



Onderlegger transitiegroep Transformatie Vastgoed in de Stad

Inleiding

Het OIM (www.overlegienm.nl) heeft tot taak vanuit de inhoudelijke vraagstukken de bruggen te helpen slaan tussen rijksoverheid en samenleving. Het OIM is gespecialiseerd in multi-stakeholder processen en onderscheidt drie kernactiviteiten:

1. **adviseren:** vanuit de samenleving meedenken met de rijksoverheid.
2. **co-creëren:** in netwerken OIM-producten ontwikkelen voor nationale opgaven.
3. **leren:** samen leren en nieuwe inzichten ontwikkelen.

Vanuit het OIM zijn, in vervolg op de OIM-werkconferentie eind 2016, vijf groepen geformeerd met een diverse samenstelling. Elke groep heeft daarbij een specifieke nationale opgave (transitie) tot het eigen aandachtsgebied genomen. Elke groep heeft in de periode januari-april 2017 een aantal analyses gemaakt en is op basis daarvan gekomen tot een aantal kernboodschappen en een set benodigde nationale maatregelen. Bij de totstandkoming van de adviezen is informatie ingewonnen bij - en van gedachten gewisseld met- verschillende ambtenaren van ministeries (IenM, EZ, BZK), provincies (Zuid Holland, Gelderland, Drenthe) en gemeenten (Utrecht, Amsterdam). De kernboodschappen zijn neergelegd in een brief aan de informateur.

Naast de kernboodschappen hebben de groepen verschillende 'onderleggers' opgesteld, met achtergrondinformatie bij de adviezen. Dit document bevat de kernboodschap en de onderlegger van de transitiegroep 'transformatie vastgoed in de stad', opgesteld door de volgende deelnemers:

Transitiegroep 'transformatie vastgoed in de stad'

- Remko Zuidema, oprichter Stichting BRIQS
- Karel Dekker KD/Consultants BV, Onderzoeker, architect, expert Open Building
- Teun van den Ende, Secretaris Herbestemmingsteam
- Sjoerd C, Hania, Initiatiefnemer van de organisatie Next Level Democracy
- Anette van Dijk, Monumenten en Archeologie, gemeente Amsterdam
- Arthur Middelkamp, architect
- Thijs van Spaandonk, co-founder/urban designer BRIGHT | The Cloud Collective
- Jean Baptiste Benraad, transformatieteam HERNIEUWD VASTGOED



Naar een duurzame buurteconomie

25 april 2017 (Samenvatting)

Toekomstbeeld 2030 In 2017 waren binnensteden nog vaak onbereikbaar, levenloos, ongezond en onaantrekkelijk. Dit leidde tot verdere leegstand, het toenemend wegtrekken van bewoners, economische schade en het missen van sociaaleconomische kansen

Nu zijn verpauperde binnensteden, anonieme VINEX wijken en leegstaande bedrijventerreinen verleden tijd. Zij hebben plaatsgemaakt voor bruisende binnensteden. Drijfveer achter dit proces was intensivering door functiemenging en toenemend hergebruik. Lelijke leegstand en kansrijk cultuurhistorisch erfgoed zijn verbouwd tot toekomstbestendige en energieneutrale bebouwing, waarin wordt gewoond en gewerkt. Met bestaande en nieuwe sociale verbanden in **de buurt** gebaseerd op de bestaande structuur en cultuurhistorie van de buurten en versterkt door een state-of-the-art digitaal netwerk en een efficiënt OV netwerk.

Bewoners en gebruikers voelen zich eigenaar van hun buurt. Ze hebben zich georganiseerd en verantwoordelijkheid genomen voor het beheer, onderhoud en het sociaal welzijn. Zij doen dat in nauwe en open samenwerking met de lokale overheid, corporaties en nutsbedrijven.

In Noord- Oost- en Zuid Nederland -buiten de Randstad dus- heeft de transformatie vleugels gekregen in de kern/sleutelsteden Groningen, Zwolle, Enschede, Eindhoven en Maastricht. Ook strategische stedelijke verbanden (zoals Energy Valley, Clean Tech Delta) en de middelgrote steden in de regio zijn erin geslaagd om hun buurten en wijken klimaatbestendig, circulair en sociaal inclusief te maken.

