

Achtergronddocument 'De Floriade van Almere' deel 1

bij college- en raadsbesluit van 28 oktober 2014
oktober 2014



Inhoud (deel 1)

1. Inhoudelijke focus van de Floriade	4
1.1 Aanbevelingen van het verkenningsrapport Veerman.....	4
1.2 Resultaten consultatieronde.....	5
1.3 De 'making of' van de Floriade.....	6
2. Organisatie van de Floriade	12
2.1 Inleiding.....	12
2.2 Koppeling van evenement en gebiedsontwikkeling.....	12
2.3 Rechtsvormen van organisaties.....	13
2.4 Organisatiestructuur nav rapport Veerman en AT Osborne.....	13
2.5 Ervaringen met verbonden partijen in de vorm van BV of NV.....	15
2.6 Slotsom.....	17
2.7 Resume.....	18
3. Participatie in de Floriade	19
3.1 Bewoners en bedrijven.....	19
3.2 Rijk en regio.....	20
3.3 De Nederlandse Tuinbouwraad (NTR).....	20
3.4 Het Merk Floriade in de markt zetten (communicatie en marketing).....	21
4. Ruimte voor de Floriade	22
4.1 Uitgangspunten voor een Growing Green ontwikkeling.....	22
van de expo en de gebiedsontwikkeling.....	22
4.2 Planhistorie.....	24
4.3 De landschappelijke inpassing van de A6.....	30
4.4 Rondje Weerwater.....	33
4.5 Weteringpark – kasteelomgeving.....	33
4.6 De Steiger.....	33
4.7 Verkenningen met de huidige ondernemers van het Floriadeterrein.....	34
4.7.1 Camping Waterhout.....	34
4.7.2 Haddock Watersport.....	35
4.7.3 Wok en Partycentrum Atlantis.....	36



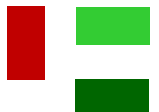
4.7.4	Duikcentrum Eurodiving.....	36
5.	Het vervolg: het Masterplan	38
5.1	Roadmap	38
5.2	Integrale planning evenement, A6 en gebiedsontwikkeling	39

Bijlagen (deel 1)

Bijlage 1a. Verkenningsrapport 'Floreren in Almere'

Bijlage 1b. Second opinion Governance – AT Osborne, juli 2014

Leeswijzer: De informatie in dit document is achtergrondinformatie bij het college- en raadsvoorstel van 28 oktober 2014



1. Inhoudelijke focus van de Floriade

Naar aanleiding van het winnen van het bid en de toewijzing van de Floriade 2022 aan Almere, is gestart met het zetten van de vervolgstappen. Er is een volgtijdelijkheid waardoor eerst de organisatie van een succesvol evenement onder handen is genomen. Daarvoor is opdracht gegeven aan dhr. Veerman om met een advies te komen hoe de Floriade 2022 succesvol kan zijn, wat de kritische factoren zijn en waar kansen liggen. Dat heeft geresulteerd in het 'verkenningrapport Veerman'. De inhoud is kritisch tegen het licht gehouden en van de adviezen is goed kennis genomen. Het heeft het bestaande beeld gescherpt, en aangevuld maar ook nog vragen open gelaten. Onderstaand een samenvatting van de reactie op het rapport. Zowel op inhoud en vervolgstap als de resultaten van de consultaties.

1.1 Aanbevelingen van het verkenningrapport Veerman

Het verkenningrapport bevestigt de unieke kansen die de Floriade biedt door de toplocatie, het actuele thema 'Growing Green cities' en de voorgestelde 'Making of'. Voor zowel de Nederlandse tuinbouw, de innovatie voor de BV Nederland, en in het bijzonder voor de betekenis voor Almere en de regio.

Voor de aanpak van de wereldexpo heeft Veerman een aantal aanbevelingen geformuleerd, onderstaand een overzicht daarvan en daarachter vermeld hoe we daarmee omgaan.

