

Nieuwe verdienmodellen bij gebiedsontwikkeling

1. Het geld is schaars...

De financiële crisis bewijst (kip of ei?) dat traditionele verdienmodellen fors aan effectiviteit hebben ingeboet. Investeerders, projectontwikkelaars en gemeenten moeten noodgedwongen grote verliezen nemen. Daardoor zijn zowel hun ambities als hun slagkracht stevig afgenomen; het geld is schaars. Veel ontwikkelingen staan -of gaan- 'op slot', terwijl de burgers blijvende behoefte hebben aan betaalbare en duurzame voorzieningen. Veel partijen zijn naarstig op zoek naar nieuwe verdienmodellen. Wij hebben ervaren dat naast de business cases en het verdienmodel, vooral ook het proces van totstandkoming het succes bepaalt. In dit artikel besteden we aandacht aan beide aspecten.



figuur 1. **Nieuw vormen van brood op de plank**

2. Kansen voor innovatie!

De crisis blijkt een positieve kant te hebben, zij biedt namelijk nieuwe kansen voor maatschappelijk ondernemerschap en nieuwe verdienmodellen. Vooral verdienmodellen die verschillend gebruik (functies) van grond, vastgoed, diensten en producten combineren, scoren hoog. Niet eerder benutte waarde biedt een hoger maatschappelijk rendement. Sterk voorbeeld zijn de toenemende burgerinitiatieven uit de energieke samenleving en de energiecorporaties in het bijzonder (deze schieten als paddenstoelen uit de grond). Waar overheden terugtreden, pakken bewoners het beheer van hun directe fysieke leefomgeving aan, en werken zij in krimpregio's samen om krachten te bundelen en bedreigingen af te wenden.

3. Welke trends nemen we waar?

ORG-ID heeft in 2012 in opdracht van de ministeries van I&M en BZK, een exploratief onderzoek gedaan naar succes en falen van innovatieve waardecreatie in gebiedsontwikkeling¹. In dit onderzoek hebben we 70 voorbeeldprojecten doorgelicht, waarvan een 8-tal wat uitvoeriger. Overigens zijn in de meeste projecten inmiddels al weer forse ontwikkelstappen gezet en de projectenlijst wordt dagelijks langer.

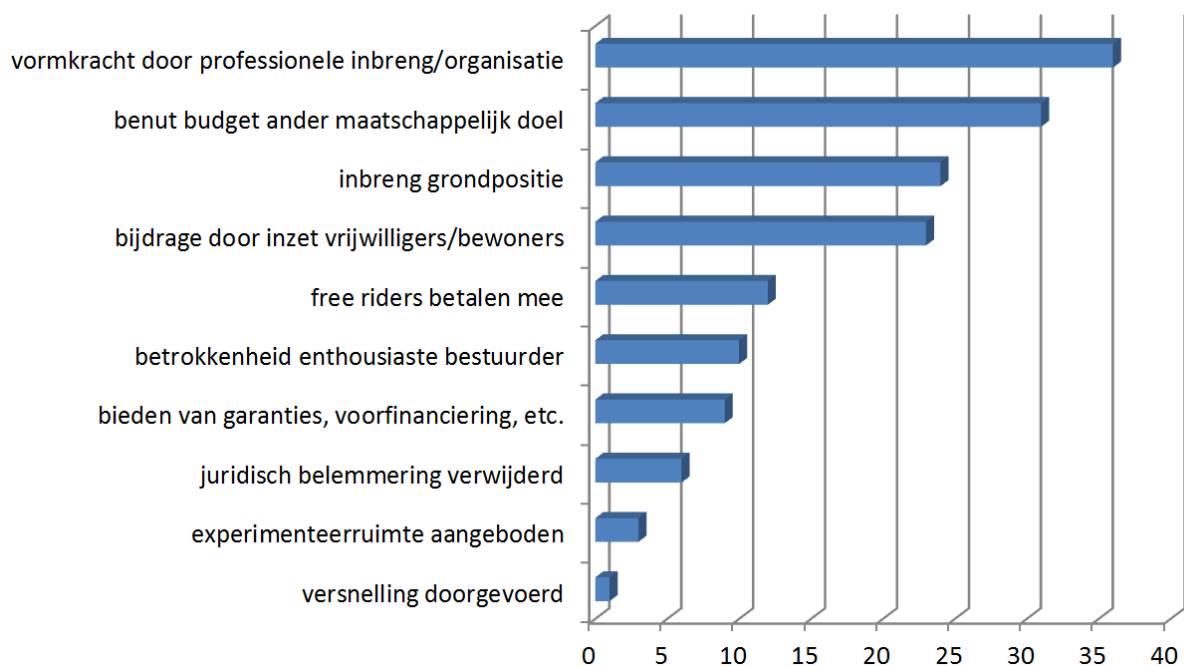
¹ Het rapport, met bijlage, kunt u downloaden op: <http://maatschappelijkondernemerschap.nl/publicaties/>

4. Onderzoeksresultaten

Op basis van het onderzoek kregen we meer zicht op:

- Oorzaken waarom ‘traditionele’ (gebieds)ontwikkeling steeds vaker stagneert ;
- Concrete oplossingen voor concrete problemen en een aantal ‘ontdekkingen’, zoals voorbeelden van de overgang naar een meer circulaire economieⁱ
- De veranderende rol van de overheid, grenzen aan de maakbaarheid, kansen voor co-creatie met burgers, bedrijven, beheerders/bestuurders
- Stapstenen voor de te maken transitie
- Het belang van bredere maatschappelijke waarden, naast economische waarden
- De noodzaak tot verandering van de rol van de beleidsmakers in relatie tot de burgerinitiatieven binnen de energieke samenleving²

Voor een meer gedetailleerde beschrijving van genoemde resultaten verwijzen wij u graag naar genoemde onderzoeksrapportage.



figuur 2. Uit gesprekken met 40 projectleiders van duurzame gebiedsontwikkeling bleek functiecombinaties een van de belangrijkste succesfactoren voor een sociaal economische impuls aan gebieden. Bron: De waarde van nieuwe verdienmodellen, ORG-ID.

