

Waardegedreven rekenen

voor een waardegedreven gebiedsontwikkeling

TNO, juni 2026

David.dooghe@TNO.nl



Inleiding

De maatschappelijke opgaven waar Nederland voor staat op het gebied van gezondheid, leefbaarheid en welzijn vragen om een andere manier van gebiedsontwikkeling. Tegelijkertijd zien wij in de praktijk dat gebiedsontwikkeling nog vaak primair wordt gestuurd door financiële logica en korte termijn resultaten. Hierdoor blijven maatschappelijke waarden onderbelicht, terwijl juist deze waarden bepalend zijn voor de kwaliteit en toekomstbestendigheid van onze leefomgeving.

TNO, Brink, Rho Adviseurs, Urban Sync en Horizons hebben de krachten gebundeld om deze beweging te versnellen. Met de [handreiking waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling](#) is een eerste stap gezet. De handreiking ondersteunt projectleiders in de initiatieffase om samen met een brede groep baathouders te werken aan een gedeeld Programma van Waarden.

De aanpak van de handreiking rust op drie pijlers: Waardegedreven Denken (maatschappelijke waarden centraal), Waardegedreven Samenwerken (iedereen aan de ontwikkeltafel) en Waardegedreven Rekenen (lange termijn rekenschap van de kosten en de baten).

Dit document bundelt het onderliggende onderzoek voor het uitwerken van de pijler *Waardegedreven Rekenen* uit de *handreiking waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling*.

Het biedt daarmee een verdere verdieping en inspiratie voor een projectleider rondom integraal investeren.



Leeswijzer en methode

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 gaat in op: wat is Waardegedreven Rekenen of een integraal investeren, hoe ontwikkelt het zich en wat zijn stappen voor integraal investeren?

In Hoofdstuk 2 worden zeven investeringsmodellen volgens de geformuleerde principes van een integraal investeren uitgewerkt. De huidige zeven modellen zijn niet uitputtend, maar zijn eerder een eerste aanzet ter inspiratie om anders te denken over het investeren in een gezonde leefomgeving.

In het concluderende hoofdstuk gaan we in op hoe de zeven investeringsmodellen de andere pijlers van de [handreiking waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling](#), namelijk *Waardegedreven Denken* en *Waardegedreven Samenwerken*, kunnen versterken.

Methode

De selectie van de zeven investeringsmodellen is gebaseerd op een quickscan van artikelen en rapporten rondom meer out-of-the box investeringsmodellen voor een gebiedsontwikkeling. Daarnaast zijn ook concrete voorbeelden uit het boek: [de fijne stad, inspiratieboek voor de gezonde leefomgeving](#) van Vincent Luyendijk (2025) benut ter inspiratie en werden hun onderliggende investeringsmodellen verder bestudeerd.

Drie van de modellen waren input voor een Springtij Expert Sessie rondom alternatieve investeringsmodellen voor een gezonde leefomgeving. Deze modellen werden uitgediept door middel van een rollenspel (micro-economische baathouders versus macro-economische baathouders) en een debatvorm (elke stoel is een type baathouder en er kon tijdens het debat gewisseld worden). De reflecties die deelnemers hadden bij een specifieke rol zijn kort genoteerd en toegevoegd bij het desbetreffende model.

inhoudstabel



1. Integraal Investeren

1.1 Waardegedreven rekenen = Integraal investeren

1.2 Integraal investeren is in ontwikkeling

1.3. Stappen voor integraal investeren

2. Investeringsmodellen

2.1 Integrale investeringsmodellen

- Particuliergestuurde ontwikkeling
- Bestaande structuren beter benutten
- Ontwikkelen vanuit beheer
- Innovatiepartnerschap, vroeg in ontwikkeling
- Filantropisch ondersteunde ontwikkeling
- Beleggergestuurde ontwikkeling
- Overhedengestuurde ontwikkeling

3. Conclusies en aanbevelingen

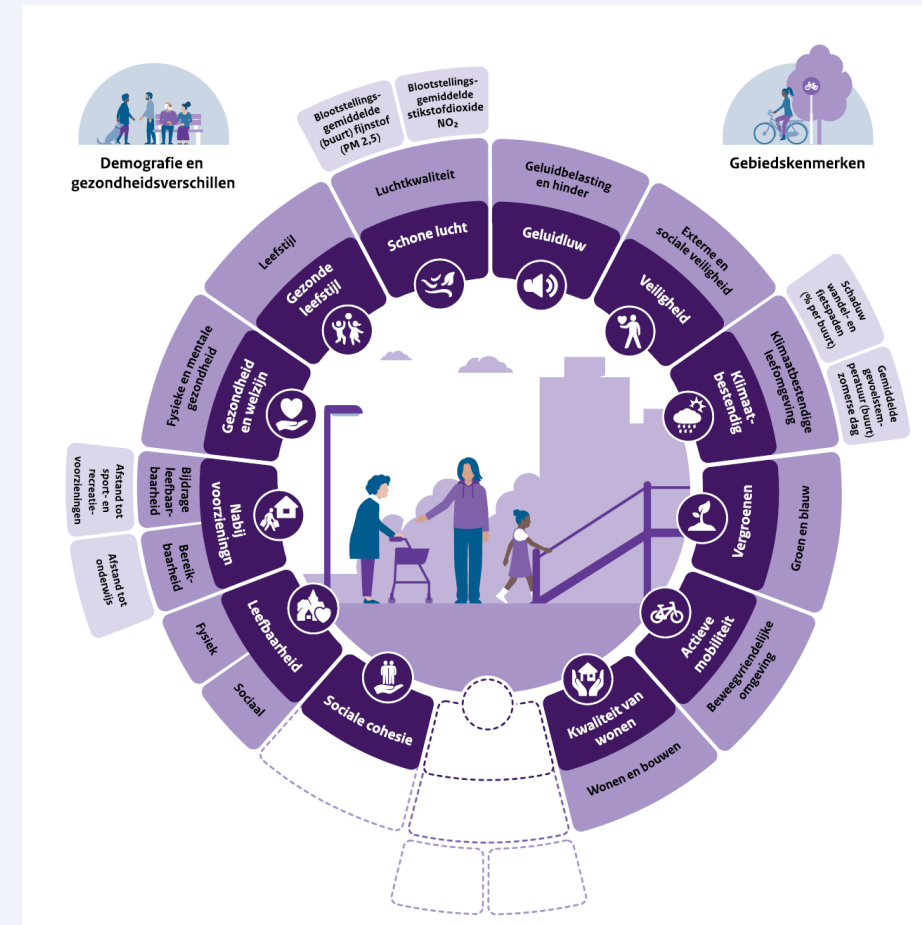
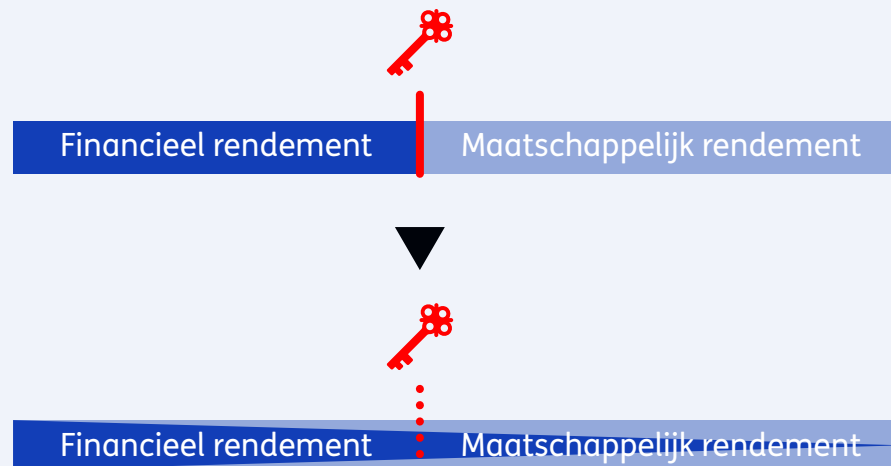
4. Literatuur

