

WAARDESTURING VOOR MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Verkenning van een nieuw denkraam

In opdracht van

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
Programma Verduurzaming Maatschappelijk Vastgoed

Origame

Susan Stuebing, Cees Anton de Vries, Menko Wiersema



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



Origame



Verkenning in opdracht van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
door Origame BV, Maarn
Susan Stuebing
Cees Anton de Vries
Menko Wiersema
December 2020

WAARDESTURING VOOR MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Verkenning van een nieuw denkraam

Inhoud

Inleiding

| | | |
|----|--|----|
| 1. | Voorbeelden van Waardesturing | 6 |
| 2. | Kenmerken van Waardesturing | |
| 3. | De basis op orde én kansen pakken | 8 |
| 4. | Bouwstenen van strategisch verduurzamen | 10 |
| 5. | Maatschappelijk Vastgoed als katalysator van het ecosysteem | 12 |
| 6. | Drie praktijken | 17 |
| - | Casus 1: Roermond, Citaverde College | 19 |
| - | Casus 2: Amsterdam, Sportpark Spieringhorn | |
| - | Casus 3: Leeuwarden, Velp, Hogeschool Van Hall Larenstein | |
| 7. | Het kleine en het grote steeds combineren | 26 |
| 8. | Conclusie en advies | 26 |
| | Bijlage 1: Werkwijze, interviews en brainstormsessies | 29 |

Inleiding

Opdracht en vraagstelling

Maatschappelijk Vastgoed heeft een grote omvang. De verduurzaming ervan is belangrijk vanwege de fysieke milieulast, maar ook vanwege de signaalwerking en mogelijke multiplier effecten in de maatschappij. De opgave is technisch, functioneel en financieel complex. In de verschillende sectoren zijn routekaarten gemaakt. Daarbij zet de overheid in op ontzorging, subsidie, advies en lerende netwerken. Tegen deze achtergrond ontstond ook de vraag naar een methode die het Maatschappelijk Vastgoed aanzet tot verduurzamen; een methode waarin die maatschappelijke rol ook tot uiting komt. Op deze manier wordt verduurzaming samen met andere partijen een continu proces in plaats van een enkelvoudige opdracht.

In opdracht van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland voerde Origame de verkenning uit over 'Waardesturing'. De Rijksdienst vroeg de kenmerken van 'Waardesturing' te beschrijven; dit te bespreken in enkele praktijksituaties en vervolgens advies uit te brengen over het alternatief 'Waardesturing' als onderdeel van de strategische afweging van de verduurzaming van Maatschappelijk Vastgoed

Samenvatting en advies

In de kern zijn er twee manieren van sturing. De meest gangbare vorm van sturing is het optimaliseren van behapbare onderdelen (element niveau), met hulp van subsidies en adviseurs, binnen de bestaande organisatieverhoudingen en passend in de eigen meerjarenbegroting. Er is ook een tweede vorm van sturing, die in andere sectoren al wel wordt toegepast, maar nog niet vaak bij (verduurzaming van) Maatschappelijk Vastgoed. Hierbij vindt sturing plaats door waarde toe voegen aan het geheel (systeem niveau) door mensen en organisaties uit de omgeving uit te nodigen samen te werken aan een hoger doel. Deze laatste vorm van sturing noemen we 'Waardesturing'.

We hebben de voorbeelden en werkende principes van Waardesturing voorgelegd aan enkele deskundigen en in brainstormsessies besproken binnen drie instellingen, namelijk Citaverde College (Roermond), Gemeente Amsterdam, Projectteam Sportpark Spieringhorn en Hogeschool Van Hall Larenstein (Leeuwarden-Velp).

In de gesprekken bleek dat Waardesturing niet in de plaats komt van bestaande verduurzamingsprojecten. Waardesturing opent een extra perspectief om als school, zorginstelling, sportcomplex, etc. deel te worden van maatschappelijke opgaven en transities. Daarmee wordt naast het sturen op kosten, ook het gesprek geopend over meervoudig gebruik van assets, strategische allianties met andere partijen en een nieuwe betekenis voor 'return on investment' (ROI). We zien kansen om werk met werk te maken: win-win. Er kunnen ook andere waarden gecreëerd worden: zoals ander financieel rendement, nieuwe prestaties van het primaire proces, impulsen voor de leefomgeving en persoonlijke groei door expansief leren.

De gebouwencomplexen en terreinen veranderen dan langzaam maar zeker in 'Tussenruimtes'¹. Dat zijn plaatsen en zones waar partijen in dynamische netwerken samen oplossingen maken die geen enkele partij alléén kan realiseren.

Het is denkbaar om het verduurzamen van Maatschappelijk Vastgoed te collectivieren; uitnodigend te maken en op te schalen. De koplopers geven aan: in zo'n proces worden de spelregels niet bepaald door de bestaande organisatiegrenzen en vigerende middenkaders, maar door de potentie van de plek en de dromen van haar eigenaren en gebruikers. Voor de verbetering van de performance van het hele systeem worden dan verschillende typen middelen ingezet. Zo ontstaat een innovatie-ecosysteem met steeds rijker wordende relaties. De buurt, de wijk en het ommeland worden geactiveerd in de eigen bedrijfsvoering. De verrijking van de primaire processen is de hoofdfocus van het bestuur.

Waardesturing kan een enorme stimulans zijn voor de betrokkenen. Maar Waardesturing wijkt af van gangbare benaderingen. Het komt alleen tot stand wanneer het gedurende langere tijd aandacht krijgt. Er moet bewust voor gekozen worden, het dient aan de voorkant vertaald te worden in een plan. Het opent een nieuw gesprek over waarden en waardering, voorbij efficiency. Het leidt onvermijdelijk ook tot transparantie en nieuwe vormen van oogst en trots. En tenslotte: Waardesturing groeit door de tijd. Het is niet een 'tussendoortje'. Daarom is het de moeite waard om Waardesturing nader te onderzoeken. Zowel op het niveau van de lokale praktijk, als op het niveau van de condities in nationaal beleid.

Opbouw

De opbouw van de verkenning is als volgt. Na enkele voorbeelden van Waardesturing volgen de algemene kenmerken van Waardesturing. Daarna benoemen we enkele karakteristieken van de huidige praktijk van de verduurzaming van Maatschappelijk Vastgoed. Tegen die achtergrond plaatsen we de belangrijkste inzichten van deze verkenning met de samenvatting van de gesprekken, de documentanalyse en de brainstormsessies. Daarna zoomen we in op de kansen van Waardesturing voor drie praktijksituaties: een MBO college, een sportpark en een hogeschool. We sluiten af met een strategische analyse, de conclusies en het advies.

1. Sinds Elinor Ostrom in 2009 de Nobelprijs voor economie kreeg is de belangstelling voor de Commons enorm toegenomen. Haar acht ontwerpprincipes voor het gezamenlijk beheer van natuurlijke hulpbronnen inspireerde velen. Toch is het vormgeven van Commons een complexe en delicate opgave. Op verschillende plaatsen wordt nu geëxperimenteerd met het inrichten van Commons in de vorm van 'Tussenruimtes'.



1. Voorbeelden van Waardesturing.

Waardesturing² bestaat eigenlijk al een tijdje in verschillende verschijningsvormen. Het is onderdeel van de maatschappelijke ontwikkeling naar steeds meer verwevenheden, relaties en netwerken. Binnen het domein van het Maatschappelijk Vastgoed is Waardesturing nog geen bekend begrip. Maar eigenaren en beheerders van Maatschappelijk Vastgoed kunnen wel hun voordeel doen met leerervaringen uit andere sectoren.

Focus, verbinden en communiceren

Steeds luider klinkt de roep om vraagstukken niet meer binnen de silo van één sector op te lossen. Steeds vaker wordt beaamd: “Niemand kan dit alleen”. Zo ontstaat nieuwgierigheid naar werkwijzen die voorbij het ‘oplossen van deelproblemen’ gaan. Op steeds meer plaatsen oefenen partijen daarom met een brede systeemaanpak. ‘Kwaliteit toevoegen aan het geheel’ krijgt dan labels als: Gebiedsgericht werken, Opgavegestuurd werken, Regeneratieve aanpak, Werken van binnen uit en Horizontale sturing. Burgerinitiatieven zijn bezig met de regionale energiestrategie. Boerencoöperaties combineren natuurontwikkeling en voedselproductie. Waterschappen realiseren maatschappelijke doelen met andere partijen in hun gebied. Ondernemers passen meervoudige verdienmodellen toe. Provincies realiseren hun transitie-agenda’s in netwerken. Financiële instellingen verkleinen het risicoprofiel van hun portefeuilles door te sturen op alliantie-vorming. Gebiedscoöperaties van lokale partij-en houden waarde vast in hun regio. Natuurorganisaties brengen samen met ondernemers iconsoorten terug in hun terreinen. Nieuwe ondernemers introduceren circulair bedrijfsmodellen zoals ‘product as a service’. Initiatieven als Heereboeren maken nieuwe combinaties van stad en platteland. Het sturen op waarden is in alle gevallen een belangrijk thema.

Al deze praktijken hebben gemeen dat ze zoeken naar de samenhang en de betekenis die verloren is of dreigt te gaan door aanhoudend de efficiency te verbeteren. Deze werkwijzen erkennen de verworvenheid van projectmatig en programmatisch werken, maar werken nu meer aan focus (wat is écht belangrijk voor ons?), verbinding (met wie kunnen we dat samen slim aanpakken?) en communicatie (hoe en aan wie vertellen we dit verhaal?). Hier volgen twee specifieke voorbeelden.

