

be the Change

10 jaar Rebel



**Put your
money where
your mouth is**

**Kijken naar
mogelijkheden in
plaats van risico's**

**Van brain-
wave naar
business**



Rebelkids

MIKA (7)

**“Als ik de baas was van de wereld,
zou ik het geld eerlijk verdelen.”**

FOTO: SXCHU AFONSO

Colofon

Dit is een speciale editie van Change Magazine voor Rebel, ter gelegenheid van hun 10-jarig jubileum.

Hoofdredactie

Baud Schoenmaeckers

Coördinatie en redactie

Maartje Smeets, Berend van Zeggeren

Redactieraad

Arthur Gleijm, Jan-Pieter van IJzendoorn, Lenny van Klink, Jeroen in 't Veld

Aan dit nummer werkten mee

Jaco Boer, André Brasser, Daniëlle van Gils, Tomas Grootveld, Tracy Metz

Betrokken Rebels

Jennifer de Bos, Hans Broere, Bart Budding, Kris DeBisschop, Remco Derksen, Martin van der Does de Bye, Jan-Coen van Elburg, Gert-Jan Fernhout, Rutger te Grotenhuis, Edwin Gulickx, Yasmine Hamdan, Renée Jaarsma, Hannah Kandel, Bert-Jan Karrenbeld, Antoinette Kemper, Wout Korving, Barend van Lieshout, Bart Meijs, Elisabeth van Opstall, Steven Otto, Arno Panis, Yann Pleindoux, Sigrid Schenk, Floris van der Veen

Bladcoördinatie en abonneeservice

Antoinette Kleinhaarhuis, Dick Ruardi

Vormgeving

Jacqueline Elich, Coen Mulder, Monique Willemse

Kaart-illustratie

Tomas Grootveld

Uitgever

Synergos Communicatie, Haarlem

Lithografie

Nederlof, Heemstede

Druk

Indrukwerk

Redactieadres

Change Magazine
Postbus 5171
2000 CD Haarlem
Tel: 023-5442751
info@changemagazine.nl
www.changemagazine.nl

Coverfoto

Jacqueline Elich

Wees de verandering die je in de wereld wilt zien

Dit is Ghandi's gedachte – onze visie over wie we zijn. Na tien jaar ondernemen zijn we volwassen geworden zonder onze idealen te verliezen. Die allemaal neerkomen op de wens een betere wereld te scheppen. Hoogdravend? Jazeker, maar even zoveel inspirerend. Waarom deze wens? Omdat heel veel in de wereld goed gaat – maar minstens zoveel fout. Omdat we zien dat veel beter kan. Omdat in ons werkveld, waar publiek en privaat elkaar raken, geld eerder blokkeert dan smeert. Hoe kunnen we die wens realiseren? Door te doen waar we goed in zijn!

We zijn begonnen als bevlogen adviseurs die met een rationele en verfrissende kijk onze klanten terzijde stonden – en nog steeds staan. Inmiddels zijn we uitgegroeid tot een club die naast advies geven ook investeert in zaken waarin we geloven, die dingen daadwerkelijk realiseert om de echte verandering tot stand te brengen. Als we het dan zo goed weten, dan moeten we ook onze nek uit durven steken en risico nemen. Zo zijn we uitgegroeid tot een platform van ondernemers dat wil veranderen.

Wat wil Rebel, wat drijft ons en waar willen we naartoe?

Rebel wil zijn ondernemersplatform versterken. Dit doen wij door ons unieke business model consequent door te voeren. Een model waarbij van jong tot oud eigenaar is van ons bedrijf en waarbij de kracht van het argument wint, ook als die van de jongste medewerker komt. Hierdoor komt enorme energie vrij en wordt de ondernemersgeest aangesproken. Denken in mogelijkheden en kansen, creatief omgaan met risico's. Boven het maaiveld uitkomen levert inzicht op, al is het soms maar voor even.

Zo hebben jonge ondernemers op het gebied van financieel-economische dienstverlening en financiering het roer overgenomen om binnen Rebel verder te groeien. Naast infrastructuur, mobiliteit, havens en gebiedsontwikkeling doen we de laatste jaren meer op het gebied van energie, water en afval. Uitvalsbases

zijn onze nieuwe onderkomens in Antwerpen en Rotterdam. Ook de zorg en wonen hebben onze toenemende aandacht, uitdagend met een verzakelijking en een overheid die zoekende is naar een nieuwe rol. Op deze terreinen willen we vanuit een duurzaamheidsperspectief een onderscheidende rol spelen.

Liefst werken we als ontwikkelaar mee om in partnerschap vernieuwende initiatieven te organiseren, in de markt te zetten, uit te rollen. Als het even kan, en het onze portemonnee niet te boven gaat, werken we ook mee als investeerder. Voor de grote projecten weten we de weg naar de financiële markt te vinden. Samen met investeerders structureren we de transactie tot een sluitende deal. Hierbij kijken we verder dan het geld en plaatsen de projecten in hun maatschappelijke en economische context.

Nederland en België hebben een groot buitenland dat voor ons steeds belangrijker wordt. Door onze ervaring in de financiering van publieke infrastructuur en vastgoed met privaat geld weten internationale klanten ons steeds beter te vinden. Zeker omdat wij naast ons advieswerk onderscheidende kennis en ervaring hebben met de daadwerkelijke transacties. Azië staat daarbij nu bovenaan. Crisis in Azië betekent afnemende groei, waarbij Europa zijn vingers aflijkt. We hebben vaste voet in Thailand, Vietnam, Indonesië en op de Filipijnen. We zien ook potentie in Afrika, waar een aantal landen het zeer goed doet. Ook de Verenigde Staten hebben onze toenemende aandacht, omdat daar ondernemers opstaan die het er willen maken – en niet alleen in materiële zin.

Voor u ligt onze samengebundelde energie in woorden, een foto van wie Rebel is, nu we 10 jaar zijn geworden. Ons verhaal in beeld gebracht door de verandering die ons inspireert. Van een ondernemende overheid, van de rol van ons pensioengeld, van waardecreatie, van durfkapitaal voor Afrikaans ondernemerschap, van zorg en markt en van sociale innovatie. Hoe dromen werkelijkheid worden, en over McCloskey en haar kijk op ondernemerschap. Hoe we de wereld veroveren, wie onze helden zijn en wat onze kinderen, de toekomst, er eigenlijk van vinden.

Wij wensen iedereen veel leesplezier, durf en inspiratie.

REBEL

inhoud



4 Put your money where your mouth is

Deirdre McCloskey over vertrouwen tussen burger, bedrijf en overheid.



8 InReturn Capital: "Banken kijken naar risico's. Wij kijken naar mogelijkheden."

Winst maken op een sociale en duurzame manier.



14 Waar blijft de grote doorbraak?

Leden van de commissie Ruding bespreken vier jaar na het rapport waarom de aanbevelingen nog niet zijn overgenomen.



38 Marktwerving mét solidariteit in de zorg

Hoe marktwerving kan zorgen voor een solidair, innovatief en gezond zorgstelsel.



18 Van brainwave naar business

Hoe drie inspirerende ideeën van droom naar werkelijkheid zijn gekomen.



Rebelhelden

Markante figuren die elk op geheel eigen wijze bijzonder en inspirerend zijn.

Inhoud

- 4 **Put your money where your mouth is**
- 8 **InReturn Capital:**
"Banken kijken naar risico's.
Wij kijken naar mogelijkheden."
- 13 **Rebelhelden**
Stef van Dongen
- 14 **Waar blijft de grote doorbraak?**
- 17 **Rebelhelden**
Matilda
- 18 **Van brainwave naar business**
- 23 **Rebelhelden**
John Maynard Keynes
- 24 **Rebel wereldwijd**
- 26 **Elke euro zo goed mogelijk besteden:**
leve de MKBA!
- 30 **Opinie**
Zoet & zout
Tracy Metz
- 33 **Rebelhelden**
Laurie Anderson
- 34 **De ondernemende overheid**
- 38 **Marktwerving mét solidariteit in de zorg**
- 43 **Rebelhelden**
Jérôme Heldring
- 44 **Opinie**
Bewoners als bron voor sociale innovatie
Kris DeBisschop
- 48 **Meer waar voor je geld**



Durf andere paden in te slaan

Verandering. Alles wat je anders doet, heet verandering. Soms begint die klein en eindigt die in omvallende regimes. Soms komt die bij toeval en leidt die tot een nieuwe wending. Soms luister je naar de radio en zet je een vaag idee om in een project. Soms geef je een blad uit en ontstaat er een nieuw samenwerkingsverband. Change Magazine communiceert sinds 2005 over verandering. Die van het klimaat is leidend, en de basis voor talloze maatschappelijke veranderzypaden waaraan sindsdien aandacht is besteed. 'Onze maatschappij' veranderen is niet hoogdravend – wel ambitieus. Alsof je een tanker versneld van koers laat veranderen. Klinkt ondoenlijk, maar het kan. De technieken daarvoor zijn voorradig – dat is 'gewoon' een kwestie van de juiste keuze maken. We hebben een keur aan technenuten die kunnen sleutelen aan deeltjes, programma's, machines. Techniek is een hulpmiddel, nooit leidend in veranderingen. De telefoon kwam er omdat we sneller de dokter wilden bereiken. Zijn komst leidde niet tot een revolutie in communicatie, maar was aanleiding voor mensen een revolutie teweeg te brengen. Mensen zorgen voor een koerswijziging. Rebel is een club mensen die aan de knoppen zit van koerswijzigingen. Net zoals de redactie van Change Magazine – ook mensen. Verandering is durven andere paden in te slaan. Dat doen de Rebels, dat doen wij. Dit nummer is er het bewijs van. Ik ben er trots op en hoop dat we gezamenlijk meerdere tankers van koers kunnen laten veranderen.

Baud Schoenmaeckers
Hoofdredacteur

Rebelkids



ALEXANDER (9)

"Als ik koning van Nederland was, zou ik geen afval meer op straat willen hebben."



Deirdre McCloskey

Put your money where your mouth is

Deirdre McCloskey is een econome die graag gangbare opvattingen overhoop haalt. De bijzonder hoogleraar ging in gesprek met Rebel Arthur Gleijm. Zij bespraken nieuwe manieren om de maatschappij te organiseren en weg te bewegen van de vertrouwenscrisis tussen burger, business en overheid. “We moeten gewoon gaan praten. *Very Dutch. Polderen. Let’s do it!*”

DOOR BAUD SCHOENMAECKERS EN MAARTJE SMEETS

Ze is hartelijk, openhartig, warm en direct – met een op momenten vlijmscherpe tong. Of het nou over (on)recht, politiek en economie gaat of over idealisme, financiën en criminele filosofie, Deirdre McCloskey knoopt de theorie aan de huidige politiek-economische wereldconstellatie. Met gemak legt ze op haast speelse wijze het verband tussen de kracht van de Nederlandse bourgeoisie in de 18^{de} eeuw en de macht van de digitale toekomst. De vraag of Europa de huidige crisis weer te boven komt, wuift ze weg. Kritisch duikt ze direct de diepte in: “Crises zijn er altijd en we moeten echt niet overdrijven hoe lang het huidige probleem zal aanhouden. Europa komt er wel over heen. Maar dan moeten regeringen wel het idee loslaten dat ze zich uit de crisis kunnen subsidiëren. Want dat is wat nu gebeurt: meer belasting heffen en meer geld in het systeem pompen. Heffen en pompen, heffen en pompen. Dat kan niet.”

In de huiskamer van de Nederlandse econoom Arjo Klamer laat de Amerikaanse econome haar woordenstroom de vrije loop. Klamer heeft McCloskey in de jaren tachtig naar Nederland gehaald voor een gastdocentschap. Zij roemt de tolerante houding en de open mind die zij in Nederland aantrof, ook toen zij dertien jaar geleden besloot niet langer als man, maar als vrouw door het leven te gaan: “Voor mij zijn het symbolen voor Nederland. Oké, er is nu een rimpel in de tolerantievijver met Wilders – maar die is tijdelijk. Deze tolerantie, het vrije denken, het ontbreken van een autoritaire aristocratie en een sterke bourgeoisie met innovatie en ondernemerschap als leidraad hebben Nederland in het centrum van de wereld geplaatst in de 17^{de} en 18^{de} eeuw. Dit is de basis voor de rijkdom, niet de koloniale erfenis. Zelfs Engeland wilde een Nederlandse koning! We kunnen ontzettend veel leren uit dit verleden – en Nederland helemaal. Jullie mogen er best

veel trotser op zijn,” zegt ze op ironisch vermanende toon.

Arthur Gleijm haakt in op haar antwoord over de aanpak van de huidige crisis:

“Maar komt het dan goed, als regeringen blijkbaar de verkeerde aanpak hebben?”

Deirdre: “Het is niet zo dat het vanaf nu altijd slecht zal gaan. Ja, er is een groot probleem met de vastgoedbubbel, van Roemenië tot Ierland. Maar de mensen in Europa zijn hoog opgeleid, ze spreken Engels. Ze gaan er wel weer bovenop komen.”

Arthur: “Bedrijven als Moody’s lijken nu de wereld te regeren en ze hebben uiteindelijk de macht om landen te maken of breken.”

Deirdre: “Moody’s waardeert bedrijven en landen. Maar, zoals we in de VS zeggen: ‘They don’t put their money where their mouth is’. In mijn ogen gedraagt Moody’s zich onverantwoordelijk. Zij hebben Griekenland overgewaardeerd. Griekenland kon daardoor profiteren van belangrijke



FOTO: LUN GATELEY

Een sterke bourgeoisie, die innovatie en ondernemerschap als leidraad had, lag ten grondslag aan de rijkdom van Amsterdam.

investeerdere die op die hoge waardering af kwamen. Ik heb niet zoveel respect voor Moody's. En begrijp ook niet zo goed waarom anderen dat wel hebben. Ik vraag me af waarom Moody's zelf geen geld wegzet in de landen die zij zo hoog waarderen. Waarom vertellen ze mij wat ik moet doen en doen ze het zelf niet?"

Verslaafd

Arthur: "De huidige maatschappij hecht veel waarde aan metingen en voorspellingen."

Deirdre: "Ja, ik weet het, het is een obsessie. Mensen proberen zelfs te meten hoe gelukkig een land is. We lijken wel verslaafd aan cijfers. En ik ben heus van de cijfers, geloof me. Als je iets op een goede manier kunt meten, moet je dat ook doen. Maar zoals we nu het hele leven in cijfers en voorspellingen proberen te vangen is volkomen waanzin. We zoeken in die cijfers naar zekerheid. Je kunt het leven niet voorspellen.

Ik wist toen ik jonger was echt niet dat ik nu als vrouw door het leven zou gaan. Als je het leven van één persoon al niet kunt voorspellen, hoe kun je dan ooit voorspellen hoe een land zich gaat gedragen?"

"We kunnen onszelf niet uit de crisis rekenen en meten. We moeten volgens mij eerst en vooral ophouden met onszelf voor te houden dat we niets zijn dan hebzuchtige, materialistische consumenten. Ik wil dat mensen stoppen met bang zijn om dingen te proberen. We moeten blijven innoveren. We zijn niet vulgair en alleen geïnteresseerd in geld. Juist dankzij menselijke waarden als vrijheid en waardigheid heeft ons systeem goed gefunctioneerd. Mijn innovatie om de crisis het hoofd te bieden zou dus zijn dat we moeten stoppen onszelf te straffen."

Arthur: "Verandering wordt dus niet vanuit de overheid opgelegd. Dan moeten mensen

ook vrij zijn om dingen te proberen."

Deirdre: "Regeringen kunnen veel bepalen, maar ook veel kapot maken. Neem Zimbabwe. Na Noord-Korea misschien wel het armste land op aarde. Het ligt naast Botswana, een land dat het juist heel goed doet. Het enige dat het verschil maakt tussen de twee is *governance*, de manier waarop het land geleid wordt. Er zijn allerlei manieren om een maatschappij naar de filistijnen te helpen. Nu is het idee in sommige Afrikaanse landen om van de bureaucraten de middenklasse te maken. Niet de boeren, of de arbeiders, die worden juist extra belast. In mijn ogen moet je juist uitgaan van de *bourgeois deal*: toestaan dat mensen fortuin kunnen maken. Bourgeois is de opkomst van mobieltjes in Oost-Afrika, die mensen allerlei mogelijkheden bieden die zij eerst niet hadden."

Gezond verstand

Arthur: "Hoe zit het dan met het milieu? De



Elinor Ostrom, de eerste vrouwelijke winnaar van de Nobelprijs voor de economie, op een conferentie in 2009.

mobieltjes waar je het over hebt, hebben geen beste reputatie wat betreft winnen en dumpen van de zware metalen die erin zitten.”

Deirdre: “Innovatie is de beste manier om moeder aarde te helpen. We moeten vooruit en nieuwe dingen bedenken om bijvoorbeeld zonnepanelen goedkoper te maken. De manier om dat te doen is om mensen de gelegenheid te geven dat dan ook te doen. Niet door ze allerlei dingen te verbieden.