1. Integraal Investeren

1.1 Waardegedreven rekenen = Integraal investeren

Aandacht hebben voor en sturen op bredere, collectieve maatschappelijke waarden en opbrengsten is de essentie van waardegedreven werken. Gebiedsontwikkeling wordt sterker wanneer maatschappelijke waarden (zoals welzijn, inclusie en duurzaamheid) gelijkwaardig worden meegewogen en een tijdsperspectief voorbij de grondexploitatie wordt benut. Het leidt aantoonbaar tot betere wijken, robuustere keuzes en bredere coalities. Dat betekent niet dat de financiële haalbaarheid geen rol meer speelt; deze blijft essentieel.

In dit document benutten we de term *investeren*, i.p.v. *financieren* omdat naast het investeren van kapitaal, de investeringsmodellen (hoofdstuk 2) ook het investeren van middelen, tijd en netwerken mogelijk maken.



[Basisset Indicatoren Gezonde Leefomgeving](#), Bron RIVM en TNO (2025)

1.2 Integraal investeren is in ontwikkeling

Conclusies uit state-of-the-art documenten

- Er zijn in toenemende mate succesvolle voorbeelden van integraal investeren, maar nog niet alles gaat voorbij de sleuteloverdracht.
- Veel kan met bestaande instrumenten (zie volgende pagina's), maar ze worden nog niet breed toegepast of zijn ze nog ontoereikend voor een integrale of meervoudige aanpak.
- Begin met inventariseren van de koppelkansen, risico's, baten, baathouders en hun investeringsmogelijkheden. Het investeringsmodel volgt.
- Wederzijds vertrouwen en transparantie tussen de shareholders is voorwaardelijk

Voorbeelden van financieringsinstrumenten en investeringsmodellen in documenten.

De volgende vijf pagina's laten voorbeelden zien van financieringsinstrumenten en investeringsmodellen. In de voorbeelden is het onderscheid niet altijd duidelijk. Voor ons zorgt een financieringsinstrument (bv. eigen vermogen, lening, ...) ervoor dat een partner het nodige kapitaal heeft om te investeren. Een investeringsmodel (bv. investeringsplatform, -fonds of maatschappelijk investeringsmodel) brengt investeringen vanuit verschillende partners samen. Dit met als doel bijvoorbeeld project(en) voor een langere termijn te kunnen ondersteunen.



Bronnen benut voor state-of-the-art:

- [Handleiding+Natuurinclusief+Investeren_Collectief+Natuurinclusief_1.0.pdf](#)
- [Investeren-in-Integraliteit-De-Natuurverdubbelers.pdf](#)
- [Samen bouwen aan een gezonde leefomgeving, zo lukt het wél om financiering te vinden | RIVM](#)
- [gebiedsontwikkeling-nieuwe-stijl-eerste-stappen-in-de-praktijk.pdf](#)
- [Samen Slim - Watertorenberaad](#)

Voorbeelden instrumenten: natuurinclusief

Financieringsinstrumenten

Instrument	Toelichting	Niveau	Initiator	Bekostiger	Indicatie inzetbaarheid
Conventionele financieringsinstrumenten					
Lenings-voorwaarden	Lening met zachtere voorwaarden, zoals een langere aanloopperiode of langere looptijd.	Project	Financier	Overheid/ financier	Goed inzetbaar voor investeringen die langer de tijd nodig hebben om opbrengsten te genereren (bijv. Omslag naar natuurinclusieve landbouw)
Obligaties	Verhandelbare schuldbewijzen die worden uitgegeven om geld aan te trekken van investeerders.	Project, gebied	Gemengd	Overheid/ financier/ markt	Ophalen van grote bedragen, stuurbaar door KPI's
Eigen vermogen	Financiering via aandelen	Project	Financier	Markt	Uitdagend, gezien venture capital en private equity investeert met een korte termijn horizon.
Rentekortingen op leningen	Goedkopere financiering	Project	Financier	Overheid/ financier	Stimulering kapitaalintensieve natuurinclusieve projecten. Korting bekostigd vanuit financier enkel als natuurinclusieve projecten minder risico dragen.
Garanties	Risico verlagen voor kapitaalverschaffers	Project	Overheden	Overheden	Afdekken van risico's, aanjagen van private investeringen.
Specifieke en gerichte financieringsinstrumenten					
PPS	Contractvorm waarbij overheden en bedrijven samenwerken en vanuit een duidelijk omschreven taak- en risicoverdeling opereren, veelal inclusief meerjarige financieringsconstructie.	Project, gebied	Rijk	Rijk, financiering, markt	Wordt veel gebruikt in de bouw en infra, maar kan ook worden ingezet voor natuurinclusieve gebiedsontwikkeling of beheer van het landelijk gebied.
Concessionaire financiering	Financiering tegen gunstigere voorwaarden zoals een lagere rente, aanvaarding van hogere risico's en een aflossingsvrije periode.	Project	Financiers, overheden	Overheden, NGOs, filantropie, financiële sector	Afdekken van risico's, aanjagen van private investeringen.
Revolverende fondsen	Een fonds, vaak eenmalig gevuld met publiek geld, waarin vrijgekomen middelen (zoals door terugbetaling van een lening of rentebetalingen) opnieuw kunnen worden ingezet.		Overheden	Overheden, financiële sector	Revolverende fondsen kunnen een interessant alternatief zijn voor subsidies, mits er ook sprake is van een mechanisme van waaruit het fonds aangevuld kan worden.
Blended finance	Een overkoepelende term voor verschillende verschijningsvormen van verschillende complementaire instrumenten, die parallel of over tijd worden ingezet om niet-financierbare projecten financieel te maken door publiek geld als hefboom te gebruiken.	Project	Financier	Overheden, financiële sector	Financiering en bekostiging rondkrijgen van projecten met belanghebbenden met verschillende wensen op het gebied van tijd, risico, rendement en impact.