2. Waardesturing is geen beschermd begrip. De benaming is door de jaren heen in verschillende sectoren al wel toegepast. Wij hanteren het als open source paraplu-begrip. In gebiedsacademies gebruiken wij het begrippenpaar Modus 1 – Modus 2, ofwel ‘beheersen’ versus ‘ontwikkelen’ (Origame).

Groene Cirkels

Een overheid (provincie Zuid Holland), twee kennisinstituten (WUR en Naturalis) en een onderneming (Heineken) slaan de handen ineen om resultaat te boeken dat geen van de partijen alléén kan realiseren. Toen de brouwer zich ten doel stelde de productie-locatie voor exportbier in Zoeterwoude klimaatneutraal te maken, stuitte dat op vertraging en weerstand in de omgeving. Tegen windmolens kon jarenlang verzet worden aangetekend door omwonenden. En het verkrijgen van vergunningen bleek een marathonproces. Dat veranderde toen de brouwer de doelstellingen fors verhoogde van een klimaatneutrale productielocatie naar een klimaatneutrale keten.

Bij de oorspronkelijke doelstelling stond Heineken er alleen voor: zelf financieren, zelf vergunning aanvragen, etc. Maar verantwoordelijkheid nemen voor een klimaatneutraal biertje dat in Manhattan wordt gekocht; dát kon de brouwer niet alleen. Voor het hele proces van grondstoffenteelt, vervoer, productie en distributie gold plots dat per saldo schone energie, schoon water en nieuwe biodiversiteit gerealiseerd moest worden. In korte tijd sloten overheden, universiteiten, omwonenden, toeleveranciers aan in droomsessies.

De doelen van Heineken bleken te resoneren met de ambities van anderen. De windmolens stonden er na twee jaar, in plaats van de verwachte tien jaar. Er worden elektrische binnenvaartschepen in de vaart genomen tussen Alphen aan de Rijn en de Rotterdamse haven. En met medewerking van honderden vrijwilligers hebben nieuwe bijenland-schappen de eerste verdwenen bijensoorten weer terug gebracht. Uniek in Europa. Deze vorm van Waardesturing heet 'Groene Cirkels'. Inmiddels heeft de aanpak navolging gekregen bij Kaas en Bodemdaling, Farmfrites en Suikerunie. Verschillende

andere Groene Cirkels zijn in voorbereiding. Het motto is steeds: verduurzaam niet de gebouwen en het transport (secundaire processen), maar verduurzaam het primaire proces van alle partijen (brewing a better world); ga voor goud, bereik de harten van de mensen en stimuleer productieve samenwerking.

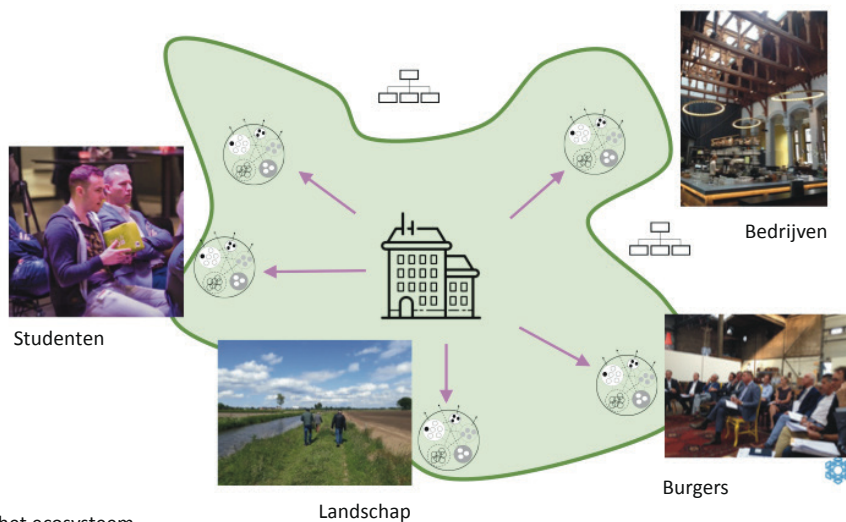
ASML ecosysteem

Brainport is het regionale weefsel dat de gemeente (Eindhoven), het kennisinstituut (TUE) en ondernemers (Kamer van Koophandel) maakten na de massa ontslagen begin jaren negentig. In enkele decennia zijn honderden nieuwe bedrijven ontstaan, met als belangrijkste boegbeeld ASML. Het succes van de chipmachinetechnologie wordt niet geboekt door één bedrijf. ASML - CEO Peter Wennink schetst:

“Wij zijn eigenlijk een systeemintegrator van ruim 200 bedrijven. We zijn een kennisnetwerk, of één ecosysteem. We hebben er 20 jaar over gedaan om deze hoogwaardige technologie te ontwikkelen. Wij maken kracht en waarde door wederzijdse afhankelijkheden te creëren. Ontkoppelen zou het einde betekenen van deze waarde.”³

Belangrijk kenmerk van dit ecosysteem is dat elke partij (ongeacht de omvang) verantwoordelijk is voor de kwaliteit en de performance van het hele ecosysteem. Research en development zijn niet centraal georganiseerd, maar in de haarvaten van het netwerk: iedereen investeert in onderzoek om de kwaliteitsnorm (de Opgave) van de volgende generatie technologie te doen slagen. Dan blijf je er immers bij.

3. Nieuwsprogramma Buitenhof, interview 15.11.2020.



Figuur 1: Start het ecosysteem

2. Kenmerken van Waardesturing.

Waardesturing is een paraplubegrip. Het biedt ruimte aan tal van methoden, instrumenten en concepten uit de wereld van faciliteren, organiseren en veranderen. Waardesturing heeft zes centrale kenmerken, die in al die toepassingen steeds terugkomen. Dat maakt het tot een algemene onderlegger, die uitwisseling van ervaring en versneld leren mogelijk maakt.

Resultaat boeken met brede waarde

Het eerste kenmerk van Waardesturing is het herkennen van meerdere soorten waarde. Dat start bij de beslissing om goed te kijken wat er gebeurt in de omgeving: alert zijn en nieuwsgierig onderzoeken wat belangrijk is voor andere partijen. Eén van de factoren blijft dan het financiële rendement van vastgoed. Maar daarnaast gaat het bijvoorbeeld ook om comfort, esthetiek, veiligheid, natuurwaarden, beschikbaarheid van schoon water, identiteit, bijdrage aan klimaatdoelen, gezondheid, sociale wederkerigheid, leren en ontwikkelen, emotionele verbinding en continuïteit. Er bestaat inmiddels brede overeenstemming dat Klimaatdoelen niet behaald worden met louter technische oplossingen. Dat geldt ook voor de Regionale Energie Strategieën, de aanpak van biodiversiteit, de verbetering van de gezondheid. In alle gevallen is sociale meerwaarde van doorslaggevend belang: een inspanning die mij weinig kost maar voor een ander van hele grote waarde is, werkt als een hefboom. Bij het maken van beleid en het nemen van beslissingen gaat het om het toepassen van het *brede welvaart begrip*.⁴ Toepassing van het begrip brede welvaart mobiliseert niet alleen maatschappelijk ontwikkelpotentieel, het beperkt ook ongewenste neveneffecten zoals bijvoorbeeld dreigen-de energiearmoede.

4. Al in de jaren zeventig geïntroduceerd door econoom Arnold Heertje, maar de laatste tijd geadopteerd door de nationale planbureaus. Zie bijvoorbeeld: Monitor Brede Welvaart & de Sustainable Development Goals 2020.

5. Stelling van Jurgen van der Heijden in de Participatietafel Regionale Netwerken (RVO-DuurzaamDoor – 2020): “De grote opgaven vergen het creëren van meervoudige waarde. Dat gaat altijd met en in de gemeenschap. Markt en overheid kunnen geen meervoudigheid creëren.”

Specifiek karakter

Het tweede kenmerk van Waardesturing is het specifieke karakter van elke waarde. Het begint bij de persoonlijke benadering. Het gaat erom in de situatie zelf te ervaren wat écht belangrijk is. Daarover spreken en wisselen met anderen verrijkt. Waarden worden zichtbaar als ze gedragen worden door een individu en gedeeld worden in een gemeenschap. De waarden zijn uniek, context gebonden en niet stapelbaar of overdraagbaar. Net zoals een plant 'hier' groeit en niet 'overal'. Onder de juiste condities kan de plant ook 'daar' groeien, maar dan is dat opnieuw een unieke plek. Waarden dragen bij aan meervoudigheid als ze geworteld zijn in een plek en/of een gemeenschap.⁵

Gemeenschappelijke waarde

Het derde kenmerk van Waardesturing is de gemeenschappelijke waarde die ontstaat wanneer specifieke waarden bij elkaar gebracht worden. Daarvoor bestaan geen 'short cuts'. Gemeenschappelijke waarde kan niet door een adviseur bedacht worden. Het gaat erom dat de dragers van specifieke waarden met elkaar in gesprek gaan en samen tot een gedeelde kern komen. Zo'n gedeelde kern of 'droom' mobiliseert de hefboomen van sociale meerwaarde.

