

**Het fundament  
is gelegd ...**

**... tijd voor  
opschaling**

Collegeprogramma Cirkelstad 2017-2020

Utrecht 21 juni 2017





# Inhoudsopgave

<b>1. Samenvatting</b> .....	<b>4</b>
Interview Jacqueline Cramer .....	6
<b>2. Het fundament is gelegd</b> .....	<b>10</b>
Interview John Nederstigt .....	14
<b>3. Tijd voor opschaling</b> .....	<b>18</b>
Interview Yvonne van der Brugge-Wolring .....	24
<b>4. Programma 2017-2020</b> .....	<b>28</b>
Interview Anne-Marie Rakhorst .....	34

# 1. Samenvatting

## Het fundament is gelegd

In 2006 startten Roteb, Oranje, Den Boer beton en Woonbron het eerste Cirkelstadproject in Rotterdam. In de tien jaar die volgden groeide de beweging en werd ook actief in Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Drechtsteden. Met inmiddels meer dan 100 aangesloten partijen en met meer dan 100 uiteenlopende projecten actief.

Inmiddels is een duidelijk inhoudelijk perspectief ontwikkeld op het werk maken van steden zonder afval, zonder uitval. Ook een veranderkundig perspectief op het bouwen van een eco-systeem van publieke en private partijen. Hoe een Community of Practice, wat Cirkelstad is, zowel op projectniveau als op landelijk niveau de aangesloten partijen stimuleert en faciliteert.

## De tijd is nu

Nu het fundament er ligt, vragen partners expliciet om opschaling. De huidige koplopers zijn gebaat bij een groter ecosysteem, een markt waarin zij hun kennis en ervaring kunnen inzetten. Partners willen tot meer projecten komen, services om snel aan de slag te kunnen en aansluiting bieden voor nieuwe regio's, nieuwe partners.

De oproep van de partners is vertaald in de groeiambitie van 5 naar 30 steden over de periode van medio 2017 tot medio 2020. Waarbij de focus op de bouwsector blijft liggen en we de innovatie opzoeken. Deze ambitie is neergelegd in de Green Deal Cirkelstad 2.0 waarmee ook de ministeries van I&M, EZ en BZK voor de volgende fase aangesloten blijven.

## Wat staat er klaar?!

Door de jaren heen is er hard gewerkt aan een kennisinfrastructuur. Zo zijn er regionale en landelijke events om om elkaar te leren kennen en kennis te delen. Projectvoortgang wordt gedeeld en ervaringen ontsloten. Bij open vragen wordt binnen het netwerk en in de wetenschap gezocht naar antwoorden. De academie is een digitale plaats waar tools en het smoelenboek te vinden zijn.

Met het oprichten van de Coöperatie Cirkelstad U.A. staat er een stabiele organisatie om de groeiambitie te realiseren. Met een College van Ambassadeurs voor nationale bekendheid en het verbinden van netwerken. Een Raad van Toezicht om de koers en de groeiagenda te bewaken. En een programmabureau met programmamanagers ondersteund door het bedrijfsbureau.

## Aansluiten

- Aansluiten bij Cirkelstad om (landelijk) netwerken te verbinden;
- Aansluiten bij Cirkelstad bij een reeds actieve stad;
- Aansluiten bij een nieuwe regio zonder bestaand initiatief;
- Aansluiten bij een nieuwe regio met bestaand initiatief;
- Nog niet in een stad of regio actief, en jij wilt graag? Dan gaan we in gesprek.

**5**  
steden



# 30

## steden

### Kickstart Op naar een nieuwe Cirkelstad

1. *Campagne voeren* voor een bredere bekendheid en bewustwording.

**Algemene sessie CE:** voor een breder publiek de beginselen van de CE behandelen, de eerste sessie waar publieke en private partijen elkaar bewust treffen.

2. *Het uitvoeren van de projectenkalender:* voor de regio in beeld brengen welke projecten er op stapel staan en wat daar de potentie bij is in circulariteit en fte.
3. *Het uitvoeren van een beleidsscan:* voor de provincie, de regio en de stad de beleidsuitgangspunten in beeld krijgen.
4. *Het uitvoeren van de financieringsscan:* voor de regio de mogelijke financieringsvormen in beeld krijgen.
5. *Het uitvoeren van de grondstoffenscan:* voor de regio de potentiële grondstofstromen in beeld krijgen.

**Werksessie:** het reeds bekende netwerk wordt uitgenodigd om projecten in te brengen die we circulair en inclusief verder gaan brengen.

6. *Het voeren van partnersgesprekken:* partijen die geïnteresseerd zijn in partner- of vriendschap worden benaderd.
7. *Starterspakket:* Op basis van de werksessie kunnen partijen gebruik maken van het starterspakket om projecten te initiëren.
8. *Projectcoach:* opgegeven projecten krijgen ondersteuning bij het opmaken van plannen van aanpak, inhoudelijke bijdrage en netwerkbijdrage.
9. *Projectaanvraag:* wanneer de kans zich voordoet, kan een projectaanvraag opgesteld worden om de projecten in de regio ook met budget te kunnen ondersteunen.

**Stadsrechten:** sessie om gezamenlijk te komen tot een werkprogramma voor de komende periode waarbij partijen zich committeren aan het partnerprogramma van Cirkelstad.

10. *Start Community of Practice:* Nadat de stadsrechten uitgegeven zijn, start de CoP om periodiek voortgang op projecten uit te wisselen, te leren en te versnellen.





## **Burgemeester Jacqueline Cramer**

### **Ik ben ongeduldig**

Jacqueline Cramer is haar hele werkzame leven al actief voor de planeet, in politiek, wetenschap, bedrijfsleven, milieubeweging en met een eigen milieuadviesbureau.

Na haar ministerschap van VROM (Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer) in 2010 werd ze hoogleraar Duurzaam Innoveren aan de faculteit Geowetenschappen van de Universiteit Utrecht, en oprichter/directeur van het Utrecht Sustainability Institute. In 2015 treedt zij daar terug en wordt zij ambassadeur Circulaire Economie bij de Metropoolregio Amsterdam vanuit de Amsterdam Economic Board.

# ‘Het grootste probleem is koudwatervrees, angst voor het onbekende, voor iets nieuws.’

## Over mijn rol

Ik richt mij op het organiseren van veranderingsprocessen op het gebied van circulaire economie die op regio-schaal en in samenwerking met elkaar van de grond kunnen komen. Daarbij gaat het met name om herontwerp en hergebruik van producten en hoogwaardige grondstoffenrecycling. Een van de prioriteiten is circulair bouwen en slopen. Willen we dit tot stand brengen, dan is de inzet nodig van de opdrachtgevers en de gehele bouwketen. De opdrachtgevers kunnen via hun aanbestedingsbeleid circulaire initiatieven in de markt stimuleren. De bouwketen heeft vervolgens de taak om deze te realiseren. Binnen de Metropoolregio werkt de Amsterdam Economic Board samen met alle gemeenten die circulaire economie ook hoog in het vaandel hebben. Zo zijn bijvoorbeeld Amsterdam en Haarlemmermeer hard bezig met circulair slopen en bouwen.

## Over leiderschap

Binnen Cirkelstad hebben we flink wat pilots opgezet en uitgevoerd. Pilots zijn prachtig, maar op een gegeven moment snap je het kunstje en dan moet je krachten bundelen om met de opgedane ervaring opschaling te realiseren. Die fase is nu aangebroken, er zijn al zoveel voorbeelden en het is cruciaal dat we steeds maar weer benadrukken dat we circulair kunnen en moeten werken.

Opdrachtgevers hebben een sterk sturende rol, ze kunnen in alle aanbestedingen circulaire eisen stellen. Daarvoor hoeven ze niet alles tot achter de komma exact te formuleren, laat dat maar aan de markt over. Maar ze moeten wel de propositie neerzetten en daar zit nog te weinig druk achter.

Circulair werken pakt positief uit op sociaal en milieugebied en is economisch rendabel, dat is al verschillende keren aangetoond. Maar het gaat wel om een fundamentele transitie met andere rollen voor de betrokken spelers, die anders gaan werken met elkaar, meer samen. Er komen nieuwe relaties met opdrachtgevers, de boekhouding en kostencalculaties worden aangepast en er gaat gewerkt worden met andere financiële modellen. Aanbestedingen worden anders ingericht en tenslotte wordt gebruik gemaakt van nieuwe technologie. Bij elkaar is dat heel veel, terwijl alleen al het denken in andere financiële termen voor velen al een enorme hobbel blijkt te zijn. Het grootste probleem is koudwatervrees, angst voor het onbekende, voor iets nieuws.

Daarom is er grote behoefte aan leiderschap dat getuigt van moed en doorzettingsvermogen. Het is een kwestie van doen, het goede voorbeeld geven. Die rol is bij uitstek weggelegd voor de overheid: in aanbestedingen moet de overheid circulariteit eisen. Het is natuurlijk een samenspel, maar het is niet zo dat de markt het vanzelf oppakt als ze van opdrachtnemers geen eisen meekrijgen voor circulair.

## Over verandering

Ik loop al heel wat jaren mee. Dit soort ingrijpende veranderingsprocessen, noodzakelijk om duurzaamheid te verankeren, zijn voor negentig procent een kwestie van de nieuwe denkwijze inbedden in organisaties, in productketens en in de maatschappij als geheel. Techniek is niet het probleem, het zijn in wezen sociale processen van maatschappelijke verandering. Dat is lastig omdat institutionele krachten waarmee kwaliteit geborgd is, ook weerbarstig blijken als je ze wilt ombuigen. Organisatiestructuren zijn logge machines, het is een bekend gegeven, teams groter dan vijftig

mensen zijn in transities niet handig. Daar komt nog bij dat de bouw zeer versnipperd en conservatief georganiseerd is vanwege de verregaande regulering. Door het rigide bouwbesluit zit de bouw in een soort dwangbuis, een korset waardoor innovatie moeilijk van de grond komt. Een cultuurverandering op dit gebied is erg weerbarstig.

Ik ben ongeduldig, want de problemen die we moeten oplossen zijn urgent. Dus is de vraag hoe je alle spelers in het netwerk in een versnelling krijgt. Daarvoor zijn op elk niveau change agents nodig, zoals een wethouder met visie, die een duidelijke lijn uitzet en ook zijn organisatie inspireert en aanstuurt. Ook

## CASUS

### Over hoofden en harten

Als circulair slopen en bouwen beleidsuitgangspunt is geworden, moet het in de organisatie worden opgepakt. De kunst is de juiste spelers enthousiast te krijgen, zodat het in de hoofden en harten van alle betrokkenen, verantwoordelijk voor de uitvoering, komt.