Geef mensen de gelegenheid gezamenlijk problemen aan te pakken. Elinor Ostrom, de eerste vrouw die de Nobelprijs voor de economie won, bewees dat de beste oplossingen voortkomen uit gezamenlijk overleg. Haar theorie: Laat mensen samen praten en ze komen er wel uit. Dat is alles. Crises zoals de milieuproblemen of de huidige financiële crisis zijn niet onvermijdelijk. We moeten ervan uitgaan dat mensen niet altijd klojo's zijn. Tuurlijk, soms gedragen mensen zich als een stel *assholes*, maar niet altijd. En dan ontstaat ruimte voor sociale arrangementen. Als verstandige mensen op een open manier met elkaar de discussie aangaan, krijg je oplossingen. Dat betekent ook dat milieuvrijwilligers niet meteen de sceptici uit moeten sluiten van de discussie. Laten we gewoon gaan praten. Dat is ontzettend Hollands. Polderen. Dat is een goed en verstandig model dat past bij een vrije maatschappij. *Let's do it!*”

Kleine overheid

Arthur: “Internet biedt daarvoor veel mogelijkheden.”

Deirdre: “Internet vervlakt de hiërarchie.”

Arthur: “De politiek weet zich daar geen raad mee.”

Deirdre: “Maar de politiek moet internet niet willen reguleren. Dat vind ik gevaarlijk. Het moet bij consumenten, individuen

liggen om manieren te vinden om om te gaan met de vrijheden die internet biedt.”

Arthur: “Je bent voor kleine regeringen?”

Deirdre: “Ja, we kunnen geleidelijk toewerken naar een kleine regering waar iedereen zich in kan vinden. Zover zijn we nog niet. We zijn nu in een stadium dat de overheid kleiner wordt, doordat politici zich laten verleiden monopolieposities van overheden te verkopen. In Chicago hebben politici de wegen en parkeerconcessies verkocht aan particuliere bedrijven. Nu heeft de markt een prijs gegeven aan de parkeerplaatsen, en kan ik weer een plekje vinden in het centrum van de stad. Als ik maar betaal. Dat is niet erg, zo werkt de markt nu eenmaal. Als het brood gratis is, zal er ook een tekort aan brood ontstaan. Je moet de prijs koppelen aan de marktvraag. Zo gaat een onderdeel van de maatschappij als parkeren zichzelf reguleren, zonder dat de overheid zich ermee bemoeit.”

Arthur: “Hoe zit het met het publieke belang?”

Deirdre: “Dat interesseert regeringen geen bal. Mensen denken misschien dat regeringen het publieke belang dienen, maar dat is niet zo. Wat heb je liever: een compleet monopolie op de wegen door de regering of honderden bedrijfjes die de wegen zo efficiënt mogelijk beheren?”

Arthur: “Maar je zult het verkopen van monopolies toch met enige zorg moeten doen.”

Deirdre: “Okay, maar het enige waar regeringen echt op moeten letten, is dat ze een monopolie voor een goede prijs verkopen. De overheid doet niet aan efficiënt beheer, want ze hoeft er niet van te leven. Een particulier bedrijf gaat failliet als het dat niet doet.”

Arthur: “Maar hoe kun je voorkomen dat overheden de privatisering van een monopolie verprutsen?”

Deirdre: “Het is niet erg als ze het verknlalen. De enige manier waarop dat kan, is als ze het te goedkoop van de hand doen. Dat is alleen nadelig voor die regering zelf. Van daaruit moet je voorwaarts. Dan kun je gaan werken aan een winstgevend bedrijf. Het maakt niet uit wie de uiteindelijke zeggenschap krijgt. Voor mijn part gaan de nonnen de wegen beheren. Als ze dat beheer maar doen volgens de regels van de markt.”

Regels en macht

Arthur: “Wat vind je dan van langetermijncontracten op basis van publiek-private samenwerking?”

Deirdre: “Als je dat doet, doe het dan goed. De private sector moet dan voor de overheid de regels bepalen en niet andersom. Dan breng je de waarden van de bourgeoisie maatschappij, dus waarin mensen hun eigen vooruitgang willen verwezenlijken, binnen bij de overheid. Daarmee biedt publiek-private samenwerking een uitgelezen kans om de juiste verandering in gang te zetten.

Het probleem van een regering is, dat ze handelt naar de waarden van een monarchie. Overheden gaan over regels en macht. De relatie tussen elke regering en gewone mensen is die van machthebber

Deirdre McCloskey

Deirdre Nansen McCloskey (1942) is bijzonder hoogleraar Economie, Geschiedenis, Engels en Communicatie aan de Universiteit van Illinois. Naar eigen zeggen ontwikkelde ze zich van socialist, naar Keynesiaan, tot ‘postmoderne vrijemarktfeministe’. Ze schreef over economische theorie en geschiedenis, filosofie, retoriek, feminisme, ethiek en recht. Zij is voorstander van het vrijemarktkapitalisme, maar dan wel in een ethische variant. McCloskey pleit voor een ‘moreel kapitalisme’. Op dit moment werkt zij aan een geschiedenis van de economie gericht op de ethiek van wat zij noemt de bourgeoisie, de richtinggevende middenklasse. *Bourgeois Virtues* is het eerste deel van deze geschiedenis en gaat over het belang van de waarden van de middenklasse op de ontwikkeling van het kapitalisme. In deel 2, *Bourgeois Dignity, why economics can't explain the modern world* gaat ze verder met haar kruistocht voor een nieuwe, op ideeën georiënteerde economie: “Een economie die ons terugbrengt naar Adam Smith's idee over bekommernis, vrijgevigheid en ethiek.” McCloskey besloot op 53-jarige leeftijd niet langer als Donald maar als Deirdre door het leven te gaan.



"Bourgeois is de opkomst van mobieltjes in Oost-Afrika, die mensen allerlei mogelijkheden bieden die zij eerst niet hadden."

en onderdaan. Ik betaal als onderdaan mijn belasting, maar ik krijg geen keuzes voorgelegd. Klanten van private bedrijven hebben wel keus. En als je de waarden van die klanten binnen de overheid weet te krijgen, zul je het gedrag van de regering verbeteren."

Arthur: "Het probleem is ook dat er veel wantrouwen is tussen de publieke en private sector. De intentie van de regering is om macht te houden, niet om die weg te geven."

Deirdre: "Het publiek gelooft dat de regering er is om de mensen te helpen. Dat komt omdat overheden mensen voorhouden dat ze de zaakjes allemaal wel zullen regelen. Een regering die alles wil controleren en reguleren, is de dood in de pot. Het is toch geen doen als een Haagse ambtenaar wil controleren of jij je bedrijf goed runt? De relatie tussen de onderdaan en koning, oftewel de burger en de regering in de huidige maatschappij, is veel slechter dan de relatie bedrijf en klant. Toegegeven, die laatste relatie is ook niet altijd ideaal. De klanten van nu hebben andere eisen dan vroeger. Het gaat de klanten niet meer

alleen om zo veel mogelijk, zo goedkoop mogelijk. Dat is waar sociaal ondernemerschap om de hoek komt kijken – het gaat ook over andere waarden dan alleen financiële.

De boodschap in kranten, tijdschriften en op tv is nu dat zakenmensen slechte mensen zijn. Dat zaken doen slecht is: 'Voor-

zichtigheid is goed en voorzichtigheid zal de mens beschermen tegen de zakenmensen.' Die boodschap is fout. Ondernemerschap en creativiteit zitten in de aard van de mensen. Het heeft de ontwikkeling van de maatschappij en de mensheid door de eeuwen heen voort gedreven." ●

Rebelkids

SEGER (4)

"Ik vind het mooi om op een berg te staan, want dan kun je alles heel goed zien."



InReturn Capital

“Banken kijken naar risico's.
Wij kijken naar mogelijkheden.”

Investeren in Afrika en winst maken? Dat kan.
Maar ook op een sociale en duurzame manier?
Investeringsfonds InReturn Capital laat zien dat
ook dat mogelijk is. Elke ton aan investeringen
moet minstens tien banen in de regio opleveren.
Is InReturn Capital een moderne filantroop of een
investeringsmaatschappij met kijk op de toekomst?

DOOR BAUD SCHOENMAECKERS EN TOMAS GROOTVELD

In Nairobi (Kenia) staat het kantoor van InReturn Capital. Dit bedrijf investeert in kleine en middelgrote ondernemingen in Oost-Afrika. Het idee is simpel: financieel rendement maken – maar wel vanuit sociaal oogpunt. InReturn Capital baseert de investeringen op vijf *social impact criteria*, waarbij het creëren van banen de belangrijkste is (zie kader). Bart Meijs is grondlegger, (mede-)oprichter en financieel bestuurder van InReturn Capital. Hij kreeg als medewerker van Rebel de ruimte om het idee verder uit te werken. Rebel ondersteunde het initiatief en is nu mede-aandeelhouder. In de zoektocht naar de manager voor Afrika kwam Meijs Steven Otto tegen. De twee zaten snel op één lijn.

Waar komt het idee voor een duurzaam investeringsfonds in Oost-Afrika vandaan?

Meijs: “Ik kom uit een familie uit de ontwikkelingssamenwerkinghoek, ik ben econoom en een financieel mens. Ik wilde die twee werelden samenbrengen – goed doen op een zakelijke manier. Toen we begon-

nen, was er niks: geen fonds, geen medewerkers, geen investeerders – maar wel een goed idee. Ik deed zelf mijn eerste private investering.”

Otto: “Zakelijk investeren in ondernemingen die financieel haalbaar zijn én er voor zorgen dat het geld terugkomt. Dat is de gedachte achter het concept, van de oprichters en van alle investeerders. Maar wel met een component waardoor jouw geld bijdraagt aan een iets betere wereld.”

Dat zijn nobele woorden, die eerder lijken te horen bij ontwikkelingshulp dan bij een zakelijk investeringsfonds

Meijs: “Je kunt wel eindeloos geld blijven stoppen in projecten, maar écht duurzaam is banen creëren in deze landen. Daarmee bevorder je zelfredzaamheid en voorkom je afhankelijkheid in het voorzien van basisbehoeften. Wij zijn geen NGO, we geven geen *soft money*, we verstrekken leningen of nemen aandelen. We kijken heel zakelijk naar een onderne-



FOTO'S DANIEL M. KIROU / DANO PHOTOZ

In de fabriek van Reltex Africa in Nairobi, Kenia, wordt hoogwaardig plastic materiaal gemaakt, onder meer voor onderdak voor vluchtelingen.

ming. Tegelijkertijd kijken we of de bedrijven mensen in dienst nemen, of ze redelijk betalen, of ze aan opleiding doen, of ze hun belastingen betalen; of ze kortom aan *good governance* doen.”

Meijs en Otto zijn in september 2007 begonnen. In 2008 waren de eerste private investeringen binnen en kreeg het bedrijf een subsidie. Gelijktijdig werden partijen in Afrika gezocht en ging het duo minimaal zes keer naar Kenia. Januari 2009 opende InReturn Capital zijn deuren. Inmiddels werken acht mensen op de burelen in Dar es Salaam (Tanzania) en Nairobi en worden lokale specialisten ingehuurd.

Jullie hebben hoge doelen – stellen hoge eisen – maar bieden ook een zeer hoog percentage rente: 10-15% – dat klinkt als de ‘oude economie’.

Otto: “Arbeid is goedkoper in Kenia dan in Nederland. Tien banen per honderdduizend euro geïnvesteerd kapitaal is een ervaringscijfer, opgemaakt uit een *benchmark* die we hebben uitgevoerd. En die 10-15%: dat is geen rente zoals je die bij een spaarbank krijgt. Als investeerder leg je minimaal honderdduizend euro in het gesloten fonds *InReturn East Africa Fund* in. Dit fonds wordt door onze (Nederlandse) fondsmanagers beheerd. De managers investeren in kleine en middelgrote ondernemingen in Kenia, Oeganda en Tanzania. Na tien jaar krijgt de investeerder in beginsel zijn geld terug, met dat rendement. Het is dus niet zo dat als je nu een ton inlegt, je volgend jaar tienduizend euro rente krijgt. Je doet een risicovolle investering voor een fors aantal jaren. Daar mag dan ook wat tegenover staan. Die 10-15% is een inschatting, gebaseerd op ervaringen uit de *private equity* waar je binnen vijf, zes jaar je geld terug hebt met dergelijke rendementen. Wij zitten in Afrika waar het leven iets risicovoller is – ja, je kan ook je geld kwijt-raken – en hebben meer tijd nodig. Zo werkt het in de



“Wij werken niet volgens een *one size fits all*-idee.”

economie: hoe hoger het risico, hoe hoger het rendement. We bieden meer dan een spaarbank, maar vergeet het belangrijkste niet: het gaat niet alleen om harde cash. Het sociale aspect speelt een heel belangrijke rol. Dat maakt ons duurzaam.”

In de lijst investeerders staan Cordaid en Stichting Doen met naam genoemd. Zorgen zij voor zekerheid?

Otto: “Om investeerders ‘gerust’ te stellen. Zij zijn twee grote institutionele beleggers, serieuze partijen die ook kijken naar andere dan financiële aspecten, naar de sociale en duurzame kant van waar wij mee

De vijf Social Impact Targets

- 10 banen voor elke geïnvesteerde ton in euro's. Wat resulteert in 2.000 nieuwe directe banen en 60.000 indirecte banen (bij een fonds van 20 miljoen euro);
- 20% salarisverhoging voor het personeel boven inflatie in de periode waarin wordt geïnvesteerd;
- 100% van het personeel heeft een ziektekostenverzekering;
- 100% van de bedrijven hanteert de principes van good governance;
- 100% van de bedrijven betaalt belasting en houdt zich aan de wet- en milieuregels.

bezig zijn. Zij zitten in het bestuur en in het *investment committee*. Zij vormen een soort borging, ze geven vertrouwen. Bovendien: als één schaap over de dam is... Zo werkt het toch, dan gaat het makkelijk. We zijn nu ook bezig met Hivos en Triodos Bank.”

InReturn Capital heeft vijftig private investeerders met een totaal te investeren vermogen van twintig miljoen euro in tien jaar. Onlangs is in het zesde project geïnvesteerd. Met het huidige fonds (het geld dat nu in kas is) kunnen nog zes investeringen gedaan worden. *Otto*: “Dan is het geld op en moet er een nieuw fonds komen.” De meeste private investeerders willen anoniem blijven. “Het zijn vaak gefortuneerde mensen, die worden al genoeg gespamd. Maar men kent elkaar onderling wel. Een aantal is ook naar Afrika gekomen om de investering te bekijken.”

Zijn jullie uniek?

Otto: “Ja en nee. Nee, omdat we niet de enige zijn die in Afrika investeren. Ja, door onze aanpak. Wij werken niet met een *one size fits all*-idee. Wil je als Afrikaanse ondernemer met ons werken, dan kan je niet een formulier invullen om vervolgens in een of andere sectie te worden gestopt. Het gaat bij ons over jou als ondernemer, over jouw aanpak. Het gaat erom of wij in jouw business geloven en of jij ziet dat wij iets kunnen toevoegen aan jouw business. Het gaat niet

“Je kunt
eindeloos
geld
blijven
stoppen
in projecten. Écht
duurzaam
is banen
creëren
in deze
landen.”

alleen om geld. Je moet als ondernemer zien dat je niet alles zelf kan. Jij doet je core business en je hebt anderen nodig om je te ondersteunen. Dat is een belangrijk inzicht.”

Otto geeft het voorbeeld van de investering in een gezondheidskliniek. “De aanvrager stelde heel duidelijk: Ik ben niet opgeleid tot financieel man en heb geen geld om een financieel management op te zetten. Gevolg: het blijft liggen. De dokter is bezig met waar hij goed in is, maar weet wel dat het financieel management nodig is, of is snel overtuigd van de noodzaak ervan. Dan investeren we, en helpen de processen neer te zetten.”

“Onze concurrenten zijn bankiers, die kijken vooral naar risico's. Wij kijken naar mogelijkheden. Wij zien de ondernemer en de kansen. De banken kijken naar geld. Dat is een andere benadering. Ik kom naast de ondernemer zitten, niet er tegenover. Die houding stralen we uit – maar voeren we ook zo uit. Dit is ook onze missie: investeren in midden- en kleinbedrijf in Afrika, daar financieel rendement mee halen en tegelijkertijd sociale impact hebben.”

Jullie hebben nu zes projecten. Hoe monitor je of de zaken lopen zoals jullie willen?

Meijs: “Op verschillende manieren. We hebben een bestuurszetel bij de bedrijven, hebben elke week



Het Eagle Eye Laser Center (EELC) is onderdeel van Hurlingham Eye Care Services in Nairobi, Kenia. EELC verzorgt ooglaserooperaties en behandeling van glaucoom (groene staar) en cataract (grijze staar).



Vipingo Stone Mining wint koraalsteen voor de bouw.

InReturn project Vipingo Stone Mining

Een van de projecten waar InReturn Capital in investeert is het bedrijf van Caesar Waganagwa. In 2009 startte hij zijn bedrijf Vipingo Stone Mining, in Mombassa, Kenia. Hier produceert hij koraliet voor de bouwsector.

Zijn business partner Njue Mugo was bekend met InReturn Capital. Waganagwa en zijn partner maakten een afspraak – de verwachtingen waren hoog. Caesar: “Ik kan alleen maar zeggen dat ze aan deze verwachtingen hebben voldaan en zelfs meer dan dat. Ons plan voor Vipingo Stone Mining is dankzij hun advies een volwaardig businessplan geworden. We hadden een overeenkomst met InReturn om bepaalde doelen te halen. Door onervarenheid en opstartproblemen zouden we deze niet halen. InReturn heeft ons toen niet laten vallen, maar is ons juist extra gaan helpen. Ze zijn geduldig, dat karakteriseert een goede partner.”

