelingen heeft hij amper aangezien daar geen geld voor is en de provincie bovendien voldoende planologische middelen heeft om deze te voorkomen. De crux zit juist in het op gang krijgen van de gewenste ontwikkelingen. Er zijn plekken waar verandering aangejaagd kan worden. Hier staan met name de gemeenten voor aan de lat. Wat is daarbij nu het handelingsperspectief voor de provincie?

*"Overheden zijn terughoudend geworden in het inzetten van andere instrumenten dan de gebruikelijke - het is de vraag of we hiermee onze doelen bereiken."*

Het is voorstelbaar dat de provincie een rol kan spelen in de kapitaalvoorziening uit de overtuiging dat een publieke bijdrage aan het op gang krijgen van ontwikkelingen noodzakelijk is. Welke rol kan de provincie daarbij spelen zonder direct op de voorzittersstoel te gaan zitten, maar wel de goede partijen te betrekken? En welke partijen zijn dat dan? Het gaat om oude spelers die zich aan het vernieuwen zijn én om nieuwe spelers. Daarbij moeten we goed in de gaten houden dat het over mensen gaat: over de gebruiker en de consument. Het gaat voor hén om een nieuwe invulling van de rol van de overheid. Het debat over de waarden waar vanuit we handelen kan in de Raden en Provinciale Staten – daartoe nog scherper gevoerd worden dan nu het geval is.

Het gesprek vindt plaats in vier groepjes waarin wordt bediscussieerd welke nieuwe, opkomende businessmodellen er zijn en welke concrete voorbeelden al resultaten laten zien. De belangrijkste denkmodellen uit de groepjes zijn vervolgens gezamenlijk besproken en bevraagd op succesfactoren en rol van de overheid.

### *GROEP 1 – Balanceren tussen privaat belang en algemeen belang*

We zien veel initiatieven van onderaf, mensen komen op voor hun eigen belangen en dit levert succesvolle voorbeelden op. Hierbij denken we aan wijkbedrijven, 50.000 private investeerders die investeren in een energiecollectief in Rotterdam Noord, het tennispark Princenhage in Breda, Vogelwijk Energiek (Den Haag), 'MIRT nieuwe stijl' en processen waarin private partijen uit de regio Drechtsteden de lead nemen m.b.t. de wateropgave. Het gaat veelal niet in de kern om 'verdienmodellen', maar om waardencreatie op de lange termijn. Deze voorbeelden en onderliggende modellen zijn erg gericht op de belangen van private partijen of een specifieke groep van burgers. Terugkerende vraag is wie in deze gevallen het algemene belang beschermt en de belangen die geen organiserend vermogen hebben in de gaten houdt. Het is in essentie een taak van de overheid om dit algemene belang te beschermen. Dat kan de provincie zijn, maar ook het Rijk, een gemeente of een waterschap. In de praktijk van bestuurders blijkt het echter moeizaam om niet in eerste instantie bezig te zijn met de correctheid van processen, maar ook oog te houden voor het hogere doel, zoals zou moeten.

### *Mogelijke kansrijke modellen: gebiedscontracten met meerjarige doelen en omgevingscontracten*

*Een gebiedscontract is een schriftelijke, privaatrechtelijke overeenkomst tussen een (regionale) overheid en private (grond)eigenaren, waarin alle partijen zich vastleggen op het leveren van een prestatie of tegenprestatie. Men maakt afspraken over bijvoorbeeld (...) beheer, (...) maatregelen, (...). Hierbij komt zoveel mogelijk verantwoordelijkheid in het gebied zelf te liggen. Een gebiedscontract veronderstelt dat partijen bereid zijn om verplichtingen aan te gaan. [Bron: [wing.nl](http://wing.nl)]*

*Gebiedscontracten zijn tot op heden vooral ontwikkeld en toegepast voor ontwikkeling van natuur en recreatie.*

*Een nieuw instrument is het omgevingscontract. In deze situatie heeft de ontwikkelaar rechtstreeks contact met belanghebbenden uit de omgeving en maakt met hen afspraken. De overheid faciliteert; ze stelt kaders en zorgt dat het proces eerlijk verloopt. [Bron: [tertium.nl](http://tertium.nl)]*

### *GROEP 2 – Nieuwe financieringsvormen – van stakeholders naar shareholders*

Een van de kernproblemen voor ontwikkelingen is financiering. Het gaat er niet om dat er geen geld is voor ontwikkelingen, maar dat (voor)investeringen en (financiële en maatschappelijke) rendementen niet goed op elkaar aansluiten. Een financieringsvorm om dit probleem op te lossen is fondsvorming: ofwel een gebiedsfonds, ofwel een revolverend fonds. In de gemeente Enschede wordt hiermee geëxperimenteerd. Opvallend is dat de vraag startte met hoe de werkgelegenheid te verbeteren en niet met hoe een ruimtelijk project te realiseren. Ook in Stadshavens in Rotterdam wordt al actief geëxperimenteerd met gebiedsfondsvorming. Bij gebiedsfondsen horen ook nieuwe proces- en organisatievormen waarin relaties tussen partijen expliciet worden gemaakt. Een gebiedsfonds wordt gekenmerkt door een meer zakelijk karakter dan eerder ingezette fondsen. Andere innovatieve financieringsmodellen met vergelijkbare principes zijn crowd funding, ingroei huur of omzethuur en het model van de kredietunie.