Een fraaie bijkomende opbrengst van deze stedelijke verdichting is een aantrekkelijker landelijk gebied met ruimte voor functies zoals energieproductie, agrarische productie, recreatie, landschap en natuur.

De transformatie is op gang gekomen en versneld door het benutten van de onbenutte ruimte in de binnensteden en de daarbij behorende aantrekkelijke grondprijzen. Door **initiatieven van onderop** is een waardevast en **toekomstbestendig** resultaat bereikt en is **maatschappelijk maximale waarde** gecreëerd. Bovendien zijn de getransformeerde objecten daarmee een duurzame belegging geworden. De bestaande ruimtelijke en cultuurhistorische kwaliteiten zijn de basis van die ontwikkeling en zorgen voor een unieke identiteit. En zonder de gelijktijdige investeringen in een klimaatbestendig energie- OV- en ICT netwerk, en in technologische innovatie en onderwijs was het niet gelukt.

2017: de doorbraak De doorbraak kwam in 2017. Het nieuwe kabinet zette in op een krachtige impuls van de binnenstedelijke transformatie. De basis was een serie lokale akkoorden op basis van ter plekke relevante uitdagingen en kansen. De akkoorden werden ondertekend door het lokale bestuur, marktpartijen en lokale burger initiatieven. De coalities kozen voor een integrale aanpak binnen een lange termijn strategie. Deze werd actief ondersteund met startfinanciering, nieuwe bestuurlijke arrangementen en ruimte voor experimenten, om daarvan te leren.

Door rekening te houden met lange termijn economische en demografische ontwikkelingen, en met het perspectief van de buurt, werden de programma's toekomstbestendiger en aantrekkelijker. Door een voortvarende nul-op-de-meter



aanpak van de binnenstedelijke woningvoorraad op basis van het Open Building principe (casco grootschalig aanpakken; interieur flexibel aanpakken) werd serieus werk gemaakt met de uitvoering van het akkoord van Parijs. Door fiscale en economische maatregelen werd leegstand niet meer lonend en werd maatschappelijke waardecreatie sterker bepalend voor investeringsbeslissingen dan de boekwaarde en de exploitatierekening.

Initiatiefnemers met lef gingen aan de slag. Lokale stakeholders, marktpartijen, financiers en overheden werkten schouder aan schouder samen binnen een Ronde Tafel aanpak, waarbij belangen, kansen en risico's open werden gedeeld. Deze aanpak sloot naadloos aan bij de werkwijze van de Omgevingswet. Zo ontstond vertrouwen en konden ieders kwaliteiten en meerwaarde optimaal worden ingezet en kregen alle deelnemers hun fair share.

Naar een duurzame buurteconomie; En ook Noord-, Oost- en Zuid Nederland aan zet

Toekomstbestendige transformatie van vastgoed in de stad is gebaseerd op twee pijlers: **geospreiding** en een **duurzame buurteconomie**. Deze twee principes worden hieronder nader uitgewerkt in de vorm van een 2030 toekomstbeeld, en van de **doorbraak in 2017**.

2030 Geo spreiding in plaats en kwaliteit

GEOSPREDING in a nut shell

Iedereen begrijpt de noodzaak van verandering. Die heeft betrekking op Nederland in zijn volle omvang: Nederland bestaat uit méér dan de Randstad, namelijk Noord-Oost- en Zuid Nederland. Om dat potentieel te benutten is een verandering en "verplaatsing" van handelen en van denken nodig. Dat hoeft de overheid niet te doen, maar wél te faciliteren.

Geografische spreiding is een middel. Dat is sociaal van belang. De ontwikkeling van Oost-Berlijn of Leipzig worden als voorbeelden daarvan genoemd. De overheid entameert een aantrekkelijk toekomstperspectief voor het gehele land en faciliteert dit met verve! Leegstaand vastgoed kan leiden tot een kans om steden buiten de Randstad extra aantrekkingskracht te geven. Het gebruik van leegstaand vastgoed is de feitelijke ontwikkelruimte in een stad. Door dat bottom-up te ontwikkelen creëren we een alternatief vestigings- en leefklimaat in levendige steden met goede verbindingen. Dit vastgoed (met name leegstaand erfgoed waaraan in de Randstad een tekort dreigt) kan buiten de Randstad nu nog relatief goedkoop worden verkregen. Ook business wise heel aantrekkelijk!