Dat lukt alleen als er draagvlak is, als mensen op één lijn zitten, als ze begrijpen waar het om gaat. Daarom moet je communiceren in een taal die mensen snappen, acteren op aansprekende voorbeelden en interacteren, relaties opbouwen op zo'n manier dat je daarmee het proces kan versnellen en opschalen, mainstreamen en verankeren. Het zijn cycli waarmee je steeds verder komt, leercirkels van kennisontwikkeling, kennisdeling, professionalisering en vernieuwing. Ook in de wetenschap is dat nog best wel nieuw. We kijken nog teveel aan de buitenkant of de transparantie in de organisatie en de CSR-principes wel op orde zijn, maar je moet niet alleen aan de voorkant kijken, maar ook erachter, wat is nodig om zo'n proces binnen een organisatie te doen slagen? Het is belangrijk om die leerprocessen te laten zien en te delen, anders blijven we met alle goede bedoelingen steeds maar weer steken in pilots.



# ‘Pilots zijn prachtig, maar nu moeten we krachten bundelen en met opgedane ervaring opschaling realiseren.’

de medewerkers bij de vastgoedpoot van de gemeente moeten het in aanbestedingen meenemen en de afdeling financiën in hun begroting. De wethouder zal moeten sturen als dat noodzakelijk is en de juiste instrumenten inzetten. Het is een taai proces, dat is inherent aan verandering. Kleinere gemeenten hebben vaak capaciteitsproblemen, die moeten geholpen worden met juiste en passende informatie.

## Over Cirkelstad

Cirkelstad heeft duidelijk meters gemaakt. Het concept spreekt aan, het logo en de voorbeelden zijn zeer helder en overtuigend. Daarmee kun je de boer op. Cirkelstad, zelf geen partij, kan wel een platform zijn om partijen aan elkaar te verbinden en kennisoverdracht te organiseren.

Ik wil met een coalition of the willing zaken in gang zetten, niet wachten op de langzaamste in de race. Cirkelstad kan met events en communities of practice helpen om de principes van circulair bouwen en slopen bekend te maken bij alle spelers in de branche, omdat we dringend moeten gaan opschalen. Zonder meer volume blijven we steken in een kip en ei verhaal, zonder opschaling zijn er te weinig circulaire stromen en zijn er te weinig mogelijkheden om door te pakken.

## Over de wil

Ja, ik ben ongeduldig. We kunnen circulair gaan, het is financieel haalbaar, ongelooflijk interessant vanuit duurzaamheidsperspectief, het schept meer werkgelegenheid, het stimuleert de innovatie. Je ziet nu wel een duidelijke lijn in een meer duurzame richting, veel meer dan twintig jaar geleden, maar er is nog een lange weg te gaan. Het kan, het moet, nu nog de wil. ●

# 2. Het fundament is gelegd

## 2.1 Tien jaar Cirkelstad

In 2006 startten Roteb (stadsreinigingsbedrijf), Oranje (demontagebedrijf), Den Boer beton (betonbedrijf) en Woonbron (woningbouwcorporatie) het eerste project. Het beton wat vrijkwam bij de sloop van flats in de Rotterdamse wijk Hoogvliet is direct gebruikt voor het maken van nieuwe betonnen putten. In deze putten kwamen de nieuwe ondergrondse vuilcontainers voor de stad.

Het slopen ontwikkelde zich naar 'amoveren', het demonteren van de gebouwde omgeving. Het op die manier slopen van de gebouwde omgeving dat je kwalitatief hoogwaardige reststromen overhoudt. Wellicht arbeidsintensiever maar daarmee interessant om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hierop in te zetten. Zodat zij zichzelf weer kunnen ontplooien, *we werk maken van steden zonder afval én zonder uitval(lers)* en het een zakelijke case blijft.

Door de jaren heen volgden vele projecten. In het begin door de vier founding partijen, georganiseerd naar het beeld van een consortium. Na enkele jaren van ontwikkeling is Rutger Büch gevraagd om te werken aan een bredere community. Op dit moment is het een open platform en actief in vijf steden. Aangesloten partijen zijn actief in het delen van ambitie, kennis en ervaringen om te groeien naar, wat inmiddels heet, een circulaire en inclusieve economie.

Cirkelstad heeft de afgelopen tien jaar willen vatten in een statement: 'Het fundament is gelegd...tijd voor opschaling'. Het netwerk bestond toen uit 90 koplopers; letterlijk is er een fundament van 90 heipalen gemaakt (FabCity 2016). Een picknickplaats om te verpozen waarbij je via elke heipaal virtueel een referentie kon oproepen. Van praktijk tot en met beleid, van start-up tot multinational.



*The Fundamentals, FabCity 2016*

## Een verzameling aan diverse projecten over de afgelopen jaren

- *Circulaire gronduitgifte*. Circulair tenderbeleid en -documentatie van een gemeente.
- *Circulair paviljoen*. Ontwerp, realisatie en beheer van een circulair paviljoen.
- *RCC contracten*. Aanbestedingsproces gericht op het betrekken van innovatieve partners.
- *Circulaire gevels*. Een samenwerking van partijen voor circulaire producten en diensten.
- *Circulaire kansenkaart*. Circulaire en inclusieve kansen in de regio.
- *Circulaire sloop woonwijk*. Circulaire sloop levert nieuwe producten en nieuwe arbeidsplaatsen.
- *Circulaire weg*. Een publiek-privaat platform wat wegen circulair en inclusief realiseert.
- *Circulaire ontwikkeling woonwijk*. Circulaire ontwikkeling met inclusieve aanpak.
- *Circular Economy labs*. Zakelijke debat avonden met matchmaking tussen wetenschap en markt.
- *Concept house village*. Programma voor circulaire ontwikkeling en testen met gebruiker.
- *Essay bundel 'in cirkels sturen'*. Tal van inzichten voor (overheids)beleid.
- *Houtwerkplaats*. Een inclusieve werkplaats voor circulaire producten.
- *Re Use House*. Leidende ontwerpprincipes om circulaire woningbouw mee te realiseren.
- *Circulaire zelfbouw*. Een community die circulair ontwerp, bouwt en gebruikt.
- *Werkpool*. Een pool aan werklieden inzetbaar voor meerdere organisaties.
- *Circulaire start-ups*. Van reststromen weer nieuwe producten maken en aan de man brengen.
- *7DagenCirculair*. Lespakket voor basis en middelbare scholen.

## 2.2 Perspectief op geen afval

Door de jaren heen is er een perspectief ontstaan. Over hoe we om kunnen gaan met reststromen die vrijkomen bij sloop en renovatieopgaves in de stad. Door ze niet te maken, en als ze er zijn, ze optimaal terug te brengen als producten met soortgelijke toepassing. Het vraagt om een strategiewijziging van elke partij in het systeem.

- *Waardebehoud*: voordat je begint, kijk naar (onderdelen van) hetgeen je hebt en ga op zoek naar de waarde ervan. Welke waarde zit er in? Wat kun je heel laten? Dat kan lopen van het fundament van een gebouw of weg, het casco, specifieke onderdelen of elementen van het inbouw pakket. Het behoudt van waarde levert meestal direct al een sluitende businesscase op.
- *Cirkels sluiten*: om tal van (nu nog vaak) legitieme redenen kunnen we fysieke elementen van het ene gebouw nog niet direct inzetten voor het andere te realiseren gebouw. Elementen en materiaalstromen laten we terugkomen in de gebouwde omgeving. In hetzelfde gebouw of in vergelijkbare toepassingen in de regio. Het sluiten van cirkels vraagt (nog) om een kanteling in de sector naar upcycling.
- *Tweede leven*: in het ontwerp en gebruik kijken we naar het tweede leven. Een integrale kijk op de programmering die nu nodig is. En hoe die gebouwde omgeving in de toekomst ook een andere programmering kan herbergen. Waarbij nodige aanpassingen zo goed mogelijk aansluiten bij voorgaande twee punten. Circulair in materialen, maar ook in energie, water, groen, biobased en gezondheid.

### 2.3 Perspectief op geen uitval

Het waarde georiënteerde perspectief geldt ook voor de sociale pijler van Cirkelstad. Door naar de talenten of toegevoegde waarde te kijken, ontstaat er een veel bredere context waarbinnen we het werk kunnen doen. Daardoor krijgen zowel het werk als de stad meer betekenis.

- *Waardebehoud*: in de bouw realiseren we fysieke omgevingen die er vaak jaren blijven staan. Bepalend zijn voor de mensen die er werken, wonen of gebruik van maken. We betrekken de ‘gebruikers’ bij planontwikkeling zodat hetgeen we maken die identiteit krijgt die gevraagd wordt, gewaardeerd wordt door diegene die het dagelijks gebruiken.
- *Cirkels sluiten*: om tal van redenen kan het zijn dat mensen geen vaste werkplek (meer) hebben. Door naar hun talenten te kijken, wordt het mogelijk om te werken naar plaatsing. Dat kan zijn op een vaste plek of in een pool voor partijen die in de regio werk willen maken van de circulaire economie.
- *Tweede leven*: De tijd van arbeidsplaatsen voor het leven is voorbij. Het is logisch om te kijken naar werkplekken van de toekomst. Dat ligt voor de hand wanneer we werken met studenten. Maar het geldt net zo voor de ouderen die werkzoekend zijn of vluchtelingen die hier een (tijdelijke) verblijf status hebben.

### 2.4 Veranderkundig perspectief

Het werk maken van steden zonder afval, zonder uitval heeft verschillende inzichten opgeleverd over wat wel en niet werkt. De volgende veranderkundige principes zijn bepalend voor de strategie en aanpak van Cirkelstad. Elk van de principes levert ‘gezonde spanning’ op. Laten we daar niet van weggijken, maar het opzoeken zodat we daadwerkelijk werk maken van blijvende verandering.

- *Projectgericht*: alle partijen die deelnemen, brengen zelf een case in. Daardoor zijn de partijen op zoek zijn naar oplossingen en blijven niet in debat hangen. Daar kunnen we elkaar goed bij helpen. Hierbij kan nooit sprake zijn van verplichte ‘winkelnering’. Dan verdwijnt namelijk direct het vertrouwen om nog vragen te stellen en antwoorden te geven. De commerciële kijk op de dingen die we doen dragen wel bij aan volhoudbare oplossingen.
- *Diversiteit*: nieuwe verdienmodellen zijn ontstaan. Veelal tussen nieuwe partijen die samen met bestaande partijen op een andere manier naar dezelfde opgave keken. Binnen Cirkelstad past zowel de start-up of student als de overheid of multinational. Hiermee brengen we partijen bijeen die een ander ‘tempo’ aanhouden. Dit is niet altijd makkelijk te managen...maar essentieel om de diversiteit te voeden.
- *Co-creatie*: de transitie naar een circulaire en inclusieve economie treft het gehele systeem. Om dat systeem goed te begrijpen organiseren we een multi-stakeholder platform. Door met partijen in gesprek te zijn krijg je een beter beeld over je eigen positie en eigen handelen. Jouw eigen kennis hierin ‘weggeven’ is eng. Terugkijkend op de afgelopen periode zien we juist dat degene die het meest open en actief zijn kennis heeft gedeeld, tot de meest spraakmakende projecten is gekomen.

