Programma Circulaire Werklocaties

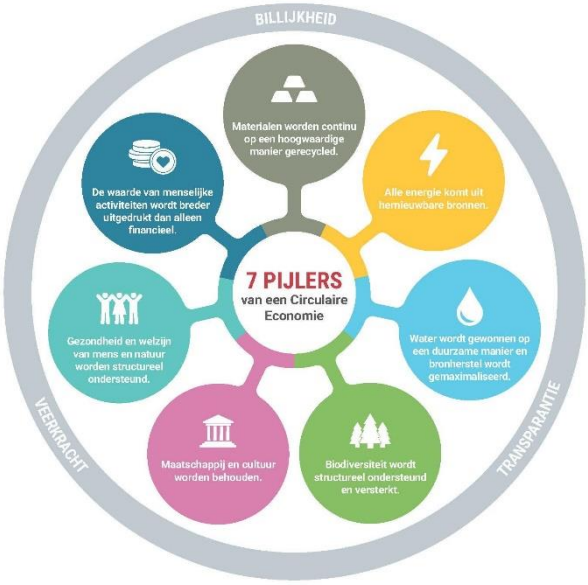
Circulaire werklocaties: de communicatieopgave

Binnen het praktijkprogramma circulaire werklocaties is behoefte aan – naast fysieke en instrumentele producten – handvatten voor het opstellen van de communicatiestrategie over circulaire werklocaties. De vraag hoe je precies draagvlak creëert onder stakeholders, wordt in deze handreiking niet beantwoord. Daarvoor zijn de opgaven te verschillend. Wel geeft deze handreiking inzicht in de verschillende belangen en communicatieinstrumenten die je kunt gebruiken, afgestemd op de verschillende stadia van de ontwikkeling. Tot slot biedt de handreiking suggesties voor het aangaan van het gesprek met de 'klant'. Interesse, inspiratie en kennisuitwisseling zijn sleutelwoorden. Een slimme combinatie van verplichten en verleiden vormt de receptuur voor een succesvolle 'customer buying journey' en een optimaal circulaire werklocatie.

Focus en kernboodschap

Wat bedoel je met 'circulaire werklocaties' is geregeld de eerste vraag aan de gebiedsontwikkelaar. Eindgebruikers, bestuurders, projectontwikkelaars, beleggers en omwonenden hebben allen een ander beeld bij het begrip en bovendien een ander belang bij de gebiedsontwikkeling. Het goed kunnen afstemmen van de boodschap op de informatiebehoefte van stakeholders is essentieel voor het creëren van draagvlak voor de ontwikkeling. Helder zijn over ambities en het concreet maken van maatregelen en resultaten zijn de basis voor communicatie met iedere stakeholder. De 'kernboodschap' van de ontwikkeling moet aansluiting vinden bij de stakeholders. Maar wat is de kernboodschap van een circulariteit eigenlijk?

Circulariteit is voor beleidsmakers 'hot', maar is net als duurzaamheid een soort containerbegrip dat iedereen naar eigen inzicht kan invullen en zo kan verwateren. Om het begrip circulariteit te concreet te maken, heeft adviesbureau Metabolic zeven aandachtsvelden ('pijlers') benoemd die van belang zijn: energie, water, hergebruik van materialen, biodiversiteit, culturele diversiteit, gezondheid/welzijn en meervoudige waardecreatie. Deze integrale benadering biedt handvatten voor het bepalen van focus binnen een ontwikkeling.



In essentie gaat het bij circulariteit om het tegengaan van *verspilling* en dat betreft zowel de inzet van minder of herbruikbare grondstoffen en materialen als vermindering van energiegebruik, schoon water of verkeersbewegingen. Concrete zaken dus die gebiedsontwikkelaars, investeerders en bedrijven op werklocaties begrijpen en waarop veel winst valt te behalen: zowel maatschappelijk, qua imago maar zeker ook financieel.
Voor de legitimering van het ontwikkelen van schaarse ruimte en het draagvlak is ook aandacht nodig voor klimaatadaptatie, hittestress en behouden en ontwikkelen biodiversiteit. Onderwerpen waarmee op voornamelijk bestaande werklocaties nog weinig werd gedaan en waar winst te behalen is. Voor het duurzaam ontwikkelen van zowel nieuwe als bestaande locaties vormen deze thema's belangrijke aandachtspunten.