De transformatie van de **gebouwde omgeving** naar een duurzame kwaliteit (energie, circulair, sociaal vitaal) is niet beperkt gebleven tot de Randstad. Naast de veel genoemde *succes stories* uit de economisch sterke Randstad is er ook veel aandacht, ruimte en energie gekomen voor de kansen en kwaliteiten in Noord, Oost en Zuid Nederland. Na de crisis stonden boeiende binnensteden op de agenda; de VINEX aanpak was uit.

De urgentie door de teruglopende werkgelegenheid in regio's als Oost Groningen en Zuid Limburg en de gevolgen van de gaswinning voor Groningen bijvoorbeeld hebben daaraan bijgedragen. Bij deze transformatie zijn regionale verschillen zijn gerespecteerd en benut, en wat heel belangrijk was: de transformatie is gestart vanuit de kwaliteiten van het gebied zelf.



Groningen, Zwolle, Enschede, Eindhoven en Maastricht en ook strategisch samenwerkende middelgrote steden (zoals Cleantech Delta) hebben een eigen profiel en vitale economische basis voor een duurzame transformatie van de bebouwde omgeving.

Ook middelgrote steden in de regio (van Almelo, Veghel, Uden, Helmond, Oss Roosendaal tot Heerlen, etc) zijn erin geslaagd om, vanuit wat er was, hun buurten en wijken klimaatbestendig, circulair en weer sociaal inclusief te maken. Er was in die steden volop ruimte beschikbaar waarvoor niet “de hoofdprijs wordt betaald”, die bouw en (her-) inrichting voor nieuwe initiatieven voor wonen en werken mogelijk maakte. Lokale kwaliteiten (landschap, nabuurschap, rust & ruimte, recreatie, cultuurhistorisch erfgoed, authentieke historische binnensteden..) zijn benut en versterkt en aangevuld met nieuwe ontwikkelingen (ICT, energietransitie, cleantech, ...). Goede verbindingen, digitaal maar ook fysiek met de regionale centra en de rest van het land, zorgen nu voor een goede bereikbaarheid. Het leef- en vestigingsklimaat is daarmee aanmerkelijk verbeterd.

De **stakeholders** zoals bedrijven, ontwikkelaars, beleggers, stedenbouwkundigen, bouwers, maatschappelijke organisaties, buurtverenigingen, coöperaties hebben deze duurzame transformatie van de bestaande bebouwde omgeving tot stand gebracht. Zij hebben dat gedaan in nauwe samenwerking met de lokale overheid, die ruimte bood voor experimenten en doelmatige vormen van zelfbestuur. Initiatieven en ordening van onderop waren daarbij cruciaal voor een bestendig resultaat.

De partijen zijn stapsgewijs te werk gegaan en hebben daarbij gaandeweg de eigen kwaliteiten, het eigen profiel ontdekt en versterkt en zich niet laten verleiden tot het kopiëren van de concurrerende buurgemeente.

De motor van die ontwikkeling zijn innovaties die tot stand komen waar stakeholders samenwerken in netwerken en hun waarden delen. Die samenwerking kan ook op regionale schaal vorm krijgen en als motor voor de transformatie van de gebouwde omgeving functioneren. (Energy Valley, Cleantech Delta, etc) Ook de grote spelers in de transformatiemarkt waren zich ervan bewust dat een graduele aanpassing van hun wijze van bedrijfsvoering niet langer zou volstaan. Hoewel misschien niet voor het grote publiek zichtbaar voltrokken zich ook daar transitie. De vernieuwing ontstond daar door intelligente interactie met vernieuwers en start ups. Tegelijkertijd gingen netwerkbedrijven samen met vernieuwers, soms vanuit dezelfde grote spelers, aan de slag met nieuwe spelregels, o.a. gedreven door de transitie naar duurzame energie. Dit koptgroepje heeft uiteindelijk de “traditionele” bedrijfsvoering ingehaald en nieuw businessmodel helpen creëren.

De **overheid** heeft weer oog en aandacht voor kansen in de regio's en de rol die de transformatie van de gebouwde omgeving daarin kan spelen. Zij heeft dat vertaald in concreet beleid, dat de stakeholders ondersteunt in hun initiatieven naar een bestendige transformatie. De overheid heeft geïnvesteerd in regionale fysieke en digitale infrastructuur en heeft ruimte geboden aan lokale initiatieven en experimenten, niet alleen voor het realiseren van projecten maar ook voor lokaal medebestuur en voor de totstandkoming van nieuwe sociale verbanden.