Wat doet Vipingo Stone Mining precies?
“Wij winnen koraliet of koraalsteen voor de bouw. Deze soort steen komt alleen voor op de landzijde aan de kust in Oost-Afrika, Australië en in de Cariben. De vraag naar koraalsteen in Kenia is zo groot dat de markt er nauwelijks aan kan

voldoen. Bedrijven die de steen bewerken zitten elkaar niet in de weg en er is daardoor nauwelijks sprake van concurrentie.”

Koraliet is ontstaan uit fossiele koraalriffen. Coral Stone, de handelsnaam voor Fossiele Limestone, is een mineraal, ontstaan door lagen koraal die in de loop van miljoenen jaren door andere aardlagen zijn geplet. Ze zijn hierdoor onder druk komen te staan en verhard. De winning in Kenia staat onder strenge milieuregeling.

Is er ook iemand die jullie vanuit InReturn Capital direct begeleidt?

“Ze hebben altijd tijd om ons op locatie te bezoeken. Ze komen met eigen inbreng over het oplossen van problemen. Het zijn mensen die geloven in mij als persoon en ondernemer en niet even snel geld willen verdienen.”

Toen Caesar in 2009 begon met zijn bedrijf, wist hij nog maar weinig van het produceren van koraalsteen. Inmiddels is het uitgegroeid tot een goedlopend middelgroot bedrijf. Naast het produceren van koraalsteen maakt zijn bedrijf nu ook de machines die de stenen op maat zagen.

Caesar heeft 45 man personeel vast in dienst. Indirect zorgt hij voor banen door het eten voor zijn personeel lokaal in te kopen en door de onderdelen voor zijn machines uit de directe omgeving te halen. Daarnaast investeert hij ieder jaar in 1 of 2 maatschappelijke projecten. “Er is een school hier in de buurt die wij hebben geholpen met het bouwen van een nieuwe verdieping. Ook hebben we materialen aangeleverd voor een computerlab.” Ook gaat Caesar zorgvuldig om met het milieu. “Mijnbouw is natuurlijk niet prettig voor het landschap. De Keniaanse overheid heeft daarom verplicht gesteld dat na de mijnbouw weer bomen worden geplant. Dat zorgt ervoor dat de grond in de loop van de tijd weer geschikt wordt voor landbouw.”

Voor de toekomst ziet Caesar genoeg exportmogelijkheden. Momenteel exporteert hij alleen naar buurlanden Tanzania en Uganda. “Doordat InReturn mij hielp met het opzetten van een website heb ik nu een aanvraag gekregen uit Zuid-Afrika. The sky is the limit!”

telefonisch contact. Over aantallen cliënten, productie, omzet, klantbeheer – praktische zaken. Er is maandelijks rapportage, we gaan regelmatig langs en helpen met nieuwe medewerkers zoeken. In de gezondheidskliniek hebben we ook het aannemen van personeel begeleid en Honderd Dagen-plannen gemaakt. In die plannen analyseren we wat belangrijk is om anders aan te pakken. Bij de kliniek zijn we elke week een dag aanwezig. Dat is belangrijk voor het vertrouwen dat nodig is. In het begin moet je zoeken naar nieuwe aanpakken, daarna ga je de lopende zaken onderhouden en actief helpen.”

Wat zijn jullie criteria?

Otto: “We kijken of iemand ondernemer is, een plan heeft met potentie dat ook uitvoerbaar is, bereid is risico te lopen. We kijken of iemand kan laten zien iets te kunnen opbouwen en of hij of zij persoonlijke potentie heeft, iets kan. En dan maakt het niet uit of die persoon alleen is of dat er honderd mensen werken.” Optimistisch: “In Afrika zijn zo veel mogelijkheden. Er is heel veel niet, zoals een goede loodgieter. Maar eigenlijk maakt het niet uit waar je begint, als je het maar goed doet – kansen te over.”

Waarom deze regio?

Meijs: “Het moest sowieso Afrika worden. Het zuiden van het continent is al behoorlijk ontwikkeld. Het noorden is Arabisch en heeft een heel andere cultuur. In Oostelijk Afrika wordt Engels gesproken, de landen zitten er economisch redelijk op een lijn. Er is een

“In Afrika zijn zo veel mogelijkheden. Eigenlijk maakt het niet uit waar je begint, als je het maar goed doet – kansen te over.”

behoorlijke goede infrastructuur en het is er relatief stabiel. In Nairobi zijn bovendien veel goede opleidingen en er zijn relatief veel hoger opgeleide mensen te vinden.”

Is er de ambitie om ook elders aan de slag te gaan?

Otto: “Ja, maar we willen het bedrijf eerst in Oost-Afrika verder uitbouwen. Het kost veel tijd om een goed team te vinden en op te leiden, om bekendheid te genereren en om een lokaal netwerk op te bouwen. En in Afrika geldt nog meer dan in Nederland: werken met overheden is prima, maar alles gaat traag en stroperig. Bovendien: we werken met relatief kleine ondernemingen die dingen niet op papier hebben. Alles is informeel geregeld. Jaarrekeningen...? Zijn er niet – en we kunnen niet zomaar geld uitlenen. Daarvoor moeten we iets doen aan de bedrijfshuishouding. Het is geweldig om te zien dat dit ook gewoon lukt – een beetje formeler worden, zonder de cultuur geweld aan te doen. Voorbeelden te over!” ●

Rebelkids



ELENA (5)

“Als ik koningin was, zou ik alles hetzelfde laten.”



JONAS (11)

“De crisis is uitgebroken, 100 euro voor wie hem terug brengt.”

Rebelhelden

Stef van Dongen

Stef onderneemt vanuit het geloof dat ondernemerschap de belangrijkste onderlegger is voor verduurzaming van de maatschappij. Vooruitgang als basis voor verduurzaming. Hij heeft daar een prachtige organisatie voor opgezet. ENVIU helpt duurzame ondernemers te groeien van goed idee naar succesvolle start-up.

“Winst boeken terwijl je de wereld mooier maakt.”



Waar blijft de grote

De kosten van nieuwe wegen en spoor kunnen dankzij publiek-private samenwerkingen met minstens tien procent omlaag. Investerings van pensioenfondsen kunnen daar in grote mate aan bijdragen. Dat was de boodschap van de commissie Ruding. Vier jaar later brengt Rebel betrokkenen en kenners opnieuw om de tafel om te bespreken waarom die aanbevelingen geen navolging hebben gekregen.



De aanbevelingen van de commissie Ruding zijn in tijden van bezuinigingen misschien nog wel urgenter dan vier jaar geleden. Overheden zoeken naarstig naar manieren om te snijden in hun uitgaven. Tien procent kostenbesparing op de aanleg van infrastructuur dankzij publiek-private samenwerking moet dan ook als muziek in de oren klinken.

“Pensioenfondsen zitten op een hoeveelheid geld waarmee zij fors kunnen investeren in PPS-projecten,” zegt voormalig commissielid Ed Nijpels. “En dat kan de grote kostenbesparingen die we als commissie eerder voorspelden, bewerkstelligen. Publiek-private samenwerking heeft in de afgelopen jaren in Nederland een meerwaarde van 700 miljoen euro opgeleverd – een substantieel bedrag. PPS leidt er bovendien toe dat de kwaliteit van projec-

ten omhoog gaat en dat ze sneller gerealiseerd worden. Naarmate de financiële nota van de overheid krappert en er 25 miljard euro aan bezuinigingen aankomt, wordt deze constructie aantrekkelijker.”

Misverstand

Toch doen pensioenfondsen nog steeds niet mee aan PPS-projecten. De vraag is ook of de fondsen daarop zitten te wachten, in een tijd dat zij zelf ook in zwaar weer verkeren. Door de financiële crisis kampen pensioenfondsen met dalende dekkingsgraden. Het is volgens Onno Ruding echter een wijdverbreid misverstand dat dit gevolgen zou hebben voor de beleggingen door pensioenfondsen. “De dalende dekkingsgraden zijn een kapitaalprobleem. Dit staat helemaal los van de omvang van de beleggingen. De fondsen blijven zeer liquide door de grote instromen van premies

die zij móeten beleggen. Dus hun mogelijkheden om te beleggen in onder andere infrastructuur worden niet geremd door die problemen met dekkingsgraden.”

Dick Sluimers, bestuursvoorzitter van pensioenfonds APG-groep, geeft aan dat het wel of niet meedoen in PPS-projecten voor pensioenfondsen geen kwestie van goede wil is. De fondsen willen vooral duidelijkheid en zekerheid, die nu vaak ontbreken. “De discussie wat betreft investeren in PPS kan het beste over concrete projecten gaan. En dan is het verstandig om deskundigen in te schakelen die weten hoe institutionele investeerders werken. Een project moet financieel aantrekkelijk worden. Dat wil zeggen dat de financiële constructie zodanig is, dat beide partijen er iets mee kunnen. Dat is bij uitstek kennis die niet bij de overheid zit. Daar wordt vaak te breed en op

doorbraak?

een te hoog abstractieniveau gedacht, terwijl financiers gewoon kijken naar de concrete voorwaarden. En die zijn belangrijker dan goede wil. Vandaar dat ik altijd pleit om van een PPS-platform ook een échte publiek-private samenwerking te maken.”

Wie draagt het risico?

De discussie bij pensioenfondsen naar aanleiding van het advies van de commissie Ruding spitst zich toe op de risico's in de financieringsconstructie. APG heeft een eigen rapport opgesteld dat laat zien wat

zijn. Anders dan banken hebben pensioenfondsen geen gespecialiseerde afdelingen om de kredietrisico's te beoordelen van individuele bedrijven of projecten. Daarom zijn ze begrijpelijkerwijs terughoudend om elk project apart op kredietwaardigheid te moeten beoordelen. Coomans: “We zijn bijvoorbeeld uitgenodigd mee te kijken naar een nieuwe treinverbinding in Frankrijk. Het zou om een aanlegtermijn van tien jaar gaan. Het is voor ons onmogelijk om te zien hoe je in tien jaar uit de kosten gaat komen. We kunnen er dan niets mee. Als

terecht is gekomen. Wat ik mij afvraag, is wat nu de tekst is die APG nodig heeft om te zeggen: ‘oké, we gaan nu massaal aan de slag om de begroting van Verkeer en Waterstaat te ontlasten, we gaan investeren’. Welke eisen leggen jullie dan op tafel?”

“Mijn antwoord daarop blijft dat ik graag een overzichtelijke case wil zien,” zegt Coomans. “Wie heeft wat nodig en hoe zit het met de cashflow? Dat is de manier waarop wij ernaar kijken. In dat opzicht is een PPS bij de weginfrastructuur heel overzichtelijk.



de risico's voor de fondsen in de praktijk zijn. De consortia die samenwerken in publiek-private samenwerkingen kunnen het eigen vermogen, ongeveer 10 procent van de totale investering, redelijk zelf ophoesten. Het probleem zit hem in de negentig procent vreemd vermogen. Robbert Coomans, adviseur van APG: “Het consortium wil voor het vreemd vermogen 20 tot 25 jaar financiering van een bank. De bank gaat akkoord. Maar in zo'n overeenkomst zitten allemaal *stepups*. Als er na vijf jaar niet is afgelost, gaat de rente omhoog, na acht jaar weer, enzovoort. Het consortium betaalt uiteindelijk de hoofdprijs. Dat is geen aantrekkelijke constructie.”

Pensioenfondsen beleggen namens de mensen die deelnemen in die fondsen. Ze zoeken daarom naar beleggingen waarbij de risico's laag en de rendementen goed

het PPS-consortium acht jaar later bij ons komt met een concrete case, waar wij vanuit de financiële kant onze vingers achter kunnen krijgen, dan kunnen we gaan kijken. Maar we gaan niet tien jaar bouwrisico lopen.”

Goede wil

Onwil bij de pensioenfondsen om de Ruding-aanbevelingen over te nemen, is niet de reden dat dit niet is gebeurd, concluderen de gesprekspartners. En volgens Ed Nijpels is ook de overheid in principe van goede wil. “We staan nu vlak voor een nieuwe kabinetsformatie. In het laatste regeerakkoord staan opbeurende teksten op dit gebied: “Het kabinet gaat serieus werk maken van PPS. Er komt een kapitaaldienst voor lagere overheden en er komt overleg met pensioenfondsen.” Ieder voor zich mag beoordelen wat er van die fraaie teksten

Deelnemers aan het rondetafelgesprek

Onno Ruding (o.m. voormalig minister van Financiën, voorzitter van de commissie ‘Private financiering van infrastructuur’, ook wel commissie Ruding)

Hugo Priemus (emeritus hoogleeraar TU Delft, lid van de commissie Ruding)

Ed Nijpels (o.m. voormalig minister VROM, lid van de commissie Ruding)

Robbert Coomans (Advisory Board pensioenfondsen APG)

Wout Korving (Rebel, secretaris van de commissie Ruding)

Dick Sluimers (bestuursvoorzitter APG) (telefonische reactie)

Daar weet je dat je moet aanbesteden en daarin het onderhoud op de lange termijn mee moet nemen. Dan leggen we onze eisen voor aan de markt en zeggen we tegen de consortia die nog in de running zijn voor het project: "Tegen deze voorwaarden kun je bij ons 100 miljoen ophalen."

Daarbij speelt de risicoverdeling een belangrijke rol, aldus hoogleraar en voormalig commissielid Hugo Priemus. "De verdeling van de risico's over de partijen in het consortium is een interessant probleem. In de startfase is er weinig risicomanagement, omdat die risico's nog niet duidelijk te zien zijn. Tegen de tijd dat je aan de uitvoering toekomt, worden risico's zichtbaarder en kun je ze in je greep krijgen. Dan is er dusdanige kennis voorhanden dat, uitzonderingen daar gelaten, rampen kunnen worden voorkomen. Hoe je het voortraject op een behoorlijke manier kunt managen, is een apart probleem aan het worden."

Rampprojecten

Grootschalige projecten als de Betuwe- en de HSL-lijn krijgen wat betreft risico- en kostenbeheersing geen schoonheidsprijs. Daar heeft PPS ook niet geholpen. Maar Onno Ruding vindt het te makkelijk op basis van enkele projecten te generaliseren: "Ieder project heeft zijn eigen resultaten. De ervaringen met de PPS'en tot nu toe zijn gemiddeld gezien goed; uitschieters naar boven en beneden houdt je altijd. Dat staat los van de Betuwelijn. Garanties heb je nu eenmaal niet. Dat hebben we als commissie ook in het rapport gezet. Het hangt af van de structuur zoals die in de praktijk is opgezet; een verdeling van de risico's moet je goed vastleggen."

Priemus voegt toe dat juist in PPS-projecten de kans op kostenoverschrijdingen kleiner is dan bij projecten die helemaal door de overheid zijn gefinancierd. De betrokkenheid van financiële partners bij PPS-projecten zorgt voor een groter verantwoordelijkheidsbesef en meer inzet op beperking van de kosten en risico's.

Forse eisen

Pensioenfondsen lopen tegen meer problemen aan bij investeringen in Nederlandse PPS-projecten. De Nederlandse Bank (DNB) ging als toezichhouder forse eisen ging stellen aan de liquiditeit van de pensioenfondsen. Ruding: "Ik heb tegen

Bevindingen commissie Ruding

De commissie 'Private financiering van infrastructuur', ook wel commissie Ruding, heeft in 2008 in opdracht van de ministeries van Verkeer & Waterstaat en Financiën onderzoek gedaan naar mogelijkheden voor private investeringen in spoor en asphalt. Uit de berekeningen blijkt dat de overheid bij investeringen van 15 miljard euro aan publiek-private samenwerkingsprojecten (PPS) tot 2020 minstens 10 procent kan besparen op de kosten. De commissie beveelt aan om met de grote pensioenfondsen, zoals APG (ex-ABP) en Pensioenfonds Zorg en Welzijn (ex-PGGM), te onderzoeken of zij kunnen bijdragen aan investeringen in infrastructuur. Deze fondsen beleggen hun miljardenvermogens wel in projecten in het buitenland, maar nauwelijks in Nederland. Volgens de commissie Ruding zijn de fondsen hiervoor bij uitstek geschikt omdat zij leningen bieden met een terugbetalingstermijn van dertig tot vijftig jaar. Om de fondsen over te halen komt de commissie met een uitgewerkt voorstel voor een door rijk en beleggers op te richten Fonds voor de Infrastructuur. Sindsdien is met deze aanbevelingen door de opeenvolgende kabinetten weinig gedaan.

De Nederlandse Bank gezegd dat ik de indruk had dat zij banken en pensioenfondsen veel te veel op één hoop gooien. Als het project goed is, mag je de eis van liquiditeit bij een pensioenfonds niet zo scherp stellen. DNB geeft nu inderdaad toe dat het wel degelijk aanvaardbaar is om forse beleggingen te verrichten. Als het een aantrekkelijk en solide project is, als het liquide is, als het niet aan de beurs getoet is, dan is het aanvaardbaar."