De gekozen focus binnen de pijlers, het ambitieniveau en de bijbehorende maatregelen, vormen de opgave van de gebiedsontwikkelaar. Een analyse van deze opgave en de impact ervan op de verschillende stakeholders, vormen de basis van iedere communicatiestrategie.

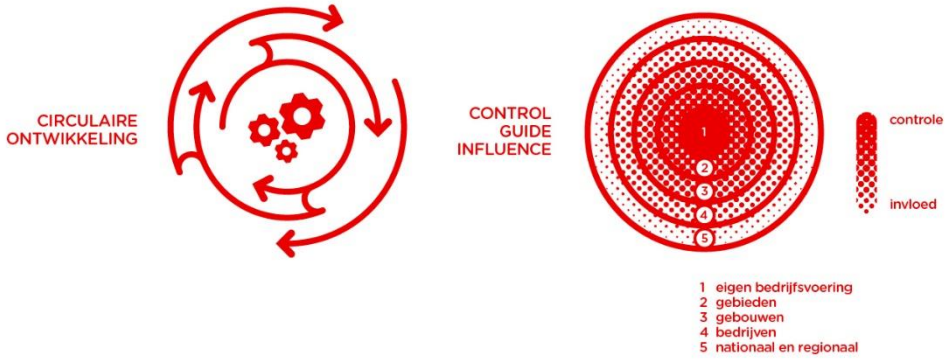
De (her)ontwikkeling van werklocaties is complex. Niet alleen vanwege nieuwe beleidsmatige uitdagingen maar ook en vooral door het grote aantal partijen of stakeholders die verschillende wensen en belangen hebben. Partijen variëren van gemeenten tot projectontwikkelaars, vastgoedbeleggers, bedrijven, maatschappelijke belangenorganisaties en omwonenden. Gemeenten vervullen veelal de rol van gebiedsontwikkelaar maar bestuurders, gemeenteraad en beleidsambtenaren kijken er lang niet altijd hetzelfde tegen aan; lokale werkgelegenheid is een speerpunt maar ook een gezonde grondexploitatie en (steeds meer) maatschappelijke ambities rond bijvoorbeeld klimaat, energie en circulariteit. Zowel investeerders als vastgoedbeleggers hebben in eerste instantie vooral een financiële optiek en onderwerpen als duurzaam of circulair bouwen zijn pas de laatste jaren nadrukkelijk op hun netvlies gekomen. Maar het besef groeit dat om nieuwe investeringsopportunities te vinden ook maatschappelijke waarden meer aandacht vragen. Investeerders zien in dat door maatschappelijke waarden mee te nemen in de vastgoedstrategie, vastgoed langer haar waarde behoudt.

Bedrijven zelf concentreren zich liever op hun bedrijfsproces dan op de vastgoedontwikkeling. Toch zien we dat bedrijven steeds meer ontvankelijk zijn voor maatschappelijke waarden als zij hierop worden aangesproken bij het verwerven van een positie op een toekomstvaste bedrijfslocatie. De

mogelijkheden en investeringsruimte kan aanzienlijk verschillen tussen sectoren en type bedrijven (groot, MKB). Toch is met een rechte rug onderhandelen en goede communicatie veel mogelijk.

Voorgaande laat zien dat afhankelijk van de regio, de branche, de markt en het soort stakeholder de belangen, aangrijpingspunten en kansen voor de gebiedsontwikkeling uiteenlopen. Het verdiepen in je stakeholders en het uitvoeren van marktanalyses en marktconsultaties is daarom van essentieel belang bij het bepalen van ambities en het vergroten van draagvlak en daarmee de kans op een succesvolle (her)ontwikkeling.

Circle of influence
Het is belangrijk om als gebiedsontwikkelaar bewust te zijn van je 'circle of influence' (zie figuur). De gebiedsontwikkelaar kan veel willen, maar de formele zeggenschap is in eerste instantie beperkt tot hun eigen rol op gebiedsniveau. Die invloed wordt al minder bij de realisatie van gebouwen en voor de bedrijfsvoering is vooral de ondernemer aan het stuur. De uitdaging is dat een gebiedsontwikkelaar jaren voor de muziek uitloopt als het gaat om doelen te stellen voor onderwerpen in het Klimaatakkoord of Grondstoffenakkoord. De gebiedsontwikkelaar slaagt alleen door samen met investeerders en ondernemers stappen in te ontwikkelen op deze onderwerpen.