2030 Duurzame buurteconomie: bottom-up en top-down samen voor de buurt

Duurzame buurteconomie in a nut shell

Orde in de chaos. Het uiteindelijke doel is het geluk van de mens in een stad die is opgebouwd als zoekplaatje. Mensen kunnen ontdekken en spelen in de levendige stad. In buurten moet worden toegewerkt naar samenwerking van bewoners in buurteconomieën. De basisinfrastructuur is een verantwoordelijkheid van de overheid, maar voor het overige is het een zaak van de bewoners zelf. De transitie in energie is geen wens of kans, maar is onomkeerbaar, maar kan er bovendien voor zorgen dat bewoners in beweging komen. Niet vrijblijvend maar omdat iedere bewoner er evenveel baat bij heeft, in plaats van alleen de bezitters van vastgoed. Daarnaast moet niet gewerkt worden met subsidies, maar met 'seed money'. Dit geldt zowel voor de set-up als de scale-up fase van innovatie implementatie. Voor het activeren van de bewoners kan de energietransitie een aanknopingspunt zijn. Het verlaten van aardgas als energiebron is geen kans, maar een onomkeerbaar proces. De thema's klimaatadaptatie en de circulaire economie vormen ook een mogelijk aanknopingspunt. Bovendien bevat de nieuwe Omgevingswet alle condities om de gewenste ontwikkelingen te realiseren. Taboes worden doorbroken en bespreekbaar gemaakt.

De **gebouwde omgeving** is een duurzame bron van geluk voor de mensen die er wonen en werken. Zij is energieneutraal, heeft een vast duurzaam casco en een veranderbare functionele inrichting; is zuinig met grondstoffen en het milieu; is aangepast aan intensieve buien en hitte en versterkt nieuwe sociaal-economische verbanden door functiemenging en verdichting. Dat geluk manifesteert zich op buurtniveau.

De **stakeholders** zelf hebben deze kwaliteit in hun buurt tot stand gebracht en scheppen daarmee orde in de chaos. Het zijn de bewoners, gebruikers, beleggers, ontwikkelaars, architecten, bouwers en de nutsbedrijven tezamen. Het gaat om een veelheid aan samenwerkingsverbanden en initiatieven, die een wil tot verduurzaming, een besef van urgentie en een veelkleurige creativiteit gemeen hebben.

De **overheid** heeft deze maatschappelijke initiatieven gezien en erkend. Zij heeft ze mogelijk gemaakt door coherent, duurzaam macro beleid voor de energietransitie, de circulaire economie, uitstootvrije mobiliteit en bereikbaarheid en het belastingregime. Zij stelt lange termijn doelen, creëert een passende structuur, zowel fysiek als in spelregels en stimuleert kansrijke initiatieven met fiscale prikkels en met startgeld in plaats van subsidies. De vervuiler betaalt en de probleemoplosser verdient. Maatschappelijke schade wordt daarbij toegerekend aan de oorzaak.

2017 De doorbraak

Hoe zijn we daar gekomen Welke stappen zetten wij **hier en nu** om **in 2030** daar te komen? Een aantal factoren bleken cruciaal.

System reset Er is een besliskader nodig voor binnenstedelijke transformatie dat is gestoeld op de toekomst en waarin de aanpak van de klimaatopgave, de eisen van de circulaire economie en zeggenschap van de stakeholders de norm bepalen.



Nieuwe economische modellen ect. voor vastgoed (bijv. duurzaam paspoort, afschrijvingstermijn...?) zijn nodig. Niet alleen de boekwaarde en de exploitatieberekening maar vooral ook de gecreëerde maatschappelijke meerwaarde van transformaties dienen de investeringsbeslissingen te bepalen. Nieuwe fiscale instrumenten zijn nodig, die perverse prikkels wegnemen en maatschappelijke waardecreatie stimuleren.

