



**DE TOEKOMST
GERICHTE WIJK**

Tool Duurzaamheidsmatrix

*Reflectieverslag: Ontwikkeling en
toepassing van een
afwegingskader voor
beleidsmakers*

Jan-Willem Weststrate

Maart 2025

1. Inleiding

Dit verslag gaat over de ervaringen en resultaten van het gebruik van de duurzaamheidsmatrix van Stadswerk 072 in een project. Het project is de herinrichting van de wijk Overdie West in Alkmaar. Het doel van dit project is om de toekomstbestendigheid van de wijk te vergoten door de openbare ruimte duurzaam en bestand tegen klimaatverandering te maken.

Uit workshops, gesprekken en analyses bij Stadswerk072 bleek dat veel van het beleid van de gemeente Alkmaar direct via de interne opdrachtgever, de beheerder, naar projecten gaat. Op projectniveau worden belangrijke keuzes gemaakt over welke beleidsdoelen, hoe en in welke mate kunnen worden gerealiseerd. De vele beleidsdoelen, naast het gewone civiele werk, in een korte tijd, in beperkte ruimte én binnen vastgestelde budgetten, zetten de uitvoering onder grote druk. Hierdoor blijft de uitvoering van de doelen vaak achter bij de gewenste en noodzakelijke voortgang.

Niet alleen in Alkmaar, maar ook in veel andere gemeenten zijn de uitdagingen in de leefomgeving steeds ingewikkelder en meer met elkaar verbonden geworden. Veel van deze taken zijn in de afgelopen decennia bij de lokale overheden terechtgekomen. Deze organisaties, die het beleid uitvoeren, zijn taak- en doelgericht ingericht vanwege hun bestuurlijke en publieke verantwoordelijkheid. Dit zorgt voor efficiëntie, transparantie en voorspelbaarheid, maar het betekent ook dat iedereen verantwoordelijk is voor zijn eigen deel en daarop stuurt. Dit maakt het moeilijk om tot effectieve en integrale oplossingen te komen voor de complexe en samenhangende problemen.

De beleidsadviseurs van de gemeente Alkmaar en de medewerkers van Stadswerk072 zagen dat een meer geïntegreerde aanpak in het beleid nodig is voor een goede uitvoering. Dit helpt niet alleen, maar is ook noodzakelijk om vooruitgang te boeken bij het aanpakken van problemen in de leefomgeving. Daarom hebben ze de duurzaamheidsmatrix bij Stadswerk072 ontwikkeld. De duurzaamheidsmatrix ondersteunt bij het inzichtelijk maken van kansen en knelpunten door de diverse beleidsambities met elkaar in verbinding te brengen. Het helpt bij plan- en projectuitvoering. Het is belangrijk om duurzaamheidsambities te formuleren, maar in de praktijk gaat het er vooral om deze ambities om te zetten in concrete beleidsplannen die duidelijk richting geven aan de uitvoering.

2. Beschrijving van het instrument de duurzaamheidsmatrix

De duurzaamheidsmatrix van Stadswerk 072 is een handig hulpmiddel voor beleidsmakers. Het helpt hen om beleid en maatregelen te bekijken op basis van hun onderlinge relatie en de invloed op drie belangrijke gebieden van duurzaamheid: ecologisch, economisch en sociaal-cultureel.

Deze drie gebieden, ook wel de drie kapitalen genoemd, zijn de basis van het Toetsingskader Duurzame Ontwikkeling (ToDo) dat door Telos is ontwikkeld. De duurzaamheidsmatrix is hierop gebaseerd. In dit kader betekent duurzame ontwikkeling een evenwichtige groei van de hoeveelheid en kwaliteit van de natuur (het ecologische kapitaal), het lichamelijke en geestelijke welzijn van mensen (het sociaal-culturele kapitaal) en een gezonde economische groei (economisch kapitaal).

Het belangrijkste principe in dit toetsingskader is dat er een integrale aanpak en afweging moet zijn. Dit betekent dat het economisch, ecologisch en sociaal-cultureel kapitaal als geheel verbeterd moet worden. Er mag dus geen verschuiving in tijd, ruimte of tussen de kapitalen plaatsvinden. Concreet betekent dit dat:

- Verbetering van het ene kapitaal mag niet ten koste gaan van één of beide andere.
- Het moet duurzaam zijn voor toekomstige generaties: de verhouding tussen de kapitalen mag in de loop van de tijd niet verslechteren (onze kinderen en kleinkinderen mogen geen last hebben van onze ontwikkeling).
- Het moet wereldwijd duurzaam zijn: onze ontwikkeling mag niet ten koste gaan van die in andere landen.