#### *Mogelijk kansrijke modellen: gebiedsfondsen en andere financieringsvormen*

*Gebiedsfondsen drijven, enerzijds, op publieke middelen (bij voorkeur in minderheidsbelang) die als lening, garantstelling of participatie worden ingezet in plaats van als subsidie, anderzijds op beoogde private inbreng (vanuit bijvoorbeeld beleggers/financiers, woningcorporaties en andere private partijen met belang). De doelstelling is vanuit een gebiedsfonds te investeren in projecten die een direct/indirect financieel en maatschappelijk rendement opleveren op langere termijn, waarbij de publieke middelen tegen gunstige financiële condities (laagrentend, achtergesteld, etc.) worden ingebracht om problemen rondom voorfinanciering te overbruggen. Hierdoor kunnen de resultaten uit de op zich gunstige businesscases op langere termijn tussen publiek en privaat verdeeld kunnen worden. [Bron: [Watertorenberaad Werksessie naar andere manieren van investeren - Opzet van gebiedsfondsen. 9 februari 2001](#)]*

### *GROEP 3 – Varieer strategie en rol naar potentie van gebieden en actoren*

Er ontstaan mooie initiatieven op kleine schaal. Schenk deze aandacht, eerder dan te blijven focussen op minder 'succesvolle' locaties. Gebieden zijn in te delen in een eenvoudig model, waarbij op de ene as gebieden staan met meer of minder potentie en op de andere as de potentie van actoren die betrokken zijn bij dat gebied. Dit schema is opgesteld als handvat om in verschillende typen opgaven gestructureerd te kunnen denken over rolinvullingen van de overheid en de invulling van samenwerking met andere actoren. Het is altijd een keuze op welk van de kwadranten je als overheid focust. Zo blijft het bijvoorbeeld een mogelijke keuze minder kansrijke kwadranten te stimuleren met subsidie-instrumentarium.

		gebieden	
		veel potentie	weinig potentie
actoren (particulieren, maatschappelijke organisaties, bedrijven)	weinig potentie	Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>extreme krimpgebieden</li> <li>stedelijke probleemwijken</li> </ul>	Het “bekende” model Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>vernieuwd Rotterdam Centraal</li> </ul>
	veel potentie	Bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> <li>place making</li> <li>enkele krimpgebieden met unieke kwaliteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organische groei / co-creatie</li> <li>rol overheid: faciliteren en richting geven</li> </ul>

#### GROEP 4 – WHY-HOW-WHAT

Door het WHY scherp in beeld te hebben en vervolgens naar de HOW-kant te kijken, is het businessmodel makkelijk in te vullen. Het businessmodel is mede afhankelijk van de keuze van de overheid op welke manier zij willen samenwerken. Een voorbeeld is de casus Dutch Innovation Factory in Zoetermeer. Zoetermeer kreeg te maken met een verslechterend economisch profiel. De gekozen aanpak richtte zich op het vinden van een niche in bestaande context van kennisinstellingen, aansluitend bij de identiteit van Zoetermeer. Hier is een nieuwe economische strategie ontwikkeld door onderzoek naar het veranderend economisch profiel in relatie tot ‘waarde’ aan de economische kracht van de regio. Welke niches, innovaties kunnen ingevuld c.q. doorgevoerd worden? Welke focuspunten voor gerichte opleiding en samenwerking met kennisinstellingen op MBO en HBO-niveau ontstaan? En in welke vorm van samenwerking -overheid, bedrijfsleven, onderwijs-? En uiteindelijk wat betekent dit voor de ‘fysieke’ vorm, de huisvesting van het onderwijs: de transformatie van leegstaande gebouwen naar een campus. Dit hele project is privaat gefinancierd. De gemeente is hier als gelijkwaardige partner betrokken; na de start heeft het bedrijfsleven en onderwijs het ‘vanzelf’ over. Ook in Delfshaven (Rotterdam) wordt momenteel gebouwd aan een gebiedsalliantie volgens hetzelfde principe. [voor de beschrijving van de Zoetermeer casus: [arievoorburg.com](http://arievoorburg.com)]