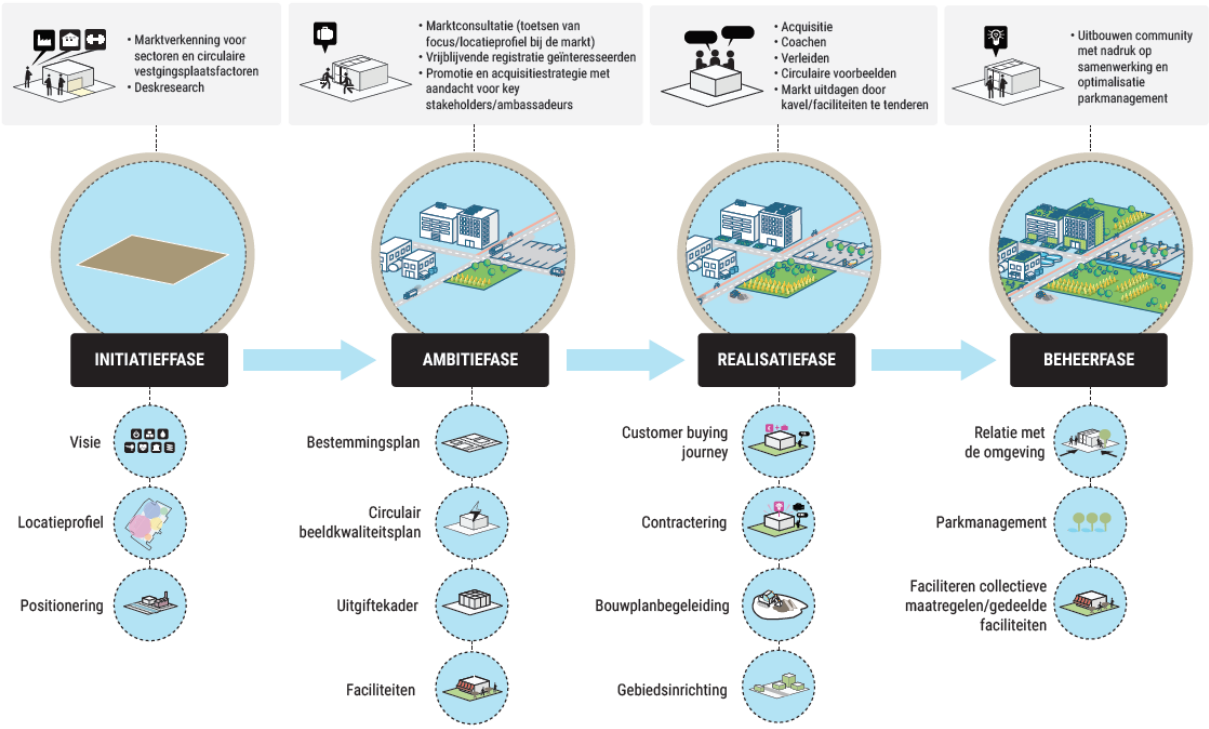


Figuur 1. Circle of influence (Bron: SADC)

Ambities zichtbaar maken
Eenvoudig top-down de wet voorschrijven biedt weinig soelaas en schept geen verbinding. Het gaat erom als gebiedsontwikkelaar naar klanten en andere stakeholders te luisteren, hen te inspireren en te faciliteren. Hij moet een overtuigend verhaal en heldere boodschap ontwikkelen dat aanslaat bij investeerders en bedrijven. De kunst is om de eigen ambities als gebiedsontwikkelaar zo te verpakken dat investeerders en bedrijven duurzaamheid en circulariteit en een vestigingslocatie die daarin zich onderscheidt ook als hun belang gaan zien.