Natuurinclusief Investeren en Financieren, Handleiding voor de financiële sector.

(versie 1.0, 2025)

De handleiding gaat in op wat een natuurinclusieve investering inhoudt (met een verdere uitwerking voor een natuurinclusieve gebouwde omgeving; natuurinclusieve grootschalige infra, water en energieprojecten; en een natuurinclusief landelijk gebied) en hoe dit kan worden bewerkstelligd.

Op basis van schaalbaarheid en impact op natuur worden de meest kansrijke financiële instrumenten voor natuurinitiatieven weergegeven. Een PPS, fonds of blended finance brengt meerdere geldstromen bij elkaar en zien we dan ook als een investeringsmodel.

Bron:

[Handleiding+Natuurinclusief+Investeren_Collectief+Natuurinclusief_1.0.pdf](#)

Voorbeelden instrumenten: klimaatadaptatie en natuurinclusief

Overzicht alle financieringsmogelijkheden



Fondsen

- › BIZ-fonds
- › Fonds gemeden schade verzekeraars
- › NWB Waterinnovatiefonds
- › Ondernemersfonds
- › Kredietunie
- › Vereveningsfonds
- › Lokaal investeringsfonds
- › GebiedsInvesteringsZone (GIZ)
- › Gebiedsoverstijgende voorzieningen (GoVo)
- › Coöperatie



Subsidies

- › Diensten en producten in natura
- › Maatwerksubsidie voor woningcorporaties
- › Subsidie door decentrale overheden
- › Werkgever Klimaatbudget
- › Duurzaamheidsbijdrage

Ga voor een compleet overzicht van alle subsidieregelingen en financiering die wij onderhouden naar [Subsidie- en financieringswijzer](#).



Leningen

- › Duurzaamheidslening
- › Hypotheekrente-differentiatie
- › Impactlening
- › Regeling groenprojecten



Belastingvoordeel

- › Differentiatie van de waterschapsbelasting
- › Duurzame rioolheffing
- › Groene leges
- › Investeringsaftrek MIA/Vamil
- › Planbatenheffing
- › Riool- en waterzorgheffing



Constructies

- › Anterieuere overeenkomst
- › Bedrijfsparticipatie
- › Besparen op beheer en onderhoud
- › Crowdfunding
- › Energieprestatievergoeding
- › Environmental impact bond
- › Green bond
- › Hogere vastgoedwaarde door vergroening
- › Inkoopkorting
- › Klimaatadaptatie in de grondexploitatie
- › Meekoppelkansen
- › Residuele grondwaarde
- › Toekenning bovenwijks
- › Woningabonnement
- › Baatbelasting
- › Green Deal
- › DBFMO Financiering
- › Premiekorting
- › Posterieuere overeenkomst

Klimaatadaptatie gebouwde omgeving

Het voormalige ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening (VRO) biedt ondersteuning bij het klimaatbestendig en natuurinclusief maken van de gebouwde omgeving. RVO heeft in samenwerking met landelijke experts instrumenten ontwikkeld die helpen bij de meest voorkomende problemen waar men in de praktijk tegenaan loopt.

Er zijn verschillende financieringsmogelijkheden. De fondsen en sommige van de constructies kunnen we plaatsen onder investeringsmodellen.

Bron:

[Financiering van klimaatadaptatie | RVO.nl](#)

Voorbeelden instrumenten: openbare ruimte

Onroerend goed gerelateerde instrumenten

MECHANISME	CATEGORIE	INSTRUMENT		GEBIEDSRELATIE	BETROKKEN PARTIJEN	JURIDISCHE HARDHEID
BINNENPLANS KOSTENVERHAAL	TE ONTWIKKELEN GEBIED					
	Kostenverhaal projectontwikkelaars	Grondpositie	Actief grondbeleid (gronduitgifte)	Directe gebiedsrelatie- direct verband tussen kosten & opbrengsten	Gemeente, projectontwikkelaar	Privaatrechtelijk
			Publiek-private samenwerking		Onderneming opgericht door gemeente en projectontwikkelaar, bijv. grondexploitatie-maatschappij	
		Geen grondpositie	Faciliterend grondbeleid - Anterieure overeenkomst - Posterieure overeenkomst		Gemeente, projectontwikkelaar	Publiekrechtelijk (via Omgevingsplan)
			Faciliterend grondbeleid - Kostenverhaal bijdrage via Omgevingsplan		Gemeente, projectontwikkelaar	
	REEDS ONTWIKKELD GEBIED					
Baatbelasting	Baatbelasting	Directe gebiedsrelatie- direct verband tussen kosten & opbrengsten		Gemeente, bestaande vastgoedeigenaren	Publiekrechtelijk	
OVERIGE BIJDRAGEN	TE ONTWIKKELEN GEBIED					
	Financiële bijdrage projectontwikkelaars	Bovenwijkse voorzieningen		Zwakke gebiedsrelatie - indirecter verband tussen kosten & opbrengsten	Gemeente, projectontwikkelaar	Privaatrechtelijk (via anterieure overeenkomst) of Publiekrechtelijk (via Omgevingsplan)
		Bovenplanse verevening				
		Bijdragen ruimtelijke ontwikkelingen				
	REEDS ONTWIKKELD GEBIED					
	Planbaatafoming	Directe planbaten - Kwalitatieve verplichting of kettingbeding bij verkoop - Voorwaarden via erfpacht		Op het perceel - geen verband tussen kosten & opbrengsten - vrij te besteden	Gemeente, bestaande vastgoedeigenaren	Privaatrechtelijk
Indirecte planbaten - OZB - Eigen woningforfait - Overdrachtsbelasting		In nabijheid van perceel - geen verband tussen kosten & opbrengsten - vrij te besteden	Publiekrechtelijk (via belasting)			
GEBIEDS-GERICHTE INVESTERINGSZONE	Financiële bijdrage ondernemers	Bedrijven Investerings Zone (BIZ)		Directe gebiedsrelatie- direct verband tussen kosten & opbrengsten	Gemeente, ondernemers	Privaatrechtelijk, publiekrechtelijk vangnet
	Financiële bijdrage gebiedspartijen	Gebieds Investerings Zone (GIZ)			Gemeente, gebiedspartijen	Privaatrechtelijk