Nieuw concept nodig; van 'klassieke tentoonstelling' naar een '(be)trekkend evenement'.	Advies is overgenomen
Verlengen: voor een blijvende meerwaarde voor de stad, de regio en de Nederlandse Tuinbouw is het noodzakelijk, de aanloop (de making of), het evenement in 2022 en de gebiedsontwikkeling tijdens en na het evenement onlosmakelijk met elkaar te verbinden en in samenhang te ontwikkelen en uit te voeren	Advies is overgenomen
Verdiepen: het betrekking evenement moet een continu platform worden voor contact, innovatie, wetenschapontwikkeling en kennisuitwisseling.	Advies is overgenomen
Verbreden: Voor het vergroten van het draagvlak moet het tentoonstellingsconcept worden verbonden met diverse aanpalende sectoren, zoals de watersector, de gezondheidszorg, genetica, logistiek, handel, voedingsmiddelenindustrie en horeca.	Advies is overgenomen
De ontwikkeling van het evenement in zijn verlengde betekenis vraagt om een programmatisch aanpak.	Is overgenomen in de organisatie aanpak.
De governance van zowel de wereldexpo als de gebiedsontwikkeling en de 'making of' wordt ondergebracht in een BV, een slagvaardige onderneming met een programmatische oriëntatie, op armlengte afstand van de gemeentelijke organisatie met behoud van de samenwerking daarmee.	Dit adviespunt wordt genuanceerd overgenomen door een groeimodel toe te passen.
Deze onderneming draagt zelf zorg voor een sluitende financiële huishouding, waarbij de gemeente en partners aandeelhouder zijn. De gemeente draagt alleen verantwoordelijkheid voor het gestorte aandelenkapitaal.	Dit adviespunt wordt overgenomen

Sleutelpersonen in de directie, de Raad van Commissarissen en ondersteunende rollen dienen nog in 2014 te worden benoemd. Continuïteit dient te worden gezekerd.	Volgens planning zal dat na besluitvorming begin 2015 in gang gezet worden
De tijdens de verkenning ontsloten contacten dienen op professionele wijze te worden onderhouden en uitgebouwd.	Inhoudelijk eens. Geen expliciet besluit nodig.
Borg de actieve inbreng van het bedrijfsleven en de provincie Flevoland.	Inhoudelijk eens. Geen expliciet besluit nodig.
Start snel met een fysieke plek op locatie: een 'Floriade Holland House'.	Advies is overgenomen,
en voorts (niet in de aanbevelingen opgenomen, maar wel nadrukkelijk in de hoofdtekst):	
Hanteer als motto: 'Het Goede leven in een Gezonde leefomgeving', ofwel 'Living the Good Life!'.	Vooralsnog wordt dit advies overgenomen
Verhoog budgettaire ruimte voor de expo naar ca. 100 mln	Wordt vooralsnog niet overgenomen.
Schep spoedig duidelijkheid aan de bestaande ondernemers in het gebied en kom in het geval van uitplaatsing tot passende regelingen.	Advies is overgenomen.
(ook n.a.v. de evaluatie Venlo:) Regel de zeggenschap in de governance naar rato van de risicodragende participatie. In dit verband is het niet reëel dat de NTR een paritaire positie heeft en de voorzitter levert, zoals in de prospectus voor de uitvraag van het bidboek is opgenomen.	Advies wordt overgenomen.
Binnen de tuinbouwsector moet stevig worden geïnvesteerd in draagvlakontwikkeling voor de Floriade.	Inhoudelijk eens. Geen expliciet besluit nodig.

Bijlage: Verkenningsrapport Veerman 'Floreren in Almere'

Geheime bijlage : de bij het rapport behorende gespreksverslagen

1.2 Resultaten consultatieronde

Naar aanleiding van het rapport Veerman is een groot aantal partijen geconsulteerd. De resultaten daarvan zijn hieronder samengevat, de verslagen zijn in de bijlage opgenomen.

De consultaties over het verkenningsrapport laten een vrijwel zelfde geluid horen. De geconsulteerde partijen onderschrijven de bevindingen in het rapport maar een groot aantal partijen geeft ook aan dat het rapport de nodige visie en diepgang ontbeert. Bevestiging wordt gegeven op de doorontwikkeling van het Floriade concept, de voorgestelde programmatische aanpak, het governance model met de onderneming op afstand en de verdieping, verbreding en verlenging van het evenement. Als aandachtspunt komt naar voren het tijdsbestek, de vraag op welke afstand de onderneming van de gemeente moet komen te staan en het thans nog ontbreken van concrete stakeholders. Er is positief gereageerd op het Floriade Holland Huis. Over het motto 'living the good life' verschillen de meningen. Niet over de gedachte die erachter zit, wel over de uniciteit van het motto. Het toevoegen van water als thema wordt zonder uitzondering als vanzelfsprekend en kansrijk genoemd.

