

AUGUSTUS 2024

Brede Welvaart in het infrastructuur- domein

Compendium: casussen

Ontwikkeld door Buck Consultants International en Waai Strategisch Adviesbureau, in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en Next Generation Infrastructures.



Buck
Consultants
International

Waai

Colofon

Dit document is ontwikkeld in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en Next Generation Infrastructures.



Ministerie van Infrastructuur
en Waterstaat

Auteurs

Buck Consultants International

Niels Peters
Nienke Wolters
Arthur de Mol

Wai Strategisch Adviesbureau

Yme Gorter
Paul de Ridder

Vormgeving

Wai Strategisch Adviesbureau

Copyright

© 2024 Buck Consultants International & Wai Strategisch Adviesbureau.

Alle rechten voorbehouden. Geen deel van deze publicatie mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Meer weten?

Neem contact op met:

Niels Peters via niels.peters@bciglobal.com
of +3124 3790 222

Yme Gorter via yme@wai.nl
of +3170 204 2555

Praktijkcasussen

In deze bijlage worden praktijkcasussen aangereikt ter inspiratie.
Het gaat om de volgende casussen:

1. Gemeente Maastricht - De Groene Loper	5
2. Rijkswaterstaat - Ruimte voor de Rivieren	7
3. Heerlen-Noord - Nationaal Programma Heerlen-Noord	9
4. Stedin - Een heldere strategie	11
5. ASR-bank - Omgaan met aandeelhouders	12
6. Gemeente Utrecht - Utrechtse barcode	13
7. Heijmans - Expertise op natuurlijk kapitaal	15
8. Van Gelder - Samen visie creëren	16
9. De Waddengemeenten - Programma Waddeneilanden	18
10. Gemeente Rotterdam - Luchtsingel Rotterdam	20
11. Alliander - Duurzaam Pampus	21

Inleiding

Dit compendium is een aanvulling op het rapport Brede Welvaart in het infrastructuurdomein. Het beschrijft elf casussen die in kaart zijn gebracht bij overheidsorganisaties, infrabeheerders en particuliere organisaties.

Het doel van deze casussen was om best practices en voorbeelden te identificeren voor het sturen op brede welvaart in het infradomein. Gedurende het onderzoek bleek dat binnen de onderzochte organisaties nog geen sprake was van gericht sturen op brede welvaart. Dit maakte het lastig om voorbeelden te vinden die verdergingen dan wat al bekend was uit andere publicaties. Bovendien laten veel casussen een focus zien op duurzaamheid en vermindering van de ecologische voetafdruk. Hoewel dit een

onderdeel is van brede welvaart, is het onderwerp veel breder dan enkel duurzaamheid; bij brede welvaart draait het juist om de integraliteit. Dit maakte de casussen ongeschikt voor hun gestelde doel en opname in het originele rapport.

Desondanks bevatten deze casussen waardevolle lessen. Waar mogelijk, hebben wij voor elke casus zo goed mogelijk geprobeerd de relatie met brede welvaart uit te lichten. De casussen tonen hoe organisaties op verschillende manieren bestaande patronen doorbreken en experimenteren met nieuwe vormen van beleids- en projectontwikkeling. Dit kan lezers handvatten bieden om in hun eigen organisatie stappen te zetten.

1. Gemeente Maastricht – De Groene Loper

Door uiteenlopende expertises te combineren en creativiteit te stimuleren, heeft De Groene Loper bijgedragen aan verbeterde infrastructuur, een veiligere doorgang, een vergroende omgeving en de integratie van twee stadsdelen.

Wat was de uitdaging?

De Koning Willem-Alexandertunnel in Maastricht is de eerste dubbellaagse tunnel van Nederland. De tunnel is onderdeel van het Groene Loper-project. In dit project werden naast infrastructurele oplossingen ook ecologische en sociale doelen bereikt. Op het 'dak' van de snelwegtunnel werd namelijk een aangename verblijfsruimte gerealiseerd. Waar ooit auto's, uitlaatgassen en geluidshinder Maastricht-West en -Oost van elkaar scheidde, brengt een groene omgeving de twee stadsdelen tegenwoordig samen.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

Tijdens de planvorming van dit infrastructuurproject is er integraal aandacht besteed aan bereikbaarheid, verkeersveiligheid en leefbaarheid. De tunnel is onderdeel van een integraal gebiedsontwerp waarin stad en snelweg, mens, flora én fauna in een totaalplan samen zijn gebracht.

Toen in 2003 opdrachtgevers Rijkswaterstaat, de provincie Limburg en de gemeenten Maastricht en Meerssen plannen opstelden voor het project A2 Maastricht, werden daarbij integrale maatschappelijke doelen geformuleerd. Bereikbaarheid, doorstroom en verkeersveiligheid waren de traditionele infradoelstellingen die werden meegenomen in dit plan. Daarnaast werd de nadruk gelegd op de leefbaarheid in omliggende wijken, het opheffen

van de barrièrewerking van de 'stadstraverse' en het 'helen van Maastricht-Oost'. In twee documenten, het Programma van Eisen en het Ambitiedocument zijn de verschillende doelen voor het gebied uitgewerkt. Door deze opzet van de aanbestedingsprocedure en het betrekken van experts en bewoners in deze procedure en vervolgstappen werden de aannemers gestimuleerd om bredewelvaartsdoelstellingen mee te nemen in hun plannen en uitvoering. De belangrijkste doelstelling van dit project was het realiseren van synergie en integraliteit.

Tijdens de aanbesteding zijn dialoogrondes georganiseerd waarin aannemers hun plannen voor het gehele gebiedsontwerp presenteerden aan het publiek. De meningen van het publiek zijn gebundeld in een openbaar document. De procedure werd afgesloten en een 'gunningsadviescommissie' beoordeelde de plannen op hun meerwaarde. De commissie bestond uit experts op het gebied van verkeer, stedenbouw, milieu, landschap en ondergronds bouwen, en adviseerde om het plan van Avenue2 uit te voeren: de Groene loper.

Waar heeft deze aanpak toe geleid?

