



**DE TOEKOMST
GERICHTE WIJK**

Ingrediënten voor een succesvolle businesscase

*Naar een haalbaar
businessmodel voor duurzame
herinrichting van een
Toekomstgerichte wijk*

Guus Pieters

Dec 2024



“In een duurzame businesscase zou het woord prijs eigenlijk niet moeten worden gebruikt bij aanbestedingen van wijken, openbare ruimte en infrastructuur. Het gaat immers niet om zomaar wat consumentengoederen maar om basisvoorzieningen voor het functioneren van onze maatschappij. Die hebben waarde en zorgen voor fysieke en sociale verbinding. Dat die waarde kosten heeft, zou niet meer dan een gevolg van een aanbesteding mogen zijn en zeker niet de doorslaggevende factor voor opdrachtverlening zoals vaak nu het geval is.”

Philip van den Nieuwenhuizen, MKB Infra

Waarom duurzame productie voor de Infra sector van belang is, is inmiddels voor de meeste opdrachtnemers in de Infra duidelijk. Maar de overheid treuzelt nog met de vraag hoe we daar komen. Wat zijn de ingrediënten van een succesvolle businesscase voor duurzame ontwikkeling van wijk en infra?

Hierbij een handreiking voor gemeentelijke opdrachtgevers, en in de tweede instantie hun opdrachtnemers, over het maken van een businesscase voor een toekomstgerichte wijk of onderdelen daarvan.

1. Wat is het probleem?

De infra sector in Nederland is volop in transitie. Terwijl oude manieren van produceren nog voortduren, investeert de sector in nieuwe duurzame productiemethoden. Maar de transitie gaat nog langzaam. Bedrijven willen zelf verduurzamen én bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van infra in steden en wijken. Wat zij vragen is dat de overheid de transitie mogelijk maakt door het creëren van de randvoorwaarden die hiervoor nodig zijn.

Dan is de vraag om een ‘duurzame business case’ op te stellen zo gek nog niet.

Binnen de gemeentelijke dienst Beheer Openbare Ruimte wordt veelal gewerkt met meerjaren begrotingen en kostenmodellen voor vervanging van groen en infrastructuur zoals verhardingen en riool. Verduurzaming wordt bij voorkeur kostenneutraal gerealiseerd. Dat is een gezond uitgangspunt.

Echter, de integrale opgave van een toekomstgerichte wijk (of onderdelen daarvan) die klimaatadaptief, circulair, duurzaam en sociaal moet zijn, vraagt een nieuwe business case voor opdrachtgever én opdrachtnemer die deze duurzame ontwikkeling gezamenlijk willen realiseren.

Bedrijven moeten een aanvaardbaar marktrisico lopen om duurzame producten en diensten aan te bieden. Er moet een ‘afzetmarkt’ zijn voor duurzame ontwikkeling van wijken, óók als die in het begin duurder is dan traditionele varianten. Óók ‘verplichtingen of sociale en milieu-eisen’ om een markt te

bewegen' zijn nodig. Als dit geleidelijk gebeurt, kan de markt dit ook beheersbaar en betaalbaar houden. Als opdrachtgever moet je zorgen voor een afzetmarkt (marktvorming) en een gelijk speelveld (level playing field).

Uit onderzoeken binnen Toekomstgerichte wijk blijkt dat veel projecten niet leiden tot het verwachte resultaat. Een goede business case kan die teleurstelling tegengaan.

2. Wat is een businesscase?

De businesscase beschrijft nut en noodzaak om het project te starten, en geeft inzicht in de omvang van de investering, de baten die deze oplevert en de randvoorwaarden. De businesscase onderbouwt de gemaakte keuzes, analyses en besluiten om met het project te starten. Ook na de start blijft een geactualiseerde businesscase van belang om te toetsen of het project op de goede weg is en om, indien nodig, bij te sturen.