Naast de provincie Flevoland en de NTR is bestuurlijke samenwerking aangeboden vanuit het rijk (EZ, I&M), de Amsterdam Economic Board, de gemeente Lelystad en het gewest Gooi en Vecht. Binnen de stad wensen de direct omwonenden en ondernemers nauw betrokken te



blijven bij de ontwikkelingen. Van die zijde is veel enthousiasme, maar zijn er ook zorgen over de kwaliteit van de leefomgeving en het voortbestaan van de ondernemers in het gebied. De ondernemers van het stadscentrum zien grote kansen voor onderlinge versterking van de Floriade en het ondernemersklimaat van het stadscentrum en hebben bouwstenen aangeleverd voor samenwerking. De NTR herkent zich in de conclusies van het verkenningsrapport en ziet dit als een stevige basis om met de gemeente Almere tot nadere afspraken te komen.

Geheime bijlage : de lijst met gevoerde gesprekken en gespreksverslagen

1.3 De 'making of' van de Floriade

De Floriade is meer dan een eenmalig evenement. Het is een programma die de stad een economische Impuls zal geven. Het wordt de wijk Almere Floriade. Het thema Growing Green Cities is een doorlopende beweging die al begonnen is en na 2022 door zal gaan. Het hoogtepunt is de wereldexpo in 2022. Naast het voorbereiden van de wereldexpo bestaat de beweging uit een aantal programma's:

- a) De Growing Green Cities beweging in stad en regio;
- b) Het internationaal netwerk 'Growing Green Cities – a call for action!'
- c) Het economisch programma 'Floriade Werkt!'
- d) De JeugdFloriade 'Urban Greeners'.

Deze programma's zijn opgestart en zullen worden voortgezet, ieder binnen een eigen bestuurlijke context, onder de regie van de Stuurgroep Floriade. Relevante besluiten worden steeds in separate voorstellen aan het bestuur voorgelegd.

a. Growing Green Cities-beweging in stad en regio

In het Coalitieakkoord 2014-2018 – De Kracht van de Stad, staat: "Met de Floriade 2022 gaan we een wereldtentoonstelling organiseren die ons aan de wereld toont, die ons een economische impuls oplevert en waarmee wij ons groene karakter optimaal kunnen etaleren..... We worden een stad die zich ontwikkelt zich tot een stad waarin wordt gewerkt aan toekomstbestendige oplossingen en innovaties waar de Almeerder ook financieel beter van wordt. Growing Green Cities is een beweging van de stad zelf, die mensen stimuleert en verder helpt."

Met Growing Green Cities willen we op alle terreinen laten zien hoe we een groene stad kunnen zijn. We stimuleren dat buurten en wijken, huizen, bruggen, winkels, bedrijfspanden, pleinen, scholen en buurthuizen vergroenen. En dat betekent meer dan alleen groen. In Almere gaat het om feeding, greening, energizing en healthyng: het gaat om vergroenen in de volle breedte van het woord. Hiermee hopen we een bijdrage te leveren aan mondiale vraagstukken op het terrein van leefbaarheid, water, energie en voedsel.

We willen de initiatieven die in de stad zitten nog meer 'ontginnen' en de beweging die er al is versterken. We documenteren bestaande initiatieven van bewoners, ondernemers en instellingen en zetten deze in de spotlight. Zo versterken we communities (samenwerking) van bewoners, bedrijven, scholen, ondernemers, kunstenaars, en wetenschappers. Kortom, iedereen die betekenis en vorm wil geven aan het begrip Growing Green. We willen Growing