Eenentwintig jaar later plukken de bewoners en reizigers in Maastricht de vruchten van dit project. De tunnel verkort de reistijd, terwijl de parkomgeving een brug slaat tussen de voorheen gescheiden stadsdelen Oost en West in Maastricht. Een bloemenweide en aangeplante bomen zorgen voor biodiversiteit en ruimte voor recreatie. Ook ontstaat er ruimte voor de ontwikkeling van nieuw vastgoed. Hoewel niet alle bredewelvaartswinst in cijfers te vatten is, stelt het CPB dat de leefbaarheidsbaten rondom de tunnel aanzienlijk zijn: meer dan 200 miljoen euro, de waardeverhoging van woningen tussen de één en twee kilometer van de tunnel bedragen 510 miljoen euro.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

Een les uit dit project is de rol van de *concurrentiegericht* dialoog: op basis van eisen, wensen en een maximaal budget is aan marktpartijen gevraagd zélf een integrale totaaloplossing te bedenken voor infrastructuur en gebiedsontwikkeling, waarbij rekening

gehouden werd met verschillende doelstellingen, zoals veiligheid, ecologie, mobiliteit en het realiseren van een prettige leefomgeving. Zo ontstond een 'aanbestedingswedstrijd voor ontwerp en uitvoering' en werden de deelnemers uitgedaagd hun maximale creativiteit, specialisme en enthousiasme in te brengen. Dit en continue communicatie met bewoners en het inzetten van meerdere experts heeft gezorgd voor een project waar Maastricht en regio trots op kunnen zijn.

Het vooraf vaststellen van een bedrag zorgt dat bedrijven geprikkeld worden om te concurreren op creativiteit in plaats van kosten. Als beleidsmakers, ondersteund door experts en belanghebbende, sturen op een plan waarin brede welvaart centraal staat, zal dit doorklinken in een uiteindelijk (infrastructureel) project.

Voor meer informatie:

[A2maastricht.nl](https://www.a2maastricht.nl)

2. Rijkswaterstaat – Ruimte voor de Rivieren

Leven in een delta creëert economische kansen, maar overstromingsgevaar ligt op de loer. Het programma Ruimte voor de Rivieren hield rekening met diverse belangen langs de vaarwegen van ons land.

Wat was de uitdaging?

Het klimaat verandert; extreem weer, meer smeltwater en een hogere zeespiegel zorgen ervoor dat de Nederlandse rivieren op piekmomenten een gevaar worden voor ons landschap. Het verhogen van dijken was geen optie meer, Nederland moest water de ruimte geven. Ruimte geven aan rivieren betekent dat, in ons volle land, elders ruimte moet worden ingeleverd. Bij het verleggen van rivieren, het vergroten van uiterwaarden en het aanwijzen van overloopgebieden kwamen verschillende belangen kijken. Bedrijven en huishoudens moesten bijvoorbeeld verhuizen. Ook konden de veiligheidsmaatregelen gecombineerd worden door andere bredewelvaartsdoelen mee te nemen in het project. Zo ontstond de kans om in het nieuwe brede rivierenlandschap een slag te slaan in het versterken van de natuur en het realiseren van recreatiegebieden. Een integrale benadering voor Ruimte voor de Rivieren creëren met aandacht voor veiligheid en andere bredewelvaartsdoelen en verschillende belangen was dus de uitdaging van dit programma.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

Sinds 2006 namen het Rijk en de regio maatregelen op 34 plekken langs de IJssel, de Waal, de Neder-Rijn en de Lek. Brede welvaart komt terug in dit programma, omdat in de diverse projecten telkens weer verschillende bredewelvaartsdoelen vertegenwoordigd werden. De doelstelling van de overheid was

namelijk tweedelig: behalve veiligheid moest ook de ruimtelijke kwaliteit versterkt worden. Ruimtelijke kwaliteit is als volgt gedefinieerd:

- De vergroting van de ruimtelijke diversiteit tussen de riviertakken.
- De handhaving en versterking van het open karakter van het rivierengebied met de karakteristieke waterfronten.
- Het behoud en de ontwikkeling van de landschappelijke, ecologische, aardkundige en cultuurhistorische waarden en de verbetering van de milieukwaliteit.
- De versterking van de mogelijkheden van het gebruik van hoofdvaarwegen door beroeps- en pleziervaart.

Naast dat werd ingezet op deze brede doelstellingen werden verschillende partijen uitgenodigd om verschillende belangen te vertegenwoordigen. Samenwerking vond bijvoorbeeld zowel verticaal plaats, tussen verschillende overheidsniveaus (Rijk en regio), als horizontaal, tussen verschillende expertises en belangen van betrokkenen. Zozaten verschillende (overheids)partijen (gemeenten, waterschappen, natuurorganisaties, zand- en grindproducenten) aan tafel en bestond het kernteam van het programma uit leden met diverse competenties (water, economie, ecologie, recht, communicatie, politiek-bestuurlijke programmabeheersing en ruimtelijke kwaliteit).

Waar heeft deze aanpak toe geleid?

Door de verscheidenheid van vertegenwoordigers werd Ruimte voor de Rivieren niet louter als veiligheidsproject benaderd. Er werden ook stappen gezet om de ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid te verbeteren voor de ongeveer vier miljoen Nederlanders die langs de rivieren wonen. De betrokken partijen zijn er hierdoor in geslaagd om integrale doelen in samenhang succesvol aan te pakken en meekoppelkansen te benutten.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

De publiek-publieke samenwerking tussen de diverse overheidspartijen werd in het evaluatierapport 'Evaluatie Ruimte voor de Rivieren' in 2013 geprezen. De belangrijkste factoren die bijdroegen aan de succesvolle samenwerking tussen departementen was, ondanks de verschillende machtsbases, het elkaar altijd serieus nemen, het samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en elkaar wat te gunnen,

de win-winsituatie zoeken. Hoewel dienend en dwingend leiderschap beide toegepast werden, zorgde de gelijkwaardige samenwerking voor een positief gevoel bij stakeholders, waardoor partijen enthousiast werden om bij te dragen aan en eigenaarschap voelden voor dit project.

Door te sturen op gelijkwaardigheid en ruimte te geven aan verschillende belangen, van bewoners, natuur en bedrijven, kunnen infrastructurele projecten brede welvaart op een duurzame manier integreren. Door over eigen belangen heen te kijken voldoet een organisatie bovendien aan het beperken van verkokering en zorgt het voor een bredere blik op het creëren van welvaart.