Kiemkracht

Het vierde kenmerk van Waardesturing is de kiemkracht. In veel processen vormen de procedures, de taakafbakening, de budgetten en de juridische kaders het uitgangspunt. Daarbinnen kunnen partijen dan creatief en innovatief aan de slag. Waardesturing heeft een ander beginpunt, namelijk de potentie van de plek, de dromen van haar bewoners en de drive om ertoe te doen. Waardesturing vormt de uitnodiging om deel uit te maken van een vitaal netwerk. De waarden die daarin samen opgroeien zijn persoonlijke waarden, organisatiewaarden, maatschappelijke waarden en natuurwaarden. Alle beschikbare middelen worden ingezet om

de performance van het hele systeem te verbeteren. Zo ontstaat een innovatie-ecosysteem met steeds rijker wordende relaties. De buurt, de wijk en het ommeland worden geactiveerd in de eigen bedrijfsvoering van elk gezin, elke vereniging, elk bedrijf of instelling, elk gebouwencomplex.

Borging in zichtbare oplossingen

Het vijfde kenmerk van Waardesturing is de borging in zichtbare oplossingen, zoals gebouwen, technische systemen, governance afspraken, plekken en natuurlijke condities. Bedrijven gaan er beter door presteren, gemeenschappen worden robuuster, de natuur wordt vitaler, technologie ontwikkelt sneller. Waardesturing maakt gebruik van de programmatische aanpak en het opgavegericht werken. Beleidsdoelen en bedrijfsdoelen zijn even belangrijk als persoonlijke passie en sociale betrokkenheid. Zichtbare oplossingen zijn het gevolg van succesvolle Waardesturing. Omgekeerd zijn zichtbare oplossingen versnellers in processen van Waardesturing.

Leren en kennisontwikkeling

Het zesde kenmerk van Waardesturing is het primaat van leren en kennisontwikkeling. Betrokkenen helpen elkaar te leren wat ze 'hier' te doen hebben. De waarde ontstaat in de relatie tussen de partijen, maar ook in de relatie tussen de betrokkenen en de specifieke context. De vitaliteit van de samenwerking komt tot uitdrukking in de ontwikkeling van mensen: ze worden vaardiger, wijzer en authentieker; en in de ontwikkeling van organisaties en netwerken die nieuwe werkwijzen, methoden en technieken ontwikkelen. Zo wordt gesproken van 'lerende netwerken'. Deze zes kenmerken komen terug in de strategische verduurzaming in hoofdstuk 4.

3. De basis op orde én kansen pakken.

Verduurzaming van de bedrijfsvoering van Maatschappelijke Vastgoed legt een nieuwe druk op de middelen die voor veel instellingen toch al krap bemeten waren. Dat leidt tot meer aandacht voor efficiënt organiseren. Maar het is ook mogelijk een ander kijkvenster te gebruiken. Daarbij worden de beperkte bedrijfsmiddelen ingezet om samen met andere partijen hogere doelen te realiseren. Met Waardesturing wordt verduurzaming een kans op een rijker organisatie verhaal, boeiender relaties met de omgeving en expansief leren.

De urgentie en de noodzaak van verduurzaming door verbinding is aan het toenemen. Maar hoe doe je dat? Waar te beginnen? De bekendheid met maatregelen groeit en in projecten thuis en in de buurt zijn steeds meer mensen bezig met groene energie, hergebruik, biodiversiteit en circulair produceren en consumeren. Zo ontstaan mooie nieuwe kansen. Verduurzaming wordt vaker strategisch genoemd in de bedrijfsvoering van organisaties onder de noemer gezondheid, volhoudbaarheid, circulariteit, inclusief werken, klimaatneutraliteit. Verduurzaming krijgt aandacht in het primaire proces en het wordt vaker onderdeel van de keuze van mensen voor een werkgever. Dat gebeurt ook bij de beheerders en gebruikers van Maatschappelijk Vastgoed. Maatschappelijk Vastgoed bestaat uit scholen, ziekenhuizen en zorginstellingen, overheidsgebouwen, buurthuizen, sportaccommodaties, opvangtehuizen, religieuze gebouwen, monumenten. In deze gebouwen worden maatschappelijke diensten aan burgers verleend of wordt het burgers mogelijk gemaakt diensten aan elkaar te leveren.

De potentiële impact van verduurzaming van Maatschappelijk Vastgoed is groot. De totale oppervlakte in Nederland beslaat circa 83,5 miljoen vierkante meter: dat is méér dan de kantoren en winkels bij elkaar. We kunnen het ons eigenlijk niet permitteren om de klimaatdoelen in deze sector gefragmenteerd aan te pakken. De kans dat de doelen uit zicht verdwijnen is dan gewoon te groot. Bovendien is de voorbeeldwerking enorm. De potentie van de 'Tussenruimte'-werking van Maatschappelijk Vastgoed is enorm. Juist hier kan geëxperimenteerd worden met nieuwe vormen van samenwerking en meervoudige waarde.

Wij horen in de gesprekken dat in de sector de verduurzamingsopgave van Maatschappelijk Vastgoed door veel eigenaren als een (opgelegde) verplichting wordt gezien, met focus op kostenbeheersing; en niet of veel minder als belangrijke driver voor een transitie naar de doelen van het Klimaatakkoord. De inzet was tot voor kort (2020) vooral gericht om bij de planning en uitvoering van meerjarig onderhoud verduurzaming een plek te geven binnen duurzame meerjaren onderhoudsplannen. De trigger is dan dat verduurzaming naast een duurzamer gebouw ook geld opbrengt, dat weer kan worden ingezet voor nieuwe investeringen. De focus ligt dan op terugverdientijd.

In het Klimaatakkoord is afgesproken om Sectorale Routekaarten op te stellen waarin duidelijk wordt hoe het vastgoed in de verschillende sectoren CO₂-arm en aardgasvrij wordt gemaakt richting 2050. Op Europees niveau is in 2018 de herziene Europese Energy Performance of Buildings Directive (EPBD III) vastgesteld met als doel de energie-efficiëntie van gebouwen te verbeteren en het energiegebruik flink te laten dalen. Op 10 maart 2020 is de richtlijn geïmplementeerd in de Nederlandse wet- en regelgeving en

vanaf deze datum moet aan de regeling en eisen worden voldaan voor technische bouwsystemen in bestaande en nieuwe gebouwen.

Ingrijpende maatregelen verdienen zich lang niet altijd terug binnen een nauwe uitvoeringsagenda. Aanvullende maatregelen zijn nodig aan de gebouwen die voor 2050 nog niet toe zijn aan vervanging of renovatie. Dit gaat verder dan instandhouding van het vastgoed en het betekent een meer-investering. De aanpak gaat uit van verduurzaming van deze gebouwen naar energieneutraal. Dit betekent dat voor veel gebouwen onrendabele investeringen nodig zijn. Onrendabel betekent dat de investering zich niet terugverdient binnen de specifieke kostensoort of kostenplaats. Maar onrendabel betekent ook dat de aanname dat de investering 'zelf', of 'alleen' gedaan moet worden niet ter discussie staat. Het systeem waarbinnen gewerkt wordt, wordt als gegeven beschouwd. Het is de vraag of dat houdbaar blijft.

Binnen de scope van de Sectorale Routekaarten die nu opgesteld worden (2020) ligt de focus nog steeds enkelvoudig op het terugdringen van het gebouwgebonden energiegebruik (alle energie die nodig is voor verwarmen, koelen, ventileren en verlichten van het gebouw) en in toenemende mate op kosteneffectiviteit. Deze focus op geld wordt versterkt door het uitgangspunt van het Rijk dat elke sector alle kosteneffectieve maatregelen in principe kan financieren uit bestaande budgetten, al dan niet aangevuld met externe financiering zoals fondsen en leningen.

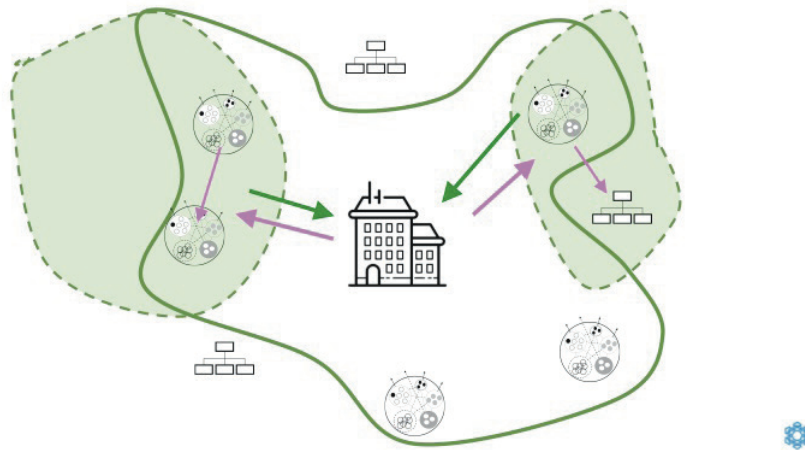
Wel is er (anno 2020) sprake van een verbreding door verbinding omdat het maatschappelijk vastgoed ook wordt gerelateerd aan de wijkgerichte aanpak. Voor de gebouwde

omgeving stellen gemeenten uiterlijk eind 2021 de Transitievisies Warmte vast, met het tijdspad welke wijk wanneer van het aardgas af gaat. Voor wijken die voor 2030 aan de beurt zijn, wordt aangegeven wat de alternatieve duurzame energie-infrastructuren zijn. De wijkgerichte aanpak heeft invloed op het verduurzamen van het eigen Maatschappelijk Vastgoed en andere sectoren. Binnen de Routekaarten wordt nu wel het venster open gezet naar de primaire functie van het vastgoed. Op veel plaatsen wordt geëxperimenteerd met de SDG's als hulpmiddel om een systeemaanpak te introduceren.