- *Systeemaanpak*: Cirkelstad staat voor een bottom-up benadering. De relatie tussen partijen in de regio die anders willen, anders kunnen, anders doen. Door landelijk de samenwerking op te zoeken (bijv. met de Green Deal Cirkelstad, vorming van een coöperatie) kan uitgelegd worden tot ‘centralisatie’, maar dat is niet het geval. Met een nationale strategie willen we bewust de samenwerking opzoeken tussen landelijk opererende partijen en die in wijken actief zijn.
- *Energie*: tot nog toe zijn het de mensen die het verschil (willen) maken. Die energie van hen maakt dat anderen enthousiast worden, na gaan denken en mee gaan doen. De fase van opschaling vraagt (ook) om een ‘zakelijke’ benadering. Zodat oplossingen schaalbaar worden, andere partijen snel(ler) erin mee kunnen. Maar ook dat de oplossingen die er zijn verankerd kunnen en zullen worden in de eigen (lijn)organisaties.

## 2.5 Waar staat Cirkelstad tot nu toe?

In een Cirkelstad komen regionale publieke en private partijen bijeen om werk te maken van steden zonder afval, zonder uitval. Elke partij die aanschuift brengt een case mee zodat iedereen ‘hands-on’ aan tafel zit. Elkaar (verder) helpen met vragen vanuit de praktijk vormt de basis van Cirkelstad. Een Community of Practice met een regionale agenda waarbij een Spinner coördineert, faciliteert en inspiratie organiseert.

Kennis en ervaringen worden ontsloten in de Academie. Zoals tools of referenties. Dit maakt het mogelijk dat partijen uit de ene Cirkelstad kunnen leren van partijen uit een andere stad. Bij vragen waarop we nog geen antwoord hebben, zetten we onderzoek in. Dat kan regionaal met betreffende partijen. Het kan ook een challenge worden op thema’s die, landelijk gezien, bij meer partijen een rol spelen.

Tot op heden heeft Cirkelstad geen juridische entiteit. Afspraken zijn in goed vertrouwen aangegaan tussen de partijen die deelnemen. Dit maakt het ook makkelijk om voor een willekeurige partij aan te haken (en te stoppen). Om het proces te begeleiden en een aanspreekpersoon te hebben is een partij (de spinner) in de regio aangesteld. Op deze manier blijft de overhead minimaal.

Thematisch is Cirkelstad gestart bij de woningbouw. Doel was sloopmaterialen terug te brengen in de materialenkringlopen om daar weer bouwproducten van te maken. Met het aantrekken van meer partners werden de thema’s meer divers. Woningbouw, utiliteitsbouw, infrastructuur, gebied, groen, afbouw, interieur, energie, water, kunst, wijkinitiatieven, speeltuinen, huishoudelijk en zakelijk afval.

Op dit moment zijn wij actief in: Rotterdam, Amsterdam, Utrecht, Den Haag en Drechtsteden. De Green Deal Cirkelstad 2014-2016 is ondertekend samen met de ministeries van EZ, BZK en I&M. De partners vormen de kern en zijn actief in de (regionale) praktijk. Vrienden zijn partijen die netwerken verbinden. Het college bestaat uit nationaal bekende ambassadeurs en de gemeentesecretaris organiseert het geheel.





**Wethouder John Nederstigt**

## **Ik maak ze helemaal gek**

John Nederstigt woonde en werkte na zijn studie internationaal management in de VS, Polen, Rusland en in Hong Kong, en raakte door wat hij daar zag ook politiek geïnteresseerd. Vanaf 2010 is hij wethouder Duurzame Economische Ontwikkeling, Innovatie, Onderwijs en Jeugdzorg van de gemeente Haarlemmermeer, een dynamische regio met 150.000 inwoners en een grote rijksopgave voor woningbouw, veel bedrijvigheid rondom Schiphol, maar ook veel ruimte voor sport en recreatie. In nauwe samenwerking met bewoners, bedrijven en organisaties werden op CO<sub>2</sub>-reductie en duurzame energieopwekking opvallend meters gemaakt, o.a. met Duurzaam Bedrijf Haarlemmermeer, een participatiefonds opgezet in samenwerking met Urgenda, waarmee lokale ondernemers worden geholpen duurzaamheid te versnellen en te verbreden.



# ‘Je kunt een olifant omver duwen als je ‘m eerst in mootjes hakt die je kunt behappen.’

## Over leiderschap

Haarlemmermeer is altijd één gemeente geweest, er heerst hier geen sfeer van herindelings. Iedereen hier was altijd al Haarlemmermeerder en er is ook een zekere trots, om de eenvoudige reden dat we het hier goed voor elkaar hebben, er is geen reden tot klagen. De dorpse wijkraden nemen we serieus, we vinden participatie heel belangrijk. De lijntjes zijn kort, ze hoeven maar te bellen en ik sta ook in het weekend bij de boer op het erf. Ik wordt aangesproken met ‘meneer de wethouder’, mensen vinden het belangrijk.

Duurzaamheid zit me persoonlijk ook aan mijn hart gebakken, vanuit mijn achtergrond snap ik de businessmodellen en de techniek. En toen ik hier kwam heb ik gezegd: “duurzaamheid is mijn verantwoordelijkheid”, maar ik ga niemand voorschrijven wat te doen. Het is mijn rol om mensen te enthousiasmeren, ik sta voor de troepen en ik vertel mijn verhaal, ik maak ze gewoon gek.

Het gevolg is dat alle kernen gepassioneerd bezig zijn met duurzaamheid en circulariteit, vanuit hun eigen idee en op hun eigen manier, hier met afval, daar met energie. De mensen doen het zelf, en als ze ergens dreigen vast te lopen, dan help ik ze met kennis, contacten en euro's. Alle ideeën zijn goed en die kunnen we straks weer als een blauwdruk van hoe je iets aanpakt, doorgeven aan anderen. Mensen zijn blij en trots op wat ze hebben ingebracht, het is een groter gezamenlijk geheel.

## Over mijn dochtertje

Het besef dat het anders moet met de wereld, dat begon bij mij door te dringen toen ik veel in China reisde en ik de afvaltreinen zag rijden die letterlijk over de grens werden gedumpt, toen de mondkapjes kwamen tegen de smog, toen ik in Hong Kong woonde en daar door het baggeren voor de aanleg van een nieuwe luchthaven op een kunstmatig eiland, de witte dolfijn dreigde uit te sterven. Dan besef je dat Einstein gelijk had. Je kunt de wereld niet veranderen met de oude manier van denken, waardoor de problemen zijn ontstaan. Dat realiseerde ik me ook toen ik ging tanken met mijn dochtertje. Omdat ik heel weinig rij, tank ik maar één keer per maand of zo, en niet zo lang geleden dus voor het eerst met mijn dochtertje in de auto. Ze vroeg: “Waarom doe je dat niet thuis?” We hebben ook een plug-in hybrid. “Dat is toch veel handiger, dan kun je tenminste kleuren op de IPad.” Zij denkt niet in een oud concept van trubbelig tanken, ze denkt in het nieuwe concept van thuis je auto opladen. Als we gaan verhuizen dan zal ze het raar vinden als er geen zonnepanelen op het dak van het nieuwe huis liggen. Daar zit de kracht, wij kunnen moeilijk afscheid nemen van oude manieren van denken, wij zijn als een olietanker die verander je niet zo eenvoudig van koers, die kinderen dat zijn speedbootjes.

# ‘Ik ben heel openhartig over de blauwe plekken in het proces, we kijken naar wat we fout doen met elkaar.’

## Over de toekomst

We laten ons teveel leiden door onwetendheid, door slechte raad, mensen komen vaak niet verder dan zonnepanelen op dorpshuizen, maar dat is techniek van vijftien jaar geleden, we zijn nu toch veel verder! We moeten nu grondstofstromen definiëren en isoleren, materialen hergebruiken en nieuwe productieprocessen op gang brengen. Grondas gebruiken, niet als opvulsel onder nieuwe snelwegen, maar om huizen mee te bouwen in een circulair ontwerp, zodat het ook aan het eind van de levensloop goed gaat. Het is dezelfde moeite, maar overtuig nu eens de hele keten. Ik ben met Jacqueline Cramer begonnen met afvalstromen, kies er één uit, volg de hele keten, en als je ziet dat het model werkt, dan is het met de andere stromen niet meer zo lastig. Nu proberen we alle ballen in de lucht te houden en dat is moeilijk. Je kunt een olifant omverduwen als je ‘m eerst in mootjes hakt die je kunt behappen. En hou het flexibel, ik wil geen contracten voor tien jaar, want dan staat de innovatie stil.

## Over de markt

Ik weet zeker dat de eerste zonnepanelen in Nederland op het dak van een gemeentehuis lagen. Iedere geschiedenisleraar zal je zeggen dat de overheid het doet. Silicon Valley is

begonnen bij de overheid en nergens anders, en de Silicon Valley van de duurzaamheid wordt gecreëerd door de overheid. Deels door haar aanjaagfunctie als grootste klant, door rijk en gemeenten wordt bij elkaar voor 110 miljard ingekocht. Als we morgen voor tien procent daarvan verlangen dat het circulair is, dan jaag je in één keer het hele bedrijfsleven aan om over te schakelen, dan gaat het bedrijfsleven het bedenken, produceren en leveren. Maar pas op het moment dat er een markt is. Iemand moet die marktvraag creëren, maar als we die tien procent vragen, dan staat morgen heel de wereld op z’n kop. We hebben een voorbeeldfunctie en daar heb je leiderschap voor nodig. Ik heb een broertje dood aan het woord pilot. Als het is bedoeld om iets te proberen is het goed, maar we rollen het niet uit. We zijn heel trots als lokaal- of landsbestuurder op een icoonprojectjes, maar dan moet er nazorg zijn om te zorgen dat het wordt nagevolgd, en dat doen we niet.