De vraag is of pensioenfondsen op de hoogte zijn van dat gewijzigde beleid van DNB. Ruding: "Niet allemaal, maar een paar wel, onder wie APG. Naar mijn mening heeft DNB een veel te lage limiet gelegd op het totaalbedrag dat pensioenfondsen mogen beleggen in illiquide beleggingen als infrastructuur. Als een pensioenfonds al in honderd andere dingen goed belegd heeft, kun je moeilijk meer gaan investeren in infrastructuur. Dan moet je andere investeringen verlagen en dat is lastig. Er is dus wel degelijk een complicatie van De Nederlandse Bank die ons toen niet bekend was en ook de twee ministers niet. Dat vind ik een punt. Het is onjuist en het is een grote complicatie." Omdat DNB niet was betrokken bij het werk van de commissie Ruding, bleef dit probleem onopgemerkt. Deze bezwaren tegen investeringen door pensioenfondsen werden bovendien pas later door DNB geformuleerd.

Zendingswerk

De politieke onrust in Nederland in de afgelopen jaren was geen goede voedings-

bodem voor de aanbevelingen van de commissie Ruding. Door opeenvolgende kabinetscrises is het verloop in de Tweede Kamer groot. Diverse fracties gaven steun aan de conclusies van het rapport in de twee Kamerdebatten die erop volgden. "Maar als het onderwerp vervolgens terugkomt bij de kabinetsformatie, dan is het merendeel van die portefeuillehouders alweer weg," zegt Ruding. "We moeten dus opnieuw beginnen met het zendingswerk van de commissie."

Maar niet alleen op nationaal niveau laat de overheid kansen om meer PPS-projecten op te zetten liggen, vindt Ed Nijpels. Niet alleen bij pensioenfondsen, ook bij de lagere overheden (provincies en gemeenten) komt investeren met PPS nauwelijks van de grond. "De gemeenten kennen het niet, kunnen het niet en willen het niet. En ook bij de provincies kan veel meer gebeuren". De kenniscentra om lagere overheden te helpen bij het opzetten van publiek-private samenwerkingen zijn volgens Ed Nijpels niet genoeg: "Waar de minister omheen loopt – ook in haar overleg met de Tweede Kamer – is het dwingen van lagere overheden om via deze manier te werken. Dat past niet in de Nederlandse cultuur."

Complicaties en bottlenecks genoeg, zo blijkt uit het gevoerde gesprek. Maar ook optimisme om te komen tot oplossingen. Nijpels besluit: "Ik denk dat wij als commissie nog eens kunnen nadenken over wat we zouden kunnen doen. Deze discussie is een zoektocht naar mogelijkheden en tegelijk de roep om investeringen." ●

Rebelhelden

Matilda

Matilda is de hoofdpersoon uit het gelijknamige boek van Roald Dahl, dat in 1988 werd gepubliceerd. Matilda herinnert ons eraan dat het goed is je te blijven verwonderen.

“Je leek zo heel ver weg,” fluisterde Juf Engel diep onder de indruk.

“O, dat was ik ook. Ik vloog langs de sterren met zilveren vleugels,” zei Matilda. “Het was fantastisch.”

Van brainwave naar business

Wat onderscheidt innovatieve toppers van de vele flops? En hoe zet je een goed idee succesvol in de markt? Drie inspirerende voorbeelden laten zien hoe te komen van droom tot werkelijkheid en hoe Rebel daarbij kan helpen.

DOOR ANDRE BRASSER

Goede ideeën ontstaan vaak onder de douche. Of in de file. Verreweg de meeste mensen geven geen vervolg aan die momenten. En de mensen die dat wel doen, merken al snel hoe moeilijk het is de droom daadwerkelijk te realiseren. Toch zijn er altijd toppers die wel een succes weten te maken van hun 'ideetje'. Hoe dat komt? *With a little help from my friends*, zoals muziekvernieuwers de Beatles al zongen.

De succesvollen weten dat er vele struikelblokken liggen op de weg tussen droom en werkelijkheid. Onder-

zoeker Maarten Hajer haalt daar de term *Death Valley* voor aan in zijn veel geciteerde publicatie *De energieke samenleving*. Hij signaleert dat er aan creatieve koplopers geen gebrek is, maar dat de innovatie stopt bij de vermarkting. "Deze fase staat bekend als de *valley of death*," schrijft Hajer, "de moeilijk overbrugbare kloof tussen uitvinding en vermarkting." In deze fase is het erg lastig om financiering voor de innovatie te vinden. Niet zo gek, want voor private financiers is dit de meest risicovolle fase. De reële rentes kunnen tot 20 procent oplopen. Een hindernis die veel innovaties laat sneuvelen op hun lange tocht langs de financiële instituties.

Flinterdun

Het verschil tussen top of flop is vaak flinterdun. Er is geen geheime code die je als innovator moet zien te kraken. Maar er zijn wel vingervijzingen. "Je moet snappen wat de uiteindelijke afnemer nu eigenlijk echt wil," aldus Walter Landsaat, algemeen directeur van Dutch Housing Company. Samen met technisch directeur Niels Tuip bouwde hij vanaf 2010 aan dit duurzame projectontwikkelingsbedrijf. Arno La Haye, CEO van het vier jaar oude recyclingbedrijf Inashco, heeft ervaren dat je alleen problemen moet oplossen die ook écht een probleem vormen. Arno Panis, financieel expert bij Rebel en betrokken bij het innovatieve investeringsfonds voor energiebesparing Green for Growth Fund, weet: "Je moet een financiële constructie zien te vinden, waarmee je geld dat maar niet los wil komen, toch beschikbaar weet te maken."

Rebelkids



THOM (8)

"Ik zou willen dat iedereen wat minder zou werken en meer rust zou hebben."



FOTO: DUTCH HOUSING COMPANY

Dutch Housing Company bouwt duurzame huizen volgens een soort IKEA-concept: het huis zoveel mogelijk vooraf maken in de werkplaats, die als prefabdelen in het schap zetten en op de bouwplaats in elkaar schroeven.

Wat veel geslaagde innovaties gemeen hebben, is het slim verbinden van los opererende mensen of technieken. Eigenlijk niet veel anders dan een imitatie van hetgeen zich onder de hersenpan afspeelt: hoe meer verbindingen er tussen de hersencellen ontstaan, hoe slimmer het brein. Maar anders dan in de hersenpan, vereist het aan elkaar knopen van mensen of technieken specifieke vaardigheden. De jonge geschiedenis van afvalrecycler Inashco staat daarvoor symbool. Daar is het gelukt om een geslaagde combinatie te maken tussen wat je kunt noemen de technuten uit het lab en de verkopers op de markt.

Intellectueel kapitaal

Lenny van Klink, betrokken Rebel vanaf het eerste uur: “De TU Delft heeft de technologie ontwikkeld waarmee waardevolle metalen zijn terug te winnen uit as van vuilverbrandingsovens. Maar zij had niet de kunde om dat op de markt te brengen. Fondel, een handelshuis in ferro- en non ferro-metalen, heeft die wel. Voor hen was het juist een grote stap om in de procestechnologie te gaan.” CEO Arno La Haye van Inhashco: “Rebel heeft ons als adviseur geholpen om de juiste partijen te vinden en het initiatief van de grond te krijgen. Maar hun rol gaat verder dan alleen advies geven. Zij snappen de technologie, weten hoe je een bedrijf opzet en zijn een langdurige relatie met ons aangegaan.”

“Omdat we geloofden in het concept, hebben we ons als mede-ondernemer opgesteld,” vult Van Klink aan. “Hoe? Door ons te laten betalen op basis van behaalde resultaten. We investeerden met ons intellectueel kapitaal.” En bij de start was het allerminst zeker dat er resultaten zouden komen. De onderneming begon in 2008 met een proeffabriek op het terrein van Heros in Sluiskil. La Haye: “Daar hebben we veel geleerd over hoe je het niet moet doen. Maar zo bouwden we wel

de kennis op om een jaar later onze eerste echte fabriek te bouwen. Die kon 500.000 ton verbrandingsas per jaar verwerken. Dat was midden in de bankencrisis. Maar juist dan moet je inzetten op innovatie.”

“Het komt er op aan om te snappen wat je uiteindelijk afnemer nu echt wil”, aldus Walter Landsaat. “Onze kopers kopen uiteindelijk geen innovatief verhaal, maar een mooie en betaalbare woning met een goede plattegrond.” Dutch Housing Company is onder een ongunstig gesternte van start gegaan, op het moment dat de huizenmarkt in Nederland tot stilstand kwam. “Maar wij hadden een goed idee hoe je betaalbare woningen op duurzame wijze bouwt.” Zo kwamen Landsaat en zijn mede-initiatiefnemer Tuip uit op een woning volgens een soort Ikea-concept: het huis zoveel mogelijk vooraf maken in de werkplaats, die als prefabdelen in het schap zetten en op de bouwplaats in elkaar schroeven.

Dat nieuwe idee was volgens Landsaat hard nodig om duurzaamheid in de woningbouw betaalbaar te maken. Niels Tuip had in Zuid-Frankrijk en Nederland al woningen gebouwd met lichtgewicht en hoogwaardige isolerende materialen. “Op basis van deze kennis en ervaringen hebben we een nieuw systeem ontwikkeld waarmee we ook het bouwproces anders konden inrichten. Door nu in de fabriek de woning te prefabriceren onder gecontroleerde omstandigheden, krijg je veel minder faalkosten en maken we een sprong in bouwsnelheid. De hoogwaardige isolatie maakt de huizen ook nog eens enorm energiezuinig op een niveau dat met de traditionele bouwtechnieken niet zo makkelijk gevolgd kan worden.” Maar de focus blijft op de uiteindelijke afnemer: “We gingen bij alle stappen uit van de uiteindelijke bewoner en zijn portemonnee. Het product moet echt aantrekkelijk zijn om te kopen. Dat is allesbepalend voor ons succes.”



Inashco

WIE: Opwerker van verbrandingsas uit afvalverbrandingsinstallaties.

WAT: Oplossing van 'het laatste probleem met afvalverbranding': de 20% onbrandbare as die overblijft na verbranding van huisvuil. Industriële toepassing van op TU Delft ontwikkelde droge scheidingstechnologie. Terugwinnen en op de markt brengen van koper, lood, aluminium, zink en andere metalen uit verbrandingsas.

WANNEER: In 2008 start proeffabriek op terrein van Heros in Sluiskil om de uit fundamenteel onderzoek aan de TU Delft ontwikkelde technologie op schaal uit te testen.

TUSSENSTAND: In 2009 bouw industriële installatie in Sluiskil met verwerkingscapaciteit van 500.000 ton per jaar, in 2011 en 2012 opgevoerd tot 1 miljoen ton per jaar afkomstig uit alle Nederlandse vuilverbrandingsinstallaties. Expansie naar Duitsland en de Verenigde Staten.

www.inashco.com

Trias innovatica

De verkoper moet een neus hebben voor de markt. De ingenieur met de nieuwe vinding is op zoek zijn naar vernieuwing. Dat brengt onzekerheden en risico's met zich mee. De beoogde financier is er juist op uit om die risico's zoveel mogelijk te beperken. En dat is een belangrijke oorzaak voor de vele enkele reisjes *Death valley*. "Behalve als je er als financier in slaagt om een constructie te verzinnen die deuren opent, waar innovatoren eerder tevergeefs aanklopten." Arno Panis ziet een soort 'trias innovatica' die de basis legt voor een geslaagde marktintroductie. Naast de technisch ingenieur met de brainwave en de handelaar met de neus voor de markt, is de financieel specialist met kennis van het 'financiële wegennet' onontbeerlijk om het verschil te maken. Zijn ervaring in de ontwikkeling van het Green for Growth Fund van de Europese Investeringsbank EIB en de Duitse ontwikkelingsbank KfW, is daarin exemplarisch.

Kritisch filteren

"Wij zijn gevraagd Green for Growth Fund uit te breiden naar Oekraïne, Wit Rusland, Georgië en Armenië. Geen landen waar je makkelijk je geld in stopt. Toch was dat precies de bedoeling van het fonds." De op-gave van Panis en andere financiers met oog voor innovaties is het risico tot aanvaardbare proporties terug te brengen. Panis: "Dan is het speuren en kritisch filteren in al die innovaties die op je bureau komen. En je afvragen wat je kunt toevoegen. Dat hoeft geen nagelnieuw idee te zijn. Wij hebben er bijvoorbeeld voor gekozen te werken met lokale banken, die het geld in lokale valuta beschikbaar konden maken. Dat maakt leningen een stuk verantwoord, aangezien hier financiële verplichtingen in gelijke valuta ontstaan als de inkomsten van de onderneming. Daarnaast stelt het fonds technisch adviseurs beschikbaar die de bedrijfsvoering en dus de kans op succes helpen verbeteren. Zo maak je de risico's transparant voor het fonds en verlaag je de drempel voor investering of financiering."



FOTO'S: DUTCH HOUSING COMPANY



Dutch Housing Company

WIE: Projectontwikkelaar die duurzame en betaalbare eengezinswoningen ontwerpt, prefabriceert en maakt.

WAT: De huizen zijn zoveel mogelijk samengesteld van prefab lichtgewicht onderdelen, die in de fabriek worden gemaakt. Met inschakeling van een netwerk gespecialiseerde toeleveranciers wordt de woning in 8 dagen op locatie in elkaar geschroefd en daarna afgebouwd.

WANNEER: Opgericht in 2010 en voortgekomen uit experimenten met lichtgewicht wonen in Frankrijk en Nederland.

TUSSENSTAND: Voorbeeldproject: 2 Casa Sevilla woningen in Almere in 2011. Plan voor 12 woningen in Den Haag in voorbereiding in 2012.

www.dutchhousingcompany.com

Ook Inashco kon profiteren van de specifieke kennis van de financiële markten die nodig is om innovaties tot wasdom te brengen. La Haye: “Behalve het ontwikkelen van onze visie, identiteit en het vastleggen van het businessplan heeft Rebel ons geholpen de relatie te leggen met financiers. Zij hebben geholpen om de banken te overtuigen in ons te investeren.” Met resultaat. De proeffabriek kon na een jaar worden ingewisseld voor een full-scale-installatie.

En dan groeien

Inmiddels verwerkt Inashco meer dan een miljoen ton Europees verbrandingsas per jaar en verwerkt het de as van een groeiend aantal verbrandingsovens in Nederland. Het bedrijf is gegroeid van 10 naar ruim 30 man personeel en betrok recent een nieuw hoofdkantoor met logistiek centrum en modern laboratorium op de Vondelingenplaat te Rotterdam. La Haye: “Het succes is voor een belangrijk deel te danken aan het feit dat we het laatste probleem binnen de

vuilverbranding helpen oplossen: wat te doen met de verbrandingsas? De markt vraagt daarom. We hebben een vestiging in Duitsland en staan aan de vooravond van grote expansie in de Verenigde Staten vanuit onze vestiging in de buurt van Washington DC. De lokale directeur die leiding geeft aan de expansie daar kennen we overigens ook dankzij contacten die we via Rebel konden leggen.”

Dutch Housing Company slaagde er in 2011 in om met hulp van Rebel het startkapitaal aan te trekken om het eerste voorbeeldproject in Almere van de grond te krijgen. En Rebel werd mede-eigenaar van het bedrijf. “Het ging om de realisatie van Casa Sevilla, een tweee- onder-een-kapwoning. Die hebben we op locatie in 8 dagen in elkaar kunnen zetten. De verkoop verliep zo mogelijk nog voortvarender. Er kwamen 90 belangstellenden af op de 2 woningen. En dit enkel met promotie op de website van Funda. “Hier betaalt zich onze visie uit om in alles vast te houden aan het idee dat de

consument centraal moet staan.” Een concurrerende prijs helpt daarbij. Nu de eerste stap is gezet en je de huizen niet alleen op een plaatje kunt zien, maar er daadwerkelijk doorheen kunt lopen, hebben Landsaat en Tuip een tastbaarder verhaal. “In Den Haag is inmiddels een vervolgproject van 12 woningen in de planning. En in Almere zijn we in overleg met de gemeente voor nieuwe kavels. Nu kunnen we groeien.”

Zo’n nieuwe fase vraagt nieuwe vaardigheden. En soms nieuwe mensen. Zo is Arno La Haye opvolger van Jaap Vandehoek bij Inashco. Die heeft als business developer bij Fondel aan de wieg gestaan van de samenwerking met de technologen van de TU Delft. “We constateerden dat de nieuwe fase om een CEO vroeg,” aldus Vandehoek, “zo zijn we bij Arno uitgekomen.” Vandehoek blijft op de achtergrond betrokken bij het nieuwe bedrijf: “Jaap heeft mij in het eerste jaar enorm gesteund en is nog steeds als inspirator aanwezig,” aldus La Haye. Aan hem de taak om de groei erin te krijgen en de verwachtingen te realiseren, zodat de investeerders van het eerste uur worden terugbetaald en beloond.

Lange adem

Deze aanpak wordt ook in de publieke sector steeds meer gemeengoed, signaleert Panis. “Veel subsidies worden investeringen. Partijen die geld stoppen in een nieuwe ontwikkeling, verwachten dit op termijn ook terug.” Panis ziet dit ook bij ontwikkelingssamenwerking. Ook daar is sprake van een soort new business benadering. “Het is allang niet meer zo dat ontwikkelingsgeld als subsidie wordt weggezet. Er gaat steeds meer via ontwikkelingsbanken die publiek geld op private wijze managen. Daarmee komt steeds meer belangstelling om nieuwe initiatieven op een bedrijfsmatige manier op te zetten. Zo zijn ze op termijn in staat hun eigen inkomsten te verwerven.”