Een gedegen communicatiestrategie is dan ook een vereiste om circulaire ambities te realiseren. Daarbij is het van belang een onderscheid te maken naar de verschillende fases van een

gebiedsontwikkeling: d.w.z. initiatieffase, planfase, realisatiefase en beheer- of exploitatiefase (zie figuur Akro). Iedere fase kent een eigen opgave, strategie, doelgroepen en middelen. Zo worden in de ***initiatieffase*** de ambities en visie voor een werklocatie bepaald. Centraal staat daarbij de positionering van de werklocatie ten opzichte van de bedrijfssectoren waarop men zich wil richten. *Positionering* betreft de identiteit en het onderscheidend vermogen ten opzichte van andere, concurrerende locaties. Een scherpe positionering vormt weer de basis voor productontwikkeling en de *branding* van de locatie; dat wil zeggen het gebied als merk en verhaal (storytelling). Daarbij gaat het overigens niet alleen om de toekomstige klant maar ook om een overtuigend verhaal richting omgeving: bijvoorbeeld milieugroepen en omwonenden die vaak een goede relatie hebben met de lokale politiek. Zij kunnen invloed uitoefenen bij de publiekrechtelijke besluitvorming rond omgevingsplannen en zijn belangrijk voor draagvlak.
In de daarop volgende ***planfase*** wordt een vertaalslag gemaakt voor zaken als de terrein- en kavelomvang, vestigingsplaatseisen, de inpassing van de werklocaties in de omgeving en uiteindelijk het bestemmingsplan en het uitgiftekader. Ook de circulaire ambities worden in dat verband geformuleerd. Dit betreft een breed palet van onderwerpen, variërend van waterberging tot zonnepanelen, toepassing van circulaire materialen voor gebouwen of vergroening van het openbaar gebied. Ook de zeven pijlers of de R-ladder[1] vormen in dat verband een handzame kapstok.
Een *Circulair beeldkwaliteitsplan, Brandbook (merk, storytelling)* of zijn handzame tools om in de volgende realisatiefase het gesprek aan te gaan met investeerders en bedrijven. Belangrijk is om de circulaire ambities bij de inrichting en uitvoeringsaanpak zichtbaar te maken richting investeerders. Dit geeft de noodzakelijke uitstraling en maakt het eigen plan geloofwaardig voor investeerders en bedrijven; *practice what you preach*.



[1] De R-ladder wordt gehanteerd door het Planbureau voor de Leefomgeving voor de mate van circulariteit. De hoogste trede van circulariteit is Refuse (voorkomen van het gebruik van nieuwe materialen en grondstoffen). Volgende treden zijn reuse, repair, recycling en recover. Verbranden vormt de onderste en minst wenselijke trede.

Informeren en inspireren
Communicatie en onderhandelen zijn sleutelwoorden in de ***realisatiefase*** van nieuwe werklocaties. In deze fase gaat het erom investeerders voor bedrijfsgebouwen te werven, het gesprek aan te gaan over hun wensen en uiteindelijk om contractvorming en gronduitgifte. Vandaar de metafoor van een reis waarop de (potentiële) kopende klant wordt geïnformeerd en geïnspireerd om mee op weg te gaan naar de circulaire werklocatie.
Zo'n onderhandelingsproces heeft zijn eigen dynamiek. De kunst is om daarbij op zoek te gaan waar de wensen van investeerders matchen met de circulaire ambities van de gebiedsontwikkelaar. Daarbij gaat het vaak om praktische zaken zoals investeringen in innovatieve vormen van water- en energietoepassingen en circulair bouwen maar ook om deelname aan duurzame vormen van mobiliteit (vervoermanagement, deelsystemen) of aan collectieve vormen van afvalscheiding en –inzameling. Grote, corporate bedrijven zijn ook aanspreekbaar op de Unesco-SDG's (sustainable development goals) die duurzaamheid en circulariteit heel breed vertalen in termen van armoedebestrijding, rechtvaardigheid en participatie van werknemers en omgeving.
Goede voorlichting over toekomstige wet- en regelgeving evenals praktische voorbeelden van succesvolle innovaties en business cases elders slaan aan en kunnen investeerders over de streep trekken. Vier successen en stel daarbij de ondernemer(s) centraal. Ook kunnen ze worden aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, waaraan vaak in jaarverslagen aandacht wordt besteed; the proof of the pudding is in the eating, nietwaar. Zo'n reis met de klant is op het eerste oog eenvoudiger bij de ontwikkeling van greenfields, nieuwe werklocaties in een regio met druk op de markt waar men als gebiedsontwikkelaar meer eisen kan stellen. Bij bestaande locaties is het kan het ingewikkelder zijn. Sleutel is om (een kopgroep van) bestaande bedrijven mee te krijgen bij de eigen circulaire ambities en bij hen op te halen waar vanuit hun perspectief, bedrijfsmatig of locatiespecifiek, de kansen en prioriteiten liggen. Voordeel van bestaande terreinen ten opzichte van nieuwe locaties is echter dat er al een 'community' van bedrijven bestaat en bedrijven één op één kunnen worden aangesproken op hun (circulaire) wensen en ambities. De parkmanagementvereniging vormt daarbij een voor de hand liggende partner.