Voor meer informatie: ['Evaluatie Ruimte voor de Rivieren 2013; Andersson Elffers Felix', Rijkswaterstaat.nl.](#)

3. Gemeente Heerlen – Nationaal Programma Heerlen-Noord

Heerlen-Noord is onderdeel van het Nationaal Programma Leefbaarheid & Veiligheid, een programma waarin de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Justitie en Veiligheid, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, en Volksgezondheid, Welzijn en Sport samenwerken aan een integrale gebiedsgerichte aanpak om de sociaal-economische kansen van mensen in twintig stedelijke gebieden te verbeteren, waaronder in Heerlen-Noord.

Wat was de uitdaging?

Het Nationaal Programma Leefbaarheid & Veiligheid Heerlen-Noord (NPHLN) is gestart, omdat bewoners van Heerlen-Noord, een voormalige mijnwerkerswijk, gemiddeld minder vaak een goed inkomen, een fatsoenlijke woning en/of een goede gezondheid hebben dan Nederlanders die elders opgroeien. De uitdagingen in de wijk zijn behalve groot ook divers. Integraal oplossingen bieden is hierdoor noodzakelijk.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

Het NPHLN richt zich op brede welvaart door verschillende uitdagingen niet los van elkaar te benaderen, maar door ze in dit programma te bundelen en lokaal aan te pakken.

In Heerlen-Noord worden alliantiepartners samengebracht die samenwerken op vijf thema's; gezondheid, veiligheid, leren, werken en wonen. Publieke en private organisaties maken

deel uit van deze alliantie. Scholen, de GGD, huisartsenpraktijken, de politie, wooncorporaties, uitzendbureaus en diverse andere organisaties zijn vertegenwoordigd. Bewoners zelf kunnen ook een initiatief opstarten. Het NPHLN-team organiseert deze samenwerking en zorgt voor samenhang tussen de initiatieven.

Het programma ontvangt financiering van verschillende ministeries om de gelaagde problematiek aan te pakken. Zo wordt geïnvesteerd in betere volkshuisvesting, het voorkomen van jeugdcriminaliteit en de bestrijding van armoede en schulden. Ook wordt er aanzienlijk geïnvesteerd in het verbeteren van de onderwijskwaliteit en het versterken van scholen met veel leerachterstanden.

Naast bijdragen van de verschillende ministeries is sinds 2023 ook 'interbestuurlijk budget' beschikbaar. De integrale SpUk (specifieke uitkering) 'Kansrijke wijk' moet

zorgen voor samenhang tussen geldstromen van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Dit budget moet een samenhangende werkwijze stimuleren om problemen aan te pakken. Ook de 'integrale middelen' worden gebruikt om thema-overstijgende projecten aan te pakken in de wijk.

Waar heeft deze aanpak toe geleid?

In dit programma wordt gezocht naar integrale oplossingen voor onderling samenhangende problemen. Sportkantines in Heerlen-Noord worden nu ook ingezet als gezondheidscentrum. Door een huisarts, die ook als sportarts functioneert, in de kantine te plaatsen samen met een schuldhulpverleningsconsulent, wordt een directe koppeling gemaakt tussen fysieke en financiële gezondheid. Dit heeft niet alleen de toegankelijkheid van gezondheidszorg verbeterd, maar ook een preventieve aanpak bevordert van gezondheidsproblemen die voortkomen uit financiële stress.

Een ander onderdeel van de aanpak is het bundelen van geldstromen. De praktische toepassing van gebundelde geldstromen werd duidelijk toen meerdere partijen in Heerlen-Noord samenkwamen om in een gemeenschappelijke pot met geld te investeren. Deze fondsen, bedoeld om verschillende sectoren zoals onderwijs, huisvesting en gezondheidszorg te ondersteunen, werden ingezet om kruisverbanden tussen deze sectoren te creëren. Door deze flexibele financiering kon het programma snel inspelen op samenhangende behoeften van de gemeenschap. Zo werden middelen bijvoorbeeld ingezet om onderwijsfaciliteiten binnen woonprojecten te integreren, wat bijdroeg aan zowel betere onderwijskansen als verhoogde leefbaarheid in de buurt.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

Door gebiedsgericht samen te werken op verschillende doelen en te erkennen dat er samenhang is tussen de verschillende

uitdagingen, kan de overheid inzetten op oplossingen die snijden aan de verschillende problemen. Doordat verschillende instanties betrokken zijn bij de samenwerking zijn relevante actoren in eenzelfde proces betrokken, waardoor de problemen in de wijken gericht aangepakt kunnen worden en verschillende expertises benut kunnen worden.

De bundeling van de gelden zorgt dat problematiek in wijken aangepakt kan worden op een efficiëntere wijze zonder het afkomen van bestaande begrotingen van verschillende ministeries of gemeentebudget.

Tot slot, verschillende partijen die continu in gesprek zijn met elkaar in een project kunnen blijven onderzoeken welke koppelkansen er zijn. De combinatie van sportkantine, arts en schuldhulp op dezelfde locatie vertaalt bijvoorbeeld door naar een aannemer die bij het plaatsen van een geluidswal samen met een ecooloog insectenhuisje installeert in de wal of veilige passages voor wild aanlegt.

Voor meer informatie: [Kennisvanstadenregio.nl](https://www.kennisvanstadenregio.nl) - [Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid](https://www.nationaalprogrammaleefbaarheidenveiligheid.nl)
[Nieuwe aanpak leefbaarheid en veiligheid in wijken](https://www.nieuweaanpakleefbaarheidenveiligheidinwijken.nl) | [Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl](https://www.nieuwsberichtrijksoverheid.nl)
www.heerlen-noord.nl

4. Stedin – Een heldere duurzaamheidsstrategie

Netbeheerder Stedin heeft een duidelijke strategie geformuleerd met ESG-doelen. Hiermee kan de netbeheerder heldere afspraken maken met zowel interne als externe stakeholders.

Wat was de uitdaging?

Stedin stond voor de uitdaging om een duurzaamheidsstrategie te ontwikkelen die maatschappelijke impact genereert en tegelijk heldere, rapporteerbare doelen bevat conform de ESG-richtlijnen en de CSRD-rapportage.