En daarmee zal de vraag naar bruggenbouwers tussen uitvinders, handelaren en financiers alleen maar verder toenemen. Dat zijn de partijen die zelf de handen uit de mouwen steken en bereid zijn om als mede-ondernemer zelf een deel van het risico te dragen. En die de financiers technische assistentie verlenen om, uit welbegrepen eigenbelang, kansrijke ideeën tot bankable businessplannen te maken. Dat neemt niet weg dat de Willie Wortels van deze wereld nog steeds zullen stuiten op financiers die hen ontvangen met de boodschap: “Mooi plan. We zien u graag terug als u er een succes van hebt gemaakt, dan doen we zeker mee”. Een lange adem blijft onontbeerlijk om *Death Valley* te doorkruisen. Maar uit de succesvolle innovaties valt af te leiden dat dit “in konvooi” het best lukt: het slim bijeen brengen van de juiste partijen maakt de overtocht een stuk eenvoudiger. ●



Green for Growth Fund

WIE: Eerste in energie-efficiency en hernieuwbare energie gespecialiseerde investeringsfonds voor Zuidoost-Europa, inclusief Turkije. Opgericht door Europese Investeringsbank en Duitse ontwikkelingsbank KfW.

WAT: Publiek-privaat partnership dat investeert in commerciële banken, energiebedrijven en andere private bedrijven die bijdragen aan het behalen van emissiereductiedoelstellingen en voldoen aan de criteria van het fonds.

WANNEER: 2009

TUSSENSTAND: 5 Investeringsprojecten in Turkije, Servië, Bosnië Hercegovina en Macedonië, 24 technisch ondersteuningsprojecten.

www.ggf.lu

Rebelkids



CAROLINE (13)

“Ik wil arme mensen leren lezen en schrijven, zodat ze beter zelf geld kunnen verdienen.”

Rebelhelden

John Maynard Keynes

John Maynard Keynes was een Britse econoom. Zijn theorieën, bekend als de Keynesiaanse Economie, zorgden voor een revolutie in de macro-economie en hebben nog steeds invloed op het hedendaagse beleid. Keynes was een multi-talent; naast zijn baanbrekende werk in de economie was hij ambtenaar, directeur van de Bank of England, beschermheer van de kunsten en verzamelaar van kunst, adviseur van goede doelen, schrijver, filosoof, boer en een investeerder die een fortuin vergaarde op de beurs.

"The difficulty lies not so much in developing new ideas as in escaping from old ones."

In de afgelopen tien jaar is niet alleen onze expertise, maar ook onze wereld gegroeid. Naast de projecten die in dit magazine uitgebreid aan bod komen, is Rebel op vele andere plaatsen actief in de publiek-private sfeer.

Rebelkids



CHRISTINE (8)
"Ik zou willen dat de hele wereld van snoep is."



TOMAS GROOTVELD

Rebelwereldwijd



Elke euro zo goed mogelijk besteden: leve de MKBA!

Hoe haal je het maximale uit elke euro geïnvesteerd belastinggeld? Vooral bij sociale projecten is dit lang niet altijd op voorhand duidelijk. De Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA) kan er antwoord op geven – maar die mag wel weer eens in de revisie.

DOOR ANDRE BRASSER E.A. Gebaseerd op een gesprek met Rebels Sigrid Schenk, Gert-Jan Fernhout en Yasmine Hamdan

Hoe voorkomen we dat we belastinggeld over de balk smijten met dure of soms onverstandige overheidsprojecten? Deze vraag houdt bestuurders, politici en beleidsmakers dagelijks bezig. De Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA) is in het leven geroepen om te helpen een verantwoord besluit te nemen. Maar inmiddels is de MKBA zelf aan een analyse toe. Want er valt veel meer uit te halen dan tot nu toe wordt gedaan. Er is een aantal valkuilen te benoemen en, beter nog, te omzeilen. Bij een goede inzet op het juiste moment levert een MKBA niet alleen cijfers op, het verschaft vooral een scherp en objectief inzicht in het investeringsplan.

Zeven jaar getekend, nooit gerekend
'We moeten investeren in de jeugd' is een aanneme waar je moeilijk tegenin kunt gaan. Maar hoe investeer je in de jeugd (een sociaal 'project') op een verantwoorde manier? In Nederland wordt infrastructuur automatisch als investeringsproject gezien en sociale projecten vooral als kostenposten. Het idee is dat investeren in infrastructuur goed is voor de economie en

dus geld oplevert. Sociale projecten komen voort uit de maatschappelijke overtuiging dat we moeten zorgen voor onze medemens. Maar een MKBA kan aantonen dat ook sociale projecten geld opbrengen. In sectoren waarin economisch denken geen gemeengoed is, brengt een MKBA rationaliteit in de besluitvorming. Belangrijke voorwaarde is wel: maak een MKBA vroeg in het proces. Op basis van de uitkomsten kunnen dan nog aanpassingen op het plan worden gemaakt.

Een goed voorbeeld waar dit aanvankelijk is nagelaten, is het plan om Schiphol in zijn geheel te verplaatsen naar een opgespoten eiland in de Noordzee. Hierdoor

zou de luchthaven onbeperkt kunnen groeien en niemand zou klagen over geluidshinder. Tekenaars gingen aan de slag met de mooiste opties: twaalf landingsbanen, magneetweefbanen – de high tech kon niet op. Zeven jaar lang vroeg niemand zich af of de kosten van het project ooit tegen de baten zouden opwegen. Een eenvoudige berekening liet zien dat dit project nooit in de buurt zou komen van een positief maatschappelijk rendement. Zonde van veel inspanningen – en investeringen.

Harde euro's in zachte projecten

Terug naar de jeugd: hoe voorkom je dat (vroegtijdig) schoolverlaters een achterstand oplopen in de maatschappij? De

Gert-Jan Fernhout: "De overheid heeft MKBA's verplicht gesteld voor infrastructuur. Die verplichting zou eigenlijk voor alle grote overheidsprojecten moeten gelden."



Het Benthumpark in Rotterdam wordt op dit moment verbouwd tot een waterplein, naar een ontwerp van de Urbanisten.



ene deskundige geeft de hoogste prioriteit aan investeren in het wegwerken van taalachterstand van tweejarigen. De andere pleit voor investeren in het opvangen van schoolverlaters en het leren hoe deze jongeren zelfstandig kunnen leven. Beiden zijn gericht op hetzelfde: voorkomen van uitval, de kinderen een betere toekomst geven. Maar ze moeten op één of andere manier vergelijkbaar worden gemaakt. Hoe? Simpel door te vragen. Doorvragen waarom die voorgestelde aanpak zou leiden tot succes. Het antwoord wordt geanalyseerd door te focussen op oorzaak en gevolg. Het antwoord 'dit beleid leidt ertoe dat een persoon niet in een uitkering terecht komt' wordt eveneens verder geanalyseerd. Zo wordt doorgewerkt tot aan de 'harde euro's'. Op die manier is inzichtelijk welke aannames zijn gemaakt met welke resultaten. Iedereen die het er niet mee eens is, kan worden gevraagd: 'Als je een betere aanname hebt, laat maar weten.'

Oftewel: met de MKBA kan antwoord worden gegeven op de vraag wie gelijk heeft, welke investering uiteindelijk het gewens-

te resultaat geeft, welke combinaties het best zijn – en welke alternatieven er zijn.

De MKBA heeft aangetoond dat investeren in het voorkomen van vroegtijdig schoolverlaten zeer rendabel is. Beleid daarop is succesvol als minimaal break-even wordt gedraaid. En wat bleek? In een aantal gevallen hoefde slechts vijf op de honderd kinderen te worden behoeft voor uitval om de kosten van het beleid eruit te halen. Ieder extra kind dat voor schooluitval wordt behoeft, is dus pure winst! Oftewel: de harde euro's vormen de rationele grootheid waarmee de emotionele visies tegen elkaar worden afgewogen, zonder dat aan die emoties voorbij wordt gegaan.

Wat scheelt een crimineel minder de maatschappij?

Deze aanpak heeft veel invloed gehad op de besluitvorming over investeren in vroegtijdige schoolverlaters en de relatie met criminaliteit. Zo is een project dat zich richt op het voorkomen van criminalisering van jongeren ineens geen kostenproject meer, maar een investering die

Klimaat

Titel: [Adaptatiestrategie Rotterdam](#)

Favoriete MKBA van: [Sigrid Schenk](#)

Wie: [Gemeente Rotterdam – Rotterdam](#)

[Climate Proof](#), in combinatie met [Deltares](#) en [Royal Haskoning](#)

Wat: [De best mogelijke maatregelen identificeren om de inrichting van Rotterdam aan te passen aan klimaatverandering. En tegelijkertijd het bestuurlijk draagvlak voor de uitvoering te vergroten. Rebel voert geen traditionele MKBA uit, maar ontwikkelt een flexibel instrument dat vaker toegepast kan worden. Daarbij worden de nieuwste economische inzichten gebruikt, zoals de waardering van flexibiliteit en de analyse van meerdere actoren. Nodig omdat de mate van klimaatverandering onzeker is, en veel partijen een rol spelen.](#)

Waarom: [De gemeente Rotterdam heeft de ambitie om in 2025 100% klimaatbestendig te zijn. Er is al veel onderzocht en ontwikkeld, maar een economisch afwegingskader om in de toekomst de juiste investeringen te doen ontbreekt nog.](#)

Waar: [Rotterdam](#)

Wanneer: [Juni – november 2012](#)

zich op lange termijn terug zal verdienen. Hier heeft een verandering van denken plaatsgevonden. Het blijven grote marges om mee te werken, maar zo'n *reframing* heeft een enorme impact op de discussie over wel of niet investeren in dergelijke interventies.

Natuurlijk zijn er beren op de weg. Want kosten en baten komen, zeker bij sociale projecten, niet altijd in hetzelfde tijdsbestek – nu investeren in voorkomen van uitval levert pas vele jaren later resultaat (minder criminelen). Bovendien vallen de baten ook nog eens in een andere portefeuille, bij een andere afdeling of in een ander departement. De kosten moeten nu worden gemaakt, terwijl de baten over vele jaren worden uitgesmeerd. En ja, de analyses geven rationaliteit in de besluitvorming. Maar het zijn uiteindelijk de politici die moeten beslissen. En voor veel bestuurders en politici is 'later' heel ver weg.

Niet alles in een keer willen

Er zit nog meer in het herzieningsproces. Acht jaar geleden is begonnen een nieuwe standaard te ontwikkelen die beter omgaat met het in geld uitdrukken van risico's. Het verbeterpunt hierbij is het omgaan met veel verschillende partijen met allemaal hun eigen belang. Een voorbeeld: aan de investeringen in het OV-chipkaartsysteem deden zo'n dertig partijen mee. Niet allemaal introduceerden ze de kaart tegelijk. Met als gevolg grote vertragingen, hogere kosten en mindere of latere baten van het systeem.

Ook flexibiliteit (in de toekomst kunnen bijsturen) heeft nu nog geen plek in de MKBA. Nog altijd wordt vastgehouden aan het uitgangspunt. De analyse is gedaan, er wordt een besluit genomen – aan de slag. Dat is zeker bij infrastructureurprojecten een valkuil. Als het besluit voor een tunnel of spoor eenmaal is genomen, is er weinig

Yasmine Hamdan: “Als je vijf op de honderd kinderen behoedt voor schooluitval, heb je de kosten van het beleid er uit. Ieder extra kind dat je behoedt voor uitval, is dus pure winst.”



Luchthaven Schiphol.

FOTO: M. PALE

Go / No go

Door de analysemethode van de MKBA is er een schifting te zien in projecten: sommige hebben het gehaald, andere zijn er op gestrand.

Go: Maasvlakte 2 voor de kust van Hoek van Holland en de vijfde baan van Schiphol: financiële baten van de luchthaven en effecten op de economie waren groter dan de waarde van de overlast voor de omgeving.

No go: De HSL-Oost en de Zuiderzeelijn. Bij de Zuiderzeelijn wogen de reistijdwinsten niet op tegen de investeringskosten.

Schoolverlaters

Favoriete MKBA van: **Yasmine Hamdan**

Wie: **Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen**, de voormalige Taskforce Jeugdwerkloosheid en meerdere lokale partijen

Wat: **Onderzoek naar de kosten en baten van beleid, gericht op het voorkomen van voortijdig schoolverlaten.** In de MKBA zijn Rijksbrede programma's en lokale projecten van gemeenten en scholen onderzocht, gericht op het voorkomen van uitval. De baten bleken evident, maar vallen op de lange termijn en op andere beleidsterreinen: de sector onderwijs geeft geld uit, de sectoren sociale zaken, justitie en volksgezondheid ondervinden de voordelen. De resultaten waren vaak opzienbarend positief: het rendement van investeren in dit type beleid bleek hoog te zijn. Als je met beleid voorkomt dat vijf op de honderd leerlingen niet uitvallen, dan is het al rendabel.

Waarom: **Schooluitval kost de maatschappij veel geld.** Jongeren die uitvallen benutten niet hun volle potentie en hebben meer kans om later werkloos te worden, psychische problemen te krijgen of in de criminaliteit te belanden.

Waar: **Nederland**

Wanneer: **2005 – 2009**



Het Olympisch vuur in Turijn, 2006.

Olympische spelen

Favoriete MKBA van: **Gert-Jan Fernhout**

Wie: **Ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport**

Wat: **Organisatie Olympische Spelen 2028 in Nederland. Rebel ontwikkelde een instrument om de kosten en baten van eventuele Spelen in Nederland in 2028 constant te kunnen monitoren, zelfs tot na die Spelen. Nederland wil een beslissing nemen over het wel of niet indienen van een bid voor de Spelen in 2028. Dit instrument helpt daarbij, maar helpt ook bij het optimaliseren van de maatschappelijke waarden van zo'n Nederlands bid. Een uitdagende opdracht; de Olympische Spelen maken emoties bij mensen los. Aan Rebel de taak om bij zo'n onderwerp toch een financieel rationele analyse te maken. In dit project heeft Rebel nadruk gelegd op de combinatie risicowaardering en risicobeheersing. De Olympische Spelen van 2028 zijn nog ver weg, maar met de kosten en baten moet al wel rekening gehouden worden. Dat wordt gedaan door informatie die in de komende periode beschikbaar komt mee te nemen en daarover slimme (tussentijdse) keuzes te maken. Bijvoorbeeld: de uitkomsten van de Spelen in Londen in 2012, de toewijzing van de Spelen in 2020 en 2024, en ontwikkelingen op het vlak van technologie en economie.**

Waarom: **Om de kosten en baten voor Nederland van het organiseren van de Olympische Spelen in 2028 door te rekenen. Het gaat bij de Spelen over grootschalige investeringen in infrastructuur, maatschappelijke participatie van burgers, economisch beleid, stedelijke vernieuwing, volksgezondheid en de positie van Nederland in de internationale markten.**

Waar: **Nederland**

Wanneer: **2011**

Sigrid Schenk: “Wij hebben meegewerkt aan een nieuwe standaard die beter omgaat met het in geld uitdrukken van risico's. En hoe we beter kunnen omgaan met verschillende partijen met allemaal een eigen – soms tegengesteld – belang.”

ruimte voor flexibiliteit. Terwijl de overheid er in het projectontwerp rekening mee zou moeten houden dat de wereld zich anders kan ontwikkelen dan gedacht toen het project op de tekentafel lag. Niet alleen moet rekening worden gehouden met de technische ontwikkelingen en oplossingen, maar ook met de fasering van de totstandkoming van het project – en dit heeft invloed op de besluitvorming.

De Zuidas is een mooi voorbeeld van een vastgelegd plan om alle infrastructuur ineens onder de grond te stoppen. Het advies was: 'Begin met een stukje, kijk na vijf jaar of het wordt wat je ervan gehoopt had. Afhankelijk van het resultaat kun je besluiten of je nog andere investeringen wilt doen.' Dit simpele gegeven is nieuw voor de MKBA en heet waardecreatie.

Begin met de som

Soms dreigt het enthousiasme over een project de realiteit in te halen. En dat is zonde van de potentiële creatieve energie. Vorig jaar ontstond er een idee voor een berg in Nederland. Tachtig technici die het heel leuk vonden om uit te rekenen hoe je zo'n berg kon maken, meldde zich. Slechts één financieel persoon, van Rebel, ging uitrekenen wat het hele plan kostte. De berekeningen toonden aan dat er grove aanpassingen in het plan nodig waren. Omdat dit vroegtijdig duidelijk werd, kon de creativiteit ingezet worden om over iets haalbaars na te denken. De conclusie was ook daar dat de invloed van een MKBA verder reikt dan alleen het getal. ●

Rebelkids



SEBASTIAN (8)

“Als ik koning van het land was, zou ik zeggen dat ze meer respect voor dieren moeten hebben.”



Het strand van Terschelling.

FOTO: JAN HUNEMAN



FOTO: MARTINE SPRANGERS

Tracy Metz

Zoet & Zout

Water is leven – en dood. Naarmate de overstromingen en de droogtes op veel plaatsen in de wereld Bijbelse properties aannemen, dringt het belang van water steeds verder ons bewustzijn en onze politieke en ruimtelijke agenda binnen. Nergens is dit beter te zien dan in de Lage Landen, waar het beheersen van het water altijd een voorwaarde is geweest om te kunnen leven en overleven. Als er één element is dat bepalend is voor Nederland – voor zijn bestaan, voor zijn landschap, voor zijn identiteit – dan is dat het water.