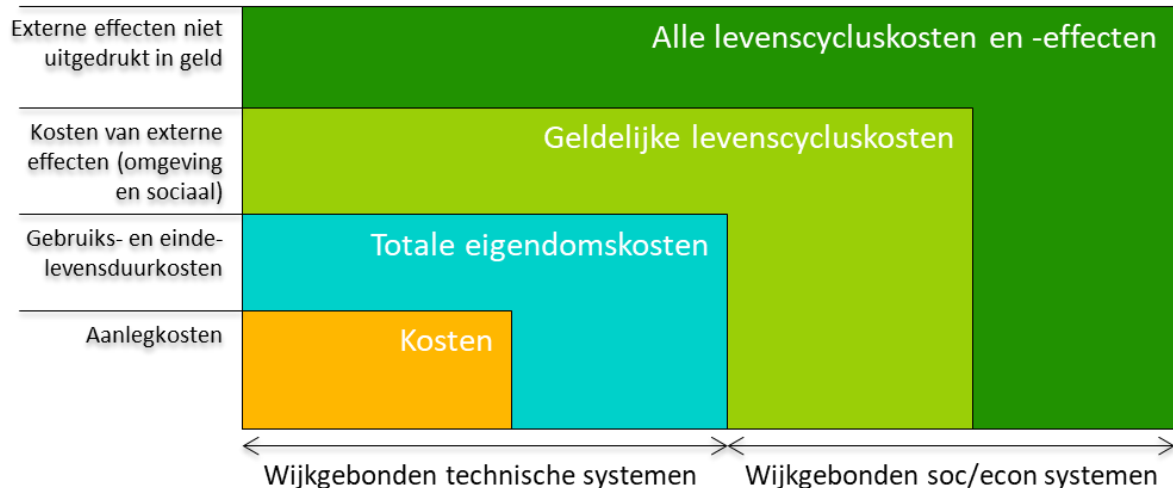
In het kort geeft een business case:

- een heldere en eenduidig omschrijving van de voorgenomen investering, project of taak, huidige situatie, gewenste situatie en resultaten
- een heldere omschrijving van de rollen en verdeling van verantwoordelijkheden
- een goed beeld van de kosten en baten
- een duidelijke omschrijving wat het project bijdraagt aan de organisatie-doelstellingen
- een inschatting van de haalbaarheid en de risico's van een voorgenomen project en schetst alternatieven/scenario's
- aan op welke manier kosten, baten en vooral risico's worden 'beheerst'
- draagt bij aan een breder draagvlak. Denk aan basisvoorzieningen in de geleefde omgeving van de wijk.

Een goede business case is daarmee in feite een voorwaarde voor een goede start en een voorspelbaar verloop van een toekomstbestendig project.

3. Businesscase Toekomstgerichte Wijk

Een business case Toekomstgerichte Wijk beschrijft de doelen die interne opdrachtgever(s) en (project)management willen bereiken en de resultaten die wijkprojecten (of onderdelen daarvan) zullen opleveren.



Figuur 1: Waarde gestuurd exploitatiemodel van de Toekomstgerichte Wijk

In de huidige praktijk is de businesscase onderdeel van een traditionele projectopdracht, het projectvoorstel of het projectplan, maar steeds vaker wordt bij verduurzaming of herinrichting van wijken het financiële model – de businesscase – heroverwogen en herzien omdat de projectervaring leert dat ‘wat wordt gewild, (financieel) niet uit kan’.

Uitgangspunt is dat het specificeren van de kwaliteitsuitgangspunten van de Toekomstgerichte Wijk en het opstellen van een Schetsontwerp van de hoofdstructuur, hoofdvorm en omvang bouwmassa (bijvoorbeeld straat, riool en groen) van de wijk in samenhang met stedenbouwkundige situatie is afgerond.

Stel deze duurzame wijkgebonden opgave¹ is gespecificeerd, dan kan de businesscase worden opgesteld waarvoor een afzonderlijk (financieel) document kan worden gebruikt om het volgende te bepalen:

- Stop met denken in kosten/prijs van enkel en alleen vervanging!
- Wat zijn de variabelen die van invloed zijn op de integrale maatschappelijke kosten van de wijkvernieuwing?
- In hoeverre is een inschatting gemaakt van de kansen, bedreigingen, alternatieven en scenario's voor een sluitende begroting?
- In welke mate is er sprake van voldoende dekking om het project daadwerkelijk te starten, voort te zetten of desnoods te beëindigen (bijvoorbeeld aan het einde van een fase)?

¹ Van grof naar fijn specificeren van de toekomstige kwaliteit van de wijk

- In welke mate is er gekeken naar het duurzaam en levensduur bestendig instandhouden van de (ontworpen en uit te voeren) voorzieningen?
- In hoeverre is de beschikbaarheid van budgetten onderzocht in de verschillende domeinen of programma's. Denk aan gemeentelijke programma 'leefbaarheid en welzijn'; naast bestaande budgetten voor vervanging en onderhoud van groen, infrastructuur en openbare ruimte?
- Wat zijn de bijdragen van de technische en niet-technische maatregelen van het wijkproject aan de organisatie-, omgevings- en maatschappelijke rendementsdoelstellingen, en komen deze (opbrengsten) voldoende tot uiting in de businesscase?
- In welke mate wordt er gedacht in publieke waarden, en worden deze op enigerlei wijze gewaardeerd in de businesscase?
- In hoeverre is een impact rapportage gewenst ten behoeve van een breder draagvlak?
- ... ?