Investeren in Integraliteit, Integrale fondsvorming voor meervoudige waardecreatie in de openbare ruimte

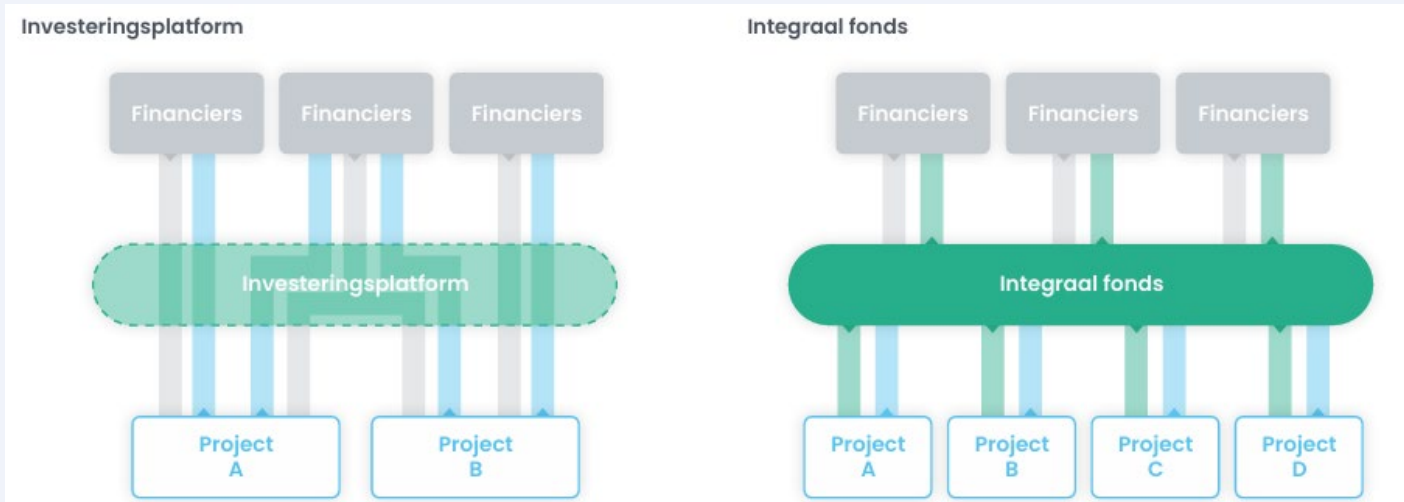
Het onderzoek laat zien dat meervoudige waardecreatie complex is, en daarmee ook de financiering ervan. Een deel van de complexiteit zit in de rijkheid aan mogelijkheden die er zijn. Dit roept de vraag op hoever je wilt gaan in het combineren van functies binnen een project. Tegelijkertijd laat het onderzoek zien dat er volop mogelijkheden zijn en dat er ook binnen het bestaande instrumentarium voor gemeenten volop mogelijkheden zijn voor integrale financiering. Deze worden bovendien ook al vaker toegepast, soms zelfs zonder dat men zich daarvan bewust is.

De instrumenten onder gebiedsgerichte investeringszones zijn investeringsmodellen.

Bron:

[Investeren-in-Integraliteit-De-Natuurverdubbelaars.pdf](#)

Voorbeelden koppelen geldstromen: openbare ruimte



Fondsvarianten uitgewerkt in document:

- Publiek bekostigingsfonds
- 2A. Publiek-privaat blended fonds
- 2B. Publiek-privaat financieringsfonds
- 3. Publiek-privaat ontwikkelingsfonds
- 4A. Publiek revolverend fonds
- 4B. Publiek-privaat revolverend fonds
- 5. Revolverend resultaatfonds

Investeren in Integraliteit, Integrale fondsvorming voor meervoudige waardecreatie in de openbare ruimte

Het onderzoek gaat dieper in op de rol die investeringsmodellen, hier investeringsplatforms en fondsen, kunnen spelen bij integrale financiering van openbare ruimte en brengt mogelijke fondsstructuren in beeld.

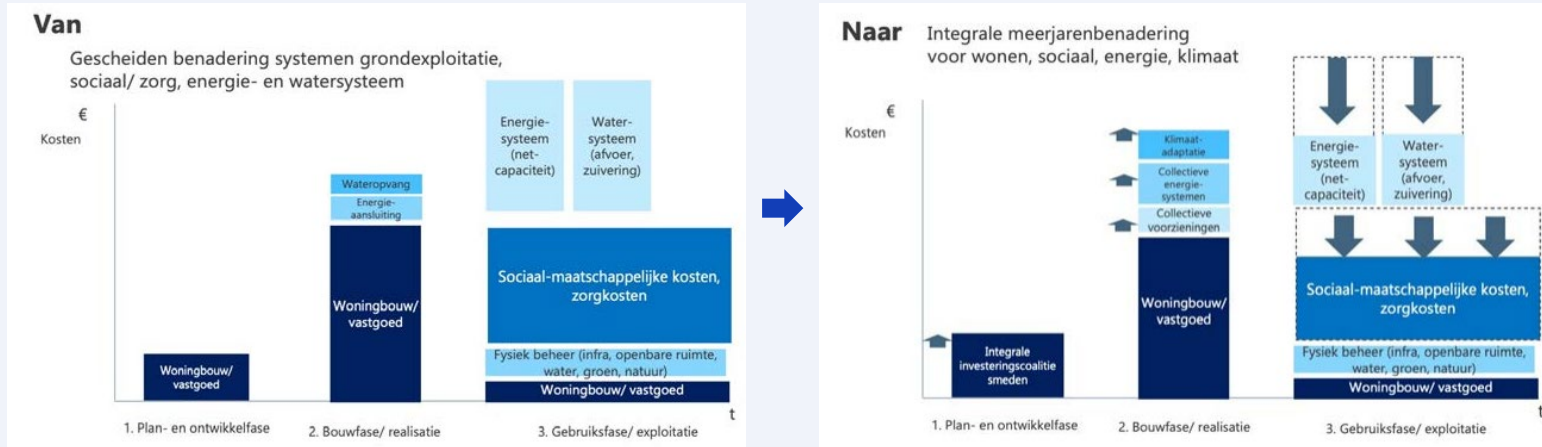
Investeringsplatforms zijn informele of formele actoren die zich toeleggen op het aangaan van integrale samenwerking, projecten investeringsklaar maken, en geldstromen van financiers koppelen aan projecten. Hierbij lopen de geldstromen direct van de financier naar het project of via een fonds.