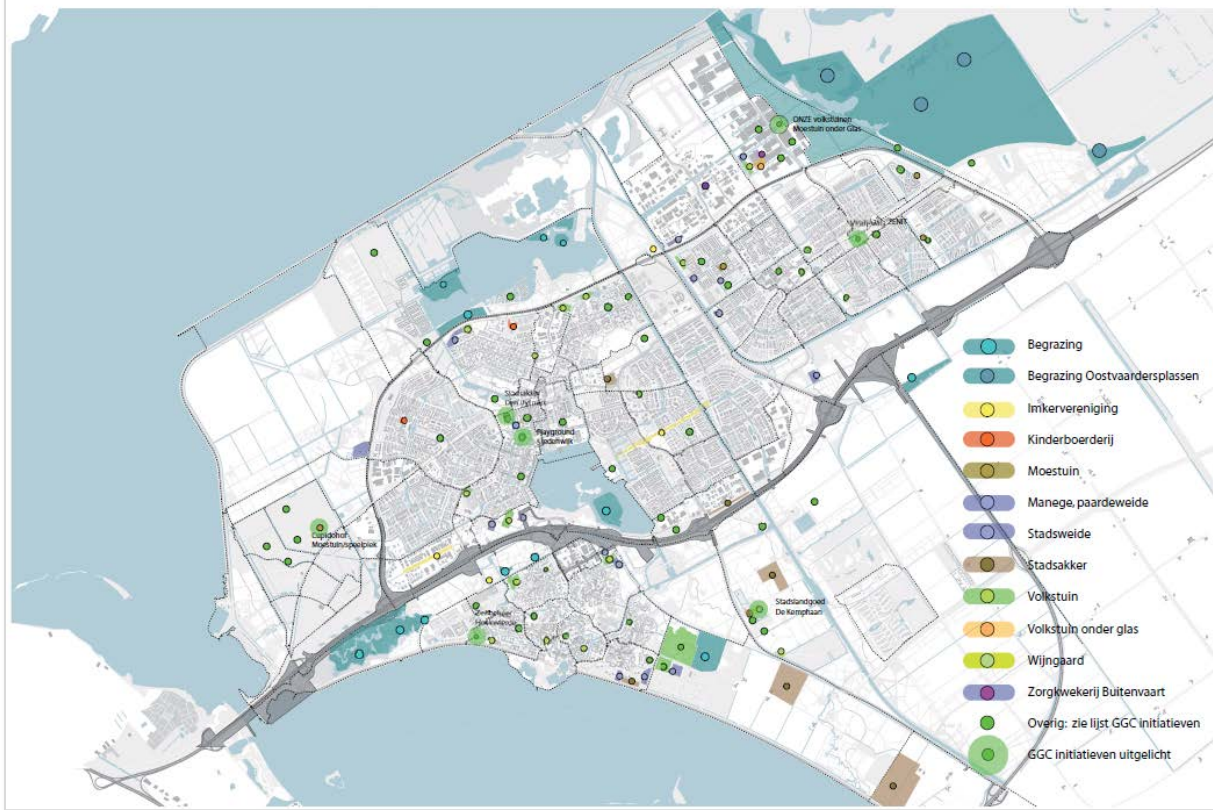


Green-initiatieven uit de stad de ruimte bieden met soepelere regels, grond, ontmoeting, coördinatie, onderzoek naar financiële incentives en inzet van vakkennis en expertise. We willen waar nodig ideeën verder brengen door initiatiefnemers te koppelen en te verbinden met anderen. Ook stelt de gemeente middelen beschikbaar om de Growing Green-beweging te ondersteunen zoals een werkplaats, een website, publicaties via de lokale kranten en natuurlijk haar medewerkers.

In de samenwerking met haar partners (burgers, ondernemers, scholen, maatschappelijke organisaties) is de gemeente Almere nadrukkelijk een van de gelijkwaardige partners. Dit vraagt om een professionele en een open, positief kritische houding van alle partijen. En dat blijft wennen en leren, voor de gemeente maar ook voor initiatiefnemers. Initiatiefnemers dienen bovendien zelf voor draagvlak, middelen en een plek voor hun Growing Green-initiatief te zorgen.

De Growing Green Cities-beweging wordt benaderd als een campagne. De campagne voor de Growing Green-beweging bestaat daarom uit verschillende parallelle sporen die aanhaken op andere reeds lopende Growing Green-sporen, Jeugdfloriade, de internationale beweging, de economische 'beweging' en de beweging in de regio. In de Growing Green-campagne wordt niet van tevoren alles bedacht en vastgelegd. De campagne is van de stad en het resultaat en de kleuring zal zich in de komende jaren openbaren.