## Over integraliteit

‘Wethouder duurzaamheid’, dat moet in de toekomst toch anders. Niet denken we gaan iets bouwen en hoe doen we dat duurzaam, met verantwoorde verf of zonnepanelen, nee, denken vanuit het ontwerp, integraal. Dan is elke wethouder een wethouder van duurzaamheid. Iedereen begrijpt het: scholen hebben een

voorbeeldfunctie, daar komen elke dag honderden of duizenden mensen. Je hoeft echt geen boekhouder of wetenschapper te zijn om uit te rekenen hoe positief zonnepanelen zijn: winst in euro's, winst op CO<sub>2</sub>, alleen maar winst. Maar waarom liggen dan nog lang niet alle schooldaken vol met zonnepanelen? We zien dat het werkt en toch doen we het niet. Als een bakker goed en voedzaam brood aanbiedt, lekker, duurzaam, goed voor milieu, goed voor mijn kinderen, goedkoper, dan geeft dat toch een goed gevoel dan koop je dat brood toch elke dag?

Als dat niet gebeurt, net zoals met die zonnepanelen op de scholen, dan heb je leiders nodig, leiders die elke dag weer zeggen: "waarom koop je dat niet? " Laat mij dan maar die zeurkous zijn. Dit is het thema. Het iedere dag beter doen, we kunnen steeds meer, we leren meer, en het wordt steeds duidelijker dat de oude manier slechter voor ons wordt en de nieuwe manier steeds beter.

En die nieuwe manier is eigenlijk oude kennis, terug naar een compactere economie. Het is ook een kwestie van doorgaan, volhouden, lange adem, bovendien speelt het *not invented by me syndrome* ons parten. ●

## CASUS

### Over gedrag

Huurders in corporaties doen vaak niet mee aan duurzaamheid. De woning is niet hun eigendom dus waarom zouden ze investeren daarin en hun inkomensprofiel laat dat bovendien niet toe. We hebben een concept uitgedacht waarbij we de woning verduurzamen zonder huurverhoging en zonder investering voor de corporatie, maar wel met een reductie van CO<sub>2</sub>.

Dat hebben we met 1500 huizen toegepast, en je ziet dat die bewoners zich ook heel anders gaan gedragen, duurzamer, ook met afval en andere zaken. Dat is boeiend. Het project is begonnen met een fout in ons systeem, we hebben ervan geleerd.

# 3. Tijd voor opschaling

## 3.1 De tijd is nu!

Nu het fundament er ligt, vragen partners expliciet om opschaling. De huidige koplopers zijn gebaat bij een groter ecosysteem, een markt waarin zij hun kennis en ervaring kunnen inzetten. Daarbij geldt dat circulariteit en inclusiviteit in elk gemeenteraadsprogramma in Nederland is opgenomen. Het staat op de agenda, wat de vraag om ervaring aanwakkert.

In gesprek met de partners zijn er drie uitgangspunten voor opschaling.

1. *Projecten*: we willen komen tot meer (gezamenlijk) projecten. Deze kunnen zowel regionaal als landelijk aangevlogen worden.
2. *Services*: we willen ervoor zorgen dat alle kennis en ervaringen gebundeld zijn in services, zodat partijen die aansluiten direct aan de slag kunnen.
3. *Aansluiten*: we willen aansluiten op de verschillende netwerken en lopende activiteiten in de steden en regio's die we aan doen.

De oproep van de partners hebben wij vertaald in de groeiambitie van 5 naar 30 steden over de periode van medio 2017 tot medio 2020. Deze ambitie is neergelegd in de volgende fase van de Green Deal Cirkelstad.

## 3.2 Focus

Van oudsher is Cirkelstad actief in de bouwsector. Het is een bewezen co-creatieve aanpak om in de regio met publieke en private partijen te werken aan steden zonder afval, zonder uitval. Tien jaar aan ervaring heeft geleid tot een duidelijke propositie op de gebieden van:

- circulair en inclusief beleid;
- circulair en inclusief inkoop;
- circulair en inclusief ontwerp;
- circulaire en inclusieve realisatie van bouw en sloop.

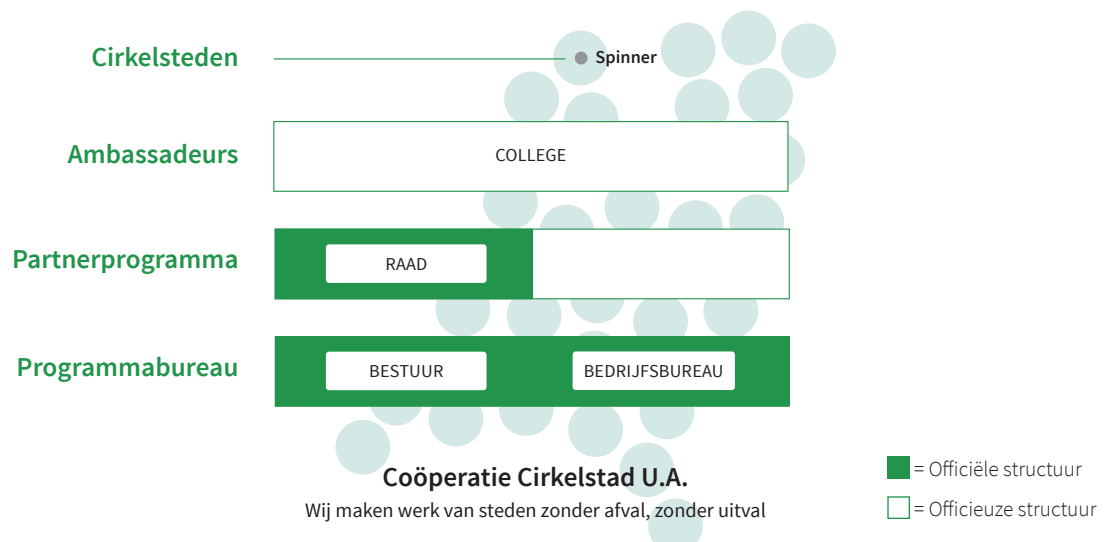
Naast deze propositie (ondersteund met referenties en protocollen) geldt dat de partners binnen een Cirkelstad ook actief kunnen zijn op aanvullende inhoudelijke thema's zoals bijvoorbeeld interieur, groen, water, energie of voeding. Het zal aan de regio met de partners afhangen welke thema's ook aandacht krijgen.

## 3.3 Gereed voor opschaling

Om de fase van opschaling optimaal te kunnen ondersteunen en kansen te benutten, is ervoor gekozen om voor Cirkelstad (toch) een juridische entiteit op te richten. Een coöperatie leek de meest treffende vorm om recht te doen aan de co-creatieve werkwijze van Cirkelstad. Om gezamenlijk in versnelling te komen voor dat gemeenschappelijke doel.

Het organisatiemodel van de Cirkelstad Coöperatie U.A. ziet er als volgt uit.

- *Ambassadeurs*: Cirkelstad heeft een college van Ambassadeurs. Personen met nationale allure die aantoonbaar werk hebben gemaakt van de circulaire en inclusieve economie. Zij willen Cirkelstad ‘verder brengen’ binnen de sector waar zij zelf in verantwoordelijkheid dragen. Om gezamenlijk te versnellen en in transitie te komen.
- *Partnerprogramma*: er zijn partners (project gerelateerd) en vrienden (netwerk gerelateerd) actief. Tijdens de Algemene Leden Vergadering worden al hun stemmen gehoord. Binnen de groep partners die officieel coöperatie lid zijn en deelnemen aan het driejarige programma, wordt de Raad van Toezicht samengesteld.
- *Programmabureau*: het bestuur stelt de programmering van Cirkelstad samen, voert met de programmamanagers uit en rapporteert over de voortgang. Vanuit het bedrijfsbureau wordt aangestuurd op kennisontsluiting en kennisdeling tussen de partijen waarbij de spinners een coördinerende en faciliterende rol spelen.
- *In het land zijn de Cirkelsteden actief*: de ene keer onder begeleiding van een aangesloten Spinner met bewezen methodieken. Dit zijn de Cirkelsteden. De andere keer is Cirkelstad aangesloten op reeds bestaande initiatieven. Hier is sprake van een Stedenband, de Cirkelstad light versie. Het bestaande initiatief blijft zelf de regie voeren.



### 3.4 Wat staat er klaar?

Ieder kiest zijn eigen route en snelheid. Dat zal altijd zo zijn. Vandaar dat we een Stadskaart hebben gemaakt met tal van plekken waarop we elkaar kunnen treffen (zie volgende pagina). In de vorm en met de inhoud die het best bij jou past. Vier hoofdthema's bepalen de stadskaart. Het begint bij kennismaken. Elkaar treffen en wellicht is er wederzijds interesse gewekt om met elkaar verder op te trekken. Je komt dan in de volgende wijk, die van kennis delen en ontwikkelen. Deze routes zijn er voor de vrienden en partners van Cirkelstad. De laatste wijk is die van kennis toepassen. De basis waarop de Community of Practice gebouwd is, projecten daadwerkelijk realiseren. Deze kennis wordt vervolgens weer gedeeld waardoor de Stadskaart weer opnieuw doorlopen wordt.

# Stadskaart Cirkelstad

Deze routekaart geeft aan hoe we op het platform kennis- maken, -delen, -ontwikkelen en toepassen. Natuurlijk langs verschillende routes waardoor iedereen kan aanhaken... op welke route zit jij?

## Stations

De routekaart bestaat uit verschillende stations. Dit zijn georganiseerde activiteiten om partijen te helpen bij het waarmaken van hun eigen ambitie.

## Routes

### Partner-route

De partners staan centraal op het platform. Zij bepalen de inhoud en de vorm van de stations, zodat het hen helpt hun ambitie te realiseren.