Een fonds is een formeel beheerde pot geld waarvoor geldschieters vreemd of eigen vermogen ter beschikking hebben gesteld met een specifiek mandaat.

Bron:

[Investeren-in-Integraliteit-De-Natuurverdubbelers.pdf](#)

Voorbeelden koppelen geldstromen: maatschappelijk investeringsmodel



Naar een maatschappelijk investeringsmodel voor gebiedsontwikkeling

In het rapport wordt beste manier verkend om over sectorale grenzen heen in slimmere maatschappelijke oplossingen te investeren. Daarbij wordt onderzocht hoe de sectorale grens tussen het fysieke en sociale domein te doorbreken.

In deel 1 van het rapport worden (revoluerend) investeringsfondsen beschreven en geïllustreerd met cases.

In deel 2 worden de te verwachte baten en baathouders voor verschillende thema's (wonen, voorzieningen, mobiliteit, werkgelegenheid, energie, klimaatrobuust) verder uitgewerkt.

Bron:

Deel 1: [Samen-slim_deel1_V3.pdf](#)

Deel 2: [samen-slim_deel2_V3.pdf](#)



Voorbeeld uitwerking baten en baathouders voor wonen als behoorlijke basisvoorziening

1.3 Stappen voor integraal investeren

Deze drie stappen zijn gekoppeld aan de stappen beschreven in de bouwsteen *financieringskaders* uit de handreiking.

1. Begin bij baten en baathouders.

Waardegedreven werken leidt in grote lijnen tot twee type baten* voor de baathouders/shareholders:

- **Micro-economische baten:** opbrengsten die daadwerkelijk ergens landen, bijvoorbeeld bij een gemeente, een vastgoedeigenaar of een ontwikkelaar. Hierover kunnen afspraken worden gemaakt en baathouders kunnen makkelijk overtuigd worden om shareholders te worden.
- **Macro-economische baten:** effecten op bijvoorbeeld gezondheid, welzijn, klimaatadaptatie en biodiversiteit die de samenleving als geheel raken. Deze baten zijn dienen vaak ter legitimatie van beleid. De baathouders zullen niet altijd interesse hebben om shareholders te worden.

De [quicksan waardegedreven potentieel](#) helpt bij het inzichtelijk maken van mogelijke baathouders per waarde uit de basisset indicatoren gezonde leefomgeving. De bouwstenen *Kansenanalyse* en *Waardegedreven Samenwerkingsstrategie* van de [Handreiking](#) helpen om de risico's van baathouders en risicohouders te identificeren.

Verschillende afdelingen binnen een gemeente kunnen voordelen ervaren van een gezonde inrichting van de openbare ruimte bijvoorbeeld in de vorm van vermeden kosten op toekomstige begrotingen. Met de methode *Urban Financial Metabolism* heeft [TNO Vector](#) dit inzichtelijk gemaakt voor Dordrecht.

* Bade, T. (2025). *Groen op de Balans, Over de maatschappelijke en economische baten van de Groene Stad*. Triple E / Kenniscentrum Natuur en Economie

2. Verbreed de blik voorbij de korte termijn.

Nieuwe bewoners krijgen de sleutel van hun woning op het moment dat alle exploitaties zijn gesloten en opgeborgen. Dat is eigenlijk vreemd: pas dan begint de fase van het maatschappelijk rendement. De grondexploitatie stuurt op kosten en opbrengsten binnen de ontwikkelperiode, voor een beperkt aantal partijen. Maatschappelijke waarden zoals gezondheid, sociale samenhang of klimaatadaptatie laten zich daarbinnen nauwelijks kapitaliseren.

Een integraal investeringsmodel rekent over de gehele levenscyclus van het gebied, niet alleen over de ontwikkelperiode. Dit vraagt om een kanteling: van opleveren en beperkt risicodragerschap, naar gezamenlijke verantwoordelijkheid voor beheer en effecten na oplevering. Een effectverplichting op middellange en lange termijn, in plaats van een inspanningsverplichting op de korte termijn.

3. Verbind grote of kleine bijdragen

Een integraal investeringsmodel, zoals bijvoorbeeld een revolverend gebiedsfonds (zie vorige pagina's), combineert grote investeringen met kleinere bijdragen van uiteenlopende baathouders en heeft een tijdshorizon die verder reikt dan de sleuteloverdracht.

In hoofdstuk 2 worden zeven investeringsmodellen volgens deze drie stappen uitgewerkt.

2. Investeringsmodellen

2.1 Integrale investeringsmodellen

Vanuit de verwachte micro- of macro-economische baten (zie 3.1, principe 1) voor verschillende baathouders zijn er meerdere investeringsmodellen die helpen om geld, tijd of netwerken te organiseren voor een gebiedsontwikkeling voorbij de sleuteloverdracht. De onderstaande modellen zijn geordend naar de complexiteit (voor één of een combinatie van projecten) en worden op de komende pagina's verder uitgediept en geïllustreerd met voorbeelden.

Investeringsmodellen die geld, tijd of netwerken van meerdere shareholders samenbrengen voor:

- één project:

- Particuliergestuurde ontwikkeling *
- Bestaande structuren beter benutten
- Ontwikkelen vanuit beheer *
- Filantropisch ondersteunde ontwikkeling

- een combinatie van projecten:

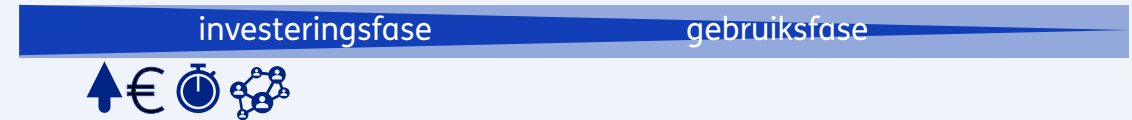
- Innovatiepartnerschappen, vroeg in de ontwikkeling
- Beleggergestuurde ontwikkeling *
- Overhedengestuurde ontwikkeling

* Drie van de modellen waren input voor een Springtij Expert Sessie rondom alternatieve investeringsmodellen voor een gezonde leefomgeving. Deze modellen werden uitgediept door middel van een rollenspel (micro-economische baathouders versus macro-economische baathouders) en een debatvorm (elke stoel is een type baathouder en er kon tijdens het debat gewisseld worden). De reflecties die deelnemers hadden bij een specifieke rol zijn kort genoteerd en toegevoegd bij het desbetreffende model.