It's the mindset, not the rules! De huidige regelgeving biedt al veel ruimte voor hergebruik, die dan wel gebruikt moet worden. Echter, voor een daadwerkelijke versnelling van de transformatie is een verandering van *mindset* nodig. Van een focus op uitbreiding en nieuwbouw naar intensivering en hergebruik; van denken in functiescheiding naar integrale en gemengde ontwikkeling van de gebouwde omgeving. En door te leren van de lessen uit de crisis: dat participatie en gedeeld opdrachtgeverschap (bijv. kluswoningen) werken. Omgekeerde bewijsvoering in aanbestedingen en aanbiedingen blijken hierin essentieel. Dus laat de aanbieder van oplossingen verwoorden waarom de nieuwe klimaat neutrale, circulaire en inclusieve manier (nog) niet volledig gerealiseerd kan worden. En leer van de aangedragen uitdagingen door wet- en regelgeving daarmee te verbeteren.

De omgevingswet in actie De structuur die de overheid biedt versterkt de participatie van alle stakeholders in zeggenschap en/of in meedoen en de effectiviteit van hun inbreng; het gaat om een heldere beantwoording van de vraag: "Wie besluit waarover? ... en op grond van welke informatie?" De omgevingswet kan dat proces versterken. Dat vraagt wel van partijen om naast hun streven naar rechtszekerheid ook begrip op te brengen voor belangen en risico's van anderen en ruimte te geven aan flexibel denken en handelen.

Verandering van binnenuit De grote spelers in de transformatiemarkt zijn zich ervan bewust dat een graduele aanpassing van hun wijze van bedrijfsvoering niet langer volstaat. Hoewel misschien niet voor het grote publiek zichtbaar voltrekken zich ook daar transitie. De vernieuwing ontstaat daar door intelligente interactie met vernieuwers en start ups. Tegelijkertijd gaan netwerkbedrijven samen met vernieuwers, soms vanuit dezelfde grote spelers, aan de slag met nieuwe spelregels, o.a. gedreven door de transitie naar duurzame energie. Dit kopgroepje haalt uiteindelijk de "traditionele" bedrijfsvoering in en helpt een nieuw businessmodel te creëren.

Open building, inclusive society Een onderscheid in schaalniveau en levensduur versterkt de duurzaamheid, de flexibiliteit en de kwaliteit van de gebouwde omgeving. Voor de gebouwde omgeving (van stedelijke structuur naar casco naar inrichting) geldt: hoe dichterbij de mensen als gebruikers/bewoners komt hoe meer invloed ze geeft. Dat betekent ook dat de verruiming van de vrijheid van de een niet een beperking mag zijn van de vrijheid van de ander. Een ander belangrijk principe is dat ontwerp, bouw, beheer, fiscaliteit en gebruik aansluit op het verschil in levensduur tussen de structuur (~1000 jr), de gebouwen (~100-500 jr) en de binnenkant (~10-20 jr). De praktijk in Japan, Finland en kanton Bern (CH) laten zien dat dit kan en mooie en maatschappelijk optimale resultaten oplevert.

Kracht van cultuurhistorisch erfgoed Ook in de middelgrote steden zijn de monumenten en het cultuurhistorisch erfgoed de plekken die identiteit geven en kansen bieden voor transformatie. Die transformatie betekent een krachtige en langdurige impuls voor het vestigingsklimaat voor bedrijven en voor het woon- en leefklimaat, met een evident effect op de omringende wijken en buurten. Dat



vraagt om bestuurders, ontwikkelaars, financiers en bouwers die willen nadenken over de specifieke ontwerpogaves waarom kansrijke transformatieplekken vragen en ruimte bieden aan lokaal initiatief; en daarbij een lange termijn visie voor de ruimtelijk en sociaal-economische ontwikkeling van de binnenstad hanteren. Er zijn daarnaast extra investeringen nodig om het getransformeerde erfgoed aan de nieuwe eisen van klimaat en duurzaamheid te laten voldoen (“financiering onrendabele top”). Maatwerk en creativiteit leveren een passend programma op. Aandacht is nodig voor de juiste plangrens en investerings- en exploitatiehorizon die recht doen aan de waardecreatie van de transformatie. En tenslotte is een aangepaste exploitatiemethodiek onontbeerlijk om de waardevermeerdering van het omringende vastgoed in rekening te kunnen brengen die in redelijke mate aan de investeerders van de transformatie toevalt.

Goede bereikbaarheid is een essentiële en ook bepalende randvoorwaarde voor succesvolle vastgoed transformatie: Verdichten rond knooppunten met aansluitend lokaal uitstootvrij vervoer; en verdunnen in buitengebieden en –wijken.