Voorbeelden initiatieven in de stad



b. Het internationaal netwerk

In het kader van de 'making of' is bij het uitbrengen van het bidboek al gestart met het opbouwen van het internationaal netwerk. Onder anders met de in 2012 tijdens de Floriade Venlo georganiseerde conferentie 'Growing Green Cities – a call for action!'. Daarmee wordt de volgende doelstelling beoogd:

- Kennisontwikkeling en praktijkvorming rond het oplossen van vraagstukken over de duurzame doorontwikkeling van Almere als geheel of het Floriadeterrein in het bijzonder;
- Katalysator voor implementaties van innovaties Growing Green Cities op de thema's feeding, greening, energizing & healthying;
- Versterken van het internationale karakter van de Floriade door deelname van steden binnen het netwerk - tonen van innovatieve projecten;
- Versterking van het (internationaal) hoger onderwijs in Almere;
- Aantrekken van (internationale) bedrijven en industrie naar Almere en de regio
- Bijdragen aan het versterken van het imago van Almere als internationaal interessante newtown;
- Verhogen van de kans op het benutten van Europese geldstromen voor innovaties.

Vanuit de brede agenda van Growing Green Cities wordt er gericht op specifieke thema's samengewerkt met steden en de daar gevestigde onderwijsinstellingen en bedrijven. Gaandeweg wordt zo toegewerkt naar een platform van deelnemende partners. Hiertoe worden concrete programma's en uitwisselingen met kernsteden van het netwerk georganiseerd. Deze kernsteden zijn: Shenzhen, Taipé, Kumasi, Kaapstad, Milaan, Toronto, Kopenhagen en twee nog te kiezen steden in Zuid Amerika en de VS. Daarbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande (internationale) netwerken op de innovatiethema's van Growing Green Cities. Zo wordt met Toronto samengewerkt op het gebied van stedelijke voedselvoorziening in de Toronto Food Policy Council. Deze Council omvat onder meer een netwerk van steden als Kaapstad en Nairobi, naast Toronto, die allen concrete casus en vraagstukken inbrengen. Ook universiteiten als Ryerson zijn betrokken. Vanuit Almere worden door de gemeente, in nauwe samenwerking met CAH Vilentum concrete casus ingebracht over voedselproductie en – distributie in de gebiedsontwikkeling van een aantal door te ontwikkelen gedeelten van Almere. Ook zijn Ryerson en CAH vilentum, in samenwerking met Nyenrode, bezig met het ontwikkelen van een promotieplek op het gebied van Growing Green Cities. Met de stad Shenzhen wordt samengewerkt op het gebied van duurzame doorontwikkeling van wijken en de integratie van natuur en platteland in stedelijk gebied. Deze samenwerking krijgt vorm door middel van ontwerpstudio's en een kwaliteitsteam, georganiseerd door het International New Town Institute (INTI), Almere, de stad Shenzhen en het Shenzhen Center for Design. Dit zijn enkele voorbeelden van samenwerking waar ook met de andere steden naartoe gewerkt gaat worden. De AIPH wereldtuinbouwtentoonstellingen, die iedere 2 jaar plaatsvinden, worden gehanteerd als gezamenlijke plaats van ontmoeting, uitwisseling en exposure, evenals een aantal gerichte internationale beurzen in de partnersteden, zoals de Shenzhen High Tech Fair en de Wereldexpo in Milaan.



Naast het bovenstaande netwerk wordt ingezet op concrete Europese projecten met financieringsmogelijkheden voor ontwikkelingen in de stad. Horizon 2020 en Interreg zijn programma's waarop momenteel projectaanvragen in voorbereiding zijn.

c. Het economisch programma 'Floriade Werkt!'

De innovatieagenda van Growing Green Cities is kansrijk, met haar crossovers tussen land, stad en water. Wij menen dat deze agenda, met de wereldexpositie als bijzondere exposure, een stevige basis biedt voor een sterk economisch programma voor de stad en de regio. Het concept Growing Green Cities raakt tenminste vier topsectoren van de Nederlandse economie, te weten: tuinbouw & uitgangsmaterialen, agri & food, water en lifescience. De gemeente Almere en de provincie Flevoland willen het lokale en regionale bedrijfsleven verbinden met de (inter-)nationale Agrofood en Tuinbouwsector. Daarnaast wordt de circulaire economie in de stad gestimuleerd. Via het thema Growing Green Cities kunnen wij op de schaal van Almere en de regio laten zien hoe stad en haar omgeving, elkaar kunnen dienen in gezonde systemen voor grondstoffen, voedsel, water, energie en ruimte. Daarbij gaat het ook over de economie van stad en regio. Daarnaast zijn wij ervan overtuigd dat in circulaire economie een grote kans ligt voor een onderscheidend economisch profiel van Almere. Als jonge stad, met één van de grootste ruimtelijke opgaven van Nederland, waar volop ruimte is voor experimenten, die direct kunnen worden geïmplementeerd in de doorontwikkeling van de stad.