Waardesturing voorbij de 'default'

De organisatie die 'alleen' wil verduurzamen en misschien hoopt 'sneller' te gaan, doet dat vanuit de eigen afweging. Bij de keuze voor 'alleen' hoort dan natuurlijk dat de klanten, de burens, de toeleveranciers etc. niet actief betrokken worden. Dat lijkt op de korte termijn aantrekkelijk. De beslissing voor bijvoorbeeld een investering in een energiesysteem, of in een nieuw duurzaam cateringcontract, is al complex genoeg. Anderen erbij betrekken maakt het nog ingewikkelder. De keuze voor 'deeloplossingen' is in veel organisaties de natuurlijke 'default'.

Waardesturing verschijnt ten tonele bij het vermoeden dat de maatschappelijke en organisatiedoelen niet zullen worden gehaald met bestaand instrumentarium en wanneer het bijstellen van de doelen geen optie is. Waardesturing biedt betrokkenen de uitnodiging om onbekend terrein te betreden samen met anderen. Degenen die Waardesturing agenderen hebben perspectief en houvast nodig. Het is belangrijk om de argumenten voor de alternatieve aanpak van Waardesturing en de vragen die dan gesteld worden te verkennen.



Figuur 2: Ecosysteem groeit

4. Bouwstenen voor strategisch verduurzamen

In de gesprekken en de brainstormsessies komt één thema steeds terug. Verduurzaming van Maatschappelijk Vastgoed meldt zich steeds meer op de strategische agenda van organisaties. Voorbij operationele afwegingen in het beheer en tactische beslissingen raakt de verduurzaming de kernwaarden van de organisatie, de samenwerking met andere partijen en de vormgeving van het primaire proces. Waardesturing helpt om de verduurzaming niet alleen als een kosten- en risicofactor te zien, maar ook als hefboom voor kwalitatieve groei en nieuwe strategische relaties. Bij het verwerken van de resultaten van de verkenning maken we de vijf kenmerken van Waardesturing (par. 2) context specifiek en rijker. We vatten de inzichten hieronder samen in zeven aanbevelingen. We sluiten telkens af met voorbeelden van vragen die je aan jezelf of aan anderen kunt stellen om het proces in gang te zetten.

Bouwsteen 1: Waardeer actief en meervoudig

Bouwsteen 2: Laat rollen en participatie groeien

Bouwsteen 3: Bouw gedeelde doelen

Bouwsteen 4: Activeer het Ecosysteem

Bouwsteen 5: Circulaire kennis verbinding

Bouwsteen 6: Luisteren en communicatie

Bouwsteen 7: Omarm 'tijd' als transitiemaker

Bouwsteen 1 **Waardeer actief en meervoudig**



Vragen:

Welke groepen raak je met dit initiatief?

Wat zou je voor die groepen willen betekenen?

Wat maakt dit initiatief voor hen belangrijk?

Verduurzaming Maatschappelijk Vastgoed kan aangepakt worden als kostenvraagstuk; maar interessanter is het om het te zien als bijdrage aan een grotere strategische agenda. Maatschappelijk Vastgoed krijgt op die tweede manier de potentie van een hefboom met meerwaarde die verder gaat dan het beoogde initiële project of zelfs de grotere agenda. Om Waardesturing toe te passen, moet waarde in brede termen worden beschreven en omarmd. Wat is de toegevoegde waarde die kan worden verwacht? Financiële waarde kan natuurlijk een onderdeel zijn van deze beschrijving, maar belangrijker is het uitwisselen van ideeën over hoe het vastgoed kan bijdragen aan maatschappelijke waarde. Inzicht in waarde kan worden ontleend aan lokale omstandigheden die aansluiten bij unieke kwaliteiten van een gemeenschap of een regio. Leiderschap is belangrijk maar voor het toepassen van Waardesturing moeten deze waardeproposities worden ontwikkeld door middel van verkenning en discussie in het (regionale) netwerk.

Zonder helder en transparant te maken dat de waarde een doel realiseert, is het niet mogelijk om op waarde te sturen. Vanuit het begrijpen en communiceren van waarde kan waardering en beoordeling van resultaten plaatsvinden. Hieruit volgen spin-off-activiteiten waaronder communicatie, branding, beoordeling en inspiratie. De vragen stellen: 'welke waarde omringt ons? En welke waarde willen we opbouwen?' is een startpunt. Door waarde in een project aan te tonen, ontstaat begrip. Het vertrouwen en de bereidheid om te investeren in maatschappelijke doelen neemt toe. Het openen van de discussie over waarde is een forum dat 'denkers en doeners' verbindt.

Laat rollen en participatie groeien

In de discussies voor dit rapport bleek dat Maatschappelijk Vastgoed veel partijen kan inspireren om 'mee te doen'. De uitnodiging ontstaat in onderwerpen die mensen belangrijk vinden, zoals bijvoorbeeld leren, identiteit, gezondheid in de gemeenschap, stadstuinieren, klimaatverandering, maatschappelijke participatie, innovatie en kennisuitwisseling. Elk van deze potentiële waarde proposities kan leiden tot nieuwe producten en bedrijfsmodellen. Zo ontstaan nieuwe 'ondernemingen' met nieuwe rollen. De buurman kan leverancier worden, de student wordt werknemer. Cruciaal is dat rollen en participatiespelregels niet bij voorbaat vast staan, maar mogen ontstaan in de loop van het proces. Het eigen gebouw wordt een belangrijk middel in de agenda van de ander: werkgevers naast het sportpark gebruiken Spieringhorn als fitnessruimte voor hun werknemers (Amsterdam); MBO stagiaires helpen huurders zelf (betaald) het groenbeheer in de wijk ter hand te nemen (Roermond); De Campus als wijkbatterij (Velp).

Bouw gedeelde doelen

Het definiëren van het doel van een project nodigt uit tot deelname door een scala van belanghebbenden, aandeelhouders en andere 'mentale eigenaren'. Het doel van een project kan worden verkend om tegemoet te komen aan de behoeften en ambities van de denkers en de doeners. Om dit te bereiken, moet deelname worden gefaciliteerd als een toegevoegde waarde voor het project en het achterliggende doel. Deze interactie en dialoog leiden tot de strategie die waardegedreven is. Door transparantie te maken en het doel te communiceren, kunnen nieuwe ideeën en nieuw potentieel aan het project worden gehecht. In projectmanagement kan dit worden gezien als een belemmering om tot een bepaald resultaat te komen. Echter, vanuit het perspectief van Waardesturing, kan alleen door het delen van het doel het resultaat groeien en de waarde opleveren

Bouwsteen 2



Vragen:

Wie van de betrokken groepen willen meewerken of een voortrekkersrol vervullen?

Wat verwacht je van jezelf en anderen om van dit initiatief een succes te maken?



Bouwsteen 3

Vragen:

Wie missen nog in het initiatief?

Zijn er nog groepen die we gemist hebben en die in het gebied wel wonen, werken, recreëren, foerageren en/of nestelen?



Bouwsteen 4

Vragen:

Wat vinden wij onze doelen waard op vlak van sociaal, veiligheid, natuur, woonplezier, educatie, esthetica, etc.?

Wat heb jij er voor over om mee te doen?

die in de agenda wordt geïdentificeerd. Voorbeelden van gedeelde doelen: een stad zonder diabetes (Leeuwarden); een park als gezondheids generator (Amsterdam); een wijk als groene onderneming (Roermond). Steeds gaat het om het vinden van persoonlijke en specifieke doelen en dromen die bijeengebracht worden in gedeelde doelen en dromen.

Activeer het Ecosysteem

Een netwerk dat is opgebouwd rond een bepaald doel heeft het potentieel om een ecosysteem te worden. Zo'n ecosysteem ondersteunt en versterkt de actieagenda en leidt naar meerwaarde. Het principe van Waardesturing is: *niemand kan het doel alleen realiseren* en deelname is inclusief. De leidende organisatie werkt vanuit het midden (projecten, programma's, initiatieven) om zowel het topmanagement te betrekken als strategische participatie van onderaf aan te moedigen. De kracht van het ecosysteem schuilt in samenwerking. Het betrekken van de omgeving en de buurt als stakeholders en aandeelhouders versterkt de waardecreatie. Initiatieven die de kansen voor anderen vergroten, vergen wellicht meer tijd of nadenken dan op 'efficiëntie gebaseerde' projecten, maar de resultaten kunnen exponentiële groei brengen.



Bouwsteen 5

Vragen:

Kunnen we repeterende doelstellingen vaststellen?

Hoe kunnen we gerealiseerde doelen hergebruiken in sociale, natuurlijke en materialistische termen?

Wat weten we van andere initiatieven die Waardesturing toepassen; kunnen we hun lessen gebruiken?