² Hajer; <http://www.pbl.nl/publicaties/2011/signalenrapport-de-energieke-samenleving>

5. Versnellers en succesfactoren

We zochten naar succesfactoren om het verdienpotentieel in gebiedsontwikkeling te bevorderen en processen te versnellen. We ontdekten dat vooral bestaande baten slimmer kunnen worden benut. Maar welke baten betreft het dan concreet? En hoe benut je die dan?

- Door het slim en strategisch combineren van functies; dus i.p.v. een sectorale aanpak kiezen voor een integrale aanpak.
- Door expliciete waarde toe te kennen aan lange termijn baten en te werken volgens de principes van het 'maatschappelijk rekenen'.
- Door de beleggingshorizon van 3/ 5 jaar naar 15 jaar en langer te verlengen. Door slimme vormen van risicobeperking te realiseren, met name door het delen van risico's.
- Door waardecreatie te realiseren op basis van MKBA's.
- Door het gezamenlijk dragen van toekomstige kosten, maar ook door het samen (her)besteden van gezamenlijke overwinsten.
- Door het stelselmatig reduceren van beheerskosten. En daarmee structureel extra ruimte te creëren voor hogere investeringsbedragen.
- Door partijen te laten betalen voor de te realiseren waarden en daarvoor maatwerk verdienmodellen te bouwen.
- Door eigendom(srecht) te ontkoppelen van de mogelijke waardecreatie door specifiek gebruik. Door baathebbers te laten mede-financieren, los van de eigendomsvraag. Door zowel het gebruik als de baten te beleggen bij 'collectieven', zoals corporaties.
- Door flexibeler en meer gecombineerde exploitatievormen te ontwikkelen.
- Door inbreng van 'andere' waarden dan geld, zoals arbeid, kennis, stil/dood kapitaal. Voorbeelden zijn de inzet van vrijwilligers, de inzet van burgerinitiatieven en -participatie. Ook het slim benutten van stilstaande grond en kapitaalgoederen en vervolgens door een maatschappelijke (her)besteding van de overwinst, behoort tot de categorie 'andere waarden'.
- Door anders met risicoperceptie en -beheersing om te gaan; hoe hoger het risico, hoe hoger de immers noodzakelijke vergoeding? Door samenwerking en betrokkenheid de risico's te verdelen; samen sta je sterk. Door van consumenten coproducten te maken, door vormen van afnamegaranties te realiseren. Door meer continuïteit in de exploitatie te borgen.
- Door maximale maatschappelijke waarden te ontwikkelen en deze, naast de gangbare economische waarden, door meer expliciet te 'waarderen', zonder overigens dat deze per definitie in geld vertaald moeten worden. Als voorbeelden van maatschappelijke waarden noemen we welzijn, gezondheid, veiligheid, onafhankelijkheid/ autonomie, identiteit e.d. De maatschappelijke waarde is in deze betekenis 'datgene wat de (eind)gebruiker er aan toekent'.

6. Conclusies

De ruimte voor een bredere waardering van het begrip 'waarde' lijkt te groeien. Maatschappelijke behoeften vragen per definitie om meervoudige waarden. Realisatie van deze meervoudige waarden vraagt om innovatieve werkwijzen. De beschikbaarheid van de juiste netwerken, innovatiekracht en keuzevrijheid zijn daarbij noodzakelijke randvoorwaarden. In deze netwerken krijgen zowel risicobeheer als financiering een andere, meervoudige, dimensie.

De energieke samenleving bestaat! Burgers nemen steeds vaker het initiatief, zij investeren gericht in duurzaamheid, in hun directe leefomgeving en in vele andere maatschappelijke issues. Noem het 'maatschappelijk ondernemerschap'. Dit roept de vervolgvraag op: "Hoe zorgen we er voor dat het geen toeval is dat goede initiatieven boven het maaiveld uitkomen, maar het gevolg van strategisch handelen van burgers, bedrijven, bestuur, onderzoek & onderwijs?"

ORG-ID ziet hier –ook voor zichzelf- een belangrijke opgave voor de toekomst. Wij investeren gericht in het vinden van de juiste antwoorden. De duurzame samenleving komt hiermee weer een stap dichterbij.

Colofon

- Robert de Graaff en Jack Jansen werken bij ORG-ID, bureau voor organisatie en beleid voor duurzame ontwikkeling.
- Informatie over ORG-ID vindt u op: www.org-id.org en www.maatschappelijkondernemerschap.nl.
- Het ORG-ID rapport van Hans Nuiver et al., met bijlage, kunt u downloaden op: <http://maatschappelijkondernemerschap.nl/publicaties/>

ⁱ Vgl Prof Herman Wijffels; zie <http://maatschappelijkondernemerschap.nl/inspiratie-3/>