Draagvlak creëren en faciliteren
Parkmanagement is de spil in de ***beheer- of exploitatiefase*** van een werklocatie. In het bestuur zitten vertegenwoordigers van de gebiedsontwikkelaar zelf en van de bedrijven op locatie. Parkmanagement is vooralsnog sterk gericht op voorzieningen en diensten in de sfeer van heel, schoon en veilig. Een vitale parkmanagementorganisatie met een toekomstgerichte agenda kan een belangrijke katalysator zijn om – door middel van gedeelde belangen - circulaire doelstellingen te behalen. Doelgroep in deze beheerfase zijn de gebouweigenaren en gebruikers. De mate waarin bedrijven willen participeren in circulaire activiteiten verschilt per sector en locatie.

Net als in de realisatiefase vormen kennisdeling en communicatie dan ook sleutelwoorden om circulaire ambities te realiseren. Inspireren en faciliteren is ook hier het motto. Bedrijven willen best over hun eigen schaduw heen springen maar weten vaak niet hoe dat moet en wat het oplevert. Goede voorbeelden van rendabele business cases, bezoek aan collega-bedrijven of inschakeling van bijvoorbeeld professionele consulenten/coaches vormen tools om bedrijven te inspireren en mee te krijgen bij de transitie naar circulair werken. Het is hierbij van belang om als gebiedsontwikkelaar bottom up vanuit bedrijven en community circulaire ambities vorm te geven en focus aan te brengen. Door de bedrijven(vereniging) uit te nodigen en hierbij te betrekken, wordt de energie in de community benut. Op die manier wordt commitment georganiseerd. Een volgende stap is het binden van bedrijven van naam die voortrekker en gezicht willen zijn van de circulaire ambities. Samenwerking tussen de overheid en ondernemers is hier essentieel, maar minstens zo belangrijk ook de samenwerking tussen bedrijven. Essentieel is ook als gebiedsontwikkelaar ambities gefaseerd en modulair aan te vliegen, dus niet alles tegelijk op het bordje van bedrijven te leggen.

Verplichten..
Doel van het Programma Circulaire Werklocaties is om gebiedsontwikkelaars skills, ervaringen en tools aan te reiken om ambities over het voetlicht te krijgen en investeerders en bedrijven te overtuigen daarin te participeren. In essentie hebben gebiedsontwikkelaars twee methoden om de transitie naar circulaire werklocaties vorm te geven: verplichten of verleiden. Met verplichten wordt druk te gezet op investeerders en bedrijven (*pushfactore*n). Het toepassen van circulaire maatregelen wordt op die manier afgedwongen. Door te verleiden worden bedrijven en vestigers geïnspireerd en uitgenodigd (*pullfactoren*) om hun plannen circulair vorm te geven. Een andere manier om partijen te verleiden is op hen bewust te maken van de naderende urgentie en toekomstige wet en regelgeving.
Als gebiedsontwikkelaar zijn er op dit moment weinig manieren om partijen te verplichten om circulair te ondernemen. Uiteraard kunnen gebiedsontwikkelaars in de realisatiefase eisen stellen aan nieuwe vestigers – zeker in een markt waarin de posities schaars zijn. Ook wettelijke eisen worden steeds strenger. En ook banken en beleggers (green bonds) stellen steeds meer eisen en voorwaarden (certificering) rond duurzaamheid en circulariteit bij de financiering van investeringen van bedrijven. Toch is het louter opleggen van verplichtingen een beperkte methode voor het vormgeven van een optimaal circulaire werklocatie.