Dat is ook door de eeuwen heen in de kunst te zien geweest. Maartje van den Heuvel bracht 125 kunstwerken met het thema water bij elkaar op de tentoonstelling in de Rotterdamse Kunsthal, die samen met het gelijknamige boek over de transformatie van het landschap het project ‘Zoet&Zout: Water en de Nederlanders’ vormde. In de kunst uit de afgelopen vijf eeuwen – schilderijen, kaarten, foto’s, tekeningen, videowerken – is te zien hoe de Nederlanders zich door de eeuwen heen tot het water hebben verhouden. Variërend van strijd tot verbond en van gewin tot plezier en mythe. Kunst, ook uit een ver verleden, biedt inzicht in wat water voor de inwoners van de Lage Landen zoal betekent – en biedt daarmee ook handvatten voor de toekomst.

Van oudsher hebben we het water bedwongen met pompen en dijken bouwen, maar die strategie is nu aan een radi-

cale verandering onderhevig. Volgens de nieuwste inzichten kunnen we, in plaats van ons achter steeds hogere muren te verschansen, beter het water gedoseerd binnen laten. ‘Bouwen met de natuur’ is de nieuwe toverspreuk. Nu wordt het landschap aan een *extreme makeover* onderworpen om de nieuwe verhouding tot het water vorm te geven. Geen woonwijk tegenwoordig die niet door tochten en vaarten wordt doorkruist. Oude gedempte binnenhavens worden weer uitgegraven. Drijvende woonwijken, parkeergarages en zelfs parken rukken op – vooralsnog vooral op de tekentafel – en er worden nieuwe waterbergingen aangelegd.

Dijken worden verlaagd, zodat polders af en toe kunnen onderlopen – vloeken in de kerk voor degenen die met zwaar werk het land juist hebben drooggelegd. Langs de kust wordt de zeedijk in de duinen ingebouwd. Voor de kust wordt een enorme zandhoop neergelegd, die de zee naar eigen goeddunken langs de kust zal verdelen. De grote rivieren krijgen nieuwe zijtakken, die zowel een ontsnappingsroute als ook nieuwe waterrijke locaties voor landelijk wonen bieden. Nederland wordt niet alleen veiliger van dit alles, is het idee, maar ook mooier als de bescherming tegen het water integraal onderdeel wordt van de ruimtelijke ordening.

Het is de vraag in hoeverre we kunnen blijven kijken naar de overheid om de waterproblemen – vaak te veel, soms te weinig en steeds vaker te zout – op te lossen.

“Als er één element is dat bepalend is voor Nederland – voor zijn bestaan, voor zijn landschap, voor zijn identiteit – dan is dat het water.”



FOTO: CLARE DROPPERT/ROTTERDAM IMAGEBANK

Zijaanzicht Drijvend Paviljoen in Rotterdam. Het Paviljoen is het expertisecentrum van de innovatieve en inspirerende aanpak van klimaat, energie en water. Het is een voorbeeld van klimaatbestendig bouwen: doordat het paviljoen drijft, stijgt het mee met de waterspiegel.

Jawel, het beheren en het beheersen van het water is van oudsher een collectieve opgave geweest (en is daarmee, zegt men, ook de bakermat van de consensuscultuur, het 'polderen' als maatschappelijk arrangement). Maar zal dat tot in lengte van dagen zo blijven? In de wereld van het water is het, net als in de gezondheidszorg en het openbaar vervoer, de vraag of we alles van de overheid moeten blijven verwachten. Voor de Lage Landen is alleen al het stellen van de vraag net zo'n revolutie als het durven binnenlaten van het water.

Dankzij eeuwen van expertise in het omgaan met het water heeft Nederland zich ontwikkeld tot een laboratorium voor het werken en leven met het water. De rest van

de wereld volgt met grote belangstelling de innovatieve wateroplossingen die in Nederland worden bedacht.

'Zoet&Zout' levert inspiratie voor al diegenen die met 'het nieuwe water' bezig zijn - van ingenieurs tot landschapsarchitecten, van dijkgraven tot politici. Er is een rijkdom aan betekenissen voorhanden, uit de tijd van Rubens en Ruisdael maar ook van nu. De opgave voor de toekomst zal zijn om die opnieuw te laten doorklinken in een landschap dat in toenemende mate door het water wordt bepaald.

'Zoet&Zout: Water en de Nederlanders' van Tracy Metz en Maartje van den Heuvel werd mede mogelijk gemaakt dankzij Rebel. ●

Rebelkids

HEIN (11)

"Ik zou willen dat er iets komt waardoor CO2 wordt omgezet in iets beters."



Rebelhelden

Laurie Anderson

Laurie Anderson is een multimedia-artiest die in 1981 bekendheid verwierf met haar hit 'O Superman'. Ze legt zich niet alleen toe op muziek, maar ook op film, mime, videoprojectie, dans en spoken word. Ze is een pionier in de ontwikkeling van de elektronische muziek, en zeker de eerste vrouw die zich daarmee bezig hield. Zo koppelde zij stem en viool, door haar instrument te voorzien van een afspeelkop en een met audiotape bespannen strijkstok. Ze kan bestempeld worden als iemand die zich sterk bewust is van de tijd en de wereld waarin ze leeft.

"This is the time. And this is the record of the time."

De ondernemende overheid

Publieke instellingen opereren in een omgeving die de afgelopen jaren ingewikkelder is geworden. De werkwijze van overheden moet daarom veranderen. Subsidies maken plaats voor gezamenlijke investeringen en garanties. Bedrijven en burgers worden uitgedaagd om oplossingen aan te dragen voor lastige problemen.

DOOR JACO BOER

Hoe kun je als provincie de omslag naar een duurzame energievoorziening versnellen zonder in bureaucratische structuren en procedures te vervallen? Gedeputeerde Staten Drenthe zagen zich twee jaar geleden voor die vraag gesteld. Onder bedrijven en burgers bleken genoeg ideeën te leven om duurzame energie te produceren. Maar veel initiatieven worstelden met het vinden van financiers of probeerden het wiel opnieuw uit te vinden. De oprichting van een onafhankelijke stichting die initiatiefnemers met geld en kennis ondersteunt, bleek de oplossing. De Drentse Energie Organisatie bestaat officieel slechts een half jaar, maar inmiddels wordt al bij 15 duurzame-energieprojecten intensief met burgers en bedrijven samengewerkt.

“In Drenthe zat de politiek eerst op het spoor van de oprichting van een eigen energiebedrijf. Maar uit een onderzoek van Rebel bleek het instellen van een onafhankelijke stichting die anderen adviseert en financieel ondersteunt beter bij de provincie te passen,” vertelt directeur Guido Hoek van de Drentse Energie Organisatie. Zijn stichting is slagvaardiger en minder gevoelig voor politieke wisselingen dan de provinciale ambtelijke organisatie. Boven-

dien was Drenthe niet gewend om financieel in projecten te participeren, terwijl ook de Brusselse staatssteunregels niet met zich laten spotten. “Veel adviezen aan initiatiefnemers hebben ook te maken met die ingewikkelde regelgeving over financiële steun van de overheid.”

Bankgarantie voor duurzaam bosbad

Na de keuze voor het oprichten van een stichting schreef Rebel ook het businessplan voor de nieuwe organisatie. Hierin werd vastgelegd dat burgers en bedrijven naast advies ook voor een zachte lening, bankgarantie of financiële participatie bij de Drentse Energie Organisatie terecht kunnen. “Voor veel duurzame projecten is het lastig om financiering te krijgen. Wij proberen met kleine bijdragen kapitaal bij banken of anderen los te weken. In dat opzicht zijn we dus aanvullend op de activiteiten van anderen.” Subsidies komen niet voor in het vocabulaire van Hoek. “Een fonds waarin bijdragen na verloop van tijd terugvloeien en opnieuw kunnen worden ingezet, past beter bij onze filosofie.”

Dat de Drentse Energie Organisatie voor duurzame initiatieven het verschil kan maken, is inmiddels al gebleken uit het eerste opgeleverde project. Dankzij een



Mede dankzij de Drentse Energie Organisatie wordt het douche- en zwembad verwarmd met restwarmte uit een biovergistingsinstallatie verderop.



FOTO: HUIB NEDERHOF

De Algerabrug in Krimpen aan den IJssel.



bankgarantie van de organisatie kon stichting Bosbad Noord-Sleen bij Emmen een lening krijgen om het gelijknamige zwembad te verduurzamen. Sinds april van dit jaar wordt het douche- en zwembad verwarmd met restwarmte uit een verderop gelegen biovergistingsinstallatie. De pomp en de 500 meter aan leidingen die daarvoor nodig waren, zijn afgelopen winter met hulp van vrijwilligers aange-

legd. De ingreep zorgt voor een besparing op de exploitatiekosten van zeker 10.000 euro per jaar.

Slagvaardig en ondernemend

De provincie Drenthe is een mooi voorbeeld van een overheid die op zoek was naar een nieuwe, slagvaardige manier om haar doelstellingen te realiseren. Subsidies werden vervangen door gezamenlijke investeringen en bankgaranties. Met hulp van Rebel riep ze bovendien een onafhankelijke organisatie in het leven, die zonder directe politieke inmenging haar werk kan doen.

Vier jaar geleden kozen ook Rijkswaterstaat, het Havenbedrijf Rotterdam, de stadsregio en de gemeente Rotterdam voor het oprichten van een zelfstandige organisatie om een aantal problemen effectief aan te kunnen pakken: De Verkeersonderneming. Door de geplande verbreding van de A15 zou tien procent van de wegcapaciteit tijdelijk niet bruikbaar zijn. Er was ook de verwachting dat het verkeer nog eens met tien procent zou toenemen. Het was duidelijk dat de haven in de spits alleen bereikbaar zou kunnen blijven met twintig procent minder auto's. Met een mix van maatregelen, zoals het belonen

“Subsidies vervangen door gezamenlijke investeringen en bankgaranties.”

“Het oplossen van verkeersproblemen is niet alleen een zaak van de overheid. Het gaat ons allemaal aan.”



van spitsmijders, het aanmoedigen van thuiswerken en het beter managen van verkeersincidenten, wilden de partijen een dreigend verkeersinfarct tegengaan.

De keuze van de verschillende wegbeheerders voor de oprichting van een zelfstandige organisatie was destijds best bijzonder, vertelt directeur Aernout van der Bend. “Het betekende ook dat ze een deel van hun verantwoordelijkheden overdroegen. Zo is de kans op afstemmingsproblemen immers het kleinst.” Inmiddels is de focus van De Verkeersonderneming breder geworden dan het laten doorstromen van de A15. In het nieuwe programma ‘Beter Benutten’ staat het bereikbaar houden van de hele regio voorop. Rijk en regio steken er 170 miljoen euro in, waarvan iets minder dan de helft voor rekening van de stad en omliggende gemeenten komt. Van bedrijven wordt ook een substantiële bijdrage verwacht. “Het oplossen van verkeerspro-

blemen is niet alleen een zaak van de overheid. Het gaat ons allemaal aan.”

Meebetalen aan eigen oplossingen

Adviseurs van Rebel zijn nauw betrokken bij de zoektocht naar bedrijven die intensief met De Verkeersonderneming willen samenwerken. Daarnaast proberen ze voor concrete weggedeelten, zoals de verbinding tussen de Algera- en de Van Brienenoordbrug, oplossingen te vinden voor de hardnekkige files. Ze onderzoeken daarbij de haalbaarheid van nieuwe, privaats gefinancierde veerverbindingen en werken projecten rond spitsmijden verder uit. Van der Bend benadrukt dat ondernemingen alleen mee zullen investeren als het hun ook iets oplevert. “Als een vrachtwagenchauffeur aan zijn dagelijkse ritten een uur minder kwijt is, wil een bedrijf best meebetalen aan extra maatregelen.” Dat hoeft in zijn ogen ondernemers niet altijd meer geld te kosten. Zij kunnen de

bestaande kilometervergoedingen voor hun werknemers ook aan een zogenaamde mobiliteitserviceprovider geven. Die zorgt ervoor dat werknemers snel en eenvoudig het vervoermiddel kunnen gebruiken dat hun op dat moment het best uitkomt. “Dat is een stuk efficiënter. Nederlandse bedrijven geven nu per jaar al een slordige anderhalf miljard euro aan individuele mobiliteitsvergoedingen uit.”

In de praktijk blijken bedrijven vooral te willen samenwerken als ze ook hun eigen ideeën kunnen inbrengen. Van der Bend is daarom een groot voorstander van co-creatie. “Maatregelen werken uiteindelijk het best als partijen het gevoel hebben dat ze die zelf hebben bedacht.” Voor dat doel zijn er onlangs twee platforms opgericht: de Spitsshift Top 20 en de R-10. In de eerste club denken verladers en vervoerders in de haven na over een andere opzet van de vervoersketen, zodat er bijvoorbeeld



Rotterdamse Haven.



FOTO'S: THEO EOS

minder lege containerwagens op de weg komen. In R-10 wisselen ondernemers succesvolle mobiliteitsprojecten met elkaar uit onder aanvoering van de CEO van Rabobank Rotterdam. Hij vertegenwoordigt het bedrijfsleven in het mobiliteitsprogramma *Beter Benutten*. “Het is uiteindelijk de bedoeling dat goede praktijkvoorbeelden zich als een olievlek over de regio verspreiden. Rotterdam en omstreken blijven alleen bereikbaar als iedereen er zijn schouders onder zet.”

Waterhuishouding onder druk

Co-creatie speelt ook een belangrijke rol in het Deltaprogramma Rijnmond-Drechtsteden. Overheden willen er op een andere manier samenwerken met bedrijven en maatschappelijke organisaties om de uitdagingen in deze regio aan te gaan. Door de zeespiegelstijging, bodemdaling en grotere afvoer van rivierwater staat het verstedelijkte gebied rond de monding van Maas en Rijn namelijk onder grote druk. Er moeten maatregelen worden bedacht en uitgevoerd om de regio tegen hoogwater te beschermen en de zoetwatervoorziening voor de lange termijn veilig te stellen.

Het kabinet wil in 2014 daarover een besluit nemen en heeft aan de regio gevraagd om een advies voor te bereiden over de verschillende alternatieven, zodat een goede afweging kan worden gemaakt. Traditionele inspraakmodellen leveren bij dit soort ingewikkelde vraagstukken weinig bruikbare ideeën op. Er zijn nieuwe samenwerkingsvormen nodig om als overheid te kunnen profiteren van de vindingrijkheid, kennis en ervaring van ondernemingen en instellingen in het gebied.

Meedenken in ‘tafels’

Plaatsvervangend programmadirecteur Harry van Huut legt uit dat er binnen het programma op dit moment in het bijzonder wordt gekeken naar de samenwerking tussen de waterproblematiek en de ruimtelijke ontwikkeling van de regio. “Het Havenbedrijf van Rotterdam wil graag in het gebied blijven investeren. Samen met de gemeente wil men ook een aantal oevers omvormen tot nieuwe woon- en werkgebieden. Maar die locaties liggen wel allemaal buitendijks en zijn dus gevoelig voor zeespiegelstijging en hoge rivierafvoeren.”

Om kansrijke en innovatieve oplossingen voor dit soort kwesties te vinden besloot de organisatie met hulp van de adviseurs van Rebel een aantal ‘tafels’ op te richten. Daarbinnen worden bedrijven en onderzoekers geprikkeld om eigen ideeën en expertise in te brengen. “Wij geven wel een aanzet, maar de partijen bepalen voor een belangrijk deel zelf de werkwijze en de onderwerpen binnen de tafels.” Van

Huut hoopt op die manier betere plannen aan het kabinet te kunnen overleggen en het besluitvormingsproces te versnellen. “Misschien leggen we met de tafels ook wel een basis voor aantrekkelijke financiële arrangementen als er dadelijk maatregelen moeten worden aanbesteed.”

Uitdagingen in de Botlek

De eerste tafel illustreert in een notendop de uitdagingen waarvoor partijen in de regio door klimaatverandering komen te staan. Het draait om de toekomst van het Botlekgebied. Het Havenbedrijf wil er de komende jaren de Nieuwe Waterweg verder uitdiepen om grotere schepen tot de haven toe te kunnen laten. Een diepere rivier vergroot echter ook het probleem van verzilting in het achterland. Tuinders klagen nu al over het oprukkende zeewater dat hun gewassen bedreigt. Hoe kunnen al deze belangen met elkaar worden verzoend? “Dat wordt de grote uitdaging,” aldus Van Huut. ●

Rebelkids



JULIA (6)

“Ik zou wel een keer naar de toekomst willen reizen, zodat ik kan zien hoe het er dan uit ziet.”



Marktwerving mét solidariteit in de zorg

Marktwerving moest de zorg efficiënter en de kosten beter beheersbaar maken. Toch loopt het zorgtekort nog steeds op. Hoe dat probleem is op te lossen in tijden van vergrijzing zorgt voor veel hoofdbrekens. Marktwerving gebaseerd op de wijsheid van zorgers en zorgvragers leidt tot een solidair, innovatief en gezond zorgstelsel.