Particuliergestuurde ontwikkeling

Principe:

Particuliere partijen, vaak lokale ondernemers, bewoners of een gemeenschap investeren (geld, tijd en netwerk) in hun eigen directe leef- en/of werkomgeving. De investering verdient zichzelf terug en is de motor voor het opstarten van value case met meerdere lokale projecten.



Waarden en <u>micro</u> -economische baten	Shareholders	Waarden en <u>macro</u> -economische baten	Baathouders of shareholders
Waarden: Vergroenen, klimaatbestendig, kwaliteit van wonen, actieve mobiliteit, nabij voorzieningen Baten: • Diversifiëren van persoonlijk of bedrijfs-beleggingsportfolio • Extra voorzieningen (duurzame energie, deelauto, buurthuis, moestuin,...) in de buurt.	Shareholders: • Bedrijven or bewoners (niet georganiseerd en incrementeel) • Gemeenschap (georganiseerd en langdurig)	Waarden: Schone lucht, gezondheid en welzijn, leefbaarheid, sociale cohesie, gezonde levensstijl. Baten: • Minder zorgkosten op langere termijn. • Baten door schone lucht, vergroenen en klimaatbestendig.	Baathouders: • Omwonenden, sociaal domein gemeente en Rijk, zorgaanbieders en (zorg)verzekeraars. • Waterschappen, gemeente, provincie, Rijk, staatsbeheer, nutsbedrijven, ...

Casus Utrecht-Lombok

Beschikbaar stellen van een vloot elektrische deelauto's die ook als buurtaccu functioneren. Aantrekkelijke business case, want de deelauto verdient zich terug. Gekoppelde value case voor de buurt: introductie deelauto geeft waarde aan nieuwe opties zoals zonnepanelen en energiedelen; minder parkeerplaatsen geeft meer groen; en de deelauto en bijbehorende opties verbeteren koopkracht.

De Ceuvel, Amsterdam

In 2012 diende een groep architecten het winnende plan in voor een prijsvraag van de gemeente Amsterdam. Ze kregen het terrein voor 10 jaar te leen. Het is een speeltuin voor duurzame technieken: door duurzame technologie te integreren voorzien ze zoveel mogelijk in hun eigen elektra en verwerken ze hun eigen afval op innovatieve, nieuwe manieren.

Reflecties expert sessie, particuliergestuurde ontwikkeling

Investeringsfase:

- Gemeenschap investeert (tijd, kennis, geld) in lokale projecten. Eigenaarschap van een eerder project samen opgezet project leidt vaak tot het opstarten van gerelateerde (sociale) activiteiten of nieuwe projecten (energie opwek, autodelen, vergroening,...)
- Ontwikkelaar investeert in eerste community events of voorziet tijdelijk ruimte voor buurtactiviteiten
- (Sociale) ondernemers of bedrijven investeren in impactvolle projecten met weinig risico.

Gebruiksfase:

- Gemeenschap: Lokale projecten worden beheerd door gemeenschap. Er is sprake van een lidmaatschap of projecten renderen voldoende voor onderhoud.
- Gemeente beheer (indien gebruik van openbare ruimte): Hoe maak je afspraken met bewoners over onderhoud en wanneer moet je zelf ingrijpen?
- Gemeente sociaal domein/ sport: Hoe open zijn de projecten voor personen buiten de gemeenschap?



Bestaande structuren beter benutten

Principe:

Bestaande structuren (groen, sociaal, energie, mobiliteit, ...) worden onderbenut of hebben overcapaciteit. Het beter benutten van deze structuren bespaart het investeren nieuwe structuren. Het [omgekeerd ontwerpen principe](#) kan helpen om deze structuren in kaart te brengen.

Gebruikersfase

Nieuwe gebruikfase



Waarden en <u>micro</u> -economische baten	shareholders	Waarden en <u>macro</u> -economische baten	Baathouders of shareholders
Waarden: Vergroenen, klimaatbestendig, actieve mobiliteit, sociale cohesie, gezonde levensstijl Baten: Vanuit het benutten van de overcapaciteit kan de beheerkost van bestaande structuur door meerdere partijen worden bekostigd.	Shareholder: • Actieve bewoners, gemeenten, scholen, waterschappen, provincie, staatsbeheer, nutsbedrijven, ...	Waarden Schone lucht, nabij voorzieningen, kwaliteit van wonen, gezondheid en welzijn, leefbaarheid, gezonde levensstijl Baten: • Behoudt of toevoeging van voorzieningen in de buurt. • Baten door schone lucht, vergroenen en klimaatbestendig.	Baathouders: • Omwonenden, sociaal domein gemeente • Waterschappen, gemeente, provincie, Rijk, staatsbeheer, nutsbedrijven, ...

Essenburgpark, Rotterdam

Door het openen en verbinden van afgesloten stukken groen is er een langwerpig stuk stadnatuur opengesteld. Het beheer wordt uitgevoerd door bewoners, samen met het Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard en de Gemeente Rotterdam.

Tramnetwerk als batterij, Rotterdam

Het tramnetwerk had overcapaciteit 's nachts, dit netwerk en energie wordt nu ingezet om 's nachts elektrische auto's op te laden. Zo is er bespaard op het uitrollen van een nieuwe netwerk en elektrische wagens dragen bij aan de lokale schone lucht.

Ontwikkelen vanuit beheer

Principe:

Partijen die instaan voor latere beheer, investeren extra bij bouw (bv. m2 en kwaliteit groen of kwaliteit materialen) omdat dit leidt tot langere levensduur en hogere restwaarde.



Waarden en <u>micro</u> -economische baten	Shareholders	Waarden en <u>macro</u> -economische baten	Baathouders of shareholders
Waarden: Vergroenen, klimaatbestendig, kwaliteit van wonen Baten: • Minder beheerkosten, onderhouds- en vervangingskosten (niet hoger in ieder geval) op korte en langere termijn. • Meer opbrengsten uit OZB.	Shareholders: • Beheer door gemeente, waterschappen, provincie, staatsbeheer, nutsbedrijven, ... • Gemeente	Waarden: Schone lucht, gezondheid en welzijn, leefbaarheid Baten: • Minder zorgkosten op langere termijn. • Baten door schone lucht, vergroenen en klimaatbestendig.	Baathouders: • Omwonenden, sociaal domein gemeente en Rijk, zorgaanbieders en (zorg)verzekeraars. • Waterschappen, gemeente, provincie, Rijk, staatsbeheer, nutsbedrijven, ...