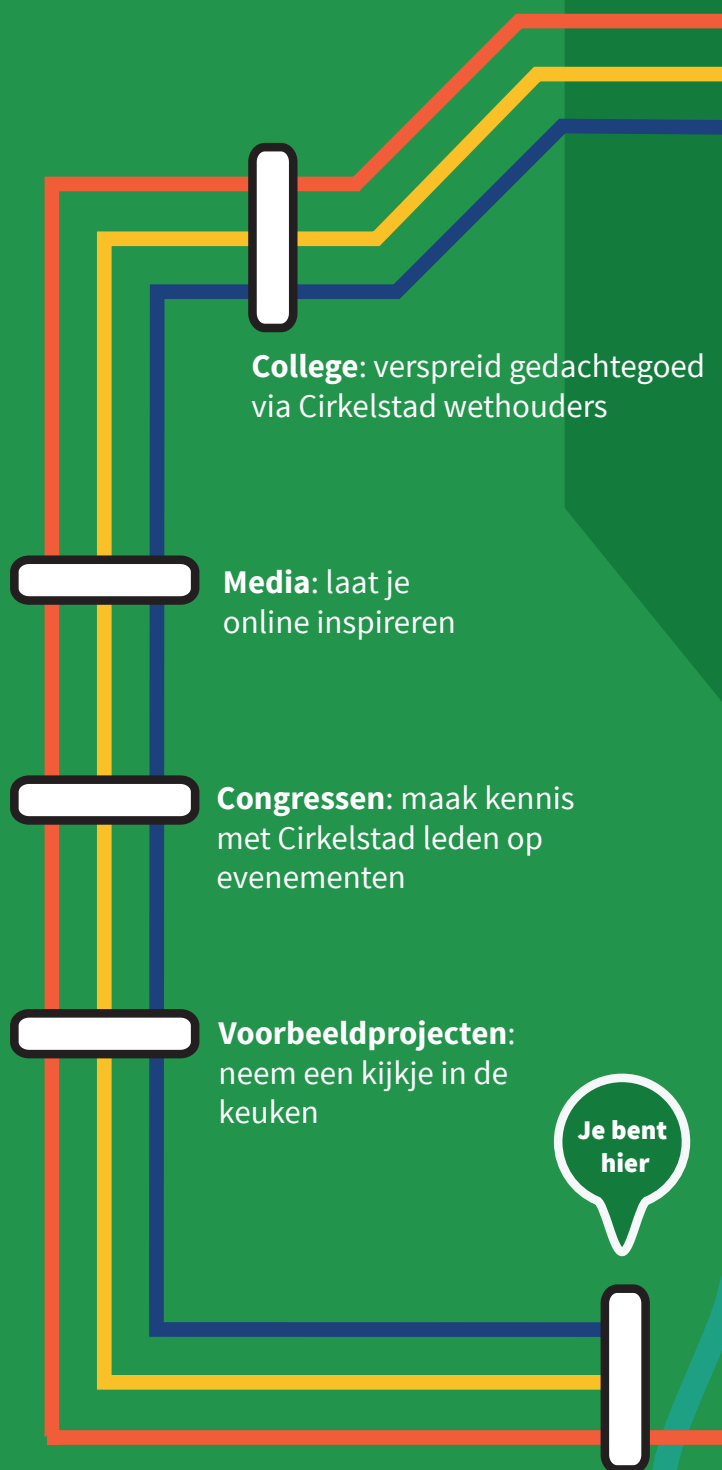
### Vrienden-route

Vrienden zijn niet actief betrokken bij een regio, maar dragen de ambitie van Cirkelstad uit en maken hun producten en/of netwerken toegankelijk.

### Geïnteresseerden-route

Passanten zijn niet actief bij Cirkelstad, maar kunnen zich laten inspireren via media, het Cirkelstadblad of externe events.

# Kennismaken





# Kennis delen

# Kennis toepassen

**Landelijke dag:**  
spreek 2-jaarlijks je landelijke netwerk

**Regio Meet Up:**  
spreek 6-jaarlijks je regionale netwerk

**Individuele begeleiding:**  
krijg hulp bij je project

**Academie:** vind online tools en voorbeelden

**Stads-overstijgende samenwerking:**  
pak samen een vraagstuk op

**Wetenschappelijk onderzoek:**  
krijg hulp van professionele wetenschappers

**Studenten inzet:**  
krijg hulp van studenten

**Projectevaluaties:**  
inzet Cirkelstadkompas met expertsessie

**Samenwerkingsprojecten:**  
projectinitiatieven tussen partners

**Individuele projecten:**  
feedback op eigen voortgang

# Kennis ontwikkelen

### 3.5 Nieuw logo

Bij de nieuwe fase past een nieuw gezicht. Bij de oprichting van Cirkelstad is voor een logo gekozen waarin de stad Rotterdam geplaatst is op een cirkel. De focus lag toen ook op de stad zelf. In de jaren daarna volgde de toevoeging 'geen afval, geen uitval'. Waarmee bondig en duidelijk de beide pijlers van het Cirkelstad-denken weergegeven werd.



**GEEN AFVAL, GEEN UITVAL**

Voor de fase van opschaling willen we de nadruk verleggen naar de beweging die we opgang willen brengen. Van de huidige vijf steden (ook dit nieuwe logo geeft een knipoog naar de steden waarin we actief zijn, de gebruikte icoontjes komen voort uit de huidige vijf Cirkelsteden) naar dertig steden in Nederland. Daarbij hebben we gekozen voor een meer corporate-look. Om de (nieuwe) zakelijkheid in het denken en doen als basis mee te geven.



### 3.6 Lidmaatschap

De co-creatieve werkwijze van Cirkelstad vraagt in de basis aan alle partners om actief mee te draaien. Zowel in de praktijk als in het delen van kennis. Om processen te faciliteren, kennis te ontwikkelen, te ontsluiten en te delen is aanvullende financiering nodig. Hiervoor wordt aan partners gevraagd om per jaar hun lidmaatschapsgelden af te dragen.

#### Partners:

De omvang van het jaarlijkse lidmaatschap wordt bepaald door de omvang van de betreffende partij, gemeten naar de jaaromzet/balans. Mocht daar aanleiding toe zijn, kan voor specifieke gevallen afgeweken worden. Partijen die officieel lid worden van de coöperatie en gelijk voor drie jaar intekenen, kunnen gekozen worden voor de (steeds wisselende) Raad van Toezicht.

Omzet/balans	Lidmaatschap/jaar
Onder de miljoen	€ 250,-
Tussen 1 en 10 miljoen	€ 2.500,-
Boven de 10 miljoen	€ 5.000,-

#### College:

Inzet en deelname van het college van ambassadeurs verloopt pro bono.

#### Vrienden:

Partijen die geïnteresseerd zijn in het netwerk kunnen als vriend aanhaken op de landelijk te organiseren events zoals de challenges, communicatie en de landelijke dagen.

Typering	Lidmaatschap/jaar
Niet commercieel	€ 0,-
Commercieel	€ 1.000,-

#### Netwerken:

Een Cirkelstad krijgt haar stadsrechten wanneer er aan een aantal zaken is voldaan, waaronder een minimale gezamenlijke inleg van € 30.000,- door de partners. Daarmee wordt voldaan aan de basis uitrusting van een volhoudbare CoP. Mocht dat budget niet bereikt worden, dan is aansluiting als 'stedenband' mogelijk. De regie op de betreffende community komt in dat geval bij het netwerk/partij zelf te liggen. De mate van serviceverlening en kennisuitwisseling is vervolgens bepalend voor de hoogte van het lidmaatschap.

Typering	Lidmaatschap/jaar
Stedenband, netwerk	€ 0,-
Stedenband, academie	€ 10.000,-
Cirkelstad	€ 30.000,-



## **Wethouder Yvonne van der Brugge - Wolring**

### **Breed kijken**

ir. Yvonne van der Brugge is sinds eind januari 2017 waarnemend directeur-generaal Rijksvastgoedbedrijf (RVB). Zij neemt deze rol waar, nadat DG Jaap Uijlenbroek (voormalig wethouder Cirkelstad en DG RVB) benoemd werd als directeur-generaal Belastingdienst. Yvonne van der Brugge studeerde Bouwkunde aan de Technische Universiteit van Delft en vervulde vanaf 2014 tot eind januari de positie van Directeur Portefeuillestrategie en Portefeuillemanagement bij het RVB. Zij was eerder directeur Gebiedsontwikkeling (2012-2014) en daarvoor directeur Projectontwikkeling (2012-2010) bij Vidomes. Daarvoor werkte zij bij ARCADIS Bouw en Vastgoed, Dynamicon en Queensland University. De rol van wethouder Cirkelstad vraagt om visie en continuïteit wat door Uijlenbroek en Van der Brugge onderstreept wordt.

## ‘Gesubsidieerde duurzaamheid werkt niet.’

Het Rijksvastgoedbedrijf - 12,6 miljoen m<sup>2</sup> gebouwen, 1350 projecten, en 1742 fte - stelt vastgoed ter beschikking aan de rijksoverheid en heeft in die rol, in de interactie met commerciële marktpartijen, grote impact op de vastgoed- en bouwmarkt als het gaat om beheer, huur, verbouw, ver- en aankoop. De dienst stimuleert innovatie en efficiëntie, en alleen de meest effectieve oplossingen halen de eindstreep. De dienst ziet naast financiële, ook maatschappelijke belangen en wil bijdragen aan een duurzame samenleving.

[www.rijksvastgoedbedrijf.nl](http://www.rijksvastgoedbedrijf.nl)

### Over coalities

Cirkelstad is een structuur om elkaar te ontmoeten, kennis te delen en coalities te smeden. Dan gaat het vliegen en kun je zaken tot stand brengen en in samenwerking met lokale bestuurders heb je dan ook meteen een verankering. Als RVB doen we niet anders.

### Over duurzaamheid

Als er geld bij moet om het duurzaam te laten zijn, dan is het niet zelfdragend en wordt het luchtfietserij. Gesubsidieerde duurzaamheid werkt niet, want dan ga je het gewenste gedrag vertonen zolang er geld is. Als de geldkraan dichtgaat is het afgelopen. Dat is een perverse prikkel. Dan heb je op z'n hoogst een mooi showproject, maar het bestendigt niet, daarop kun je geen samenleving bouwen. Je moet het structureel verankeren. Je moet zoeken naar een breed optimum, voorbij het korte termijn denken.

We zijn voor het maximale op duurzaamheid, zo circulair en inclusief mogelijk, dat is het DNA van Cirkelstad en daar kun je niet tegen zijn. Maar als je wilt faciliteren of regie voeren, dan haal je dat maximum alleen door breed te kijken en ruimte te laten aan de markt, waarbij je wel duidelijk maakt binnen welke brandbreedte je het wilt hebben. De ideale uitvraag bestaat niet en je moet je afvragen of je daarmee creativiteit in de markt stimuleert of juist smoort. Het is een samenspel tussen verschillende partijen. Het kan dan gebeuren dat aspecten zoals ruimtelijke en economische haalbaarheid uiteindelijk prevaleren boven duurzaamheid, boven de kwaliteit van het ontwerp en de manier van slopen.

### Over leiderschap

Een ideaal beeld van leiderschap bestaat evenmin, het is altijd afhankelijk van de context. Als leidinggevende moet je zorgen voor een open cultuur, waarin mensen zich veilig voelen,

# ‘Gewoon elke dag je werk een beetje beter doen.’

zodat ze met hun creativiteit buiten de gebaande paden durven gaan. Er zit in onze dienst heel veel creativiteit. Niet alleen op het gebied van duurzaamheid. Mensen vinden het gewoon leuk om nieuwe dingen te doen en die ruimte moet je als leidinggevende geven, anders sluit je ze op in een doosje en blijven ze doen wat ze deden. De markt zit ook vaak in een doosje, niet onbegrijpelijk want je hebt routine nodig om te kunnen functioneren.