DOOR MAARTJE SMEETS EN BEREND VAN ZEGGEREN

Zorg en marktwerving. De combinatie van die twee grootheden leidt bij velen nog steeds tot fronsende wenkbrauwen. Want is marktwerving geen ondermijning van het solidariteitsprincipe, dat juist in de zorg zo belangrijk is? Critici zien zes jaar na de introductie nog geen overtuigend bewijs dat marktwerving de beloofde efficiëntie en kostendaling oplevert. Het zorgtekort stijgt nog steeds en de zorgkosten, 70 tot 75 miljard per jaar, lopen op. Naast vergrijzing is de voortschrijdende technologie een belangrijke drijver van die stijgende kosten.

Voorstanders wijzen op de eerste tekenen dat de omslag daadwerkelijk plaatsvindt. Waar tien jaar geleden wachtlijsten vaak onderwerp van gesprek waren, zijn die nu zo goed als verdwenen.

Sinds de introductie van de markt in de sector is er een heel ander spel op gang gekomen. “Instellingen zijn zich dankzij de marktwerving bewuster van de waarde van elke euro,” zegt Hans Broere, zorgspecialist bij Rebel. “Natuurlijk mag geld nooit een kwestie zijn als het over mensenlevens gaat. Tegelijkertijd kan het geld, ook in de zorg, maar één keer besteed worden. Dat zorgt ervoor dat instellingen scherpere afwegingen moeten maken over waar ze het geld wel of juist niet aan uit willen geven. Dat gebeurt ook, maar de omslag kan krachtiger en innovatiever door meer ruimte te geven aan creatief ondernemen. Daarvoor is vertrouwen in de kennis en wijsheid van zorgers en zorgvragers nodig, die vanuit de dagelijkse praktijk weten waar de knelpunten zitten.”

Leerproces

Megafusies, dreigende faillissementen van zorginstellingen, ontslagen, problemen met financiering van nieuwbouw. Allemaal zaken die in de publieke opinie vaak één op één gekoppeld worden aan marktwerving. Het is echter niet de marktwerving, maar de te traag ingevoerde stelselwijziging die ziekenhuizen parten speelt bij het rond krijgen van financiering voor nieuwbouw. Banken haken af als blijkt dat ziekenhuizen niet altijd kunnen overtuigen met de financiële onderbouwing voor hun bouwplannen (zie pag. 42 over de Isala klinieken). Ook faillissementen en ontslagen zijn niet zo makkelijk toe te rekenen aan marktwerving. Het onderwijs, waar marktwerving geen rol speelt, heeft daar immers ook mee te kampen.

De belangrijkste misvatting die volgens Broere heerst, is dat marktwerving ten koste gaat van maatschappelijke normen en waarden. “Maatschappelijk ondernemen kun je in onze visie juist vanuit de markt organiseren,” zegt Broere. “De markt dwingt om de zaken doelmatiger te organiseren. Organisaties moeten gaan onderzoeken waar ze wel en juist niet goed in zijn. Als ze dat hebben uitgevonden, kunnen ze werken aan slimme samenwerkingsverbanden die de afzonderlijke partijen in staat stellen te excelleren. Zo hoeft niet elk ziekenhuis alle behandelingen zelf te kunnen uitvoeren. De medische zorg wordt er beter van als een ziekenhuis zich volledig kan specialiseren op rugklachten of prostaatklaarten. Wat marktwerving

kan bereiken, is dat zij processen die nu de efficiëntie en verbetering van de zorgkwiteit in de weg staan, kan doorbreken. Dat komt de maatschappelijke solidariteit ten goede.”

Volgens Broere is ondernemen voor veel zorgpartijen nog een leerproces. Ze moeten nu, anders dan in het verleden, hun bestaansrecht duidelijk maken. “Het is belangrijk dat ondernemers in de zorg zichzelf de juiste vragen stellen. Soms zijn initiatieven hartstikke nobel en vol goede bedoelingen, maar ontbreekt het aan een zakelijke instelling. Waar een partij voor staat en hoe die geld gaat verdienen is onduidelijk. Rebel probeert in dat traject een ondersteunende rol te spelen.”

Betrokkenen

Regie is een belangrijk woord in het nieuwe zorgstelsel. De overheid verwacht dat burgers meer eigen verantwoordelijkheid nemen over de zorg voor henzelf en hun naasten. Dan moeten ze ook de kans krijgen de regie in eigen hand te nemen. Vanuit die gedachte raakte Rebel betrokken bij het initiatief van belangengroepering Per Saldo (zie volgende pagina). Broere: “Wij hebben een diep geloof in de wijsheid van direct betrokkenen. Zij weten beter wat ze nodig hebben dan een overheid of instantie ver weg. Omdat betrokkenen weten waar ze het over hebben, kunnen ze ook beter, efficiënter en inventiever hun eigen systeem organiseren.”

PGB via U-bocht behouden

Mensen met een Persoonsgebonden Budget (pgb) dreigen door bezuinigingen de mogelijkheid om zelf hun zorg te regelen kwijt te raken. Belangenvereniging Per Saldo werkt in samenwerking met Rebel aan een alternatief.

Het Persoonsgebonden Budget staat ter discussie. Met het budget kunnen zorgvragers zelf de meest geschikte zorg inkopen. Als het pgb wegvalt, blijft alleen geld over voor de reguliere vormen van langdurige zorg voor mensen met een beperking. Deze bieden echter geen maatwerk. Vele zorgvragers, maar ook kleine, specialistische zorgaanbieders, staan dan met lege handen. Dat mag niet gebeuren, vindt Aline Saers, directeur van belangenvereniging Per Saldo. Per Saldo telt ruim 25.000 leden met een pgb. Vanuit Rebel ontstond ook verontwaardiging over de bezuinigingen op het pgb. Beide partijen vonden elkaar vanuit de gedachte niet lijdzaam af te wachten, maar een goedwerkend alternatief te vinden.

Dat alternatief bleek een coöperatie van zorgvragers. Iedere deelnemer is voor een klein stukje eigenaar van de organisatie. De coöperatie wordt zelf een zorgaanbieder en kan in die hoedanigheid aankloppen bij de verzekeraars. Zorgvragers die zich aanmelden, zoeken zelf zorgverleners met wie ze afspraken maken over tijdstippen en tarieven, net als met het pgb. Deelnemers blijven ook zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ingekochte zorg. Zij weten zelf het beste hoe en op welke manier zij de zorg geleverd willen krijgen. Maar het administratieve deel wikkelt de coöperatie af met het zorgkantoor. Die kan namens de zorgvragers via de verzekeraars budgetten regelen voor specifieke zorg.

De coöperatie gaat met de zorgvragen, de indicaties, naar de verzekeraars. De indicaties geven aan tot welk bedrag iemand recht heeft op zorg. Dat bedrag maakt de coöperatie via een contract vrij bij de verzekeraar. Binnen het contract hebben de aanvragers de vrijheid hun zorg zo te regelen, dat deze hun het beste past. De coöperatie contracteert de onderaannemers: zorgaanbieders die heel specialistische hulp kunnen bieden.

Betrouwbaar

Omdat het om gevoelige zaken als geld en zorg gaat, is de materie eindeloos veel ingewikkelder dan hier geschetst. De Nederlandse Zorgautoriteit, de Inspectie voor de Gezondheidszorg, het ministerie van VWS en grote verzekeraars zijn positief over het plan. Transpa-

rantie en kwaliteitsgaranties zijn voor deze partijen onontbeerlijk. En de zorgvragers rekenen op betrouwbare zorg. Saers: "Bij een project als dit kun je niet na zes maanden zeggen: 'Goh, het lijkt toch even niet te lukken.' Kwetsbare mensen rekenen op je. De hele organisatie moet betrouwbaar zijn en staan als een huis."

De politieke onzekerheid over het al dan niet in stand houden van het pgb bemoeilijkt het proces voor het opzetten van een coöperatie. De bezuinigingen op het pgb zijn binnen het LenteAkkoord uit 2012 voor een deel teruggedraaid. Dit betekent dat het pgb vanaf 1 januari 2013 weer in een nieuwe vorm geïntroduceerd wordt. De urgentie lijkt nu dan ook minder of in ieder geval anders. Bezuinigingen of niet, Saers is van mening dat ondernemerschap de ruimte moet krijgen in de zorgsector. "In de praktijk blijkt dat de zorgvragers zeer gebaat zijn bij goede ondernemers in de zorg. Ondernemers kunnen zelfstandige organisaties opzetten en zorg leveren die wordt betaald met een pgb. Ze luisteren en kijken naar wat mensen nodig hebben. In de GGZ-zorg zijn bijvoorbeeld prachtige initiatieven ontstaan als het gaat om dagbesteding voor mensen met een beperking."

Nek uitsteken

Rebel werkt samen met Per Saldo om een organisatie op te zetten die de juiste en voldoende (financiële) waarborgen kan geven. Volgens Saers past de ondernemingsvisie van de Rebels bij uitstek in de zorgsector. "Ik ben blij verrast dat dit soort adviesjongens op een thema als het pgb zijn gedoken. Je moet lef hebben om vrij te denken over dit onderwerp. En zoals ik al aangaf, gaat er ontzettend veel tijd en energie in zitten. Je kunt dit niet half doen. Ik heb grote bewondering voor het feit dat Rebel op deze manier haar nek uitsteekt voor kwetsbare mensen."

"Ik ben blij verrast dat dit soort adviesjongens op een thema als het pgb zijn gedoken. Je moet lef hebben om vrij te denken over dit onderwerp."

NIEUWBOUW ZAANS MEDISCH CENTRUM

Slalom langs voetangels en klemmen

Het opzetten van een publiek-private samenwerkingsconstructie voor de nieuwbouw van een ziekenhuis is bepaald geen sinecure. Rebel hielp het Zaans Medisch Centrum met het structureren van deze complexe opgave.

Een bouwer is geen zorgspecialist en een ziekenhuisdirecteur kan niet bouwen. In ingewikkelde processen verdwijnt dit soort logica soms naar de achtergrond. Omdat een huurder meestal geen bouwer is, is bij de ontwikkeling van woningen of kantoorgebouwen vaak een belangrijke rol weggelegd voor ontwikkelaars. Maar een ziekenhuis is geen kantoorgebouw. Een ziekenhuis is een maatpak. Een maatpak dat niet eenvoudig van de hand kan worden gedaan als het, bijvoorbeeld door de snelle technologische veranderingen in de zorg, niet meer past. De traditionele ontwikkelaars hebben daarvoor nog geen passende oplossing.

De onderhandelingen tussen het Zaans Medisch Centrum (ZMC) en bouwer/ontwikkelaar BAM liepen mede hierdoor vast. De twee partijen hadden al wel voor elkaar gekozen, maar moesten tegelijk het wiel uitvinden en onderhandelen. “Kern van het probleem was dat het traject niet als onderhandelingstraject was opgezet,” zegt Rob Dillmann, bestuursvoorzitter van het ZMC. “Wij wilden

vanuit een lifecycle-benadering een beter ziekenhuis neerzetten.” Gaandeweg bleek dat daarvoor een heel nieuw plan moest worden gemaakt. In de zomer van 2010 werd Rebel benaderd voor advies.

Scherp houden

“Rebel kwam in beeld omdat wij een adviseur zochten met ervaring met PPS-constructies”, zegt ZMC-bestuurslid Arthur Notermans. “Een partij die bij het opzetten van een langetermijncontract over onze schouder mee kon kijken.” Een gestructureerde aanpak helpt volgens Dillmann om de betrokken partijen scherp te houden. “Wanneer je een traject van 25 jaar in gaat, moet je goed kijken waar de voetangels en klemmen zitten. De kunst zit hem erin wel oog te hebben voor de details, maar daar niet in te verzan- den. Je moet steeds vasthouden aan de grote lijn.”



FOTO: A.B. VAN ZEGGEREN

Goed huwelijk

De filosofie was er, maar de praktische uitvoering kwam niet goed van de grond. Verkeerde verwachtingen die de partijen van elkaar hadden lagen daaraan ten grondslag. Rebel Gert-Jan Fernhout: "Het is belangrijk dat beide partijen zichzelf kunnen zijn in de onderhandelingen over de contracten. We hebben allereerst bekeken wat ieders rol en belang is. Vanuit dat gegeven kom je verder in het proces en de maximale waarde voor de ander creëren." Volgens Fernhout ontstaan de mooiste relaties als partijen volledig zichzelf kunnen zijn en dus ook de minder mooie kanten van elkaar respecteren. "Pas dan kun je elkaar recht in de ogen kijken en op een goede manier samenwerken. Ik vergelijk het met een huwelijk. Beide partijen moeten er iedere dag bewust opnieuw voor kiezen met elkaar de samenwerking aan te gaan, omdat die samenwerking voor elke partij meerwaarde heeft."

De onderhandelingen tussen het ZMC en de BAM zijn succesvol hervat. Op korte termijn wordt een ontwikkelingsmaatschappij opgericht die het gebouw gaat ontwikkelen en via een soort DBMO-contract* beschikbaar stelt aan het ZMC. Rebel blijft betrokken bij dit traject. Het ZMC kan zich dan weer richten op het beter maken van mensen, terwijl de BAM zorg draagt voor het vastgoed.



FOTO: ZAANS MEDISCH CENTRUM

* DBMO staat voor Design Build Maintain Operate. In een DBMO-contract is de opdrachtnemer verantwoordelijk voor ontwerp, bouw, onderhoud en exploitatie.

Rebelkids



AUKJE (9)

"We kunnen iedereen tuinslang in heel Nederland aan elkaar binden, zodat we water kunnen spuiten in Afrika."

MAAIKE (12)
"Ik denk dat het maken van producten minder vervuilend kan."



FINANCIERING ISALA KLINIEKEN

Financieren in crisistijd

Op het hoogtepunt van de kredietcrisis ging Isala Klinieken in Zwolle op zoek naar financiering voor haar nieuwbouwplannen. Door de crisis waren banken kritischer op financieringsaanvragen. Een groter probleem voor de financiering was echter dat ziekenhuizen door de introductie van marktwerking en de afschaffing van het bouwregime steeds minder zeker zijn van hun inkomsten.

Crisis

Meer dan vroeger worden ziekenhuizen nu als 'normale' ondernemingen beschouwd. Dat heeft consequenties voor het financieringsproces. "De kern van de moeilijkheden voor Isala om financiering voor de nieuwbouw te krijgen zat 'm in de timing," zegt Roel Venema, directeur Finance & Control bij Isala Klinieken. "In september 2008, aan het begin van de crisis, hadden we twee consortia in de race voor de financiering van onze nieuwbouwplannen. Al snel bleek het echter steeds moeilijker om deze consortia aangehaakt te houden. Bankten werden steeds voorzigtiger met het verstrekken van financiering. Nog voor de kerst haakte één consortium af. Dat maakte het voor ons lastiger goede afwegingen te maken. We konden geen vergelijking meer maken tussen de één en de ander.

Onderste uit de kan

Met behulp van Rebel bepaalde Isala wat de banken nodig hadden om de leningaanvraag te beoordelen en te structureren. Zo kon het ideale startpunt van de onderhandelingen gekozen worden. Venema: "Daardoor konden we, ondanks dat de concurrent was weggevallen, toch tot een scherp tarief komen." Ook werd het onderste uit de kan gehaald wat betreft overige leningsvoorwaarden, zoals het aflossingsprofiel en de duur van de samenwerking.

Volgens Venema heeft Rebel naast het financieel model ook het proces goed begeleid. "Zeker als je maar één consortium in de race hebt, is het goed iemand te hebben die overzicht houdt en je helpt de juiste stappen te zetten op het juiste moment. We hebben op het hoogtepunt van de kredietcrisis financiering rond gekregen. Daar hebben we een goede prestatie mee neergezet."

Rebel is nog steeds betrokken bij Isala klinieken. Er is een meerjarig rekenmodel ontwikkeld dat de resultaten van het ziekenhuis volgt en hiermee inzicht geeft in de toekomstige financieringsbehoefte. ●



De bouw van een ziekenhuis.

Rebelkids

ANNE (12)

"Er wordt vaak gestemd over dingen die ik niet snap."



Rebelhelden

Jérôme Heldring

NRC Handelsblad-columnist Heldring wil de wereld niet behouden zoals die is, maar hij wil ontwikkelingen in goede banen leiden. Hij doet dat door te analyseren en vraagtekens te plaatsen, niet zozeer door de mensen van zijn mening te doordringen. Zijn laatste column verscheen op 5 april 2012. Heldring was toen 94.

“De Nederlander leest de krant en denkt: tut tut, wat een rare volkjes. Zonder zich af te vragen of de gebeurtenissen in de wereld misschien gevolgen voor hemzelf hebben.”

OUDE MIJN IN GENK ALS VOORBEELD VAN SOCIALE INNOVATIE, PPS EN PUBLIEK ONDERNEMERSCHAP

Bewoners als bron voor sociale innovatie

FOTO: KRIS DEBISSCHOP

Sociale innovatie wordt hot de komende jaren. Ik twijfel er niet aan dat het hoog op de agenda komt van beleidsmakers en bestuurders, CEO's van grote en kleine bedrijven, burgers, organisaties en kennisinstellingen. Het is immers dé ultieme manier om in nieuwe netwerken van maatschappelijke partijen slimme oplossingen te bedenken en uit te voeren.

Een goed voorbeeld van wat sociale innovatie kan opleveren, is het project C-Mine in Genk (Limburg, België). Dit prijswinnende project verenigt publiek-publieke en publiek-private samenwerking en publiek ondernemerschap.