Kunsthal renovatie, Rotterdam

Er was onvoldoende budget beschikbaar om te verduurzamen. Dura Vermeer, Eneco en Roodenburg, verenigd in een consortium, creëerden een innovatief businessmodel in de vorm van een ESCo (Energy Service Contract). Consortiumpartner Eneco financierde ruim € 1,5 miljoen voor van de energiebesparende maatregelen. Vervolgens neemt het consortium voor 15 jaar tegen een vast bedrag de gehele exploitatie over. Vanuit de besparing op energie en onderhoud wordt de voorfinanciering terugbetaald.

Casus Waterplein Benthemplein, Rotterdam

Het Benthemplein is het grootste waterplein ter wereld en heeft meerdere functies: het is een plein met ruimte voor water, sport en groen. Naast de gemeente investeerde ook het waterschap in de aanleg.

Reflecties Expert sessie, ontwikkelen vanuit beheer

Investeringsfase:

- Gemeente groen: Extra investering in aanleg van groen is te overzien. Uitdaging zit in beheer van het groen. Gaan bewoners akkoord met verwilderd groen?
- Gemeente beheer: Welke vervanging (planten, stenen,...) of extra onderhoudskosten (riool, kabels en leidingen,...) worden bespaard door extra investering?
- Verzekeringen: Hoe kan investering bijdragen aan verminderen van risico's gebouwde omgeving (vb. wateroverlast, verzakking,...)
- Waterschappen of Staatsbosbeheer: Welke knelpunten in het groter watersysteem of groenstructuur kunnen hierdoor opgelost worden? Welke later kosten voor het gehele systeem kunnen door lokale ingreep worden vermeden?

Beheerfase:

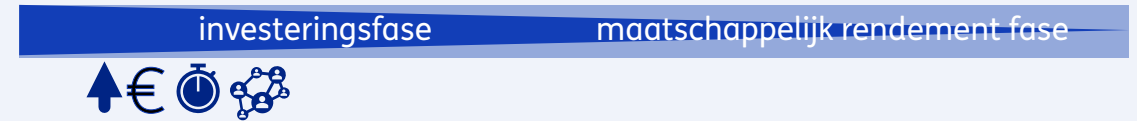
- Bewoners: Belang van vroeg betrekken en mede eigenaarschap creëren.
- Zorgverzekeraars: Zorgverzekeraars kunnen geen assets financieren, maar wel preventieve activiteiten die bijdragen aan verbetering gezondheid.
- Gemeente bestuur: Hoe kan hogere WOZ waarde door vergroening terugvloeien in het onderhoud van het groen?
- Gemeente beheer: Hoe maak je afspraken met bewoners over onderhoud en wanneer moet je zelf ingrijpen?
- Gemeente sociaal domein: Hoe koppel je sociale activiteiten (vb. dagbestedingen) aan groen investeringen en beheer zodat beide elkaar meer kunnen versterken?



Filantropisch ondersteunde ontwikkeling

Principe:

Filantropische instellingen investeren (onrendabele top, tijd of netwerk) om project met een lager financieel, maar groot maatschappelijk rendement te verwezenlijken.



Waarden en <u>micro</u> -economische baten	Shareholders	Waarden en <u>macro</u> -economische baten	Baathouders of shareholders
		Waarden: Vergroenen, klimaatbestendig, kwaliteit van wonen, actieve mobiliteit, nabij voorzieningen, veiligheid, schone lucht, gezondheid en welzijn, leefbaarheid, sociale cohesie, gezonde levensstijl Baten: • Halen van gestelde doelen van de instellingen.	Shareholders • Filantropische instellingen

Stichting Verre Bergen, Rotterdam

De stichting investeert in projecten rondom vergroening (specifiek in gebieden met lage SES), sportvoorzieningen, opleiding en talentontwikkeling, ontmoetingsplekken en schuldenproblematiek.

Nieuw Amsterdams verbond, Amsterdam

Het Nieuw Amsterdams Verbond is een onafhankelijke vereniging die zich inzet voor een leefbare stad voor iedereen. Het Verbond brengt maatschappelijke initiatieven, bedrijven, fondsen, betrokken Amsterdammers en de gemeente samen om samen te werken aan oplossingen voor urgente stedelijke vraagstukken. Vanuit gedeeld eigenaarschap en gelijkwaardigheid versterken leden elkaar en bouwen ze aan een veerkrachtig, inclusief en toekomstgericht Amsterdam.

Innovatiepartnerschap, vroeg in ontwikkeling

Principe:

Overheden definiëren het probleem of de behoefte en bedrijven stellen innovatieve oplossingen voor complexe (combinatie van) projecten. Na het uitvoeren van de onderzoeks- en ontwikkelingsfase, kun een overheid het product inkopen onder de voorwaarden die de partners bij de start van het innovatiepartnerschap zijn overeengekomen.



Waarden en <u>micro</u> -economische baten	shareholders	Waarden en <u>macro</u> -economische baten	Baathouders of shareholders
Waarden: Vergroenen, klimaatbestendig, kwaliteit van wonen, actieve mobiliteit, nabij voorzieningen, veiligheid, schone lucht, gezondheid en welzijn, leefbaarheid, sociale cohesie, gezonde levensstijl Baten: Via aanbesteding vroegtijdig met markt uitzoeken welke waarden er kunnen worden verwezenlijkt in de gebiedsontwikkeling.	Shareholder: Gemeenten en ontwikkelende partijen		

Beleggergestuurde ontwikkeling

Principe:

Door het hebben/ontwikkelen van een bredere focus dan vastgoed en door te anticiperen op toekomstige waardeontwikkeling van een gebied kan de belegger zowel zijn directe als indirecte lange termijn rendement op zijn investeringen optimaliseren.



Waarden en <u>micro</u> -economische baten	Shareholders	Waarden en <u>macro</u> -economische baten	Baathouders of shareholders
Waarden: Vergroenen, klimaatbestendig, kwaliteit van wonen, actieve mobiliteit, nabij voorzieningen Baten: • Kan ontwikkelproces mede sturen en stimuleren om toekomstige waardeontwikkeling (directe als indirecte rendement) van investeringen te optimaliseren.	Shareholders: • Beleggers (vb beurs of niet-beursgenoteerde vastgoedfondsen, pensioenfondsen, vastgoedtak (zorg)verzekeringen), gemeentelijke revolving fonds en woningcorporaties.	Waarden: Schone lucht, gezondheid en welzijn, leefbaarheid, sociale cohesie, gezonde levensstijl Baten: • Minder zorgkosten op langere termijn. • Baten door vergroenen en klimaatbestendig.	Baathouders: • Omwonenden, sociaal domein gemeente en Rijk, zorgaanbieders en (zorg)verzekeraars. • waterschappen, provincie, staatsbeheer, nutsbedrijven, ...