Met het evenement Floriade 2022 als stip op de horizon willen wij gezamenlijk met regionale en bovenregionale partners een economisch programma 'Floriade Werkt!' vullen en uitvoeren. Met dit programma willen wij letterlijk en figuurlijk de ruimte bieden om te experimenteren met innovaties in de land- en tuinbouwsector, en deze direct implementeren in productiesystemen en de interactie met de stad. Ook crossovers met andere sectoren willen wij stimuleren. De gemeente Almere en de provincie Flevoland willen hiervoor excellent gastheer zijn. Ons doel is om de economische spin-off van Growing Green Cities en van de Floriade zo groot mogelijk te maken.

Samen met de provincie Flevoland en de Amsterdam Economic Board wordt ingezet in op een regionaal economisch programma, gekoppeld aan Europese subsidieprogramma's. De provincie Flevoland heeft middelen vrijgemaakt voor het realiseren van een innovatiewerkplaats op het Floriadeterrein. Het ministerie van EZ ziet goede kansen, om de Floriade in te zetten ter ondersteuning van de internationale profilering van het Nederlandse bedrijfsleven. Tijdens een recente ontmoeting met wethouder Mulder heeft staatssecretaris Dijkema toegezegd hierover een denktank bijeen te zullen roepen, leidend tot een gemeenschappelijke werkagenda. Een eerste bijeenkomst op initiatief van het ministerie is inmiddels gepland.

In de stad wordt ingezet op Growing Green innovaties door de bestaande economische clusters heen. De belangstelling onder het lokale bedrijfsleven lijkt groot. De gemeente biedt experimenteerruimten aan op ca 35 ha op De Vaart, de wachtgronden van de stad en op een deel van het Floriade terrein. Almeerse bedrijven worden uitgedaagd om hun innovatieve kracht in te zetten voor het ontwikkelen van het Floriade Holland Huis. Op het ondernemersplein zal een Floriade-loket worden



geopend, om een helder aanspreekpunt voor het bedrijfsleven te kunnen zijn.

d. JeugdFloriade Urban Greeners

Urban Greeners is een groeiende jonge voorhoede binnen de Floriade-organisatie die meebouwt aan de zelfvoorzienende stadswijk in het centrum van de stad. De Urban Greeners wachten niet tot de Floriade 2022 er is, maar beginnen vandaag. Ze hebben als tussenliggend doel een pre-wereldevent in 2017/2018 te organiseren, een JeugdFloriade. Doen, is hun motto. Vanaf nu tot aan de wereldtuinbouw-tentoonstelling werken jaarlijks tien Urban Greeners aan innovatieve projecten, lesprogramma's, start-ups en evenementen waarmee ze inspiratie willen geven voor een zelfvoorzienende stad: een stad die haar eigen voedsel en energie produceert, water zuivert, afval hergebruikt en kringlopen zoveel als mogelijk zichtbaar en inzichtelijk maakt.



Begin 2014 zijn de Urban Greeners van start gegaan met de eerste projecten die meegroeien naar de Floriade 2022. De Urban Greeners zijn georganiseerd in een stichting en de basisorganisatie vindt steun bij: Nederlandse Tuinbouwraad, Aeres Groep, AOC Raad, Gemeente Almere, Koninklijke Nederlandsche Heidemaatschappij en Triodos Foundation. Voor de projecten worden projectpartners gecommiteerd en wordt een businessmodel opgesteld.

Broedplaats in het Weerwater

Tijdens de zomer van 2014 hebben de Urban Greeners het eiland Utopia, in het Almeerse Weerwater, meer en meer in gebruik genomen als thuisbasis. Urban Greeners willen dat dit eiland de broedplaats wordt van de Floriade 2022 - Growing Green Cities. Natuurlijk niet dán pas, maar ook al in aanloop ernaartoe. In deze groene oase, met uitzicht op de stad, gaan de Urban Greeners de komende jaren samen met andere jonge ondernemers en de tuinbouwsector ideeën voor de zelfvoorzienende stad ontwikkelen, testen en realiseren. Ondernemers die de expertise en ondernemerskracht hebben om groenere wereldsteden te realiseren, van placemakers tot voedselexperts, zadenkwekers tot mode-creatieven. Van start-ups tot de meer gevestigde organisaties, van Circle Economy, Cafe de Ceuvel tot Eko-logisch, De Bolster, BG 22-24 en vele anderen.