#### Mogelijk kansrijk model: nieuwe waardenketens en allianties op basis van NImB€

*De kern van dit model wordt gevormd door het diepgaand onderzoeken en bij elkaar brengen in gebieden van voorheen niet met elkaar verbonden businesscases, slim verbinden van privaat en algemeen belang en het voortbouwen op identiteit en niches die gebieden (kunnen) innemen in een groter geheel. Het gaat hierbij veelal om Nieuw Investeren met Bestaande Euro’s. Kern is niet eenmalige uitvoering, maar langdurig beheer en exploitatie. Concrete instrumenten zijn bijvoorbeeld gebiedsondernemingen en ‘social impact bonds’.*

‘Het redeneren vanuit de bestaande waardeketens, die snappen, versterken en ruimte verschaffen wordt minstens zo belangrijk als het binnen halen van nieuwe bedrijven. Waardeketens van bedenken, maken en produceren gaan door nieuwe technologie meer door elkaar lopen en er ontstaat een nieuwe maakindustrie. Voor ondernemers is het belangrijk de partners in de waardeketen op loopafstand te treffen. Gebouw- en gebiedsontwikkeling moet aan de economische kant vertrekken vanuit de waardeketens, niet vanuit het vastgoed.’ [Bron: Stipo i.s.m. 200 sociale ontwikkelaars: Manifest Van Stad Worden naar Stad Zijn’]





## Stellingen



### **Leonie Janssen-Jansen**

*Universiteit van Amsterdam – universitair hoofddocent planologie*

'Verdienmodel' is niet de juiste term in deze context; een provincie is geen bedrijf. We zoeken al jaren naar het juiste model en vinden het niet. Wanneer het gesprek gaat over het proces, gaat het niet over de inhoud en de waarden die we gezamenlijk belangrijk vinden.



### **Koen Westhoff**

*Rebel Group (betrokken bij Watertorenberaad)*

De overheid moet een rol houden zonder daarbij zelf het voortouw te nemen. Heb daarbij vertrouwen in het toepassen van het privaatrechtelijke instrumentarium.



### **Agnes Franzen**

*Technische Universiteit Delft – directeur Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling*

Leer van de modellen uit het verleden, zoals de realisatie van de Haarlemmermeer. Nu ook in een nieuwe context slim organiseren van private kapitaal voor algemeen belang.



### **Chantal Robbe**

*PAS BV - coördinator (nieuwe) thema's, sr. adviseur gebiedsontwikkeling / lid van expertteam Financieel Innovatieve Constructies Provincie Utrecht*

Het gaat om financieringsvormen in plaats van verdienmodellen - kijk verder dan alleen wonen, neem alle sectoren samen (wonen, zorg, onderwijs) en kies dan de juiste financieringsvorm.



### **Robin Dijkgraaf**

*Directeur en mede-eigenaar HD Groep*

Focus op ondernemerschap en op kracht. Door focus op de kracht van de stad in plaats van de problemen ontstaat positieve spin-off.



### **Christine Oude Veldhuis**

*Onderzoeker bij Amsterdam School of Real Estate / associate bij Ecorys / Jaar van de Ruimte*

Business-modellen zijn breder dan alleen verdienmodellen. In verdienmodellen is weinig nieuws te bedenken; vernieuwing zit in de rollen & verhoudingen tussen partijen en de keuze welk model wanneer toe te passen.



### **Hans Redert**

*STIPO / oud-gemeentesecretaris / oud-directeur OBR / producent 'Manifest Van Stad Worden Naar Stad Zijn'*

Nieuwe partijen dienen zich aan, andere partijen manifesteren zich. Het gaat om NImB€ (Nieuw Investeren met Bestaande Euro's).



### **Arie Voorburg**

*Consultant bij Arcadis*

Er is geld zat. Het vraagstuk is institutioneel en gaat erom hoe je materiële en immateriële waarde organiseert.



### **Lucas Hendricks**

*Eigenaar Kairos co. – consultant broedplaatsen Gemeente Amsterdam*

Organiseer nieuwe processen voor in- en uitverdienen. Let op de lege stoel aan tafel: wie doet niet mee, die er wel toe doet.



### **Jeroen van Schaick**

*Provincie Zuid-Holland - ruimtelijk strateeg*

Ga niet op zoek naar een nieuw model dat al het oude vervangt, maar zet in op het vullen van de gereedschapskist met meer verschillende tools.



### **Jelte Boeijenga**

*Jelte Boeijenga / Ruimtelijke Planning en Onderzoek – auteur van boek Geld en Stad; bezig met boek over Rekenen aan de Stad; auteur VINEX-atlas; voorzitter energie-coöperatie in Rotterdam-Noord*

De opgave is om met initiatiefnemers te groeien van een klein groepje naar een omvang waarmee je het verschil maakt.



### **Hans Tanis**

*Wethouder Sliedrecht - Portefeuillehouder ruimtelijk-economische ontwikkeling Drechtstedenbestuur*

We moeten van denken naar doen!