Een integrale business case van een wijk zet niet alle middelen in om één doel te bereiken, maar gebruikt een middel om meerdere doelen te bereiken. Deze benadering koppelt middelen en doelen op een slimme manier. Hierdoor zijn minder middelen nodig, worden negatieve effecten verkleind en positieve effecten gemaximaliseerd. En niet onbelangrijk: het leidt tot kostenbesparingen en hogere opbrengsten. De businesscase wordt dus gekenmerkt door het creëren van 'sociaal economisch' succes dóór (en niet alleen in combinatie met) bepaalde milieu- en sociale activiteiten waarvan de bewoners in de wijken maximaal profiteren.

De nieuwe, duurzame business case² vormt daarmee de zakelijke rechtvaardiging van (wijk)projecten en maakt 'economisch, ecologisch en sociaal' duidelijk waarom het wijkproject al dan niet moet worden uitgevoerd.

² We spreken daarom ook wel over value case. waarin kosten, opbrengsten en risico's van alle alternatieven zijn onderzocht, afgewogen en/of geëvalueerd. Een value case kan helpen om projecten met een duurzame meerwaarde maar negatieve financiële vooruitzichten wel gerealiseerd te krijgen.

4. Twee duurzame voorbeelden

De huidige transitie naar een duurzame infrasector omvat ontelbare initiatieven en ontwikkelingen, al dan niet onder de noemer duurzaamheid. Deze vinden niet alleen plaats in projectverband, maar ook zijn er binnen en tussen organisaties vele ontwikkelingen gaande. Door deze grote variëteit kijken we niet (alleen) naar een sluitende analyse van al deze initiatieven, maar bekijken we juist vanuit een 'systeemperspectief' de verschillende invalshoeken vanuit de sector.

Invloed van sectorstructuur op duurzame ontwikkeling

De structuur van de sector heeft een grote invloed op hoe de missiegedreven innovatie vordert. Belangrijke structurele aspecten die de GWW onderscheiden van andere sectoren zijn:

- het project-georiënteerde karakter;
- het publieke karakter van de sector en de grote wederzijdse afhankelijkheid tussen markt en overheid in een sterk gepolitiseerde omgeving; een risicomijdende cultuur en krappe (winst)marges;
- lange looptijden van projecten en lange levensduur van assets;
- sterke organisatie in netwerken en platforms met zowel overheden als marktpartijen;
- en grote diversiteit in grootte, betrokkenheid bij duurzame innovatie en competenties van partijen.

Deze (herkenbare) karakteristieken beïnvloeden niet alleen de snelheid van de transitie, maar ook de dynamieken die ontstaan en de manier waarop de transitie gestuurd kan worden.

'Het Amsterdamse Model van Duurzame Innovatie'

Gemeenten moeten flexibel zijn en zich technisch, financieel en maatschappelijk kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden zonder de voorbereiding en uitvoering van projecten te verstoren. Goed beschouwd heeft de gemeente Amsterdam zich een manier van ontwikkelen eigen gemaakt die sterk lijkt op de bewezen MIS methode (Missiegedreven Innovatie Systeem)³. Zij voeren deze pragmatisch en praktijkgericht samen met MKB aannemers uit. Naast de technologische innovatie zijn veel sociale en institutionele (randvoorwaardelijke) veranderingen nodig om deze duurzame 'missies' te halen.

4.1. Case Emissieloos werken (Amsterdam en SOK bedrijven)

Het Amsterdamse Model voor Duurzame Innovatie, toegepast op de elektrificatie van materieel voor schoon en emissieloos werken, is een voorbeeld van haalbare TRL-sturing⁴.

³ <https://hetgroenebrein.nl/nieuws/zo-maak-je-de-transitie-naar-een-circulaire-economie/>