In de duurzaamheidsmatrix van Stadswerk 072 zijn de drie kapitalen omgezet in meetbare indicatoren. Er is gekeken welke beleidsdomeinen op deze indicatoren sturen. De matrix helpt beleidsadviseurs om de verbanden tussen verschillende beleidsdomeinen en doelen te bespreken en te analyseren. Zo kunnen ze samen bepalen waar synergie is en waar mogelijk conflicten zijn. Het doel is om een integrale beleidsontwikkeling te bevorderen en de effectiviteit van de uitvoering te vergroten. Ook wordt gekeken in hoeverre andere beleidsdomeinen, die niet direct met duurzaamheid te maken hebben, kunnen bijdragen aan de duurzaamheids-ambities of juist in conflict daarmee zijn.

De **duurzaamheidsmatrix** maakt beleidskeuzes duidelijk. Het identificeert mogelijke afwegingen tussen verschillende doelen en helpt bij het prioriteren van beleidskeuzes. Zo kunnen beleidsmakers complexe vraagstukken vertalen naar een overzichtelijk en gericht uitvoeringskader.

-
1. **Ecologisch kapitaal:** Dit gaat over de kwaliteit en beschikbaarheid van natuurlijke hulpbronnen, zoals schone lucht, biodiversiteit, waterbeheer en bodemkwaliteit. Maatregelen zoals het vergroenen van steden of het verminderen van CO₂-uitstoot helpen om een duurzamere omgeving te creëren.
 2. **Economisch kapitaal:** Dit omvat zaken zoals innovatie, economische veerkracht, infrastructuur en werkgelegenheid. Beleidsmaatregelen zoals het stimuleren van duurzame energiebronnen of investeringen in lokale bedrijven hebben een positieve invloed op het economisch kapitaal.
 3. **Sociaal-cultureel kapitaal:** Dit draait om de gezondheid, participatie, sociale samenhang en het welzijn van mensen. Beleidsmaatregelen die gericht zijn op inclusieve buurten, onderwijs en gezondheidszorg verbeteren het sociaal-cultureel kapitaal.
-

3.Toepassing van het instrument in het project van de wijk Overdie West

In het herinrichtingproject van de wijk Overdie West in Alkmaar is de duurzaamheidsmatrix voor het eerst toegepast. In plaats van een top-down benadering is hier gekozen voor een bottom-up aanpak. De duurzaamheidsmatrix is overigens op beide manieren toe te passen. In het project Overdie West zijn op een gestructureerde wijze de volgende stappen doorlopen:

Stap 1: Identificatie van belangrijke thema's die de leefbaarheid in de wijk beïnvloeden.

Op basis van deskundige beoordeling zijn in het project Overdie West vijf thema's gekozen waarop de wijk waarschijnlijk laag scoort of waar men een beleidsdoel wil bereiken. Deze thema's zijn:

- Natuur
- Bodem
- Grondwater
- Externe veiligheid en hinder
- Grond- en hulpstoffen

Stap 2: Inzichtelijk maken hoe de wijk scoort op de thema's op basis van indicatoren (vaststellen basislijn).

Voor elk van de genoemde thema's zijn specifieke indicatoren vastgesteld waarop de wijk wordt beoordeeld. Dit is gedaan door een indicator om te zetten in een meetbare eenheid, deze te normeren en vervolgens te categoriseren. De benodigde data komt uit verschillende bronnen, zoals onderzoeksrapporten, dataplatforms en het eigen GIS-systeem. Hieronder is een voorbeeld van de indicator groenmeter.

Groenmeter	aantal m ² groen per bewoner in de openbare ruimte en particuliere grond	5 tot 50	50 tot 75	75 tot 150	150 en meer
------------	---	----------	-----------	------------	-------------

In dit voorbeeld is de hoeveelheid m² groen per bewoner ingedeeld in 4 niveaus, met de volgende kleuren:

- Rood: maatschappelijk onacceptabel
- Oranje: maatschappelijke ondergrens
- Groen: maatschappelijk acceptabel
- Geel (goud): maatschappelijk optimaal

Over het algemeen scoort de wijk laag op alle vijf thema's. Sommige indicatoren vallen in de categorie maatschappelijke ondergrens en andere zelfs in de categorie maatschappelijk onacceptabel.

Stap 3: Bepalen van het gewenste ambitieniveau per thema en toetsing aan het geldende beleid.

Op basis van de scores wordt het gewenste ambitieniveau voor de verschillende vraagstukken vastgesteld. Het is belangrijk om te controleren in hoeverre het vastgestelde ambitieniveau aansluit bij het geldende beleid en om de mogelijke positieve en negatieve effecten tussen verschillende beleidsdoelen te identificeren. Dit vormt de basis voor het prioriteren en onderbouwen van beleidskeuzes.