In 2001 kocht Genk het historische mijngebied Winterslag van de Limburgse Reconversie maatschappij (LRM). Genk wilde met de aankoop meer vaart brengen in haar stedelijke ambities, zoals het verdichten van de stadskern en het werken aan een meer diverse economie. Bij het mijngebied horen het hoofdgebouw met lampisterie (lampenwerkplaats), badzalen en kantoorgebouw, de energiegebouwen, de paardenstallen, het magazijngebouw en twee schachtbokken. De schachtbokken zijn de kenmerkende torens die werden gebruikt om mensen en steenkool in de mijn te vervoeren.

De aankoop luidde een zekere koerswijziging in voor de wijze waarop Genk in de toekomst publiek-private samenwerking (PPS) zou realiseren. De eerste PPS voor gebiedsontwikkeling in het stadscentrum werd immers tot dan toe met vrij gemengde gevoelens onthaald. De koerswijziging hield vooral een actieve projectregie vanuit de stad in. De eerste ideeën voor het mijngebied ont-

stonden toen de Media en Design Hogeschool overwoog om Genk te verruilen voor de campus in Diepenbeek. De hogeschool was bereid zich in Genk op een andere locatie te vestigen op voorwaarde dat ze in een interessante omgeving terecht zou komen. Dit vormde de basis voor de ontwikkeling van C-Mine. Het moest een plek worden voor educatie, kunsten, creatieve bedrijvigheid en recreatie met respect voor het mijnverleden.

In deze visie is C-Mine de hefboom voor het wegwerken van de werkgelegenheidsachterstand in Genk, door in te zetten op de verbindende – horizontale – innovatiekracht. Die kracht komt vanuit de activiteiten van hogescholen, van artistiekelingen en artistieke organisaties, van creatieve economische en recreatieve bedrijven, die allemaal samen komen in één, goed toegankelijk gebied dichtbij de binnenstad. Het stadsbestuur koos er resoluut voor om individuele en verschillende contracten aan te gaan met private partners en kennisinstellingen die een concreet project op C-Mine wilden ontwikkelen en zelf exploiteren. Dit betekent: géén projectontwikkelaars! De stad investeerde zelf vijftig miljoen euro, waarvan twintig miljoen bestond uit subsidies van de overheid, de EU en de provincie Limburg. De projecten die zich mogen vestigen in

Door Kris DeBisschop
Rebel België

“Zet bewoners actief in voor co-creatie van projecten, producten en diensten.”



FOTO: KRIS DEBISSCHOP

het gebied, moeten een bijdrage leveren aan de visie op sociale innovatie die de stad met C-Mine voor ogen heeft. De stad bekijkt per project zaken als de aankoop dan wel de huur voor een bepaalde termijn van (delen van) de gebouwen. Ook is de stad actief betrokken bij de renovatie van de oude gebouwen. Daarnaast wordt aan de partners gevraagd open te staan voor samenwerking en cross-over-ontwikkelingen. Wat dit laatste betreft vindt een zorgvuldige selectie plaats van partijen die zich mogen vestigen op C-Mine.

C-Mine heeft grote aantrekkingskracht op creatieve bedrijven en initiatieven als de Design Hub Limburg. Het imago en de (design)uitstraling van Genk zijn sterk gegroeid. Dat blijkt uit het alsnog groeiende aantal aanvragen van bedrijven, organisaties en instellingen om het gebied te bezoeken en inzicht te krijgen in de onderliggende succesfactoren.

De opzet om kennis(instellingen) in Genk te houden, de MAD-faculty met haar 400 studenten in het bijzonder, is geslaagd. Het breidt zich zelfs uit met onder meer de verwachte vestiging van een innovatiecentrum van Microsoft in het hoofdgebouw van C-Mine. De vestiging op C-Mine van een Fablab (Fabrication of Fabulous Laboratory) stimuleert samenwerking tussen studenten en universitaire onderzoekers met de creatieve industrie in een open-source-omgeving. C-Mine is een voorbeeld geweest voor andere hogescholen. Zo komt ook het departement gezondheidszorg van de Katholieke Hogeschool Limburg terug naar Genk.

De herbestemming van het mijngebied heeft duidelijk gezorgd voor vertrouwen en durf in creatief denken in Genk. Overheid en bedrijfsleven kennen nu meer 'horizontale' relaties, gebaseerd op gelijkwaardigheid wat betreft ondernemerschap. Het open karakter van C-Mine toont zich ook in de brede mix van bezoekers: enerzijds

opinie

een niche-publiek met een interesse in de creatieve economie of cultuur en kunst en anderzijds de 'gewone' bezoeker van bijvoorbeeld Euroscop, het Cultureel Centrum, C-Mine Expeditie et cetera. De herinrichting van de Vennestraat met haar culinaire en exotische karakter en met een zichtbare link naar C-Mine zal dit alleen maar verder versterken. Het aantal bezoekers stijgt intussen zeer gestaag van ruim 600.000 naar een verwachte 1 miljoen in de volgende jaren.

Hoe uniek is C-Mine?

Volgens mij zijn er mogelijkheden voor aanscherping. Er zijn veel kruisbestuivingen tussen de bedrijven die in het mijngebied gevestigd zijn, wat leidt tot nieuwe ontwikkelingen. Maar de inwoners van Genk en omgeving komen vooral als eindgebruiker of consument in contact met C-Mine. De kritische vraag kan en moet echter gesteld worden naar het 'nieuwe' dan wel 'unieke' aan de beoogde invulling van C-Mine.

Er zijn immers tal van vergelijkbare initiatieven in andere Vlaamse steden als Gent en Antwerpen. Ook daar wordt ingezet op het aantrekken en ontwikkelen van de creatieve economie, al dan niet op landmarklocaties à la C-Mine. Maar ook Brussel en steden als Helsinki, Berlijn, Glasgow, Lyon, Amsterdam en Kopenhagen zetten zeer actief in op het concept van *creative city*. Net zoals vele regio's claimen hét logistieke centrum van Europa te zijn, lijkt hetzelfde nu ook te gebeuren met de creatieve economie: steeds meer partijen lijken zich te profileren als 'hoofdstad van de creatieve economie'.

Daarom vraag ik mij nu al af: gaat het C-Mine louter om het aantrekken van partijen actief in en rond de creatieve economie, recreatie en educatie? Of gaat het ook om het neerzetten van een concept dat naast de verwachte economische impulsen ook spraakmakend kan zijn, in de zin dat Genk

zich daarmee inderdaad op een unieke manier kan profileren?

Ik meen alvast het tweede: in het huidige concept van C-Mine worden Genkse inwoners, niet-creatievelingen, gezien als een doelgroep voor creatieve activiteiten en evenementen. Maar waarom zou je deze inwoners niet actief inzetten voor co-creatie van projecten, producten en diensten op C-Mine? Waarom de partijen en bedrijven op C-Mine niet uitnodigen om een soort sociaal charter te ondertekenen dat zij bij vestiging inwoners zullen mobiliseren en betrekken in besluitvormingsprocessen? Dit kan onderdeel zijn van de selectieprocedure van partijen die zich willen vestigen of iets willen organiseren. Zo zou je ervoor zorgen dat inwoners op een structurele manier kunnen bijdragen, zodat nog betere en creatievere producten en diensten ontstaan met een verbindend lokaal effect.

Hoe structurele interactie de basis kan zijn van een vernieuwend businessmodel, laat MindSumo zien. MindSumo is een online platform waar bedrijven studenten uitnodigen om problemen en (maatschappelijke) uitdagingen op te lossen. De studenten krijgen daarbij de gelegenheid om hun ideeën, talenten en vaardigheden te tonen aan potentiële werkgevers. Het platform verbindt dus business met getalenteerde studenten. Dit voorbeeld toont hoe de voor C-Mine gesuggereerde structurele interacties tussen de daar aanwezige creatieve bedrijven en studenten, omwonenden en derden zich kunnen vertalen naar een rendabel businessmodel. De uitdagingen van C-Mine moeten dan voorzien worden van één of meerdere oplossingen die sociale innovatie in zich dragen. Allerlei (al dan niet geldelijke) incentives vanuit de Stad Genk kunnen dit businessmodel en daarmee het sociaal-innovatieve karakter van C-Mine verankeren. ●

Rebelkids



JELLE (13)

“Alles wat ik nu zeg, klinkt over 20-30 jaar heel gek.”



FOTO: DANIELLE VAN GILS

Ramon Janssen

(Heijmans N.V.), projectdirecteur DBMO van het Nationaal Militair Museum

“Aan onze bieding voor het Nationaal Militair Museum (Soesterberg) hebben we ruim een jaar gewerkt. Eerst hebben we de klantwensen in kaart gebracht: wat drijft die opdrachtgever nou? Die wensen zijn meegenomen in de ontwerpfase, waarin we verschillende disciplines vanaf de start van het project bij elkaar hebben gezet: landschapsarchitectuur, interieurontwerp, installatietechniek, museale inrichting, bouw en infra. Hierdoor was de afstemming optimaal. Zo konden we bewust een keuze maken voor bijvoorbeeld materialen die voor de bouw als te duur zouden worden bestempeld, maar die zich zouden terugbetalen in de onderhoudsfase.”

“Het is goed geweest dat we relatief lang hebben gewacht met de ontwerpkeuze. We hebben de tijd genomen om aan verschillende concepten te rekenen – wat kost één gebouw, wat twee, et cetera. Dit zorgde ervoor dat we volledig in ons concept geloofden en in staat waren dat over te brengen. Tijdens de dialoog hebben we samen met de opdrachtgever de gestelde kaders verkend om te zorgen dat ons concept daarbinnen mogelijk was.”

“In ons voorstel is steeds gekozen voor ‘zoveel mogelijk kwaliteit voor het beschikbare budget’. Bij een DBFM-contract (*Design, Build, Finance, Maintain, Operate*) kun je door de financiering te optimaliseren meer bereiken in de fases van de bouw en die van het onderhoud. Op basis van de door Rebel gemaakte modellen, konden wij de strategische keuzes maken.”

Meer waar voor je geld

Op de markt zijn regelmatig producten in de aanbieding en ligt ‘meer waar voor je geld’ binnen handbereik. Maar hoe krijg je zoveel mogelijk *value for money* als het om een ziekenhuis, snelweg of museum gaat? Change Magazine vroeg het specialisten uit winnende PPS-consortia.

DOOR BEREND VAN ZEGGEREN

Steeds vaker worden grote overheidsinvesteringen gerealiseerd in PPS-constructies (publiek-private samenwerking). Anders dan bij een traditionele aanbesteding bemoeit de overheid zich daarin niet met de details van de uitvoering, maar stuurt volledig op het gewenste einddoel en de functionaliteit. Marktpartijen worden voor lange tijd gecontracteerd om zowel ontwerp, bouw, financiering, onderhoud en soms ook exploitatie te verzorgen.

“Eén van de, zo niet de belangrijkste redenen voor de introductie van deze PPS-contracten is het realiseren van meerwaarde (*value for money*) voor de gebruiker,” zegt Rutger te Grotenhuis. “Meer kwaliteit tegen dezelfde kosten, of dezelfde kwaliteit tegen lagere kosten.” Standaardisatie van het proces en van de contracten heeft de ‘setting’ voor PPS-projecten in de afgelopen tien jaar sterk verbeterd en klaargemaakt voor de forse pijnpijn van projecten die het Rijk recentelijk aankondigde. De PPS-sector heeft zich geprofessionaliseerd en daarmee komt de nadruk te liggen op het realiseren van meerwaarde binnen die ‘setting’. Partijen die dit het best hebben begrepen, hebben – op voorwaarde dat de gunningscriteria goed in elkaar steken – de grootste kans om de aanbesteding te winnen.

Zoveel mogelijk *value for money*, hoe doe je dat? Vier specialisten uit de winnende consortia ‘A-Lanes A15’ en ‘Nationaal Militair Museum’ lichten een tipje van de sluier op over de succesfactoren bij het verkrijgen van de opdracht.



Dick van Wageningen

(Claus en Kaan Architecten), architect van het Nationaal Militair Museum

“Eén van de belangrijkste punten is de integrale aanpak die we hebben gehanteerd. Naast de door de opdrachtgever gevraagde specialismen hebben we ook ongevraagde disciplines betrokken. Een goed voorbeeld daarvan is een specialist op het gebied van *wayfinding*. Die houdt zich bezig met de manier waarop mensen zich door een museum bewegen. Het klinkt misschien banaal, maar de locatie van de toiletten draagt voor de bezoeker bij aan de beleving van een museum. In een traditioneel proces wordt pas later over de precieze inrichting nagedacht. Door alle disciplines vanaf de start van het project te betrekken hebben wij een optimaal ontwerp kunnen maken.”

“Wij zien het opnemen van het onderhoud en de lange looptijd van het contract als een positieve ontwikkeling. Het dwingt je nog beter over je ontwerp na te denken. In de realisatie maak je dan wellicht keuzes die nu geld kosten, maar over 25 jaar geld gaan opleveren. Daar gaat PPS in mijn ogen over: de kans wordt je geboden om echt een integraal ontwerp te maken. Dat kan op traditionele wijze niet zo goed: daar heeft iedereen na elkaar zijn inbreng en kun je, wanneer de grote beslissingen genomen zijn, niet zoveel meer veranderen. In dit ontwerpproces is dat wel mogelijk.”

PPS-consortia

A-Lanes A15 werkt in opdracht van Rijkswaterstaat aan de verbreding van de A15 tussen de Maasvlakte en het Vaanplein. Het consortium bestaat uit Ballast Nedam, John Laing, Strabag en Strukton.

In Soesterberg wordt in opdracht van het ministerie van Defensie het nieuwe Nationaal Militair Museum gebouwd. Het consortium Heijmans PPP bestaat uit Heijmans Utiliteitsbouw BV, Burgers Ergon BV, AAFM Facility Management, Vermaat Horeca Exploitatie Holding BV, Claus en Kaan Architecten BV, H+N+S BV, Kossmann.deJong BV, ABT en Deerns.

Gideon Tilburgs

(John Laing), Financial Team Leader van A-Lanes A15

“PPS-projecten kenmerken zich door een lange looptijd en de samenkomst van disciplines. Succesvol worden ze door goede integratie van disciplines en de juiste timing in het plan. Een belangrijke succesfactor bij ons was het sterke consortium. Wij hebben gekozen voor partijen waarmee we al eerder successen hebben behaald. Je weet dan wat de ander kan. De manier van samenwerken is ook belangrijk. Wij zijn met alle teams in één ruimte gaan zitten.”

“Onderweg kun je met allerlei problemen worden geconfronteerd en het is zaak die vroegtijdig te ondervangen. Door financieel handig te werk te gaan, kun je bijvoorbeeld een technisch probleem oplossen. Als je financiële bescherming wilt inbouwen voor doemscenario's, kun je daarop anticiperen door onderhoudspatronen aan te passen. Je kiest er dan bijvoorbeeld voor dat de werkzaamheden niet in één jaar, maar verdeeld over twee jaar worden uitgevoerd.”

“Rebel heeft ons geholpen met het optimaliseren van de bieding door het doorrekenen van verschillende scenario's. Je kunt bijvoorbeeld de weg nu super opleveren – zonder onderhoud – of net aan en met veel onderhoud later. Je kunt 24 uur per dag bouwen, of alleen tussen 8 en 4. Met Rebel hebben we tot een uur voor sluiting nog aanpassingen gedaan in onze bieding. De uitslag wordt wel op hoofdlijnen bekendgemaakt, maar de precieze inhoud van de biedingen blijft geheim. Ik geloof dat je nooit op 1 element wint, het is het totaalplaatje dat moet kloppen.”

Erik Aal

(Ballast Nedam), projectdirecteur EPCM* van A-Lanes A15

“Je hebt je vermoedens, maar het blijft altijd geheim wat de andere consortia wel en niet hebben gedaan in hun bieding. Wat wij goed hebben gedaan, is alle belangrijke beslissingen doorrekenen met behulp van life-cycle-modellen. Dat werkte als een enorme stimulans om op zoek te gaan naar betere alternatieven. Dat is heel inspirerend geweest. Hoe krijgen we functionaliteit tegen een zo laag mogelijke prijs? Daar zijn andere aanbieders wellicht conventioneel te werk gegaan.”

“Ik zie DBFM (*Design, Build, Finance, Maintain*) als een enorme stimulans voor het innoveren van de sector. Dan heb ik het niet alleen over prachtige nieuwe ontwerpen, maar juist ook over de manier van werken. Mede door het internationale karakter van ons team hebben wij onze blik verruimd en zijn we in het buitenland gaan kijken. Daar leerden we van dat we veel zaken anders konden aanpakken.”

“Wat in onze bieding goed is gelukt, is de aansluiting van het financiële model op de planning van de bouwwerkzaamheden. Naast de financiële tools zoals de life-cycle-modellen heeft Rebel een positieve inbreng in het team gehad door hun ambitieuze houding. We hebben het beste in elkaar naar boven gehaald; voor veel teamleden was dit één van de mooiste periodes in hun werkzame leven.”

* EPCM staat voor Engineering, Procurement, and Construction Management



REBEL

www.RebelGroup.com

Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
Nederland

T +31 10 2755995
E info@RebelGroup.com

Lange Lozanastraat 112
B-2018 Antwerpen
België

T +32 3 2938644
E info@RebelGroup.be