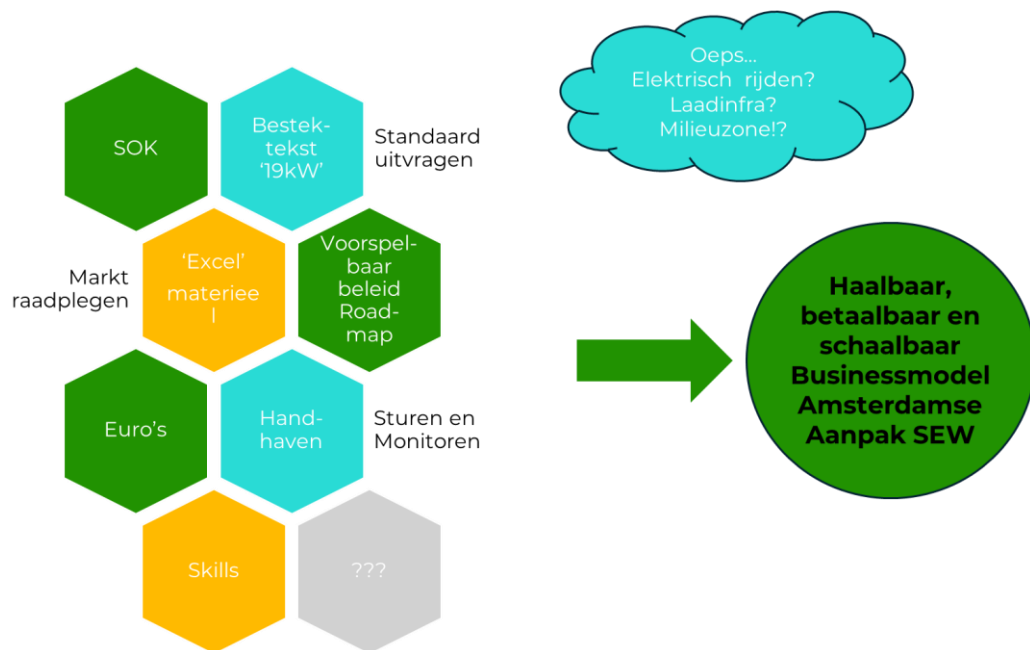
⁴ TRL's, ofwel Technology Readiness Levels zijn ooit door de NASA bedacht om aan te geven in welke fase de ontwikkeling van een nieuwe technologie zit. Voor veel Europese en nationale subsidies wordt dit model gebruikt om te duiden voor welke fase van een innovatietraject een subsidie bedoeld is.

Inventarisatie + integrale benadering = herhaalbare aanpak

Door te werken met een 'standlijn' en 'tredes' (zoals bij de CO2-prestatieladder), besluiten publieke en private partijen tot een eerste trede en ontwikkelen zij gezamenlijk verder aan de missie voor emissievrij werken en CO2-reductie.

Na de analyse van de beschikbaarheid en haalbaarheid van geëlektrificeerd materieel, wordt deze beschikbaarheid vertaald naar aangepaste bestekteksten voor elektrisch materieel in het moederbestek voor een 'eerste trede' (19kW) emissieloos werken.

In onderstaande figuur worden de verschillende onderdelen weergegeven die samen de integrale kwaliteit en businesscase vanuit systeemperspectief vormen.



Figuur 2 Integrale benadering kwaliteit en businesscase

Wil je succesvol innoveren dan is een aantal randvoorwaarden nodig om de missie te realiseren.

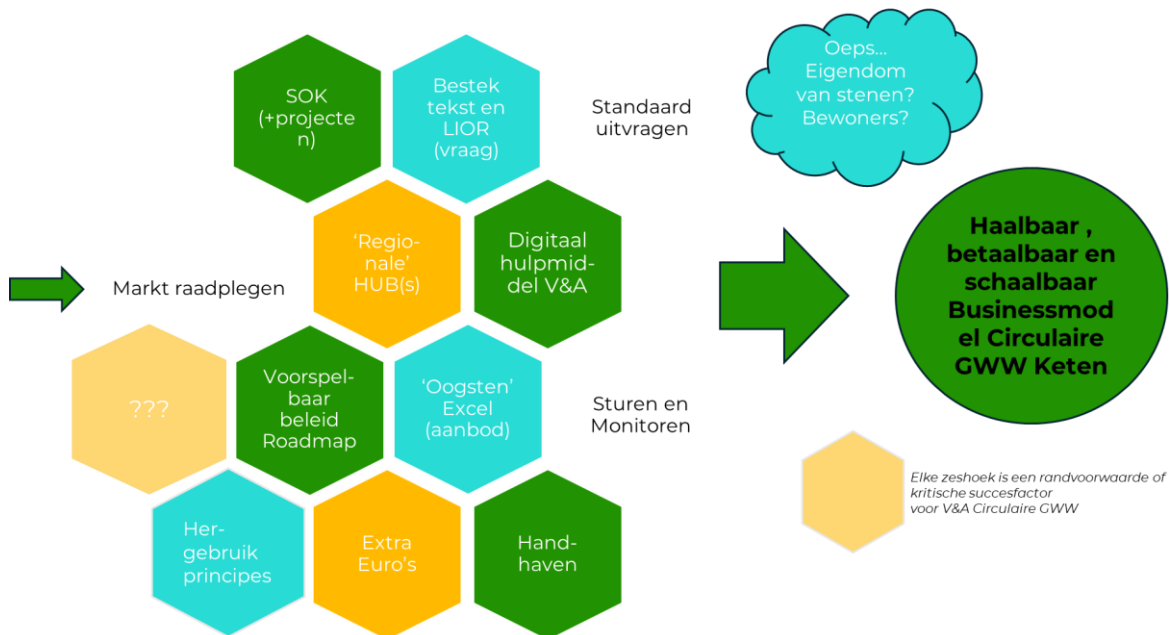
In Amsterdam is er gekozen om de volgende randvoorwaarden te hanteren:

- meerjaren samenwerkingsovereenkomsten (SOK Verhardingen);
- per project handhaven, binnen en buiten;
- budgettaire ruimte voor beheerder – intern opdrachtgever;
- eerlijke prijs voor de inzet van emissieloos materieel door aannemer;
- monitoring en evaluatie ná 1 en 2 jaar om vervolgens samen de standlijn aan te passen.

Dit heeft geresulteerd in marktcreatie, investeringen in emissieloos materieel omdat opdrachtgever continuïteit van bedrijven als randvoorwaarde respecteert en bedrijven de garantie op de inzet van het innovatieve materieel geeft door op project te handhaven. Dit alles vraagt ontwikkeltijd om er te komen.

4.2. Case Circulariteit (Gemeente Amsterdam en SOK bedrijven)

De langjarige samenwerkingsovereenkomst is in Amsterdam ook het fundament voor de missiegedreven innovatie aanpak van circulariteit. De SOK wordt gebruikt als de ontwikkelruimte om circulair werken in de SOK percelen te stimuleren. Er is een gezamenlijk systeemperspectief gevormd voor een haalbaar en schaalbaar businessmodel van het hergebruik van straatstenen in Amsterdam.



Figuur 3: Casus Circulaire GWW

In deze case is samen naar de betekenis van circulariteit en circulair werken (als duurzame innovatie in SOK) gezocht.

Aanvankelijk was er gebrek aan sturing vanuit opdrachtgever door onduidelijkheid over het invullen van de circulariteitsmissie. Hergebruik van vrijkomende materialen en het creëren van 4 logistieke hubs in de vier windhoeken van Amsterdam is hier synoniem geworden voor circulariteit. Deze probleeminterpretatie - een vereenvoudiging op voorspraak van de aannemers - heeft gezorgd voor een flow van technische en niet-technische oplossingen.

Bij veel opdrachtgevers wordt niet alleen de oplossing uitbesteed, maar ook de [circulariteits]ambitie. Als [opdrachtgevende] organisatie moet je ook zelf de [circulaire] kennis in huis hebben en willen weten. Vaak is niemand daar verantwoordelijk voor en heeft niemand de inhoudelijke expertise. Als een aannemer dan met een voorstel komt, kan niemand dat inhoudelijk beoordelen en wordt het dus ook niet uitgevoerd. Door hierover met elkaar in gesprek te gaan is niet alleen begrip ontstaan over ambitie maar is ook richting gegeven aan de transitie aan de kansrijke oplossingen voor circulair werken.

De Amsterdamse kennisinfrastructuur⁵ zorgt dat innovatieve kennis sneller in organisatorische en project-processen terecht komt en makkelijker door andere projecten opgepakt kan worden. Ook de (lange-termijn) samenwerkingsvorm MKB Kenniskring Amsterdam en een programmatische of portfolioaanpak, kunnen hieraan bijdragen. Tot slot zijn in goed overleg de barrières voor het introduceren en opschalen van deze innovatie in de GWW geslecht. Denk aan project-georiënteerde structuur en passende aanbestedingsstructuur. Er is gewerkt naar een naar perceel oriëntatie die levenscyclus-denken en duurzame, circulaire innovatie mogelijk maakt. Dat is de basis voor het exploitatie en verdienmodel waarmee gemeente en bedrijven nu het werk circulair in de percelen uitvoeren.

⁵ Marktdag, marktoverleg in MKB kenniskring, specialisten, SOK Elementenverharding, website

5. Inhoud van de business case

5.1. Elementen voor een businesscase

Niet iedere business case volgt exact dezelfde inhoudsopgave.

Maar in de loop der tijd is men binnen de overheid wel gaan werken met formats en, belangrijker nog, met vaste sets van beoordelingscriteria en toetskaders.