Hoewel ze gescheiden zijn, werken de strategie- en rapportageafdelingen van Stedin nauw samen. Na een besluit van de raad van bestuur dat de strategie leidend is (en rapportage volgt), zorgden de afdelingen er gezamenlijk voor dat doelstellingen werden vertaald in meetbare KPI's, conform de CSRD.

Om de strategie te versterken, richtte Stedin een ESG-fonds op van 150 miljoen euro om de doelstellingen te realiseren. Alle afdelingen binnen Stedin kunnen aanspraak maken op dit fonds, mits hun plannen bijdragen aan het behalen van de ESG-strategie.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

Het moet voor partners duidelijk zijn hoe de activiteiten van Stedin bijdragen aan maatschappelijke doelen. Ook stellen financierders specifieke eisen op basis van ESG-doelen. Proactieve communicatie over deze strategie bevordert overeenstemming met externe partners. Een helder framework maakt het mogelijk om met elkaar af te stemmen hoe impact gerealiseerd zal worden en definieert op een fundamenteel niveau wat onder impact wordt verstaan.

Waar heeft deze aanpak toe geleid?

De ontwikkeling van de strategie stelt Stedin in staat om goedkopere financiering te verkrijgen bij haar financierders. Hoe beter de strategie immers is uitgewerkt, hoe effectiever Stedin haar doelstellingen kan realiseren, wat weer leidt tot voordeligere financieringsopties.

Binnen de organisatie zorgde een duidelijke strategie ervoor dat de verschillende afdelingen gemotiveerd werden om de doelstellingen te realiseren. Tegelijkertijd staat de organisatie hierdoor voor een uitdaging: het optimaal inrichten van de governance. Stedin is momenteel bezig met het bepalen hoe de verantwoordelijkheden over de afdelingen het beste verdeeld kunnen worden.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

Een heldere strategie vereenvoudigt de samenwerking met stakeholders. Zorg voor een gestructureerde aanpak bij het opstellen van een strategie. Het helpt hierbij om de strategieontwikkeling te behandelen als een project met een duidelijk begin en einde. Zorg ook voor voldoende draagvlak binnen de raad van bestuur en stel duidelijk vast hoe de strategie uitgerold kan worden binnen de organisatie, wanneer deze eenmaal is opgesteld.

Voor meer informatie: [Een duurzame, transparante en sociale organisatie](#)

5. a.s.r. – Omgaan met aandeelhouders

a.s.r. stelt dat het voor nu en voor generaties meerwaarde willen creëren, maar wat betekent dit voor aandeelhouders wanneer kortetermijnwinst langetermijnverlies kan opleveren?

Wat was de uitdaging?

a.s.r. is in de economische crisis generationaliseerd. Dit werd door CEO Jos Baeten als een schok ervaren en dit leidde vervolgens tot de harde reset die nodig was voor de organisatie. De focus lag op aandeelhouders, terwijl de balans terug moest komen, ook de stakeholders zouden gediend moeten worden. De bestaansreden van a.s.r werd heroverwogen. De organisatie is er nu voor de medewerkers, de klanten, de aandeelhouders en de samenleving als geheel. Dit resulteerde in stakeholderdenken.

Zo'n verandering in perspectief gaat niet zonder slag of stoot. Aandeelhouders hebben traditioneel aandacht voor het maximaliseren van winst. Er was daarom een goede strategie nodig om aandeelhouders te behouden en een aantrekkelijk bedrijf te blijven voor nieuwe investeerders.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

Toen a.s.r. in 2016 weer de beurs op ging, heeft het bedrijf gekozen om niet enkel het aandeelhoudergedreven verhaal te vertellen. Het betrekken van alle stakeholders in de strategie werd onderdeel van de organisatie. a.s.r. koos ervoor om vanuit de corebusiness van het bedrijf maatschappelijk waarde toe te voegen. Zo zet de verzekeraar zich nu in voor financiële redzaamheid van mensen die financiële problemen hebben en zijn er speciale senioren hypotheek, waarmee senioren op een betaalbare manier in hun eigen huis kunnen blijven wonen. Als verzekeraar het bedrijf zich ook in voor gezondheid van klanten, door programma's zoals a.s.r. Vitality. Ook stuurt a.s.r. op duurzaamheid, door op duurzaam herstel

te sturen in het schadebedrijf.

Waar heeft deze aanpak toe geleid?

De aandeelhouders van a.s.r. die in 2016 hun aandeel kochten zijn grotendeels nog aandeelhouder. Dit gaat samen met grote stappen op het gebied van ESG-doelen van de organisatie. De aanpak heeft ertoe geleid dat aandeelhouders van a.s.r. achter het brede stakeholderdenken staan en in de strategie geloven. De verandering in het bedrijf kunnen ze hierdoor als geslaagd beschouwd worden.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

CEO Jos Baeten stuurt aan op twee lessen om te sturen op brede welvaart. Ten eerste moeten organisaties die willen sturen op brede welvaart bij hun corebusiness blijven. Dingen doen die dicht bij de organisatie liggen maar wel bijdragen aan bredewelvaartsdoelen, zorgt ervoor dat werknemers daar kunnen helpen waar ze passie en kunde hebben. Dit zorgt voor blijvende energie.

Ten tweede is het belangrijk om aandeelhouders het eerlijke verhaal te vertellen. Als je doet wat je belooft en aandeelhouders weten wat ze van je kunnen verwachten, zal je ook op bredere doelen kunnen sturen. Bovendien, zoals Baeten zegt: "Ieder bedrijf krijgt de aandeelhouders die het verdient".

Voor meer informatie:

[Jos Baeten \(a.s.r.\) over stakeholder engagement - Managementscope.nl](#)
[a.s.r. de verzekeringsmaatschappij voor alle verzekeringen - asr.nl](#)

6. Gemeente Utrecht – Utrechtse Barcode

Utrecht groeit, wat betekent dat er meer ruimte nodig is. De ruimte is echter schaars. Door een 'barcode' in te zetten, worden de verschillende belangen gehoord bij nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen.