Een faciliterende overheid kan een wezenlijk bijdrage leveren aan duurzame transformatie van vastgoed in de stad. Maar wat houdt die faciliterende rol dan in?

- *Naast de maatschappelijke partners in plaats van boven of terzijde* (zie ook Ronde Tafel)
- *Permanent zelf lerend en creatief durven zijn in plaats van behoudend en voorspelbaar*; dit geldt in ieder geval voor het deel van de organisatie dat betrokken is bij het samenspel met de maatschappelijke partijen;
- *leren = dingen uitproberen en fouten mogen maken*
- *Gecommitteerd in plaats van vrijblijvend*: met de andere stakeholders om tafel om doelen, belangen en risico's te delen en zich te committeren aan het proces tot en met de realisatie;
- *Creatief in plaats van restrictief of defensief*: creatief inzetten van eigen instrumentarium om het gezamenlijke doel te bereiken: het gezamenlijke doel is heilig en niet het middel (beleidsinstrumentarium en regels) [Voorbeeld: hoe borgen we het behoud van de waarden, die in een overgangsfase binnen een verloederend gebied zijn gecreëerd door maatschappelijke partijen; in plaats van, op het moment dat de conjunctuur aantrekt vrij baan geven aan de vastgoedmachine om hun profijtelijke programma te realiseren en daarmee de facto de maatschappelijke partijen terzijde te schuiven: Casussen: Cruquius en Jeruzalem, Amsterdam-Oost]
- *Gezamenlijke doel is leidend in plaats van het eigen beleidsprogramma*, met zijn afgebakende scope, mandaat, duur, geld en menskracht [voorbeeld: Stadslab in Breda; en aanpak in Leeuwarden en Vlissingen]
- *Een (pro-)actief loket bieden in plaats van een onoverzichtelijk bastion*; op zoek gaan binnen de eigen overheidsorganisatie naar de juiste mensen en mogelijkheden in plaats van het de stakeholders zelf laten uitzoeken wie ze moeten hebben;
- *Commitment afgeven en waarmaken* betekent in ieder geval tijd, aandacht en prioriteit en betekent *niet per se geld geven*;
- *Experimenten mogelijk maken; partijen in hun kracht zetten*; en qua financiering seed money in combinatie met fiscaal beleid in plaats van subsidie.

Ronde Tafel: vertrouwen, openheid, commitment tot en met de realisatie

Het staat vast, dat Rijk, initiatiefnemers, financiers, ontwerpers, bouwers, gebruikers, omwonenden en lokale overheid niet zonder elkaar kunnen en



samenwerking nodig is. De ervaring leert ook dat als die samenwerking uit positiefspel bestaat de bebouwde omgeving als duurzame bron van geluk en voorspoed een fata morgana zal blijven. Een eerste en belangrijkste stap is werken aan een andere houding en ander gedrag, aan het doorbreken van ingesloten en aan gevestigde belangen gekoppelde patronen.

De methodiek van de **Ronde Tafel** brengt partijen op een andere manier bij elkaar en kan verandering van de aanpak van een concrete transformatieopgave mogelijk maken. Op basis van die methodiek gaan *alle* stakeholders (inclusief het Rijk) met elkaar in gesprek over hun *belangen* (Wat is het jou waard dat dit doorgaat?) en hun *risico's* (Hoe raakt het jou als dit niet doorgaat?). Zij zetten dit gesprek dedicated en stapsgewijs door *tot en met de realisatie* van het gemeenschappelijke project. De Ronde Tafel vraagt om

- Actoren die *gecommitteerd* zijn aan uitvoering en die bereid en gemandateerd zijn om open en vernieuwend te denken en handelen;
- een *vrije ruimte*, waarbinnen deze voorhoede van actoren indien nodig een tijdelijk werkbare oplossing kan realiseren waar bestaande regels in hun normale toepassing belemmerend werken, zonder de klem van dreigende precedentwerking;
- *wetenschappelijke waarnemers* (uit de vakwereld, de gedragswetenschappen en de filosofie) die het proces documenteren en analyseren en de actoren waar nodig ondersteunen;
- Commitment bij de thuisbasis van alle actoren om de lessen uit deze voorhoede *in de eigen organisatie* te implementeren.
- Met de vorming van een Ronde Tafel kan *morgen* worden gestart, sterker nog: hij functioneert al.