Wanneer die over elkaar heen worden gelegd, zijn daar de volgende elementen voor een inhoudsopgave van de business case uit te destilleren:

1. Achtergrond, vraagstelling, rolverdeling, relatie en afhankelijkheid tussen dit project en eventueel andere ontwikkelingen in de organisatie.
2. Beschrijving van de gewenste situatie, type investering.
3. Veronderstellingen en aannames over toekomstige situatie, analyse kader.
4. Alternatieven (max. 4/5), inclusief 0-scenario en welke scenario's niet zijn meegenomen, welk scenario verder wordt uitgewerkt?
5. Projectkader: resultaat, uitgangspunten en randvoorwaarden.
6. Scope, inclusief periode, welke producten en diensten, processen en welke organisatieonderdelen binnen de scope vallen.
7. Risico's en impact voor de organisatie.
8. Baten en kostenafweging:
 - 8.1 Aanleg,
 - 8.2 Gebruiks- en einde levensduurkosten
 - 8.3 Kosten van externe effecten
 - 8.4 Effecten die niet in geld zijn uit te drukkenBaten, kostensoorten en investering, kasstromen, gevoeligheidsanalyse (wat is de gevoeligheid van de berekeningen voor de waarden en veronderstellingen die bij de berekeningen zijn gehanteerd), confrontatie van de kosten, brede baten en risico's; uitgewerkt per scenario.
9. Conclusie: waar wordt voor gekozen en waarom?

5.2. Drie stappen

Grofweg zijn er drie te doorlopen stappen te onderscheiden in het proces van het opstellen van een business case: voorbereiding, ontwikkeling en beheer. De stappen zul je niet altijd chronologisch doorlopen.

1. In de voorbereidingsfase doet de opdrachtnemer de intake met de opdrachtgever, stellen zij samen het vertrekpunt (nulmeting) van de businesscase vast en bepalen op welke gebieden verbeteringen te behalen zijn.
2. Daarna, in de tweede fase schetsen en onderbouwen partijen met name de alternatieven (kosten, baten, risico's) en adviseert de opsteller de opdrachtgever.
3. Tenslotte volgt de fase van het beheer van de business case: opname in de reguliere P&C-cyclus (planning en control cyclus).

6. Klip en klaar en de rollen vastleggen

Als een business case opgesteld gaat worden is het zaak heel goed na te denken en vast te leggen wat de rolverdeling is. Immers: onduidelijke rollen of niet ingevulde rollen dragen bij aan, zo niet zijn, een grote oorzaak van falende projecten. Grofweg zijn er de volgende rollen te onderscheiden:

- **Beslisser:** Het management beoordeelt alle voorstellen op samenhang, impact op infrastructuur en openbare ruimte, expertise, budget en capaciteit. In grotere organisaties wordt vaak een aparte 'board' daarvoor ingesteld. Is het aantal voorstellen beperkt, dan zal het een terugkerend punt op een MT vergadering zijn.
- **Intern Opdrachtgever:** De probleemeigenaar of issue-eigenaar is een lid van het MT met mandaat en middelen die toezicht houdt op het project en de baten. Is ook vaak voorzitter van de stuurgroep. Een succesvolle verandering is in belangrijke mate afhankelijk van goed 'sponsorship'. Het is daarom cruciaal dat de persoon die de rol van opdrachtgever vervult ook de juiste is: Kan de opdrachtgever duidelijk uitleggen waarom de duurzame verandering nodig is? Heeft hij daarbij een sterke betrokkenheid? Beschikt hij over goede relaties met de sleutelfiguren die worden 'geraakt' door de verandering? Heeft hij voldoende verandermanagement-skills? Etc.
- **Intern Opdrachtnemer:** Dit betreft meestal de projectleider van het project. Deze is verantwoordelijk voor het resultaat (budget, tijd en functionaliteit). De projectleider is verantwoordelijk voor de realisatie van het project en uitdrukkelijk niet voor de business case. Wel zal hij moeten rapporteren aan de opdrachtgever als de business case niet behaald lijkt te gaan worden, zodat deze de business case kan bijsturen. Omdat belangenverstrengeling op de loer ligt, is het raadzaam de rollen van projectmanager en schrijver van de business case te scheiden in de persoon. Het doel van de intern opdrachtnemer is namelijk het project succesvol uit te voeren en kan er dus bijvoorbeeld belang bij hebben om risico's rooskleuriger in te schatten. Ook vraagt projectmanagement andere competenties en kennis dan het schrijven van een businesscase.
- **Opsteller:** Onafhankelijke functie in opdracht van de opdrachtgever. Het gaat erom dat deze geen belang heeft en in staat is de verschillende belangen objectief in kaart te brengen, en voldoende onafhankelijk (en kritisch!) is om eventuele tegenspraak te kunnen bieden aan de opdrachtgever.
- **Controller:** Levert (financiële) input, ondersteund bij (risico) analyse; reserveert middelen en heeft ook een rol bij de evaluatie.

