

Recombinatie en de investering in maatschappelijke voorziening

Inleiding voor De Kop

Leiden, 23 november

Jurgen van der Heijden



AT OSBORNE

- Wat is recombinitie?
 - 1) Feiten
 - 2) Verklaring
 - Kansen, opportunity costs, duurzaamheid
- Investeren
 - Investeren in co-benefits
 - 10 redenen om te investeren
- Tot slot, een verstrekkend verhaal,
want jullie zijn De Kopgroep



- In ongeveer vijftien jaar tijd zijn bijna 1600 woon-zorgcentra opgekomen, 600 brede scholen en 450 zorgboerderijen. Bibliotheken werken samen met banken, supermarkten, of apothekers. Waterschappen, natuurmonumenten en projectontwikkelaars werken samen. Sport vindt plaats in parken, geluidswallen en op daken. Woonzorgcentra werken samen met scholen, scholen met hotels en restaurants, restaurants met psychiatrische ziekenhuizen, etc. etc.



- Cliënten van een psychiatrisch ziekenhuis die groenten kweken met studenten van een landbouwopleiding voor een restaurant met een Michelin ster. Hoe verklaar je dat?
- Koopt het restaurant groente op de markt, laat de school de studenten enkel kweken voor de oefening en niet voor het restaurant, en laat het ziekenhuis cliënten enkel groente kweken als bezigheidstherapie, dan laten zij kansen lopen. Welke kansen?

- Cliënten en studenten krijgen betere kansen op goede resultaten. Therapeuten en docenten zijn onderdeel van de plaatselijke gemeenschap die zich nu meer verbonden voelt. Klanten krijgen de garantie dat de groenten worden gekweekt op milieuvriendelijke wijze (onbespoten). Dit en de verbinding met de gemeenschap dragen bij aan het imago van het restaurant en dat is van belang voor de omzet.

- Als deze kansen niet worden benut, betekent dat kosten, *opportunity costs*, vooral door minder sociale rechtvaardigheid (kansen cliënten en studenten), minder sociale cohesie (plaatselijke gemeenschap), minder behoud van natuur en milieu (onbespoten groente) en minder ondernemerschap (restaurant).
- De kans, de *opportunity*, op recombinaatie van wat restaurant, psychiatrisch ziekenhuis en school samen doen moet meer kunnen opleveren voor allen.

- Recombinatie resulteert in voordelige verbindingen tussen sociale cohesie, sociale rechtvaardigheid, behoud van natuur en milieu en ondernemerschap. Dit zijn de vier elementen van duurzaamheid.
- Het negeren van deze elementen is in de loop van honderden jaren steeds meer gaan kosten, denk aan de arbeidersbeweging en milieubeweging die zorgen dat kosten worden gemaakt voor sociale rechtvaardigheid en behoud van natuur en milieu.

- Recombineren is het gebruik maken van de kans om beter te ondernemen door sociaal rechtvaardig te zijn, of een betere gemeenschap te creëren door te doen aan behoud van natuur en milieu. Zo komen sectoren bij elkaar die nooit eerder in win – win situaties zaten en nu elkaar helpen effectiever en efficiënter te zijn.



- Gemeentelijke maatregelen die een buurt veiliger maken, zorgen voor een hogere waarde van het vastgoed daar. Een aanwezige woningcorporatie kan deze bijvangst, *co-benefit*, onderkennen en daarin een voorinvestering doen. Daarmee versnelt de corporatie de waardecreatie, of helpt een initiatief dat anders misschien niet gerealiseerd wordt.

- Investeren in co-benefits is investeren in de winst die door recombinate behaald kan worden.
- Een gezamenlijke investering van gemeente en corporatie in veiligheid is niet ongebruikelijk. Toch staat het nog in de kinderschoenen dat partijen zien dat zij van elkaar profiteren en daarom investeren in co-benefits. 10 redenen om dat te doen:

- **1) Voor de voorzichtige investeerder**
Investeringsen die bijdragen aan kwaliteiten in een gebied, in betere veiligheid bijvoorbeeld, hebben als co-benefit een betere courante waarde van investeringen in dat gebied, bijvoorbeeld in vastgoed. Voorinvestering haalt die waardecreatie naar voren.
- **2) Voor de ondernemende investeerder**
De kwaliteit van een gebied neemt toe naarmate functies beter op elkaar worden afgestemd, bijvoorbeeld wonen, leren en zorg. Ondernemers kunnen daarop tal van nieuwe diensten richten, zoals vervoer tussen knooppunten van wonen, leren en zorg. Financiering van die dienstverlening kan een rendabele investering zijn.