Stap 4: Vertaling van ambitieniveaus naar een kansen- en knelpuntenanalyse van oplossingen en maatregelen.

De geprioriteerde en onderbouwde beleidskeuzes vormen het kader waarin beleidsdoelen worden vertaald naar concrete oplossingen. Deze oplossingen bestaan uit een maatregel of een set van maatregelen die worden beoordeeld op:

- Het effect van hun bijdrage aan de beleidsdoelen (zowel positief als negatief)
- De mate waarin een maatregel of set van maatregelen bijdraagt aan één of meerdere beleidsdoelen (synergetisch potentieel)
- De ruimtelijke inpassing en uitvoerbaarheid van de maatregel of set van maatregelen

Over het algemeen geldt dat een maatregel of set van maatregelen die positief bijdraagt aan meerdere beleidsdoelen de voorkeur krijgt bij de verdere uitwerking van het wijkontwerp. Bij het laatste punt is het belangrijk om de markt zo vroeg mogelijk te betrekken om de uitvoerbaarheid te toetsen.

Voorbeelden van maatregelen met voordelen die synergie kunnen opleveren:

4. **Isolatie van woningen:** Dit helpt om minder CO₂ uit te stoten en de energiekosten voor bewoners te verlagen. Maar, als bewoners weinig te zeggen hebben over de keuze van isolatiematerialen en de kosten, kan dit negatief zijn voor hun betrokkenheid.
 5. **Aanleg van groene daken:** Dit is goed voor de biodiversiteit, wateropslag en gezondheid. Maar, als het aanleggen duur is en er weinig vraag naar is, kan de economische impact klein zijn.
 6. **Verbetering van openbaar vervoer:** Dit helpt om minder CO₂ uit te stoten en de bereikbaarheid van de wijk te verbeteren. Maar, de sociale impact hangt af van hoe betaalbaar het openbaar vervoer is voor mensen met lage inkomens en hoe toegankelijk het is voor iedereen.
 7. **Aanleg van een gemeenschapstuin:** Dit is heel goed voor sociale samenhang, gezondheid en betrokkenheid. De ecologische en economische impact hangt af van hoe de tuin is ingericht. Denk hierbij aan mogelijkheden voor waterinfiltratie in de wijk.
-

Idealiter zijn een brede groep belanghebbenden, zoals buurtbewoners, ambtenaren en experts, betrokken bij de wijkontwikkeling. Ze nemen deel aan de genoemde stappen en helpen bij het interpreteren en betekenis geven aan de resultaten van dit proces. Dit zorgt voor draagvlak en verzamelt feedback.

4. Resultaten en bevindingen in het herinrichtingsproject wijk Overdie West

De toepassing van de duurzaamheidsmatrix heeft waardevolle inzichten opgeleverd voor de beleidskeuze en oplossingen in het herinrichtingsproject van de wijk Overdie West. De belangrijkste bevindingen zijn:

- De matrix heeft geholpen om op een gestructureerde manier te zien hoe de wijk scoort op verschillende thema's en **waar verbeteringen mogelijk zijn** in relatie tot het geldende beleid.
- De matrix heeft geholpen om de **verbanden tussen verschillende oplossingen en maatregelen** zichtbaar te maken, waardoor men beter geïnformeerde beslissingen kan nemen.
- De matrix heeft geholpen om gestructureerd te prioriteren door de **kansen en knelpunten** van deze oplossingen en maatregelen met betrekking tot de ruimtelijke inpassing en uitvoerbaarheid in kaart te brengen.
- De matrix heeft bijgedragen aan een **meer integrale aanpak** van het herinrichtingsproject, door de vijf thema's op het niveau van beleid, oplossingen en maatregelen met elkaar te verbinden en te focussen op synergie tussen de oplossingen en maatregelen.

5. Geleerde lessen en aanbevelingen

Uit dit project zijn verschillende lessen geleerd over het gebruik van de duurzaamheidsmatrix:

- Betrek de relevante belanghebbenden vroeg: Om draagvlak te creëren en de haalbaarheid van oplossingen te vergroten, is het belangrijk om belanghebbenden vanaf het begin van het project te betrekken bij de dataverzameling en de interpretatie van de resultaten.
- Maak gebruik van bestaande data: Om de dataverzameling efficiënter te maken, is het aan te raden om gebruik te maken van bestaande databronnen en slimme technologieën.
- Combineer kwantitatieve en kwalitatieve methoden: Om een compleet beeld te krijgen van de duurzaamheidseffecten, is het belangrijk om kwantitatieve metingen te combineren met kwalitatieve methoden, zoals interviews en focusgroepen.

Voor het structureel toepassen van de matrix in andere projecten worden hieronder enkele aanbevelingen gegeven.