Het is weliswaar in Winterswijk niet gelukt, maar ik blijf zo'n ruilverkaveling een goed idee vinden, ook al zitten er wel haken en ogen aan een dergelijk proces, zoals het waarderen van de verschillende objecten. Maar daar moet je een keer doorheen met elkaar en het gewoon durven en doen. En juist zo'n aanbestedingsmoment is mooi om eens een beetje anders en beter te doen.

## Over inclusie

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt hebben meer aandacht nodig, en die zorg wordt niet voor niets gesubsidieerd, het is rijksoverheidsbeleid. Toch heb ik wel eens uitgerekend dat als we op elk project vijf procent van deze mensen zouden inzetten, dat ze dan allemaal aan de slag zouden zijn. Kennelijk doet niet iedereen het.

Maar ook hier moet je breed kijken, want het ene project leent zich daartoe meer dan het andere en het is sowieso altijd maatwerk op het individu en afhankelijk van het type werk. We kennen allemaal de redelijk gemakkelijke

groepen - briljant maar wat introvert - daar is best wel een oplossing voor te vinden. Groenbeheer is ook betrekkelijk eenvoudig, maar werk op een bouwplaats met machines, daar moet je vanwege hoge veiligheidsrisico's voor mensen met lichamelijke handicaps of een geestelijke beperking, veel omheen organiseren. Je moet oog hebben voor de praktische haalbaarheid.

In een aanbestedingsproces zal de ene bouw-er daar verder in gaan dan de andere, maar we stellen een ondergrens waar iedereen aan moet voldoen, dan gaan alle prijzen een beetje omhoog. Als je dat niet zou doen zou daar de concurrentie ontstaan en dat is ongewenst.

## Over verantwoordelijkheid nemen

Het draait om verantwoordelijkheid nemen, dat zou ik vastgoed eigenaren willen meegeven. De RVB maakt mooie objecten, vergelijk het met andere landen en we doen het heel erg goed. Kijk maar naar het gebouw van de Hoge Raad, hier aan de overkant. Ik ga binnenkort naar de gevangenis in Zaanstad, dat is een schitterend gebouw. Je kunt er een dagje proef zitten, en alleen voor het gebouw al zou je dat willen. De RVB is met recht een dienst met veel trots, maar ook een heel technische dienst, degelijk in termen van saaiheid, we beheersen ons vak. Dat moet ook wel, we werken binnen harde financiële kaders, en we hebben een maatschappelijke opdracht. Je kunt het zo gek niet verzinnen, of wij moeten het goede voorbeeld geven: op inclusiviteit, duurzaamheid, circulair,



## CASUS

# Over circulair bouwen en slopen

Het voormalig belastingkantoor in Winterswijk wordt gesloopt. De belastingdienst is efficiënter gaan werken, meer gecentraliseerd en daarmee is het gebouw in Winterswijk overbodig geworden. Vijf jaar lang probeerden we het te verkopen, en nadat eerst nog in een soort ruilverkaveling is gekeken naar alternatieven in de omgeving, bleek uiteindelijk dit gebouw, gezien de functionaliteit en technische staat, het meest voor sloop in aanmerking te komen. Vervolgens wil je dat wel zo netjes mogelijk doen, duurzaam en circulair en die criteria neem je mee in het aanbestedingsproces. Daar moet je wel goed over nadenken, want je wil de concurrentie laten plaatsvinden op maximaal hergebruik, liefst zodanig dat je de waarde van de grondstoffen terugziet in de bieding. Maximaal hergebruik is minder vernietiging van grondstoffen en zuinig met materialen is ook zuinig met geld. Ideaal is het, en je moet de markt prikkelen om daar te komen, als het maximale hergebruik samengaat met de economisch meest voordelige aanbieding. Bij de tijdelijke rechtbank in Amsterdam is dat zo succesvol, omdat het bedrijf dat het gebouw heeft neergezet het ook weer moet weghalen.

bodembeheer, enzovoort, enzovoort. Als je op die punten eisen stelt aan de samenleving, moet je het als overheid vanzelfsprekend zelf ook doen. Vandaar dat we bij de RVB gewend zijn om met heel verschillende belangen om te gaan, en by the end of the day toch mooie en goede objecten moeten realiseren.

Dat lukt alleen als je van hoog tot laag op alle niveaus binnen de dienst je verantwoordelijkheid neemt. Onthecht kijken naar wat goed gaat en wat de markt goed doet, en dat vooral ook oogsten. Maar ook de consequenties aangaan als iets niet goed gaat, dan moet je het oplossen en dat mag je dan ook van de markt verwachten. Verantwoordelijkheid nemen is ook: durven experimenteren als zich kansen voordoen om het beter te doen dan nu en principieel zijn, er voor gaan, en ondertussen kritisch voor jezelf zijn en ook streng voor een ander. Afspraak is afspraak.

## Over vernieuwing en innovatie

Hoe Nederland er over dertig jaar uitziet, dat is een vraag voor Floris Alkemade, de Rijksbouwmeester. Kijkend naar inclusief en

circulair kun je met abstracte verhalen het paradijs uit tekenen, maar daar heb je niet zoveel aan.

We zien een grote beweging met de doorontwikkeling van de steden. Waar zit het toekomstig verdienvermogen? De Rijksbouwmeester geeft daarop zijn ruimtelijke en architectonische visie. Hij is bezig natuurlijk met vormen van hergebruik en de prijsvraag die hij met 'A Home away from Home', voor het ontwikkelen van huisvestingsoplossingen waarmee het COA beter kan inspelen op de onvoorspelbare instroom van vluchtelingen, die komt niet voor niets uit deze dienst.

Onze agenda draait, duurzaamheid is in afweziging tot andere prioriteiten maximaal geïnternaliseerd. Maar niet alles is klaar, er is nog een wereld te winnen, maar de koers en de richting zijn bepaald.

Waar het heel erg om draait is het vliegwiel van vernieuwing en innovatie aan de praat te krijgen. Dat moet blijven draaien. Gewoon elke dag je werk een beetje beter doen, al die drogerige verhalen daar wordt het morgen niet anders van. ●

# 4. Programma 2017-2020

## 4.1 Vertrouwen in de ambitie

Het feit dat er vijf steden inmiddels actief zijn en de partners zelf aangeven verder te willen, opschalen, geeft energie om die stap te wagen. De gesprekken in het land met de wens om aan te sluiten en de landelijke agendering van de circulaire en inclusieve economie onderstrepen dat nog eens extra. Wat ons vervolgens vertrouwen geeft dat we de ambitie ook echt gaan halen, is de deelname van het college en de programmamanagers in het programmabureau.

### *Het college (van ambassadeurs)*

- Jacqueline Cramer: onze burgemeester is oud-milieu minister, ambassadeur circulaire economie van de MRA.
- John Nederstigt: is duurzaamheidswethouder van Haarlemmermeer en speelt een belangrijke rol bij het aansluiten van collega-gemeenten.
- Yvonne van der Brugge: is Directeur-Generaal van het Rijksvastgoedbedrijf en speelt een belangrijke rol in de landelijke agendasetting.
- Anne-Marie Rakhorst: is veelzijdig ondernemer. Het initiatief genomen om de werelddoelen 'naar Nederland te halen' en motivator om te blijven vernieuwen.

### *Het programmabureau*

- Rutger Büch, gemeentesecretaris: verbinder puur sang. Heeft Cirkelstad van 1 naar 5 steden weten te brengen op basis van drive en vertrouwen.
- Erik Meiberg, programma Strategie en Groei: heeft een bewezen trackrecord bij KplusV wanneer het gaat over het uitbouwen van bottom-up initiatieven.
- Gertjan de Werk, programma Valorisatie. Heeft drie topinstituten achter zich staan in het LDE Centre for Sustainability om kennis te valoriseren en te implementeren.
- Antoine Heideveld: programma Onderzoek. Heeft de topwetenschappers van Nederland aan zich verbonden met het Groene Brein.
- Erick Wuestman: programma Innovatie en Services. Oprichter van Stichting Circulaire Economie en heeft een onuitputtelijke drive om te innoveren en te realiseren.

## 4.2 Aansluiten

We zijn actief in vijf Steden en zetten in op aansluiting bij nieuwe partijen, bij nieuwe steden en regio's. De verschillende manieren van aansluiten zijn in het onderstaande uitgewerkt.

Aansluiten bij Cirkelstad *om (landelijk) netwerken te verbinden:*

- neem contact op met de gemeentesecretaris;
- vriendschap ligt voor de hand.

Aansluiten bij Cirkelstad *bij een reeds actieve stad:*

- meld je aan bij die regionale spinner;
- partnerschap ligt voor de hand.

Aansluiten bij een *nieuwe regio*  
zonder *bestaand initiatief*:

- PM Groei neemt initiatief om partijen te verbinden;
- in gesprek met betreffende gemeente om de kickstart op te starten.

Aansluiten bij een *nieuwe regio*  
met *bestaand initiatief*:

- PM Groei neemt initiatief;
- in gesprek met betreffend initiatief afweging maken of een stedenband interessant is.

Nog niet in een stad of regio actief, en jij wilt graag?:

- neem contact op met gemeentesecretaris;
- in afstemming met PM Groei zetten we een planning op.

### **Kickstart**

Bij het opstarten van een Cirkelstad hebben we inmiddels een bewezen aanpak geformuleerd. In elke regio zal deze anders worden ingevuld en uitgevoerd, maar we zien steeds een aantal basiselementen terugkomen.

1. *Campagne voeren* voor een bredere bekendheid en bewustwording.

**Algemene sessie CE:** voor een breder publiek de beginselen van de CE behandelen, de eerste sessie waar publieke en private partijen elkaar bewust treffen.

2. *Het uitvoeren van de projectenkalender:* voor de regio in beeld brengen welke projecten er op stapel staan en wat daar de potentie bij is in circulariteit en fte.
3. *Het uitvoeren van een beleidsscan:* voor de provincie, de regio en de stad de beleidsuitgangspunten in beeld krijgen.
4. *Het uitvoeren van de financieringsscan:* voor de regio de mogelijke financieringsvormen in beeld krijgen.
5. *Het uitvoeren van de grondstoffenscan:* voor de regio de potentiële grondstofstromen in beeld krijgen.