Drijfveer - werkatelier

Om echt te ontdekken wat je op een plek kunt doen, moet je er vaak zijn. Met een drijvend werkatelier kunnen de Urban Greeners het terrein ontdekken, zonder meteen permanent gebonden te zijn. Het is de letterlijke en symbolische oversteek van het stadscentrum van Almere, over het Weerwater, naar het eiland Utopia. De Drijfveer wordt het nieuwe werkatelier van de Urban Greeners op het Floriade terrein: het kantoor, de bouwkeet en een miniversie van de zelfvoorzienende stad waaraan de Urban Greeners meebouwen. Op de Drijfveer krijgt de tuinbouw een centrale plek. Het hart van het atelier is een kas. Hier worden ingrediënten verbouwd voor onder andere de PRIK Bar. De drijfveer is de fysieke start van onze broedplaats. Hier werken de jonge ondernemers samen met projectpartners onder andere Aldus Bouwinnovatie, Stadshout, de Wolunie, Maru systems en ABC Arkenbouw.

Mobiele PRIKbar

De PRIKbar trekt het land in om mensen te betrekken bij Urban Greeners en activeert jongeren om op een hernieuwde manier naar de tuinbouwsector te kijken. De Urban Greeners laten zich inspireren door systemen en bouwmaterialen uit de tuinbouwsector. PRIK is een mobiele ontmoetingsplek in de vorm van een bar waar prikwater en thee (afkomstig van het Floriadeterrein) zorgt voor ontmoeting, gesprek, plannen en actie. Hier werken de Urban Greeners samen met projectpartners onder andere Mirakuleus, KoppertCress, AWE kunstenaarscollectief en Hard Bitten and the Others.

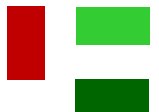
De Floriade 2022 is onze toekomst. Ons vertrekpunt is vandaag. Het organisatie-model van Urban Greeners werkt als een olievlek. De beweging groeit elk jaar groter! In 2022 treffen we de talenten van nu op aansprekende functies in binnen- en buitenland, in het bedrijfsleven, op universiteiten, in de culturele sector, als eigenaar van een onderneming etc. De Urban Greeners hebben in 2022 een groot alumni-netwerk dat zich inzet voor de Floriade.



De Urban Greeners anno 2014

e. Het verankeren in gemeentelijke programma's

De hierboven genoemde meer extern gerichte programma's zijn alleen succesvol, wanneer zij zijn gegrondvest in de ambities van het gemeentebestuur. Daartoe vindt vertaling plaats in de reguliere programma's van onder meer: de sociale transitie, Almere afvalloze stad, de energieneutrale stad en de economische ontwikkeling, vast te leggen in de programmabegroting van het concern en onderliggende diensten.



2. Organisatie van de Floriade

2.1 Inleiding

Almere wil het evenement zo veel mogelijk koppelen aan de blijvende betekenis voor de stad (de legacy/gebiedsontwikkeling). Dat voorkomt dubbele investeringen en onnodige afschrijvingen en borgt een naadloze overgang van wereldexpositie naar eindbestemming. Het beoogd eindbeeld is een groene en gezonde stadswijk, onderdeel van een (bovenregionaal) centrumgebied Almere Centrum Weerwater, conform het gelijknamige gebiedsontwikkelingsplan. Deze ambitie vraagt een kansgerichte gebiedsontwikkeling, klaar om initiatieven uit de stad, de regio en de markt te accommoderen. Deze initiatieven zijn niet altijd te voorspellen en zeker niet vooraf te plannen. Dit vraagt om een flexibele benadering in tijd en ontwikkelstrategie, en om een passende organisatie.

In het bidbook is (mede op basis van de uitvraag van de NTR) uitgegaan van het onderbrengen van het Floriade-evenement in een afzonderlijke juridische onderneming (BV). In het verkenningsrapport van Veerman wordt voorgesteld om naast het Floriade-evenement zelf, ook de aanloopfase (de 'making of') en de toekomstige ontwikkeling van het gebied (legacy/gebiedsontwikkeling) onder te brengen in de onderneming, omdat deze integratie een belangrijke randvoorwaarde vormt voor een financieel gezonde business case. Vervolgens is AT Osborne gevraagd een second opinion te geven op het advies over de organisatiestructuur, en daarbij verschillende opties te beschrijven en te wegen om tot een onderbouwde keuze te komen. Deze second opinion is opgenomen als bijlage.