Aanbevelingen voor toepassing in andere projecten:

- Identificeer eerst de relevante thema's die de leefbaarheid in de wijk beïnvloeden: Zorg ervoor dat de doelen voor het project duidelijk en meetbaar

zijn, zodat de matrix gericht kan worden toegepast. Naarmate de ervaring met het instrument toeneemt, kan een breder scala aan thema's worden meegenomen.

- Selecteer relevante indicatoren: Kies indicatoren die belangrijk zijn voor de specifieke context van het project en die de belangrijkste duurzaamheidseffecten laten zien. Zorg ervoor dat de indicatoren een representatief beeld van het thema geven en begrijpelijk zijn voor elke belanghebbende.
- Investeer in opleiding en training: Zorg ervoor dat de projectmedewerkers de vaardigheden en kennis hebben die nodig zijn om de matrix effectief te gebruiken.

Verdere ontwikkeling van de matrix:

- Verbeter de objectiviteit: Werk aan het ontwikkelen van meer objectieve criteria en kwantitatieve metingen voor de beoordeling van de maatregelen.
- Geef ruimte voor interpretatie: Zorg ervoor dat ook subjectieve meningen een belangrijke plek krijgen in het gesprek en de beoordeling van de maatregelen.
- Integreer de matrix met andere instrumenten: Onderzoek de mogelijkheden om de matrix te combineren met andere instrumenten, zoals LCA, MKI en SROI, om een nog completer beeld te krijgen van de duurzaamheidseffecten.
- Maak de matrix gebruiksvriendelijker: Vereenvoudig de interface en handleiding van de matrix, zodat deze toegankelijker wordt voor verschillende gebruikersgroepen.

Ontwikkeling van de organisatie:

- Om de duurzaamheidsmatrix effectiever te gebruiken, zijn organisatorische veranderingen nodig. Het is belangrijk om teams met verschillende disciplines samen te stellen en een cultuur van samenwerking te bevorderen.
- Leiderschap speelt een cruciale rol bij het doorbreken van silo-denken en het stimuleren van integraal beleid. Leiders moeten zorgen voor de juiste voorwaarden en barrières wegnemen die samenwerking in de weg staan.

6. Conclusie

Het gebruik van de duurzaamheidsmatrix in het herinrichtingsproject heeft laten zien dat het een waardevol hulpmiddel is voor het analyseren en verbeteren van de duurzaamheidseffecten van beleidsmaatregelen. De matrix biedt een holistische aanpak die helpt om goed geïnformeerde beslissingen te nemen en steun te krijgen van belanghebbenden. Hoewel er enkele uitdagingen en verbeterpunten zijn, is de duurzaamheidsmatrix een belangrijk hulpmiddel voor overheden die streven naar integraal en uitvoerbaar beleid.

Bredere implicaties

De bevindingen en aanbevelingen uit dit project zijn ook belangrijk voor andere gemeenten en organisaties die werken aan duurzame ontwikkeling. Het is noodzakelijk om te investeren in tools en methoden die helpen om de complexiteit van duurzaamheidsvraagstukken te begrijpen en integraal beleid te bevorderen. Door al in de beleidsontwikkeling na te denken over de samenhang van beleid en

doelen, kunnen geprioriteerde en onderbouwde keuzes worden gemaakt. Dit zorgt voor een kader waarin beleidsdoelen kunnen worden vertaald naar concrete oplossingen. Dit geeft de verantwoordelijkheid en het eigenaarschap terug aan de juiste plek. De interne opdrachtgever (vaak de beheerder) kan zich dan richten op oplossingen en minder op fundamentele keuzes over welke ambities wel of niet. Uiteraard worden op het niveau van de interne opdrachtgever ook integrale afwegingen gemaakt, maar die richten zich op ruimte en financiële haalbaarheid in relatie tot de bijdrage aan de beleidsdoelen.

Belang van integraal beleid

De uitdagingen van deze tijd vragen om een nieuwe manier van beleidsvorming. Integraal beleid is niet alleen een methode, maar een fundamentele verandering in hoe overheden denken, plannen en handelen. Het gaat niet alleen om het oplossen van problemen, maar ook om het creëren van kansen en het bouwen van een toekomst die duurzaam, rechtvaardig en veerkrachtig is en bijdraagt aan een goede leefomgeving.

Door silo-denken te doorbreken en samen te werken over beleidsdomeinen heen, kunnen overheden efficiënter werken en een grotere impact hebben op het behoud en verbeteren van de leefbaarheid in de wijk. Dit verslag wil een reflectie bieden over de praktische toepassing van de duurzaamheidsmatrix en bijdragen aan de verdere ontwikkeling van instrumenten voor integraal beleid.