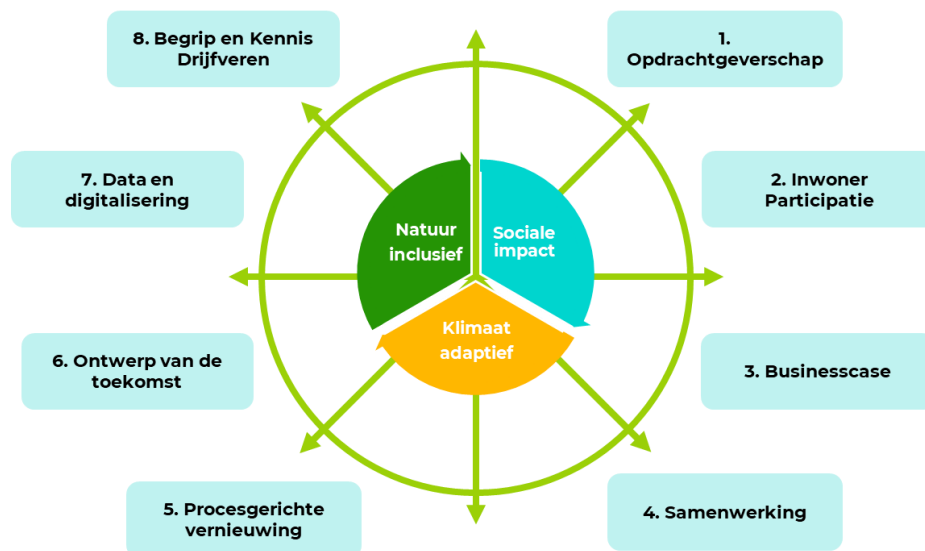
Dit zijn de bekende rollen die vanuit projectmanagement worden voorgeschreven. In de ontwikkeling van de businesscase bij gemeentes speelde de Aannemer ook een rol. Daarover in het volgende hoofdstuk meer.

7. De rol van het MKB Infra bedrijf

De gemeentelijk projectleider die verantwoordelijk is voor de integrale realisatie van het wijkvernieuwingsproject doet er – desgewenst samen met intern opdrachtgever - goed aan om in een zo vroeg mogelijk stadium (lees de VO-ontwerpfase van het project) de uitvoerende aannemer te betrekken bij de haalbaarheid van de businesscase. Dan kunnen projectleider en uitvoerend opdrachtnemer samen het vertrekpunt (nulmeting) van de businesscase vast en bepalen op welke gebieden verbeteringen te behalen zijn. Daarna, tijdens de

Acht kritische succesfactoren voor een succesvolle wijkvernieuwing

De business case is een van de acht factoren voor een succesvolle wijkvernieuwing. Hieronder in het kort de andere zeven ook toegelicht. Wil je hierover meer weten? [[link naar 8 kritische succesfactoren](#)]



verdere uitwerking van het ontwerp van het project 'schetsen en onderbouwen' partijen gezamenlijk met name de alternatieven (kosten, baten, risico's) en adviseert de uitvoerende aannemer projectleider en opdrachtgever.

Gemeentelijke opdrachtgevers kunnen profiteren van de vroegtijdige betrokkenheid van aannemers bij planvorming, budgettering en het opstellen van een duurzame businesscase om verschillende redenen, zogenaamde 'versnellers':

- **Expertise en ervaring:**
Aannemers hebben vaak uitgebreide kennis van de kosten en baten van fysieke ingrepen en de maatschappelijke effecten daarvan. Door hen vroegtijdig te betrekken, kunnen gemeenten profiteren van deze expertise om een nauwkeuriger en realistischer beeld te krijgen van de integrale kosten en baten van de herontwikkeling en verduurzaming.
- **Risicomanagement:**
Vroegtijdige betrokkenheid van aannemers kan helpen bij het identificeren en beheersen van risico's. Aannemers kunnen potentiële problemen en

risico's in een vroeg stadium signaleren, waardoor deze beter kunnen worden aangepakt en faalkosten kunnen worden verminderd.

- **Efficiëntere planning en uitvoering:**
Door aannemers vanaf het begin bij het ontwerpproces te betrekken, kunnen ontwerpwijzigingen sneller en goedkoper worden doorgevoerd. Dit leidt tot een soepelere uitvoering van het project en een kortere doorlooptijd.
- **Innovatie en kennisdeling:**
Samenwerking met aannemers kan leiden tot meer innovatie en kennisdeling. Aannemers kunnen nieuwe technieken en oplossingen aandragen die bijdragen aan een duurzamer en efficiënter project.
- **Betere 'bouwbaarheid':**
Aannemers kunnen direct bij het ontwerp aangeven of bepaalde aannames niet kloppen of risico's verkeerd worden ingeschat. Dit voorkomt problemen tijdens de uitvoering en zorgt voor een betere bouwbaarheid van het project.
- **Maatschappelijke betrokkenheid:**
Aannemers kunnen helpen bij het betrekken van bewoners, ondernemers en andere stakeholders bij het project. Dit zorgt voor een betere afstemming van het project op de wensen en behoeften van de gemeenschap en draagt bij aan een hogere acceptatie en tevredenheid.