**Werk sessie:** het reeds bekende netwerk wordt uitgenodigd om projecten in te brengen die we circulair en inclusief verder gaan brengen.

6. *Het voeren van partnergesprekken:* partijen die geïnteresseerd zijn in partner- of vriendschap worden benaderd.
7. *Starterspakket:* Op basis van de werksessie kunnen partijen gebruik maken van het starterspakket om projecten te initiëren.
8. *Projectcoach:* opgegeven projecten krijgen ondersteuning bij het opmaken van plannen van aanpak, inhoudelijke bijdrage en netwerkbijdrage.
9. *Projectaanvraag:* wanneer de kans zich voordoet, kan een projectaanvraag opgesteld worden om de projecten in de regio ook met budget te kunnen ondersteunen.

**Stadsrechten:** sessie om gezamenlijk te komen tot een werkprogramma voor de komende periode waarbij partijen zich committeren aan het partnerprogramma van Cirkelstad.

10. *Start Community of Practice:* Nadat de stadsrechten uitgegeven zijn, start de CoP om periodiek voortgang op projecten uit te wisselen, te leren en te versnellen.



De periode van start tot en met het uitreiken van de stadsrechten neemt zo'n half jaar in beslag. Daarna start de Cirkelstad Community of Practice op die na elk jaar weer verlengd wordt met een jaar.

### 4.3 Programma Strategie en Groei

Uit het partnernetwerk bleek een duidelijke wens tot groei. Om in meer steden, met meer partijen te komen tot meer projecten. Geen pilotprojecten om te toetsen of de circulaire economie haalbaar is. Maar meer projecten om tot opschaling te komen, tot massa waardoor er ook een nieuwe economie kan ontstaan.

1. *Realiseren van nieuwe Cirkelsteden*: per half jaar vijf nieuwe Cirkelsteden realiseren. Het gaat over het benaderen van nieuwe steden met nieuwe partners. Met hen het eerste halve jaar opstarten (initiatieffase) om te komen tot de stadsrechten. Keuze uit inzet spinners en incrementele start of kickstart middels intensieve aanpak en businesscase ontwikkeling.
2. *Realiseren van een campagne*: ondersteunend aan de beoogde groei hoort een campagne om in contact te komen met nieuwe partijen. Nationaal actieve partijen met achterban. Een nationale aanpak met een regionale uitvoering.
3. *Realiseren van nieuwe projecten*: daar waar gaten vallen of kansen zich voordoen, kan de PM het penvoerderschap op zich nemen, in samenwerking met de partners uitvoering geven en gedegen risicomanagement uitvoeren.
4. *Realiseren van voldoende financiering*: om opschaling in breedte en diepte mogelijk te maken.

### 4.3 Programma Onderzoek

In de afgelopen tien jaar zijn we steeds meer te weten gekomen. Ook dat de komende jaren nog veel kennis ontwikkeld zal moeten worden. Onderzoek is (nog steeds) een belangrijke pijler binnen Cirkelstad. De uitdaging is om kennis te ontwikkelen dicht bij de markt en opgedane kennis toegankelijk maken om te delen (via de academie). Dat is een belangrijke voeding ook voor services. En geeft waarde aan het lidmaatschap van de coöperatie.

5. *Opzetten van (wetenschappelijk) onderzoek*: grote complexe vragen waar nog geen antwoorden op zijn, doorzetten in (wetenschappelijk) onderzoek. Al dan niet binnen programma's die reeds lopen.
6. *Opzetten van challenges*: vraagstukken die naar voren komen vanuit het partner en vrienden netwerk worden gechallengeed met (in eerste instantie) het wetenschappelijk netwerk van het Groene Brein. Kennis wordt ontsloten waarna de betreffende partners en vrienden ondersteund worden met een intervisie-lijn en een interventie-lijn om de kennis ook daadwerkelijk in de praktijk toe te gaan passen.
7. *Opzetten van wegwijzers*: bij veelvuldig voorkomende vragen waar het antwoord wetenschappelijk al gegeven is, een wegwijzer opstellen naar bronnen en/of partners van Cirkelstad. De wegwijzer en de bronnen komen in de academie terecht, en in lijn gebracht met de kenniskaart circulaire economie.

#### 4.4 Programma Valorisatie

Het fundament is gelegd met het uitvoeren van pilots. Dit waren initiatieven om te toetsen of de circulaire economie technisch haalbaar is. De fase van opschaling vraagt nu om valorisatie. Innovatieve kennis robuust maken, schaalbaar maken zodat meer partijen kunnen en zullen instappen. Met meer partijen en meer projecten werken we toe naar opschaling.

8. *Opzetten van een hub*: een continu onderzoek met vele studenten gericht op sectoren om de eigen circulaire opgave te formuleren (tegen het licht van 100% circulair in 2050), daar 20 innovaties aan te verbinden die deze opgave kunnen slechten met een advies hoe met de bestaande kwaliteitskaders om te gaan.
9. *Opzetten van een circulaire index*: circulariteit kan nog niet gemeten worden. Het opstellen van een index (als opvolger van de milieudatabase) maakt het mogelijk om circulariteit juridisch te maken en daarmee een groter draagvlak.
10. *Het opzetten van een referentiebank*: het ophalen van referenties uit het cirkelstadnetwerk om actief te kunnen werken aan het mainstreamen van goede voorbeelden (SWOT, technisch ontwerp, businesscases)

#### 4.5 Programma Services en innovatie

Ondersteunend aan de groei zorgen we ervoor dat de kennis en ervaring die er is deelbaar wordt in services. In producten, in diensten. In de basis te leveren door en voor partners en toegankelijk via de academie. De groei is ook gevraagd in de aanpalende domeinen. Zorg voor innovatie en het toegankelijk maken van die innovaties. Mede in relatie tot het buitenland.

11. *Realiseren van Innovatiepapers*: per kwartaal een innovatie MeetUp organiseren met experts uit aanpalende sectoren. Over deze MeetUp wordt een paper geschreven die bepalend moet gaan zijn voor Nederland. Het paper (5 A4) dat per kwartaal gepresenteerd wordt daagt het netwerk uit en vraagt om nieuwe partners te betrekken.

12. *Realiseren van een dienstenpakket*: maandelijks het netwerk toetsen op hun actuele vraagstukken. Zijn er al antwoorden in het netwerk, dan een wegwijzer laten opstellen (andere PM). Zijn er nog geen modellen/diensten, deze zelf realiseren. Komen tot producten, trainingen. Deze worden in de academie geplaatst en gedeeld.
13. *Verbinden met internationale initiatieven*: Cirkelstad heeft zelf niet de ambitie om internationaal te gaan, maar we kunnen natuurlijk wel leren van hetgeen in het buitenland gebeurt. En zijn er verschillende partners die ook in het buitenland actief zijn.

#### **4.6 Gemeentesecretaris en bedrijfsbureau**

In de eerste tien jaar van Cirkelstad is de organisatie vooral bottom-up geweest en beperkt gebleven in schaalgrootte. Voor de komende periode, die van opschaling naar 30 steden in Nederland, is een landelijke aanpak noodzakelijk met een bedrijfsbureau om alle acties uit te kunnen zetten, na te kunnen komen en verantwoording daarover af te leggen.

14. *Opstellen programma's en landelijke agenda* in samenspraak met verantwoordelijke managers.
15. *Operationaliseren van het Spinnersoverleg*: er is continue telefonisch overleg tussen de spinners. 1 maal per kwartaal is er een spinnersoverleg om actief kennis, ervaring uit te wisselen en elkaar op de hoogte te brengen van lopende initiatieven.
16. *Realiseren Cirkelstad-dagen*: tweemaal per jaar wordt er een landelijke Cirkelstad-dag georganiseerd. De eerste dag met de focus op kennis-matchmaking (PM onderzoek en valorisatie) en de tweede dag met de focus op markt-matchmaking (PM groei en service)
17. *Afstemmen met college en PM's*: jaarlijks wordt het college uitgenodigd om te reflecteren op de koers en deze aan te vullen. Parallel daarvan optredens te verzorgen binnen hun eigen sector. Met de PM's volgt er per kwartaal afstemming over de koers.
18. *Operationaliseren van het servicedesign*: continue zorgen dat de kennisinfrastructuur van Cirkelstad is afgestemd op de partners en vrienden. Om optimaal en effectief te kunnen communiceren (6), kennis te delen (5) en toe te zien op het gebruik van de huisstijl.
19. *Actualiseren van de Academie*: wekelijks onderhoud van het smoelenboek en per kwartaal een update van de tools.
20. *Communiceren met de achterban*: wekelijkse posts op social media en elke maand een uitgave van het Cirkelstadsblad.
21. Organiseren van afspraken en events.
22. *Boekhouding en betalingen*: tweemaal per jaar het lidmaatschap innen, facturen betalen en de jaarverantwoording opstellen.
23. *Impactmeting*: aan het einde van het jaar wordt de impact per stad bepaald. We stellen leden in staat over deze impact te publiceren.



## 4.7 Planning

In de eerste tien jaar van Cirkelstad is de organisatie vooral bottom-up geweest en beperkt gebleven.

	2/2017	1/2018	2/2018	1/2019	2/2019	1/2020
<b>STRATEGIE EN GROEI</b>						
Nr 1	5 steden	10 steden	15 steden	20 steden	25 steden	30 steden
Nr 2	2 campagnes	2 campagnes	2 campagnes	2 campagnes	2 campagnes	2 campagnes
Nr 3	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Nr 4	Continue	Continue	Continue	Continue	Continue	Continue
<b>ONDERZOEK</b>						
Nr 5	PM	PM	PM	PM	PM	PM
Nr 6	2 challenges	2 challenges	2 challenges	2 challenges	2 challenges	2 challenges
Nr 7	6 wegwijzers	6 wegwijzers	6 wegwijzers	6 wegwijzers	6 wegwijzers	6 wegwijzers
<b>VALORISATIE</b>						
Nr 8	3 sectoren	3 sectoren	3 sectoren	3 sectoren	3 sectoren	3 sectoren
Nr 9		Versie 1.0		Versie 2.0		Versie 3.0
Nr 10	6 referenties	6 referenties	6 referenties	6 referenties	6 referenties	6 referenties
<b>SERVICES EN INNOVATIE</b>						
Nr 11	2 MeetUps	2 MeetUps	2 MeetUps	2 MeetUps	2 MeetUps	2 MeetUps
Nr 12	6 diensten	6 diensten	6 diensten	6 diensten	6 diensten	6 diensten
Nr 13	PM	PM	PM	PM	PM	PM
<b>GEMEENTESecretaris EN BEDRIJFSBUREAU</b>						
Nr 14	Continue	Continue	Continue	Continue	Continue	Continue
Nr 15	2 Overleg	2 Overleg	2 Overleg	2 Overleg	2 Overleg	2 Overleg
Nr 16	1 dag	1 dag	1 dag	1 dag	1 dag	1 dag
Nr 17	2 Overleg	2 Overleg	2 Overleg	2 Overleg	2 Overleg	2 Overleg
Nr 18 t/m 23	Continue	Continue	Continue	Continue	Continue	Continue



**Wethouder Anne-Marie Rakhorst**

## **Impact, of de transitie van de stad**

Anne-Marie Rakhorst is ondernemer, investeerder en publicist op het gebied van duurzaamheid. Ze is o.a. initiatiefnemer en eigenaar van het onafhankelijke platform Duurzaamheid.nl, dat samen met professionals, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheden Nederland verder wil verduurzamen. Eerder richtte ze het succesvolle bedrijf Search Ingenieursbureau op. Haar meest recente boek, Geld stuurt de wereld, is een zoektocht naar duurzaam kapitaal.