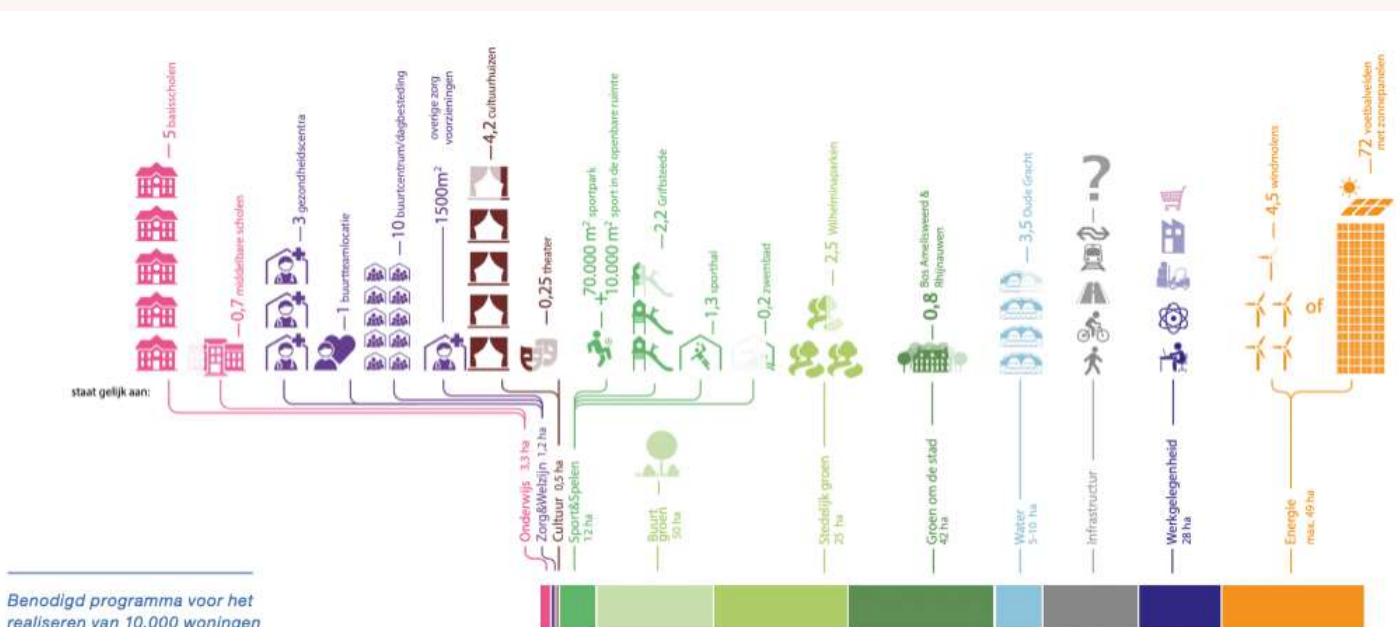
Wat was de uitdaging?

Utrecht is een van de snelst groeiende steden van Nederland, naast nieuwe woningen moeten nieuwe voorzieningen worden gerealiseerd, zoals culturele instellingen, scholen, energiefaciliteiten, werklocaties en recreatiemogelijkheden. Het uitgangspunt hierbij was het concept van de tienminutenstad, stedelijke voorzieningen voor iedereen 'om de hoek'. Daarmee is niet alles langer enkel gericht op de binnenstad. Daar ga je als bewoner af en toe heen, maar je gaat in de omgeving naar je werk, de winkels, de bioscoop, de sportclub en naar het restaurant en het terras. Om burgers bewust te maken van deze nieuwe zienswijze, maken beleidsmakers en het stadsbestuur gebruik van de metafoor van een barcode. Deze metafoor visualiseert stedelijke elementen zoals fietspaden, voetpaden, wegen, parken, sportvelden, winkels, kabels, scholen en

theaters als aparte segmenten die, wanneer ze naast elkaar zijn geplaatst, doen denken aan de streepjes van een barcode.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

Per 10.000 woningen laat de Utrechtse barcode zien wat voor andere faciliteiten noodzakelijk zijn in het gebied en hoeveel ruimte daarvoor nodig is. Hierdoor worden planners bij nieuwe woningbouw en ruimtelijke ontwikkelingen ertoe bewogen om integraal naar een project te kijken. De barcode bevat hiermee de behoeftes van uiteenlopende bevolkingsgroepen en waarborgt zo de toegankelijkheid van uiteenlopende voorzieningen die het welzijn verhogen.



Waar heeft deze aanpak toe geleid?

Door op deze manier naar de ruimte te kijken, werkt Utrecht aan een gebalanceerde en integrale groei van de stad. De druk ligt grotendeels op de bouw van extra woningen in de regio. Daardoor dreigt het gevaar dat er een stapeling van woningen ontstaat, zonder goede plekken om te werken en te recreëren. Deze visuele tool helpt stedenbouwkundigen om integraal te kijken en het grotere plaatje te zien.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

Het grafisch inzichtelijk maken van afwegingen kan organisaties helpen om bredewelvaartsdenken tastbaar te maken. Binnen de organisatie is de Utrechtse barcode een tool die helpt om afwegingskaders en keuzes

ter discussie te stellen. Ook kan de gemeente de tool gebruiken om de gemaakte keuzes uit te leggen aan bewoners.

Beleidsmakers en uitvoerders in infrastructurele projecten kunnen vergelijkbare tools ontwikkelen, waarbij in elk (ruimtelijk) project bepaalde afwegingen inzichtelijk worden gemaakt. Deze tools moeten toekomstgericht zijn, aangezien keuzes die nu worden gemaakt, impact hebben op het ruimtegebruik van de toekomst. Ook moeten ze in samenwerking met verschillende experts worden ontwikkeld, zodat alle belangen in de tool worden meegenomen.

Voor meer informatie: [Utrecht.nl/rsu2040](https://utrecht.nl/rsu2040)

7. Heijmans – Expertise op natuurlijk kapitaal

Heijmans houdt bewust rekening met natuur in bouwprojecten en heeft de expertise om natuurlijk kapitaal te beschermen en ontwikkelen.

Wat was de uitdaging?

Heijmans ziet het als zijn taak om als bouwbedrijf een gezonde leefomgeving te creëren. Dit betekent dat het bedrijf zich niet alleen verantwoordelijk voelt voor infrastructuur of bouwprojecten, maar voor ook de (directe) omgeving ervan.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

Voor een gezonde leefomgeving moet Heijmans rekening houden met tal van thema's die niet direct met verblijven (wonen, werken of anderszins) of bereikbaarheid te maken hebben. Bij het bedrijf zijn daarom niet alleen bouwtechnische specialisten en infra-experts op de bouwplaats te vinden, maar ook psychologen, biologen en ecologen. Zij zetten hun expertise in om bij te dragen aan het minimaliseren van negatieve externe effecten.