..of verleiden?
Verleiden is de andere kant van het spectrum. Kennisuitwisseling is de essentie van verleiden; informeren, enthousiasmeren en faciliteren werken altijd beter dan afdwingen. Het gaat erom investeerders en bedrijven te informeren over de voordelen die ze kunnen behalen door circulair te bouwen en slimmer te opereren: maak kansen zichtbaar, zoals een beter maatschappelijk imago richting eigen medewerkers, klanten en omgeving. Wettelijke eisen die de komende decennia van overheidswege worden gesteld rond duurzaamheid en circulariteit vormen in dit verband op dit moment een argument om bedrijven te verleiden vooruit te lopen op toekomstige regelgeving. Deze ontwikkelingen zijn veelal nog niet bekend bij investeerders en bedrijven. Met behulp van de transitieagenda kan het gesprek op gang gebracht worden en inzicht gegeven worden in toekomstige doelstellingen en wet- en regelgeving.
Of wijs op een hogere vastgoedwaarde van gebouwen; circulair bouwen biedt balanstechnische voordelen doordat het gebouw minder hoeft te worden afgeschreven. Door waardevolle afvalstromen als grondstof te scheiden van restafval hoeft veel minder (snel stijgende) afvalstoffenbelasting te worden betaald. Slimme mobiliteitsoplossingen leiden tot minder verkeerbewegingen en lagere vervoerskosten. Voor (institutionele) beleggers is investeren in langdurig waardevast vastgoed een pré. Dit maakt werklocaties met een sterke positionering, een goed vestigingsklimaat en een hoge standaard voor circulariteit steeds aantrekkelijker. Zo zijn er talloze voorbeelden op verschillende gebieden.

Tools voor succesvolle communicatie
SKBN, de Stichting Kennisalliantie Bedrijventerreinen Nederland, staat in naam en daad voor kennisontwikkeling en kennisuitwisseling. De transitie naar circulaire werklocaties vormt een speerpunt in de komende jaren. Het gaat erom via onderzoek, excursies en pilots onderlinge ervaringen te delen en gebiedsontwikkelaars kennis en middelen te verschaffen om projectontwikkelaars, investeerders en bedrijven te stimuleren daarin te participeren. Customer buying journey vormt een mooi motto voor deze gezamenlijke reis. Met onderstaande tabel worden handvatten geboden per fase deze *journey* uit te stippelen. Door te structureren en begrip te hebben voor de belangen van bedrijven kom je verder. Wachten langs de zijlijn gaat de versnelling niet brengen, start met het uitstippelen van je circulaire ambities!

Activiteiten en tools kennisuitwisseling en communicatie

Fases gebiedsontwikkeling	Tools
Initiatieffase	
Doel: positionering en draagvlak ontwikkelen	Omgevings- en stakeholdersanalyse
	Scherpe positionering
	Inspirerende gebiedsvisie
	Marktconsultatie
Planfase	Communicatieplan
Doel: ambities zichtbaar maken	Brandboek
	Circulair beeldkwaliteitsplan
	Circulaire gronduitgiftekader
	Circulaire openbare ruimte
Realisatiefase	Kennisuitwisseling ambities met prospects
Doel: informeren en inspireren	Info over wet- en regelgeving komende decennia
	Idem over subsidies en financieringsmogelijkheden
	Praktische voorbeelden, rendabele business cases
	Inspelen op MVO-beleid en imagoversterking
	Info waardevermeerdering vastgoed
	Kortingen grondprijzen als trigger
	Rug recht houden bij onderhandelingen
	Practice what you preach en successen vieren
	Circulaire transitieagenda
Beheer- en exploitatiefase	Samenwerking parkmanagementvereniging/BIZ
Doel: draagvlak creëren en faciliteren	Workshops met bedrijven
	Rendabele business cases tonen
	Excursies naar voorbeeldbedrijven
	Enkele bedrijven als trekkers
	Gefaseerde, modulaire aanpak
	Advies en ondersteuning consulenten/coaches

Colofon

Opsteller product en tekst:
Akro Consult en Jan Rutten

Praktijkprogramma Circulaire Werklocaties 1.0
Op initiatief van SKBN en begeleid door Akro Consult en C-creators hebben 12 werklocaties, divers qua profiel en levensfase, gedurende 2 jaar verkend hoe werklocaties kunnen anticiperen op en transformeren naar een circulaire economie. Wat wordt daarbij gevraag van de gebiedsontwikkelaar en de bedrijven. Delen van kennis en ervaringen stonden hierin centraal.

Andere in het kader van het praktijkprogramma opgestelde producten:

- Circulaire transitieagenda

- Circulaire gronduitgifte

- Circulaire werklocaties: openbare ruimte

Initiatief

Programmamanagement

Deelnemers Praktijkprogramma Circulaire Werklocaties 1.0