Circulaire kennis verbinding

Waardesturing beperkt het werken in silo's. Het ondersteunt kennisuitwisseling vanuit meerdere disciplines en typen deelnemers. Met Waardesturing wordt kennis een valuta van de uitwisseling binnen het ecosysteem. De deelnemers delen nieuwe en bestaande kennis over disciplinegrenzen heen en brengen *binnen en buiten* samen in nieuwe oplossingen. Op deze manier vermijdt Waardesturing *lock in* situaties en bevordert het ondernemersactiviteiten. Nieuwe verbindingen, nieuwe combinaties van partijen en nieuwe rollen dragen bij aan meer kennisontwikkeling. Omgekeerd wordt het netwerk zo aantrekkelijk voor nieuwe partijen en

groeit de omvang. Kennisgroei is een intrinsiek voordeel van Waardesturing.

Luisteren en communicatie

Waardesturing vindt plaats in netwerken van partijen met duidelijke verschillen, qua taal, timing en werkwijze. De waarde ontstaat door de verbinding en de communicatie tussen de partijen in feedbackloops. Dat vergt een continu proces van communicatie; niet als 'bijproduct' maar als strategische functie. Communicatie is dus geen 'overhead', of 'staf functie', maar het is een centrale functie in de projecten en de opgaven. Het hogere doel van het netwerk brengt samenhang en focus in het netwerk en zo ontstaat vertrouwen en wederkerigheid. Luisteren: 'wat is voor de ander écht belangrijk' is een belangrijk vermogen. Zo komt ook potentiële en toekomstige waarde in beeld.

De communicatie van Waardesturing is niet top-down of bottom-up, maar beide: middle up down and sideways. In het proces van luisteren wordt de waarde steeds helderder geformuleerd. Zo ontstaat ook mentaal eigenaarschap. Aanhoudend komen zo feedbackloops tot stand, die zo kenmerkend zijn voor de systeemaanpak. Door aandacht te schenken aan de gedeelde waarden, worden ze versterkt en beginnen ze te groeien.

Omarm 'tijd' als transitie maker

Continuïteit is de bedding waarin Waardesturing groeit. Tijd is feitelijk de grondstof voor systeemgroei. De versnippering van deadlines en haastige agenda's wordt verruild door het perspectief van doorontwikkeling. Verzamelingen kleine successen worden 'small wins' die samen een krachtige verandering in gang zetten. 'De aanhouder wint', zoals Ans Christophe van Citaverde College zei.



Bouwsteen 6

Vragen:

Wat vraagt de andere partij écht?

Begrijpen we wat de andere partij belangrijk vindt?

Hebben wij zelf al geluisterd naar onze mensen?



Bouwsteen 7

Vragen:

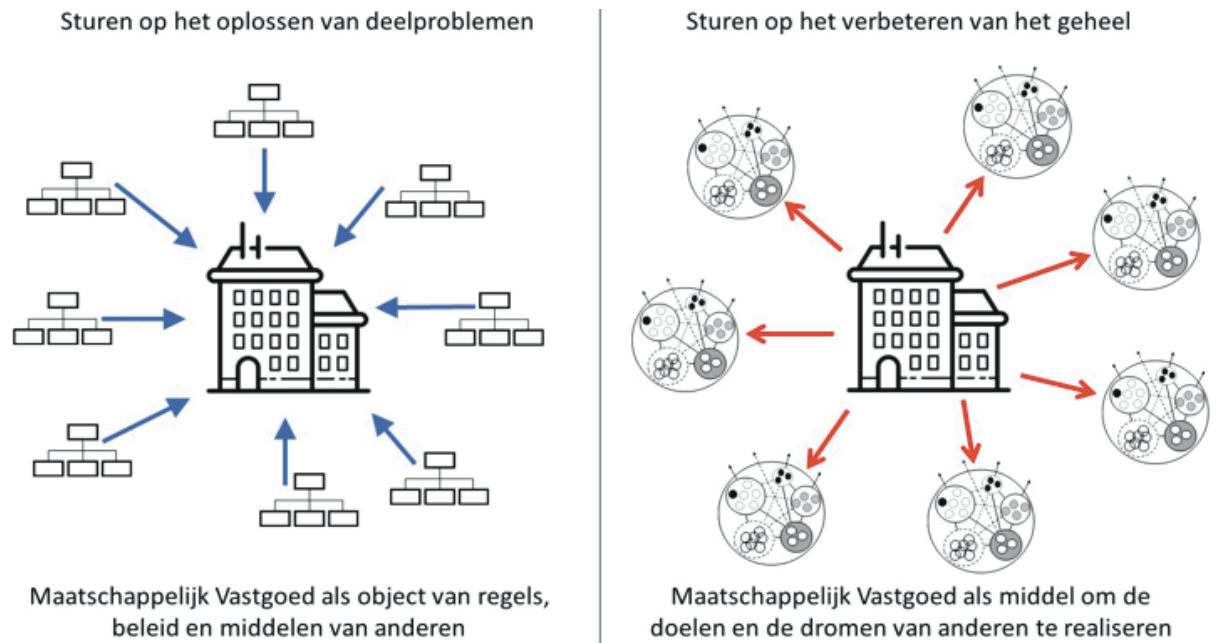
Wanneer willen we wat bereikt hebben?

En wat kan in de tussentijd al groeien?

Waarom moet iets op een bepaalde tijd gerealiseerd zijn?

Wat kunnen we tussentijds leren en vertellen aan anderen?

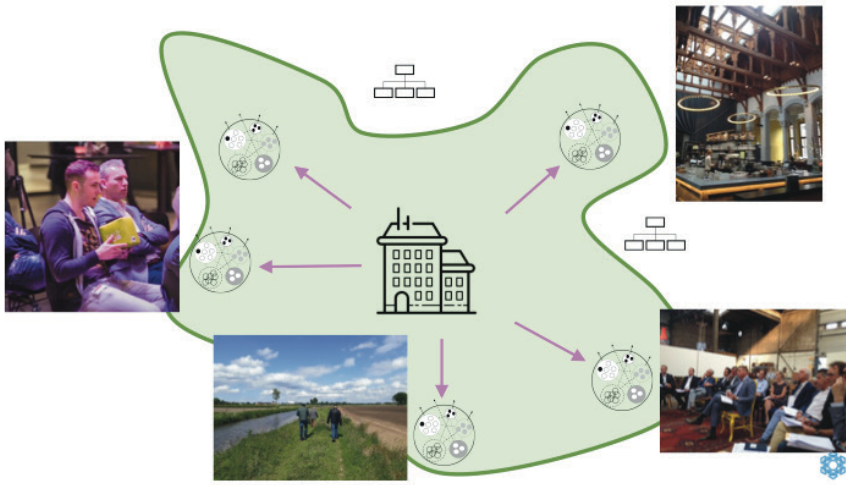
⁵Zie de publicaties over Small Wins van Katrien Termeer, zoals <https://specials.publiekdenken.nl/special-duurzaamdoor-2020/>



Figuur 3: Twee manieren van sturen

5. Maatschappelijk Vastgoed als katalysator van het ecosysteem

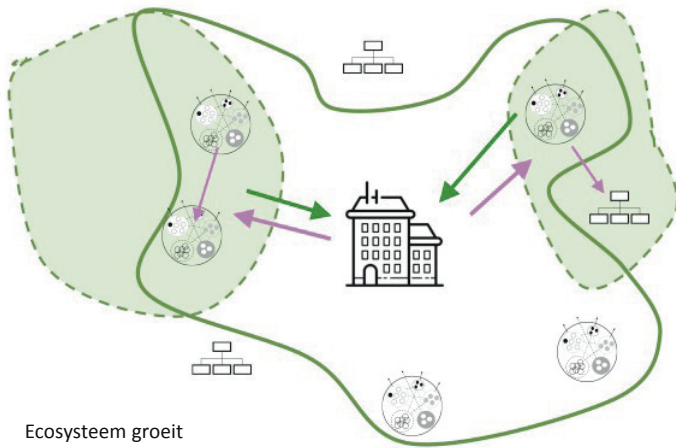
Wat is de rode draad in de gesprekken? In de bestaande praktijk van Maatschappelijk Vastgoed wordt vooral gestuurd op het oplossen van deelproblemen. Daarbij zijn de gebouwen vooral object van regels, beleid en middelen van anderen. Waardesturing opent daarnaast een tweede werkwijze, namelijk 'het verbeteren van het geheel'. Daarbij wordt het Maatschappelijk Vastgoed vooral gezien als een middel om de doelen en de dromen van anderen te realiseren. Zie bovenstaande figuur 3.