Waar heeft deze aanpak toe geleid?

Door het inzetten van biologen en ecologen kan Heijmans natuur integraal meenemen bij de planvorming en uitvoering van bouwproducten. Zo heeft de organisatie een snelweg over de Veluwe verbreed, waarbij expliciet is gelet op de interactie met de natuur. In de berm en leven bijvoorbeeld slangen, zwijnen en zandhagedissen, waarvoor ecotunnels zijn aangelegd. Met camera's en infraroodtunnels wordt gecontroleerd of de tunnels daadwerkelijk door dieren worden gebruikt. Bij wegprojecten adviseren ecologen standaard over het vangen en verderop uitzetten van dieren in de omgeving. Bij de verbreding van de A27 is zelfs een dassenpopulatie gezenderd om te zien of de werkzaamheden verstoringen

veroorzaken, en aanvullende maatregelen zoals het aanleggen van dassentunnels verminderen de verstoringen. Op kleinere schaal zet Heijmans ook in op een gezonde leefomgeving en natuur door bouwplaatsen en woonwijken te vergroenen en bloemenzaiprojecten op te zetten. Hiervoor wordt inmiddels een jaarlijkse zaaidag georganiseerd.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

Door op bouwplaatsen te werken met interdisciplinaire teams heeft Heijmans inmiddels de expertise in huis om naast verblijfs- of bereikbaarheidsdoelen, andere doelen te behalen die een impact hebben op brede welvaart. Het is een expertise die doelbewust en gericht is opgebouwd over de jaren door te experimenteren en vakspecialisten in te huren. Daarnaast liggen er kansen voor beleidsmakers en uitvoerende organisaties om integraliteit te bevorderen. Door uitvoerende organisaties al in een vroeg stadium bij het proces te betrekken, voordat belangrijke keuzes zijn gemaakt, kan de (bredewelvaarts)kennis van deze organisaties optimaal worden benut. Dit zorgt ervoor dat vanaf het begin van nieuwe projecten al beslissingen worden genomen die de brede welvaart bevorderen.

Voor meer informatie:

[Heijmans.nl](https://www.heijmans.nl)

[Heijmans en The Pollinators voeren de bij bij](#)

[Bestuivers bijvoeren met The Pollinators](#)

[Natuurinclusief Bouwen](#)

[Urban Safari](#)

[Samen naar 2030](#)

8. Van Gelder – Samen visie creëren

Van Gelder is een aannemingsmaatschappij die werkt aan een leefbaar en bereikbaar Nederland door het vinden van slimme en duurzame oplossingen.

Wat was de uitdaging?

Van Gelder is een bedrijf dat zich bezighoudt met het ontwerpen en bouwen van infrastructurele projecten in Nederland. Van Gelder wilde graag een nieuwe benadering van duurzaamheid ontwikkelen die verdergaat dan traditionele milieudoelstellingen. Het bedrijf heeft zich inmiddels ontwikkeld tot een bedrijf dat brede welvaart in hun kernactiviteiten en strategie integreert.

Dit ging niet van de een op de andere dag: specifieke uitdagingen zijn onder andere het traditionele denken in de sector. Opdrachtgevers en aannemers denken op korte termijn en focussen op de laagste prijs. Ook (kleine) gemeenten vragen op traditionele wijze uit, wat brede waardecreatie ontmoedigt. Ook binnen de organisatie waren er uitdagingen. De directie van bouwbedrijven bestaat veelal uit mannen met eenzelfde achtergrond die zijn begonnen als machinist of assistent-uitvoerder en vervolgens carrière hebben gemaakt binnen het bedrijf. Hierdoor ontbrak er een verscheidenheid aan bepaalde skills. Ook was het strategische denkvermogen daardoor beperkt. Bij de directie en de verschillende afdelingen heerste ook altijd het gevoel dat er een tekort was aan geld, terwijl dat helemaal niet zo was. Dit zorgde er vaak voor dat er over de korte termijn werd gedacht, in plaats van over de lange termijn.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

In reactie op de geschetste uitdagingen heeft Van Gelder een strategie ontwikkeld die nauw

aansluit bij het concept van brede welvaart. De organisatie heeft hiervoor een specialist op het gebied van duurzaamheid en innovatie ingeschakeld en is gestart met het ontwikkelen van een maatschappelijke visie. De focus ligt hierbij op klimaatneutraal werken, circulaire transitie, natuurinclusiviteit en het sociale thema 'beleving en welzijn'. Het concept van brede welvaart wordt hierbij gepositioneerd als 'goed doen' in plaats van 'minder slecht doen'.

Ter ondersteuning van deze thema's zijn nieuwe werknemers aangetrokken, waaronder een adviseur klimaatadaptatie en ecologen. Deze professionals dragen bij aan de thematische ontwikkelingen en zorgen voor inzicht in de prestaties.

Vanuit deze visie streeft de organisatie naar een integrale verduurzaming, waarbij verduurzaming geen taak is van één geïsoleerd team, maar een verantwoordelijkheid van de gehele organisatie. Iedere werknemer wordt geïnspireerd en bewust gemaakt van de relevantie van duurzaamheid binnen hun werkzaamheden, met als doel duurzaamheid integraal te verankeren in de bedrijfsvoering.

Waar heeft deze aanpak toe geleid?

De verandering van aanpak heeft voor een interne en externe verandering gezorgd. Ten eerste draagt Van Gelder door de nieuwe aanpak de integrale benadering van 'goed doen' uit naar buiten. Opdrachtgevers weten wat ze kunnen verwachten van de organisatie. In opdrachten

uitgevoerd door Van Gelder worden thema's met betrekking tot brede welvaart daardoor meegenomen.

Ten tweede is er naar binnen toe ruimte ontstaan voor intrinsiek gemotiveerde werknemers om bezig te zijn met brede welvaart. Doordat de organisatie plat is, kunnen geïnspireerde collega's bovendien snel met elkaar schakelen waardoor er veel ruimte is voor creativiteit en vernieuwende ideeën. Wanneer collega's affiniteit hebben met de thema's en de samenhang tussen de verschillende thema's kunnen zien, wordt van projecten één geheel gemaakt. Deze competenties dragen bij aan brede welvaart in de organisatie.