## ‘Mij is het te doen om impact.’

Over circulair ondernemen, de energietransitie, innovatie en duurzaam geld spreekt ze regelmatig in de media en tijdens congressen. Ze nam het initiatief tot de campagne ‘17 doelen die je deelt’ en het vervolg: de ‘17 doelen prijsvraag’, waarmee ze Nederland kennis wil laten maken met de 17 Werelddoelen die de Verenigde Naties eind 2015 opstelden.

### Over de stad

De stad fascineert mij. Er worden afspraken gemaakt op nationaal niveau, maar de actiegerichtheid, die zit in de stad. Mensen realiseren zich dat vaak niet. In de stad komt alles samen. Migratie is op stadsniveau een kans of een uitdaging. Adaptatie aan klimaatverandering is eveneens een stedelijke agenda, want vijftig tot vijfenzeventig procent van de wereldbevolking woont straks in deltasteden, die veel water te verwerken krijgen. Een stad als Miami is nu al bijna onverzekerbaar geworden. We zien in het algemeen een toenemende urbanisatie. Er wordt veel gevraagd van het adaptieve vermogen. De kansen zijn enorm, en als we slim zijn grijpen we die kansen, maar we hebben ze, net zoals de verbeteringen van de afgelopen decennia, nog onvoldoende op het netvlies. Alle steden hebben min of meer steeds dezelfde vraag. Het gaat in de grote transitie waar we voor staan, over hoe je omgaat met expertise, bestuurlijke kracht en leidinggevende kwaliteiten. Hoe ga je om met de sociale component, hoe werk je samen met externe partijen? Betrek je op voorhand externe financiers? Zie je klimaatadaptatie als iets dat geld gaat kosten of gaat het juist geld opleveren omdat je creatief

bent en kustbescherming zo invult dat het waarde toevoegt aan een gebied? Laat je veel samenkomen in één project, in plaats van een gangbare lineaire vorm van geld toebedelen? Kijk je met een open vizier naar de problemen, breng je kansen bij elkaar door de scope anders neer te zetten, en zo veel meer toegevoegde waarde te creëren voor de toekomst?

### Over 17 doelen die je deelt

Onze kinderen herinneren mij er elke dag aan, dat ik als mens en ondernemer werkelijk een bijdrage kan leveren. Kinderen kijken met een open blik naar de wereld en komen vaak met oplossingen waar wij als volwassenen niet meteen aan denken. Daarom heb ik kinderen de hoofdrol gegeven in onze campagne over de werelddoelen van de Verenigde Naties. Kinderen zijn de leiders van de toekomst, maar de toekomst van onze kinderen hangt af van de beslissingen die we nu nemen. Uiteindelijk gaat het erom hoe de wereld er in 2030 uitziet. De werelddoelen vormen de basis van al mijn werk en voor de Nederlandse campagne hebben we ze ‘doelen die je deelt’ genoemd. Doelen die ervoor zorgen dat de wereld gezonder, eerlijker en veiliger wordt voor iedereen. Dat

## ‘De werelddoelen vormen de basis van al mijn werk.’

kan als we ze massaal in het hart sluiten, delen en vooral erop handelen. Die doelen zijn een prachtig instrument om breed in de maatschappij mensen mee te nemen, voor het creëren van draagvlak, omdat ze omarmd worden door ongelooflijk veel verschillende organisaties. Het is een paraplu boven heel veel.

De grootste accountantsorganisaties, de big four, Deloitte, PwC, Ernst&Young en KPMG, willen de doelen als basis nemen voor hun waarderingsmodellen voor organisaties, pensioenfondsen nemen ze als uitgangspunt voor hun impact beleggingsbeleid en voor steden zijn ze een plattegrond voor stadsontwikkeling.

### Over geld

Er is nog een wereld te winnen. Toen ik mijn boek ‘Geld stuurt de wereld’ aan het maken was ontdekte ik dat bij de pensioenfondsen en in de zorg in zijn algemeenheid, duurzaamheid nog relatief onbesproken was. Interessant, want als ergens de mens en duurzaamheid centraal zouden moeten staan, dan is het wel daar. De laatste jaren komt er wel beweging daar in het nadenken over impactbeleggingen, maar dat is zeker nog niet gerealiseerd.

Als je de tegoeden van pensioenfondsen, ons spaargeld en belegd particulier vermogen optelt, hebben we in Nederland zo’n 2300 miljard euro. Het geld klotst tegen de plinten, zeggen we weleens. Waarom wordt dat geld niet ingezet voor de grote transitie waar we voor staan in de steden en op het gebied van energie, mobiliteit en voedsel? Om de doelen van Parijs

te halen is volgens een rapport van *McKinsey* 200 miljard nodig, daar krijg we boven twee procent economische groei voor terug en heel veel werkgelegenheid in de bouw, installatietechniek en geothermie.

Ondertussen wordt heel veel geld belegd door computers met verouderde software, en risico’s die we nu, op nationaal en internationaal hebben geaccepteerd zoals de klimaatverandering, zitten niet in die verouderde modellen. Voorraden fossiele brandstoffen staan gewoon nog als eigendom in de boekhouding. Bij de Nederlandse Bank is het besef wel doorgedrongen van de omvang van de bedreigingen door klimaatverandering en de noodzaak van een andere koers, van lange termijn denken. Maar we staan pas aan het begin.

### Over het spannende punt

In het debat hierover komen we nog onvoldoende tot de kern. Ik ben altijd op zoek naar het spannende punt, ook als ondernemer, als investeerder en ook in mijn boeken en voordrachten. Het spannende punt is inhoudelijk interessant, bijvoorbeeld: waarom gaat er zo weinig geld naar impact-investeringen? Die vraag, dat spannende punt, wordt nog vermeden in de debatten, ik probeer zelf steeds meer de vinger te leggen op wat nodig is om tot een doorbraak te komen. Daar ben ik naar op zoek. Ik wil dynamiek veroorzaken, processen robuust maken. Als je een bepaalde beweging creëert en je laat het vonkje overspringen, dan moet er wel een uitvoerende organisatie zijn die het gaat begeleiden. Dat heeft alles

te maken met de rol van Cirkelstad, en de taken die Cirkelstad op zich neemt en wat je aan andere partijen, privaat en publiek, moet overlaten.

## Over impact

Mij is het te doen om impact. Ik hoop dat alles wat ik doe impact heeft binnen mijn droom die verwoord is in de werelddoelen. We hebben behoefte aan daadkracht en daarom is Cirkelstad zo'n geweldig vehikel, een model van publiek private samenwerking, iets waar we in Nederland trouwens goed in zijn en nog beter in kunnen worden.

Cirkelstad bestaat al tien jaar en heeft een hoop leerervaringen opgedaan. Ik geloof dat je op lokaal niveau in een coalitie met

verschillende partijen ongelooflijk veel kunt bereiken. De opgave gaat verder dan een operationeel en duurzaam gebouw, de coalitie is op wijk en stadsniveau, kijk naar cohesie en samenhang, bijvoorbeeld in warmtenetten. De stad, ik kom weer terug bij het begin, is daarvoor het volmaakte vertrekpunt en steden willen van elkaar leren. Kwaliteit kopiëren van de ene stad naar de andere is een impact aanpak, daar kun je ver mee komen en Cirkelstad kan in dat proces, in die strategische ontwikkeling, van grote toegevoegde waarde zijn als een label waar partijen elkaar vinden.

Anne-Marie is als vice-voorzitter van de Raad van Toezicht betrokken bij Human Cities Coalition. Meer lezen over het initiatief kan op [duurzaamheid.nl](https://duurzaamheid.nl) of [humancities.com](https://humancities.com). ●

## CASUS

### Menselijke steden

Een leefbare, duurzame, inclusieve stad. Maar bovenal een menselijke. De Human Cities Coalition (HCC), een uniek publiek-privaat samenwerkingsverband van ruim 150 betrokkenen, werkt samen aan concrete duurzame en rendabele projecten om dit te realiseren. Het doel is om de levens van met name sloppenwijkbewoners in steden te verbeteren, door gezonde businesscases te creëren. De coalitie bestaat multinationals als Philips en Arcadis, kleine en middelgrote sociale ondernemingen zoals Pakhuis de Zwijger, NGO's als Slum Dwellers International, verschillende universiteiten, het ministerie van Buitenlandse Zaken en bedrijven uit de financiële sector. AkzoNobel nam het initiatief voor het partnerschap.

De HCC gaat voor een inclusieve aanpak. Er worden coalities gevormd tussen verschillende sectoren en verschillende betrokkenen in de stad en de wijk, van burgers en ondernemers tot stadsbestuur. Innovatieve financieringsmechanismen, zoals blended finance, zijn de bodem onder de verschillende projecten. De HCC start nu met twee pilotsteden: in Manilla en Jakarta. Al doende ontstaat zo een aanpak die kopieerbaar is en ook op andere steden in de wereld kan werken.

© 2017 Cirkelstad

**Tekst collegeprogramma en eindredactie** Rutger Büch

**Tekst interviews** Eric Schoones

**Adviezen** Antoine Heideveld, Erik Meiberg, Gertjan de Werk, Erick Wuestman

**Fotografie** Cirkelstad, Jacqueline Cramer: Hans Kokx Fotografie, Anne-Marie Rakhorst: Vincent Boon

**Vormgeving** Kaj van Leeuwen







**Wij maken werk van steden  
zonder afval, zonder uitval**

[www.cirkelstad.nl](http://www.cirkelstad.nl)  
[info@cirkelstad.nl](mailto:info@cirkelstad.nl)  
085 - 003 01 21