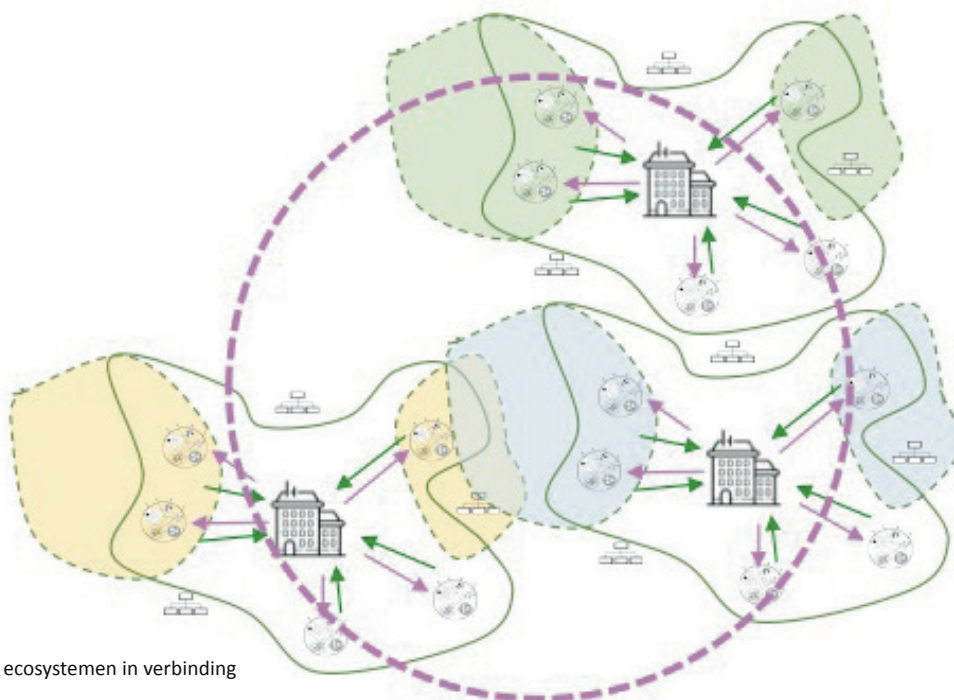
Start het ecosysteem

Figuur 5: De groei van het ecosysteem

Wanneer het Maatschappelijk Vastgoed belangrijk wordt voor anderen om hun doelen en dromen te realiseren, dan kan het ecosysteem gaan groeien. Stapsgewijs ontstaan dan steeds meer verbindingen. Het begint met de mensen die hun specifieke belangen kunnen koppelen aan de gebouwen en terreinen. Wanneer dit proces succesvol is kan het doorgroeien. Meer partijen slagen er in hun "purpose" te benoemen en te verbinden met de proces-sen rond het Maatschappelijk Vastgoed. Meer partijen ontwikkelen kennis en leren van elkaar. Groepen verbinden zich ook met andere locaties. Zo ontstaan netwerken van locaties die elkaar versterken. Nevenstaand figuur 5 brengt dit proces in beeld.



Ecosysteem groeit



Meerdere ecosystemen in verbinding



Bron: Van Hall Larenstein

6. Drie praktijken van Maatschappelijk Vastgoed

Om de kansen en de dilemma's van Waardesturing in beeld te krijgen hebben we gesprekken gevoerd met specialisten en drie brainstormsessies gehouden (zie bijlage 1): Citaverde College in Roermond; Sportpark Spieringhorn in Amsterdam en Hogeschool Van Hall Larenstein in Leeuwarden en Velp.

Casus 1: Roermond, Citaverde College

Casus 2: Amsterdam, Sportpark Spieringhorn

Casus 3: Leeuwarden, Velp, Hogeschool Van Hall Larenstein

CITAVERDE VOOR HET LEVEN

ONZE MISSIE & VISIE

We zijn uitermate bevreden over onze missie 'CITAVERDE voor het Leven' en trachten deze door naar de toekomst. We realiseren onze missie vanuit de visie dat:

- CITAVERDE College gezien wordt als een 'way of life', een groene school die veel meer betekent dan alleen een goede opleiding;
- CITAVERDE College haar studenten hun talenten laat ontdekken en ontwikkelen;
- CITAVERDE College haar studenten zo opleidt dat zij van hun passie hun beroep maken en zo werken aan een gezond en groen leven.

4 STRATEGISCHE HOOFDLIJNEN

We scherpen onze visie aan door nadrukkelijk duurzaamheid een grote plaats te geven in ons onderwijs en in onze bedrijfsvoering.

In onze aanpak leggen we extra nadruk op de wijze waarop en de context waarbinnen wij handelen. Dit is hieronder in 4 hoofdlijnen verder uitgelegd. Dit is de kern van ons strategisch beleid, onze belofte en daar zijn wij trots op!



Bron: Citaverde

Casus 1: Citaverde College Roermond

Groen onderwijs aan doeners in de praktijk met aanbod in VMBO, MBO en bedrijfsopleidingen: daar staat Citaverde College6 voor. De opleidingen staan in het midden van de grote maatschappelijke opgaven, zoals landbouw en voedsel, klimaat, biodiversiteit, vergroening, maar ook de wijk aanpak, regionale energiestrategieën en circulaire economie. Op al deze terreinen zullen de komende jaren de denkers en de doeners meer gaan samenwerken. Citaverde College streeft ernaar dat docenten het verschil maken door persoonlijke ontwikkelingsgerichte begeleiding en vakmanschap; dat leerlingen hun talenten ontdekken en ontwikkelen en van hun passie hun beroep maken; dat de groene school een 'way of life' opent, hetgeen veel meer betekent dan alleen een groene opleiding. Leerlingen werken samen in een duurzame, innovatieve en ondernemende omgeving bij ondernemingen, instellingen en in buurten.

De school is betrokken bij tal van maatschappelijke en duurzame initiatieven bijvoorbeeld door soms voor te financieren. De kansen in de omgeving liggen voor de hand: van het deelnemen aan voedselbossen, tot het vergroenen van de stad, afkoppelen van regenwater, het circulair beheren van wijken, het stimuleren van kringlopen in voedsel en materialen, etc. De eigen gebouwen zijn al een voorbeeld door de aandacht voor duurzaamheid in bijvoorbeeld energiebeheer en catering. Maar interessanter is het aanwezig zijn in de stad: het aanbieden van de gebouwen en terreinen voor medegebruik voor initiatieven, maar ook het verplaatsen van lesactiviteiten naar buiten, naar de praktijken in de buurt en de regio. Samengevat: de verduurzaming van Citaverde College vindt plaats:

- In de fysieke omgeving (wijk, buurt)
- In het curriculum
- In de catering en de inkoop
- Faciliteren en in de gebouwen

⁶ Per 1 januari 2021 fuseren Citaverde, Helicon en Wellant.

Maar dit vindt steeds plaats tegen de achtergrond van de druk op de bedrijfsvoering (vergrijzing, krimp), fusie, en een omgeving die ad hoc projecten steunt. Het gaat er juist om dat de verschillende elementen elkaar gaan versterken en door de tijd heen steeds krachtiger worden. De aanhouder wint. Dat vergt visie en geduld in de top van de organisatie. Omgekeerd blijkt ook dat wanneer je blijkt geeft van visie en initiatief dan willen veel organisaties je echt steunen en met je samenwerken. De strategie die de school kiest is het verbinden van de primaire functie van het onderwijs met de vergroening van Noord Limburg. Citaverde locaties worden knooppunten in lokale en regionale ecologische structuren.

De ambitie is om een structureel samenwerkingsverband te maken met andere partijen, rond specifieke maatschappelijke opgaven, waarbij de leerlingen van de school aanhoudend betrokken zijn bij verduurzaming in de praktijk. Voorbeeld: het energieleverend maken van een sociaal zwakkere wijk gaat misschien niet lukken met alleen een technische en financiële aanpak. Maar wel met een langjarig programma waarin de talenten van de bewoners worden ingezet, de openbare ruimte wordt verduurzaamd, waarin co-productie ontstaat van burgers, ondernemers, overheden, de corporatie en Citaverde College. School en stad zijn onlosmakelijk verbonden en verduurzamen dan samen. Waardesturing kan hiervoor het

gezamenlijke speelveld en de noodzakelijke mindset openen.

Citaverde College heeft de verduurzaming stevig belegd in de top van de organisatie. Daarbij steekt de organisatie ook regelmatig de nek uit, door in een vroeg stadium initiatieven te ondersteunen en soms zelfs voor te financieren. Het probleem is dat er geen continuïteit is. De initiatieven zijn vaak afhankelijk van een subsidie, een toevallige opdrachtgever of een medewerker van de school die er persoonlijk echt voor gaat. De vraag is nu hoe de school in een nieuwe positie komt, waarbij verschillende partijen elkaar door de tijd heen ondersteunen en samen (duurzaam) resultaat boeken?

In het gesprek over Waardesturing ontstond het perspectief van de verbinding van het curriculum met een wijk met sociale woningbouw. Gemeente, coöperatie, huiseigenaren, hoveniers, kleine ondernemers zouden in een 10 jaar durende samenwerking de wijk gezond en weerbaar kunnen maken. Leerlingen helpen bewoners en groenbeheerders om het beheer bij de bewoners te leggen. Naast schaduw (klimaatadaptatie), meer groen oppervlak (water vasthouden), gebruiksgroen (sociale cohesie, gezondheid), biodiversiteit (bijenlandschap) en lokale economie (voedselbos, buurt catering) wordt dan ook gewerkt aan educatie in de wijk, meer-generatie samenwerking, energie (van het gas af), etc.

Bron: Citaverde





Figuur 6. Spieringhorn: van 'sportpark' naar 'park om te sporten'.

Casus 2: Sportpark Spieringhorn, Amsterdam West

De gemeente Amsterdam zet in op duurzame ontwikkeling van haar sportvoorzieningen. De gemeentelijke dienst Sport en Bos beheert, onderhoudt en verhuurt de gemeentelijke sportaccommodaties, ontwikkelt en organiseert activiteiten op het gebied van breedte- en topsport en is verantwoordelijk voor de exploitatie en het beheer van het Amsterdamse Bos. De gemeente stuurt op verduurzaming van accommodaties en terreinen met een brede strategische doelstelling, inclusief bijvoorbeeld gezondheid, city marketing en sociale cohesie. Verenigingen en locaties worden meerjarig geholpen te verduurzamen met de vraag: "Waarmee kunnen we jullie helpen?" Zo ontstaat aanhoudend aandacht voor duurzame maatregelen. Er is gezocht naar win-win en het herkennen van kleine praktische kansen, zoals bijvoorbeeld het vervangen van oude koelkasten. Door kleine succesjes te boeken en vol te houden ontstaat ook enthousiasme en de vraag naar 'méér' (duurzame initiatieven). Op basis van de behoefte wordt ondersteuning georganiseerd met subsidies, advies, netwerkactivering etc. Deze aanpak werpt z'n vruchten af: 80% van de verenigingen doet nu mee. Op vele plekken in de stad ontstaan zo ook omstandigheden voor duurzame innovaties. Nieuwe materialen, circulai-re oplossingen, wateropslag, energie opwekking, inzet van groen, etc.