8. Tot slot: over de kleine dingen die ertoe doen

‘Wat er kan en wat er moet’ - wat zijn de eisen die de huidige uitdagingen stellen aan de Infra en de processen waarin zij werkzaam zijn? Duurzaamheid en circulariteit bijvoorbeeld worden nog steeds vooral in prijzen en kosten geduid. Te weinig zie je dat wijkontwikkeling wordt beschouwd als behoud of zelfs vermeerdering van de waarde van de wijk. Ofwel, het gaat niet alleen om vervanging of renovatie. De fysieke ingrepen lossen ook aanwezige of aanstaande problemen met wateroverlast of hittestress op zodat de leefbaarheid in de wijk wordt verbeterd. Of neem het (her)gebruik van straatstenen. Nu wordt nog gekozen voor nieuwe stenen omdat bewoners dit nu eenmaal willen. Hiermee ophouden dient dan twee meesters. Je bespaart op materiaalkosten, je werkt mee aan een circulaire wijk én economie. Misschien speel je budgetten vrij voor directe investering voor buurtinitiatieven. En als je dat zo doet, dan komt het erop aan dat ook zo met stakeholders en omgeving te communiceren.

Hier zijn enkele van kansrijke *small wins* voor gemeentelijke opdrachtgevers:

- Veranderende omstandigheden: Gemeenten moeten flexibel zijn en zich technisch, financieel en maatschappelijk kunnen aanpassen aan deze veranderingen zonder de voortgang van het wijkproject te verstoren.
- Menselijk kapitaal: Van belang zijn draagvlak op management level en het bezit van geschikt menselijk kapitaal. Een minstens zo belangrijk aspect is het overstijgend vermogen van de organisatie om anders te denken, doen en handelen. ‘Silo-denken’ brengt de transitie aanpak namelijk in gevaar.
- Gezamenlijke doelstellingen: Gemeentelijke opdrachtgevers en aannemers hebben vaak ogenschijnlijk verschillende prioriteiten. Aannemers richten op het voltooien van het project binnen de gestelde tijd en het budget, terwijl de nadruk voor gemeenten vaak op het waarborgen van openbare veiligheid, naleving van regelgeving en het minimaliseren van de impact op de omgeving. Dit zijn ‘oude’ opvattingen. Deze generatie MKB bedrijven wil bijdragen aan duurzame en sociale impact in wijkvernieuwing.
- Cultuur en vertrouwen: Het opbouwen van een cultuur van vertrouwen en transparantie is essentieel voor een succesvolle samenwerking. Dit betekent dat problemen snel bespreekbaar moeten worden gemaakt en dat er ruimte moet zijn voor feedback en verbetering.

Meer weten?

Building Changes verzorgt twee-daagse trainingen over nut, noodzaak en inrichten van een goede business case. Ga naar de website van Toekomstgerichte Wijk <https://www.toekomstgerichtewijk.nl/>.

Bronnen:

Voor deze paper is gebruik gemaakt van de informatie die te vinden is op :
<https://www.rijksorganisatieodi.nl/actueel/nieuws/2023/05/04/een-goed-begin-is-het-halve-werk>

Daarin wordt verwezen naar de volgende bronnen:

Business case, Eerste stap op weg naar voorspelbare projecten, Peter Noordam, 2019, ISBN 978-90-809051-0-8.

Handleiding publieke business case, Ministerie van Financiën, 2020.

Ga naar de handleiding (pdf) <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-019755d1-9e56-4414-a117-a633c385d088/pdf>

Toetskader, Adviescollege ICT-toetsing, 1 december 2021, Publicatie-nr. 21406772.

Ga naar het Toetskader

<https://www.adviescollegeicttoetsing.nl/documenten/publicaties/2021/12/01/toetskader-acict>

Maarten Hoekstra, 'De groeiende populariteit van de business case',

Beleidsonderzoek Online juli 2016, DOI: 10.5553/BO/221335502016000006001.

Ga naar het beleidsonderzoek

https://www.beleidsonderzoekonline.nl/tijdschrift/bso/2016/7/BO_2213-3550_2016_000_006_001.pdf

The added value of bouwteams, 2024, J.H.C. Scheper (Universiteit Twente)

Publicatie Van grof naar fijn, 2025, www.Toekomstgerichtewijk.nl

Publicatie Acht kritische succesfactoren van een succesvolle wijkvernieuwing, 2025, www.Toekomstgerichtewijk.nl