Holzmarkt, Berlin

De Zwitserse pensioenfonds stichting Abendrot, die zich tot duurzame beleggingen verplicht, kocht het perceel in 2012 tegen de hoogste bieding en gaf de coöperatie (culturele en ontwerp partijen) een erfpachtrecht. Met dit model slaagde men erin het perceel 75 jaar lang aan de speculatieve markt te onttrekken.

Reflecties Expert sessie, Beleggergestuurde ontwikkeling

Investeringsfase:

- Beleggers en ontwikkelaars zijn bereid tot extra investeringen in een gezonde leefomgeving als dit ook een hoger rendement (vb. hogere huur, minder leegstand,...) oplevert.

Waardeontwikkelingsfase:

- Zorgaanbieder (vb. dokter): Aanbieden van data, hebben de extra investeringen in gezondheid een effect, waar moet er worden bijgestuurd? Preventieve maatregelen voorschrijven die buurtvoorzieningen benutten.
- Bewoners: Wanneer zijn bewoners bereid meer te betalen voor extra investeringen? Belang dat er een koppeling kan worden gemaakt met wat ik bespaar (vgl. maandelijkse lagere kosten door investeringen in energiezuinige maatregelen).
- Werkgevers: Zijn werkgevers bereid hoger huur te betalen voor een gezonde werkomgeving? Gezonde werkomgeving zorgt voor gezonde werknemers en dus minder kosten voor uitval.



Overhedengestuurde ontwikkeling

Principe:

Meerdere publieke partijen werken samen om een grotere speler te zijn en zo een betere regie op projectontwikkeling en maatschappelijk rendement te organiseren.



Waarden en <u>micro</u> -economische baten	Shareholders	Waarden en <u>macro</u> -economische baten	Baathouders of shareholders
		Waarden: Vergroenen, klimaatbestendig, kwaliteit van wonen, actieve mobiliteit, nabij voorzieningen, veiligheid Schone lucht, gezondheid en welzijn, leefbaarheid, sociale cohesie, gezonde levensstijl Baten: • Kan het ontwikkelproces sturen voor een groter maatschappelijke rendement.	Shareholders: • Gemeente, provincies of Rijk

Casus Fellenoord Eindhoven

Een ontwikkelbedrijf (BV Fellenoord) van twee publieke partijen (gemeente Eindhoven en Provincie Noord- Brabant). Samen sturen ze op maatschappelijke doelstellingen zoals betaalbaarheid van wonen en energie. Dat geeft vertrouwen om samen met marktpartijen een beter stuk stad te realiseren. Het Rijk erkent de BV als serieuze speler door toekenning van in totaal circa 1 miljard euro aan subsidies voor woningbouw en bereikbaarheid.

JESSICA (Joint European Support for Sustainable Investments in City Areas)

Europese en Nederlandse overheden investeren “revolverend” geld in complexe stedelijke ontwikkel- en transformatieopgaven om zo andere partijen te stimuleren om hier ook langjarig in te participeren. Voorbeelden zijn het Rotterdamse fonds [SOFIE](#) en de Haagse fondsen [ED](#) en [FRED](#).

3. Conclusies en aanbevelingen

Conclusies en aanbevelingen

Dit document bundelt het onderliggende onderzoek voor het uitwerken van de pijler Waardegedreven Rekenen uit de [handreiking waardegedreven gezonde gebiedsontwikkeling](#). De inzichten uit het voorliggende onderzoek zijn verwerkt in de bouwsteen *financieringskaders* (stappen en aandachtspunten).

In de onderstaande aanbevelingen gaan we in op hoe de zeven investeringsmodellen de andere pijlers van de handreiking, namelijk *Waardegedreven Denken* en *Waardegedreven Samenwerken*, kunnen versterken.

1. Invloed op *Waardegedreven Denken*

Voor er sprake kan zijn van *Waardegedreven Rekenen* moeten een projectleider eerst *Waardegedreven Denken*. De investeringsmodellen, geïllustreerd met concrete voorbeelden, laten zien dat er meer mogelijk is dan bij een standaard gebiedsontwikkeling. Benut de modellen als inspiratie om zo een anders denken in gebiedsontwikkeling te stimuleren.

2. Invloed op *Waardegedreven Samenwerken*

De investeringsmodellen maken onderscheid tussen type baten (micro-marco-economisch) en investeringen (geld, tijd, middelen en netwerken) op korte of langere termijn.

Gebruik dit onderscheid tussen baten en investeringen om de gesprekken met de verschillende partners aan te scherpen. Wat kunnen ze investeren, op korte of langere termijn, en wat levert het hen op?

4. Literatuur

4. Literatuur

Lees meer over baten:

- [Groen op de Balans: verschil tussen baten en inkomsten - Gezonde Stedelijke Leefomgeving](#)
- [Urban Financial Metabolism, TNO Vector](#)
- [de fijne stad, inspiratieboek voor de gezonde leefomgeving](#)

Lees meer over financieringsinstrumenten of investeringsmodellen:

- [Innovatiepartnerschap | PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden](#)
- [De rol van private partijen in duurzame stedelijke ontwikkeling – SERVICE Study Association](#)
- [Belegger-gestuurde gebiedsontwikkeling – Gebiedsontwikkeling.nu](#)
- [De-Groene-Stad-Groen-op-de-Balans.pdf](#)
- [Stedelijk_investeren_en_onrendabele_toppen-1613036636.pdf](#)
- [Dit zijn de spelers en financieringsrollen bij gebiedstransformatie – Gebiedsontwikkeling.nu](#)
- [Financiering van klimaatadaptatie | RVO.nl](#)
- [Samen Slim – Watertorenberaad](#)
- [Handleiding+Natuurinclusief+Investeren_Collectief+Natuurinclusief_1.0.pdf](#)
- [Investeren-in-Integraliteit-De-Natuurverdubbelers.pdf](#)
- [Samen bouwen aan een gezonde leefomgeving, zo lukt het wél om financiering te vinden | RIVM](#)
- [gebiedsontwikkeling-nieuwe-stijl-eerste-stappen-in-de-praktijk.pdf](#)