Sportpark Spieringhorn lag ooit aan de rand van de stad: Amsterdam West. Met de bouw van vijf- tot zeventuizend woningen in Sloterdijk Centrum komt het sportpark nu centraal te liggen. Daarmee ontstaat het perspectief om de verduurzaming van de stad een impuls te geven én de kwaliteit van de nieuwe wijk te verbeteren. Het idee is om het sportpark te transformeren van 'sportpark' naar 'een park om te sporten', met tal van dwarsverbanden naar de scholen, de werkgevers, de buurten, de gezondheid etc. Hiermee opent het project

de kansen om te verbinden met andere partijen in een gebiedsgerichte aanpak. De ondersteuning van individuele verenigingen en het stimuleren van technische innovaties kan nu samengebracht worden. Het team werkt met een lange lijst mogelijke innovaties.

Het Projectteam Spieringhorn werkt de komende tijd aan de transformatie opgave, door:

- de stap te maken van sturen op specifieke maatregelen, interventies en innovaties naar een samenhangend programma met een duidelijke rode draad en synergie.
- de stap te maken van een gemeentelijk project naar een meer-partijen samenwerking, met gedeeld eigenaarschap (mentaal, economisch en sociaal).

Het team is er trots op dat het gemeentebestuur, ondanks een begroting onder druk, toch vast houdt aan de duurzame ambities. Maar dat zet het team ook onder druk: de complexiteit wordt groter en groter, net als de (financiële) belangen. Waardesturing kan daarbij uitkomst bieden, maar alleen als het team in staat gesteld wordt om anderen toe te laten in de eigen agenda.

Het Projectteam is nu in de definitiefase en heeft veel huiswerk gedaan. Het gesprek met stakeholders is gevoerd; het functionele programma is bekend; er is een visie ontwikkeld (Park om in te sporten); innovatiekansen voor circulaire oplossingen zijn

geïnventariseerd; de (duurzame) ambitie bij het bestuur is gecheckt en herbevestigd; de scenario's liggen voor. Nu stelt het projectteam de vraag in twee delen:

1. De rode draad: hoe creëren we samenhang, hoe maken met alle ingrediënten en kansen een verhaal dat mensen aanspreekt?
2. Krachtige uitvoeringstrategie: met welke werkwijze worden andere partijen 'mentaal mede eigenaar' en gaan ze met ons de kar trekken?

In het gesprek over Waardesturing kwamen we tot het advies om met de omgeving een doorstart te maken. Daarbij staat de vraag centraal hoe het sportpark relevant wordt in de ambities en de agenda's van partijen in de buurt. Het 'Park om in te sporten' gaat dan een bijdrage leveren aan de strategische agenda van anderen. Bijvoorbeeld: werkgevers van de kantoren naast het sportpark hebben belang bij gezonde werknemers. Spieringhorn gaat daar actief aan bijdragen. Bijvoorbeeld: scholen en verenigingen werken samen met de buurten op het sportpark aan programma's voor de jongeren én ouderen buiten schooltijd. Het ophalen van belangen en het onderbrengen in een wenkend perspectief kan bijvoorbeeld in droomsessies gebeuren.

Bron: Projectteam Spieringhorn





Casus 3: Hogeschool Van Hall Larenstein, Leeuwarden en Velp.

Hogeschool Van Hall Larenstein met vestigingen in Leeuwarden en Velp heeft duurzaamheid in het DNA. Rond de vier expertisegebieden Natuur en landschap; Groene leefomgeving voor mens en dier; Voedsel en landbouw; Watermanagement en watertechnologie, zet de instelling zich in als University of Applied Sciences met een sterke betrokkenheid bij living labs, regionale ecosystemen en maatschappelijke transitie. De ambities komen tot uitdrukking in onderwijs- en onderzoekprogramma's zoals Healthy Ageing Network North Netherlands (HANNN); Feeding the planet; de Landgoed Hogeschool; de campus als accelerator voor de verduurzaming van de wijk; en de Waterfabriek. De hogeschool scoort structureel in de top duurzaamheid ranking van studenten en lesprogramma's. In het onderwijs wordt bij het meten van duurzaamheid de zogeheten AISHE ranking gebruikt. Niveau 5 van AISHE - dus ook van EFQM - is de integrale benadering in de zin dat je met je partners, de buurt, andere belanghebbenden 'op pad gaat' om een volhoudbare situatie van samenwerking te creëren en in stand te houden. Ook initiatief nemen hoort daar bij.

De rode draad is: 'relevant zijn'. Als instelling, als werkgever, als lesprogramma, als student en als docent. Samen bijdragen aan maatschappelijke opgaven. In het nieuwe instellingsplan wordt vol ingezet op de samenwerking met maatschappelijke partners. Daarin moeten de campussen (Velp en Leeuwarden) een strategische rol kunnen krijgen. Waardesturing kan dan helpen om voorbij de hectiek en de versnippering van alledag te komen. 'Aan de slag!' was één van de conclusies aan het einde van de brainstorm.

In de les- en onderzoeksprogramma's heeft het al een centrale plek. Ook in de bedrijfsvoering zet de hogeschool haar beste beentje voort, zoals bij de verbetering van energieprestaties van de gebouwen, het mobiliteitsbeleid en de gezonde catering. Er is behoefte aan een nieuw perspectief, waarin de les- en onderzoeksinhouden voor langere tijd verbonden worden met buurten, wijken en regio's. Hoewel er veel initiatieven zijn, komt dat niet makkelijk van de grond.

In gesprek met de mensen van VHL stuiten we op een brede range van kansen voor verwaardiging. Het integreren van belangen vergt schakelen en dat leidt op verschillende schaalniveaus tot uiteenlopende waardeproposities. Een duurzame school (schaalniveau 1) kan de leerprestaties



Waardesturing voor Maatschappelijk Vastgoed

Bron: Van Hall Larenstein

verbeteren en het pesten verminderen door gezondere lucht en een groen schoolplein. Ook educatief goed. Voor de wijk (schaalniveau 2) kunnen verduurzaming en zonnepanelen op de daken er voor zorgen dat ook minder kapitaalcrachtige mensen toegang tot zonne-energie krijgen (energie-armoede en onderdeel minimabeleid gemeente). Ook de vastgoedwaarde van woningen naast een groen schoolplein zullen stijgen met ca 5%. Op een hoger schaalniveau (schaalniveau 3) kan een groen schoolplein onderdeel zijn van een ecologische structuur met hotspots (waaronder groene schoolpleinen) door de stad/gemeente in relatie tot het buitengebied. Op schaalniveau 4 speelt bij verduurzaming van vastgoed (circulaire economie) het gebruik van bijvoorbeeld stro en karton vanuit de akkerbouwgebieden van Nederland. Het gebruik van stro in de bouw is een stevige kans voor de verduurzaming van de akkerbouw (granen in de rotatie zorgt voor gezondere bodems). Op dit moment hebben de

partijen zich nog niet gevonden op schaalniveau 4 en is er veel te weinig stro voor verduurzaming. Op schaalniveau 5 is het voorstelbaar dat de school een katalysator is van een 'blue zone' (regionale bevolking met bovengemiddelde gezondheid en lange levensverwachting) of een regio zonder diabetes.

In het gesprek over Waardesturing ontstond de gedachte om de school belanghebbende en mede-ontwikkelaar te maken van ambitieuze duurzame doelen op gebiedsniveau. Aanleidingen zijn er op de eigen terreinen, maar ook in de naastgelegen buurten. De school als buurtbatterij, de campus als onderdeel van een regionale groene corridor, de school als partner van de Waterfabriek, enz. Duidelijk werd dat dit type programma's alleen kans van slagen hebben als ze écht ambitieus zijn en door meerdere partijen gesteund worden.

Bron: Van Hall Larenstein



7. Het kleine en het grote steeds combineren

Waardesturing kan helpen Maatschappelijk Vastgoed te verduurzamen. Daarvoor is het cruciaal dat partijen samen een hoger doel nastreven. Bij de Groene Cirkels is de Droomsessiemethodiek daarvoor effectief gebleken. Maar het introduceren van deze werkwijze wordt in sommige gesprekken als instrumenteel ervaren. Betrokkenen dienen zich eerst gehoord te voelen, voor ze een nieuwe werkwijze omarmen. Toch is één van de valkuilen dat partijen in elke nieuwe situatie alle wielen weer zelf moeten uitvinden. Het is van belang de versnippering te doorbreken. Elke regio is anders, maar elke regio is ook het zelfde. Elke sector is anders, maar elke sector is ook het zelfde.⁷ Voor RVO is het een kans om de generieke ‘onderlegger’ nu uit te werken als bijdrage aan het lerend vermogen van partijen.