In verschillende projecten komen de effecten hiervan tot uiting. Zo worden in Putten brede welvaartsdoelstellingen meegenomen in het ontwerp en restauratie van een plein. Hierbij worden de oude klinkers hergebruikt in plaats van vervangen voor nieuwe bestrating. Verder is in dit project rekening gehouden met de waterhuishouding van de stad. Onder de bestrating is door middel van kratten een waterreservoir gerealiseerd. Water stroomt niet

direct de riolering in, maar zakt langzaam de grond in. Dit is goed voor het waterpeil en het water zal niet gezuiverd worden. Dit zorgt ervoor dat minder energie gebruikt hoeft te worden en dat in periodes van regen het riool minder belast wordt.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

Een van de lessen voor andere (infra)bedrijven is dat het sturen op een duidelijke visie ervoor kan zorgen dat het denken in termen van brede welvaart zich zowel binnen de organisatie als in de hele sector verspreidt. Door als organisatie in te zetten op tools en monitors die gericht zijn op brede welvaart en door bredewelvaartsdoelstellingen uit te spreken weten andere organisaties wat ze van je kunnen verwacht. Bovendien kan een bedrijf de rest van de sector inspireren.

Een andere les is dat de visie vertaald moet worden naar de kerntaak van werknemer. Elke afdeling moet bezig zijn met brede welvaart en niet een losse innovatie- of duurzaamheidsafdeling. Het voordeel hiervan is dat afdelingen doen wat ze kunnen. Werknemers werken dan met een concreet onderdeel van brede welvaart dat ze kennen.

9. De Waddengemeenten – Programma Waddeneilanden

De Waddeneilanden hebben te maken met unieke uitdagingen en kansen. Door het Programma Waddeneilanden op te zetten, worden op een samenhangende wijze bredewelvaartsdoelen bereikt.

Wat was de uitdaging?

De Waddeneilanden staan voor grote uitdagingen. Als eilanden hebben ze geen gemakkelijke toegang tot voorzieningen in buurgemeenten, wat betekent dat elk eiland over voldoende (publieke) voorzieningen moet beschikken. En dat is relatief kostbaar. Bovendien is er weinig ruimte voor woningbouw, waardoor de woningvoorraad beperkt is en de prijzen stijgen. De bewoners zijn daarnaast sterk afhankelijk van toerisme, omdat andere economische activiteiten beperkt aanwezig zijn. Toch biedt de geïsoleerde ligging van de Waddeneilanden, naast uitdagingen, unieke kansen. Deze omgeving is ideaal voor experimenten met de economie van de toekomst, zoals de energietransitie en de circulaire economie. Om deze redenen hebben de Waddengemeenten besloten de handen ineen te slaan om een integraal programma op te stellen gericht op brede welvaart dat inspeelt op de gemeenschappelijke kansen en uitdagingen van de regio: Het Programma Waddeneilanden.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

In Programma Waddeneilanden werken de vijf Waddengemeenten aan een gezamenlijke ambitie om te sturen op brede welvaart. Aan de hand van de uitdagingen en kansen zorgen de gemeenten ervoor dat de eilanden een aantrekkelijk woon-, werk- en leefgebied blijven voor de inwoners, waar het voorzieningenniveau op peil is en iedereen een leven lang kan wonen.

Dit doen de gemeentes door zich te richten op vijf programmalijnen: Goed Wonen & Leven, Toekomstbestendig Ondernemen & Ontwikkelen, Optimaal Bereikbaar & Verbonden, Duurzame Energie en, tot slot, Circulaire Economie.

Waar heeft deze aanpak toe geleid?

Deze aanpak heeft tot een samenhangend programma geleid. Samenhang komt terug in verschillende onderdelen van het programma. Enerzijds is rekening gehouden met het feit dat een divers scala aan partners betrokken is bij de verschillende doelstellingen. Naast ministeries worden voor de verschillende programmalijnen ondernemingsverenigingen, opleidingen, woningcorporaties, de provincies, vervoersbedrijven, proeftuinitiatieven, waterschappen, netbeheerders en de inwoners zelf betrokken.

Samen met deze partners worden vervolgens samenhangende projecten opgezet die de programma's met elkaar verbinden. Zo worden in het programma Goed Wonen & Leven, de projecten 'nul-op-de-meter bouwen', een project om energieneutrale woningen te bouwen, en 'Circulair bouwen' opgezet. Het eerste project wordt in samenhang met programmalijn 4 Integrale Energiesystemen opgezet en is Circulair bouwen in samenhang met programmalijn 5 'Circulaire economie' opgesteld.

Samenhang komt ook terug in de connectie die het programma maakt met bestaand beleid en bestaande financiële bronnen. Zo worden per programmalijn beleid van samenwerkingspartners en mogelijke financieringsbronnen al dan niet voortvloeiend uit dit beleid geïnterpreteerd. Ook worden per doelstelling in de programma's verschillende monitoren verzameld, zodat de ontwikkelingen gemonitord kunnen worden.

Tot slot komt samenhang ook terug in de projecten die op de individuele eilanden/gemeenten worden uitgevoerd. Een treffend voorbeeld hiervan is het beleid van Vlieland. Zo worden in het Meerjarenprogramma Duurzame Ontwikkeling 2023-2027: Aan de slag met duurzame ontwikkeling, de circulair economische en energietransitiedoelen uiteengezet en de verbinding gezocht met het Programma Waddeneilanden. Waddenbrede ambities om zelfvoorzienend te zijn op het

gebied van water en energie worden integraal opgepakt door de gemeente. Waar nodig werken de Waddeneilanden samen om gemeenschappelijke oplossingen te vinden voor uitdagingen op het gebied van energie en circulariteit.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

Samenhang is de les van deze casus. Door het framework van het programma te gebruiken, weten beleidsmakers welk ander beleid, welke samenwerkingspartners en andere programmalijnen betrokken zijn bij de verschillende projecten. Door slim in te spelen op deze samenhang, kunnen doelen op een efficiënte wijze behaald worden.