- **3) Voor de avontuurlijke investeerder**

De combinatie van functies kan een vruchtbare broedplaats zijn waar ondernemers nieuwe producten ontwikkelen. Zo zijn woon-zorg-centra broedplaatsen gebleken voor nieuwe producten op het terrein van huisautomatisering, zelfzorg en zelfmedicatie, en medische hulp op afstand. Investering in dergelijke productinnovatie is risicovol, maar kan zeer lonend zijn. De stap van 2 naar 3 is voor vele ondernemers groot, omdat 3 gaat om technologie en niet iedereen kan op dat terrein zelf iets nieuws maken. Toch is dat de kern van 3.

4^e reden om te investeren in co-benefits



- **4) Voor de huisbankier**

Investering in kwaliteiten als natuur, wonen en mobiliteit, die elkaar bovendien versterken, heeft een uitstraling naar het gebied. Inwoners vinden misschien makkelijker werk en ondernemers vinden makkelijker klanten en personeel. Een huisbankier heeft er veel aan dit te ondersteunen, want zijn particuliere en zakelijke klanten worden sterker.



- **5) Voor de maatschappelijk ondernemer**

Het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam realiseert met partijen als Ontwikkelingsmaatschappij IJsselmonde, Vestia, deelgemeente Feijenoord en horecagigant Rob Baris een multiculturele eetgelegenheid, de Eetwijk. VMBO/MBO stagiaires van het Albeda College lopen hier stage. Het streven is dat voedinggerelateerde ondernemingen, zoals winkels met eetwaren en kookspullen, zich in de Eetwijk gaan vestigen. Door die investering 'pakken' deze ondernemingen als het ware vanzelf hun maatschappelijk ondernemerschap mee.



- **6) Voor *partnerships***

Door actieve participatie in de samenleving ontstaat een wisselwerking tussen ondernemers, maatschappelijke instellingen en overheden die kan leiden tot nieuwe partnerships en innovatie van diensten en producten.

- **7) Voor *het management***

De ontwikkeling van nieuwe partnerships tussen investeerders, publiek en privaat, bevoegde overheden en maatschappelijke instellingen kan tot verhoging leiden van de kwaliteit van het management van alle betrokken organisaties. Nieuwe kennis, kansen en ervaring wordt door deze interdisciplinaire samenwerking ontwikkeld en kan een positieve bijdrage opleveren binnen de organisatie en de (directe) samenleving.



- **8) Voor de werknemers**

Ook werknemers kunnen hun kennis en vaardigheden uitbreiden. Bovendien leidt maatschappelijk verantwoord investeren op verschillende manieren tot een grotere sociale cohesie binnen en buiten het bedrijf, de overheidsorganisatie, of maatschappelijke instelling.

- **9) Voor het imago van de organisatie**

Investering in kwaliteit van het gebied kan de interactie met de directe omgeving doen toenemen. Dit kan leiden tot grotere acceptatie, vergroting van de naamsbekendheid en verhoging van het bedrijfsimago en de producten. Vergelijkbaar kunnen overheden en maatschappelijke instellingen aan hun imago werken.



- ***10) Voor sociaal-economische verhoudingen***

Een organisatie met een positieve uitstraling naar de omgeving, waar de eigen werknemers wonen, kan daarover zelfs afspraken maken in de eigen CAO (als die er is). Gaan de werknemers daarmee akkoord, dan delen zij daarmee in het maatschappelijk verantwoord ondernemerschap (MVO) van de organisatie. Een gedeelde verantwoordelijkheid staat natuurlijk veel sterker dan wanneer MVO enkel een boodschap is namens het management.

- Investeren in de ene maatschappelijke voorziening brengt al snel co-benefits met zich mee voor andere voorzieningen.
- Die co-benefits ontstaan vaak tussen ondernemerschap, sociale rechtvaardigheid, sociale cohesie en behoud van natuur en milieu, omdat daar nog veel winst ligt.
- Door gezamenlijk investeren ontstaan recombيناتies.

Tot slot, een verstrekkend verhaal



- Investeren in co-benefits is investeren in de winst die door recombinitie behaald kan worden. Wat bedacht kan worden is een geheel andere 'geleiding' van geldstromen. Die worden bepaald door wat uiteenlopende actoren samen doen. Wat betekent dit voor investeringen, belastingen, CAO's. Gloort hier een andere, nieuwe verzorgingstaat?



- Dank voor de aandacht.
- Het boek 'Recombinatie van overheid en samenleving' is gratis te downloaden via [<www.xpin.nl>](http://www.xpin.nl)
- Jurgen van der Heijden (jhe@atosborne.nl)