In de gesprekken bleek telkens opnieuw dat het voor partijen prima te doen is om duurzame maatregelen te bedenken en tot uitvoering te brengen. Ook is het de organisaties wel toevertrouwd om een mooie visie te formuleren met een duidelijk richtpunt aan de horizon. Maar wat écht moeilijk is: is deze twee zaken te combineren. Hoe doe je dat, proces organiseren waarbij de kleine projecten en interventies aanwijsbaar bijdragen aan de grote en langdurige beweging. Het ligt voor de hand dat RVO in of naast de programma's van de Routekaarten een programma opent waarin Waardesturing als sturingsfilosofie door meerdere organisaties parallel verder ontwikkeld wordt.

8. Conclusie en advies

Conclusie

Maatschappelijk Vastgoed kan ontwikkeld en beheerd worden als een efficiënte machine; als een bedrijf dat met kleine marges werkt. Ook de verduurzaming kan zo ter hand genomen worden. Er is echter ook een tweede perspectief waarin gebouwen en terreinen in de harten van mensen worden gesloten en waar partijen samen hogere doelen realiseren. Het verduurzamen van maatschappelijk vastgoed wordt zo verbonden met opgaven die in de directe omgeving spelen en waar partijen samen hogere doelen realiseren. Energietransitie en klimaatadaptatie, positieve gezondheid, versterken sociale cohesie, biodiversiteit. In dat geval maken ze slim gebruik van hun beperkte middelen; ze gebruiken de kwaliteit van hun omgeving en de talenten van de mensen optimaal en leren samen ‘expansief’. De werkwijze van dit tweede perspectief noemen we ‘Waardesturing’.

Verskillende vormen van Waardesturing zijn succesvol, bijvoorbeeld in de technologische innovatie (Brainport-ASML) en in de biodiversiteitsagenda (Groene Cirkels). Veel partijen geven aan dat Maatschappelijk Vastgoed in het licht van de klimaatdoelen behoefte heeft aan nieuw handelingsrepertoire. De verkennende gesprekken indiceren dat Waardesturing als generieke werkwijze met specifieke uitwerking per sector en/of regio de doelrealisatie kan verbeteren. Daarmee beantwoordt Waardesturing aan de vraag van RVO of het mogelijk is een methode te introduceren die het maatschappelijk vastgoed aanzet tot verduurzamen; een methode waarin die maatschappelijke rol ook tot uiting komt. Op deze manier wordt verduurzaming samen met andere partijen een continu proces in plaats van een enkelvoudige opdracht.

7. Naar analogie wordt in het RVO Programma DuurzaamDoor opgemerkt: ‘elke participatietafel is het zelfde is en elke tafel is anders’. En bij gebiedsprocessen in de Zuidwestelijke Delta wordt opgemerkt: ‘elk waterbekken is hetzelfde is en elk bekken is anders’. Ook bij de experimenteergebieden voor Kringloop landbouw wordt deze observatie gemaakt.

De voorbeelden tonen aan dat de kansen liggen in het verbinden van het eigen primaire proces met de maatschappelijke agenda van de omgeving, zoals in het sportpark dat verkleurt naar een 'Park om in te sporten', zoals het MBO college dat haar eigen lesprogramma's positioneert als strategische bouwsteen van de vergroening van de regio en zoals de hogeschool die strategische partner is en wordt van diverse grote maatschappelijke opgaven in de regio.

Samenvattend: verduurzaming van Maatschappelijk Vastgoed vergroot het handelingsrepertoire van overheden, maatschappelijke organisaties en ondernemingen. Waardesturing legt de focus op de algemene maatschappelijke meerwaarde (a) en op de meerwaarde voor de gebruikende organisaties (b). De verduurzaming kan vervolgens gericht zijn op specifieke doelen (c) en op het verbinden en verbreden van thema's(d). Onderstaande tabel geeft het overzicht:

| | (c) Waardesturing gericht op maatschappelijk vastgoed | (d) Waardesturing gericht op verbinden (verbreden opgaven /thema's) |
|--|---|--|
| (a) Maatschappelijke meerwaarde | Energiebesparing Minder CO2-uitstoot Van het gas af | Natuur inclusief groene daken, buitenruimte, schoolplein: biodiversiteit, klimaatadaptatie , schaduw, leefbaarheid. Energietransitie: energie-armoede, energiecoöperatie, extra zonnepanelen. Multifunctioneel: Sociale cohesie wijk; gezondheid, recreatiemogelijkheden Vastgoedwaarde panden omgeving; Gezamenlijke financiering: Waarde (recreatie, aanzien) voor aanpalend bedrijfsleven Circulair |
| (b) Meerwaarde voor gebruikers MV (primaire functies) | Lage energierekening Beter binnenmilieu (geluid en temperatuur): verstaan-baarheid, gezondheid en productiviteit medewerkers; leerprestaties Lager ziekteverzuim ; comfort; Uitstraling en Imago ; | Verbreding eigen leerdoelen Leerprestaties Multifunctioneel en efficiënter gebruik Extra huurinkomsten door hogere bezettingsgraad MV |

Matrix: Waardesturing maakt verduurzaming rijker.

Waardesturing kan een enorme stimulans zijn voor de betrokkenen. Maar Waardesturing wijkt af van gangbare benaderingen. Het komt alleen tot stand wanneer het gedurende langere tijd aandacht krijgt. Er moet bewust voor gekozen worden, het dient aan de voorkant vertaald te worden in een plan. Het opent een nieuw gesprek over waarden en waardering, voorbij efficiency. Het leidt onvermijdelijk ook tot transparantie en nieuwe vormen van oogst en trots. En tenslotte: Waardesturing groeit door de tijd. Het is niet een 'tussendoortje'.

Het is de moeite waard om Waardesturing nader te onderzoeken, te beginnen in enkele sectoren waar de werkwijze past bij het primaire proces en het DNA van de organisatie. Het onderzoek richt zich dan op de werkwijze die binnen de sector effectief is, maar ook op de condities die nodig zijn om de praktijk van Waardesturing te openen, bijvoorbeeld het trainen en ondersteunen van partijen die per provincie de uitvoering van de Routekaarten gaan begeleiden. Onderwijs zou die eerste sector kunnen zijn.

Advies

De overheid zet in op participatie en samenhang in de uitvoering van beleid. De Omgevingswet is daarvan een goed voorbeeld. Het Klimaatakkoord nodigt maatschappelijke actoren uit om voorbij het gangbare de energieprestaties fors te verbeteren. In dat licht is het aan te bevelen dat:

- (1) de overheid Waardesturing nader onderzoekt en stimuleert;
- (2) dat per sector uitwerkt, te beginnen in het onderwijs;
- (3) dat ondersteunt door het trainen van partijen die per provincie de uitvoering van de Routekaarten gaan begeleiden.

Eigenaren, beheerders en gebruikers van Maatschappelijk Vastgoed worden gestimuleerd om hun gebouwen en terreinen te verduurzamen. Waardesturing kan helpen om die opgave niet te zien als een extra kostenpost, maar als een kans om het primaire proces te verbeteren en te verrijken. In dat licht is het aan te bevelen dat koplopers ervaringen van Waardesturing onder die noemer gaan uitwisselen. Zo komt er aandacht voor de noodzakelijke randvoorwaarden en de mogelijke opbrengsten.

Bijlage 1: Werkwijze, interviews en brainstormsessies

Voor deze verkenning hebben we een documentanalyse gedaan, gesprekken gevoerd en brainstormsessie gehouden. Op 12 juni hebben we een tussenrapportage uitgebracht.

We hebben voor het zomerreces gesproken en email wisseling gehad met de volgende personen:

- René Schellekens (RVO - opdrachtgever)
- Meryl Burger (RVO - opdrachtgever)
- Ruben Zonneville, DGBC
- Martin Mooij, DGBC
- Alfred van Kessel, RVO
- Rik van de Kraaij, RVO
- Ans Christophe, Citaverde College
- Nina van Kranendonk, Gemeente Amsterdam
- Bert Schutte, Hogeschool Van Hall Larenstein
- Koen van der Hoorn, Universiteit Utrecht

De volgende personen deden mee aan de brainstorm sessies na het zomerreces:

Citaverde College, 2 sessies:

- Ans Christophe
- Conny Kintzen
- Ger van Laak

Gemeente Amsterdam, Project team Sportpark Spieringhorn:

- Nina van Kranendonk
- Fenna Bastiaansen
- Astrid Vermeulen
- Nelleke Pennix
- Marie-Laure Hoedemakers (LBL)
- Marjolein Peters (SS)

Hogeschool van Hall Larenstein:

- Bert Schutte
- Daan van der Linde
- Nynke Oostra

Waardesturing

De school, het buurthuis of het sportcomplex verduurzamen? Dan wordt meestal gedacht: we isoleren het dak en plaatsen een regenton. Niets mis mee. Maar is een andere benadering ook mogelijk? 'Waardesturing' gaat voor goud door in te zetten op de dromen van gebruikers, burens en andere stakeholders; het verhaal van de plek; en verrassende aanleidingen in de buurt of de regio. Zo maken partijen 'meervoudige waarde': én groene energie, én meer sociale veiligheid, én meer gezondheid, én circulerende grondstoffen, én meer biodiversiteit, én meer klimaatadaptatie. In deze verkenning gaan betrokkenen en experts met elkaar in gesprek over wat daarvoor nodig is en wat het op kan leveren.