Voor meer informatie: ['Programma Waddeneilanden 'Vijf bloeiende, levendige gemeenschappen – nu en in de toekomst'](#)

10. Gemeente Rotterdam – Luchtsingel Rotterdam

De Luchtsingel verbindt Rotterdam Noord met Rotterdam Centrum en heeft een vergeten gebied op unieke wijze op de kaart gezet.

Wat was de uitdaging?

In 2011 werd in Rotterdam het ‘stadsinitiatief’ geïntroduceerd. De inwoners van Rotterdam werden opgeroepen om projecten in te dienen die de verlevendiging van de stad zouden bewerkstelligen en de kwaliteit van leven in de stad zouden verbeteren. Een van de ideeën was om het Hofplein te restaureren en een voetgangersbrug te bouwen die het gebied weer op de kaart zou zetten: de Luchtsingel. Toen het Hofplein een station huisvestte, was het gebied een populaire verblijfplaats waar veel te doen was. Toen dit station gesloten werd, raakte het gebied in verval en vertrokken de winkels en horeca. Zonder ingrijpen zou het lang duren voordat dit deel van de stad weer aantrekkelijk werd. Om deze reden werd de samenwerking opgezocht met verschillende partijen om dit stukje stad te ontwikkelen. De ontwikkeling van de Luchtsingel zorgde voor een verbinding tussen Rotterdam Centrum en Noord en werkt als katalysator voor economische groei en een aantrekkelijke leefomgeving. De gemeente stelde budget beschikbaar dat werd aangevuld door middel van crowdfunding.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

De voetgangersbrug functioneerde als kapstok voor verschillende samenhangende projecten. Zo ging het bouwen van de brug gepaard met het aantrekken van ondernemers naar het gebied. Om dit te bereiken werd ingezet op het aantrekkelijk maken van de ruimte en het verhelpen van leegstand in het gebied. Naast het sociale doel van een veilige aantrekkelijke omgeving, het economische doel om leegstand

te voorkomen, werd ook ingezet op biodiversiteit in de stad. Het onderdeel DakAkker is het eerste oogstbare dak in de Randstad. Op het dak van het Schieblock worden groenten verbouwd en wordt geëxperimenteerd met verschillende manieren van groene daken. Hier werd ook plek gecreëerd voor honingbijen. Ook bij het Hofplein op het dak van de Hofbogen en bij Park Pompenburg werd groen gerealiseerd. Tot slot zorgt de voetgangersbrug voor meer bereikbaarheid in de stad. Voetgangers kunnen drukke wegen (veilig) passeren zonder dat zij op stoplichten moeten wachten.

Waar heeft deze aanpak toe geleid?

De bouw van de voetgangersbrug heeft geleid tot een succesvolle revitalisering van het gebied. De Luchtsingel werd positief ontvangen door de gemeente Rotterdam en de burgers die op de verschillende ideeën mochten stemmen.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

Naast bereikbaarheidsdoelen zorgt de loopbrug voor economische ontwikkeling, meer biodiversiteit en een prettige leefomgeving. Infrastructuur als kapstok waar andere projecten zich bij kunnen aansluiten en een holistische benadering van een ruimtelijke ontwikkeling kan voor meekoppelkansen zorgen die anders onbenut zouden zijn.

Voor meer informatie: [Luchtsingel ZUS \[Zones Urbaines Sensibles\] - LUCHTSINGEL ROTTERDAM](#)

11. Alliander – Duurzaam Pampus

Stichting Forteiland Pampus besloot met behulp van Alliander geheel te verduurzamen. Er is hierbij verder gekeken dan enkel verduurzaming van de energievoorziening.

Wat was de uitdaging?

Pampus is een klein eiland met veel historie en huisvest een oud fort waar evenementen georganiseerd worden. Stichting Forteiland Pampus had in 2019 de ambitie om te verduurzamen en zelfredzaam zijn. Samen met Alliander heeft de stichting in kaart gebracht wat de impact is die voortkomt uit het gebruik van energie, materialen en water (uitgedrukt in ecokosten). Bijzonder hieraan is dat Alliander het mogelijk heeft gemaakt voor de stichting om breder te kijken dan de impact van energie en energiedragers. In de berekening werden ook de maaltijden in het restaurant meegenomen evenals de geplande bouw van een nieuw paviljoen.

Uit de analyse bleek dat er veel mogelijk was om de impact te verbeteren, zoals het elektrificeren van de vloot, de aanleg van een nieuw energiesysteem (zonnepanelen/windmolens en batterij), maar ook de bouw van een nieuw paviljoen zonder beton en het niet meer serveren van vlees in het restaurant.

Hoe komt sturen op brede welvaart in deze casus tot uiting?

Alliander heeft in deze casus ingezet op een breder perspectief op natuurlijke impact door ook interventies mee te laten nemen die buiten het gebruik van energie en energiedragers omgaan. Voor het beoordelen van de impact waren vier kapitalen gedefinieerd (financieel, geproduceerd, natuurlijk en intellectueel). Hoewel de pilot was gefocust op het natuurlijk kapitaal, werd rekenschap gegeven van de

overige kapitalen en werden deze ook beknopt meegenomen.

Daarbij werd de impact van elk kapitaal in geld uitgedrukt. Aan de hand van verschillende scenario's kon de impact op de kapitalen zo makkelijk onderling en met elkaar vergeleken worden. Hoewel dit doorgaans een onvolledig beeld geeft (zie advies 3), kan het helpen om een indruk te krijgen van de effectgrootte tussen verschillende scenario's.

Waar heeft deze aanpak toe geleid?

De casus heeft laten zien dat het mogelijk is om een breder perspectief op impact te nemen dan waar de organisatie in de eerste plaats voor verantwoordelijk is. Gezien de missie van Alliander om bij te dragen aan een duurzame samenleving, is een dergelijke verbreding zowel logisch als wenselijk.

Welke les kunnen anderen hieruit trekken?

Wees niet bang om een brede blik op impact aan te nemen. Hierdoor kunnen oplossingen zich openbaren die anders over het hoofd zouden worden gezien. Ook voor Alliander is hier nog ruimte voor groei. Zo is bijvoorbeeld onder de noemer 'geproduceerd kapitaal' enkel de omzet van de activiteiten op het eiland meegenomen, maar bijvoorbeeld niet de educatieve meerwaarde die de programma's op het eiland bieden voor de bezoekers toevoegen.