AT Osborne deelt de conclusie van het verkenningsrapport, waarbij zij adviseert om in een marktconsultatie te verkennen op welk moment en onder welke condities marktpartijen bereid zijn om te participeren. De voorkeur uit verschillende modaliteiten voor een BV-structuur komt voort uit de mogelijkheid voor een groeimodel, waarbij de participatie door de markt mogelijk is en in de loop van de tijd kan groeien, het niet overdraagbaar zijn van participaties (aandelen) en de begrensde aansprakelijkheid/financiële risico's van participanten (inclusief de gemeente).

Voor een beter begrip van de aanbevelingen van het verkenningsrapport en AT Osborne, is het goed eerst meer generiek naar mogelijke organisatiemodellen en (eigen) ervaringen te kijken bij gebiedsontwikkeling.

2.2 Koppeling van evenement en gebiedsontwikkeling

Op hoofdlijnen worden bij gebiedsontwikkeling doorgaans drie modellen gehanteerd:

- Het klassieke model: de gemeente bezit alle benodigde gronden en is verantwoordelijk voor de gehele planvorming en grondexploitatie. De gemeente heeft maximale zeggenschap maar draagt ook maximaal financieel risico.
- Het private model: de benodigde gronden zijn in handen van private partijen/ investeerders. De marktpartij maakt - passend in de door de gemeente geschetste visie - zelf een plan en voert daarvoor ook de exploitatie. De gemeente heeft minimale zeggenschap maar draagt ook minimaal financieel risico.
- Het mengvormmodel: er bestaan vele mengvormen, waarbij gemeente en private partijen de risico's en opbrengsten delen.



Bij het mengvormmodel is veelal sprake van een vorm van publiek-private samenwerking (PPS). Een PPS kan zinvol zijn bij complexe projecten met versnipperd grondbezit. Een veel toegepaste organisatievorm bij een PPS is een Gemeenschappelijk Exploitatiemaatschappij (GEM) waarvan verschillende partijen aandelen bezitten (BV/NV). Met die aandelen hebben zij zeggenschap in de GEM (aandeelhoudersvergadering) en delen zij mee in het exploitatieresultaat (positief en negatief).

De rechtsvorm BV of NV voor de samenwerking is geen automatisme. Er zijn meerdere rechtsvormen denkbaar, waarbij de specifieke rechtsvorm de rechten en plichten van een organisatie bepaalt (wettelijk en contractueel). Tevens heeft de rechtsvorm gevolgen voor onder meer de financiering, zeggenschap, besluitvorming, aansprakelijkheid en continuïteit van de organisatie.

2.3 Rechtsvormen van organisaties

Bij de rechtsvormen wordt onderscheid gemaakt tussen natuurlijke personen en rechtspersonen. Een natuurlijk persoon is een mens die deelneemt aan het rechtsverkeer en daarbij rechten en plichten heeft. Bij een rechtspersoon neemt een organisatie met rechtspersoonlijkheid deel aan het rechtsverkeer.

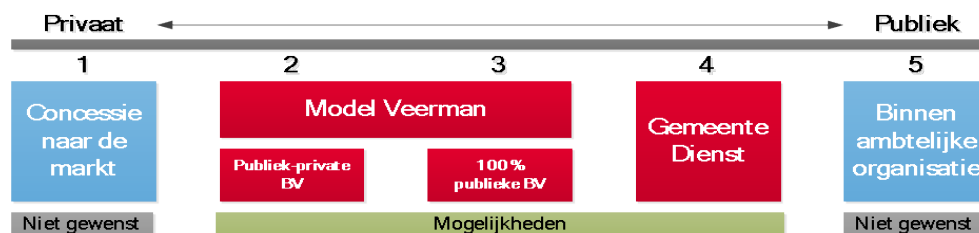
Een belangrijk verschil tussen de organisatie in de vorm van een natuurlijk persoon en rechtspersoon, is dat bij een rechtspersoon het privévermogen van de ondernemer is afgeschermd (relevant ivm schulden en faillissement). Bij een rechtspersoon in de vorm van een BV of NV is het bedrijfskapitaal verdeeld in aandelen. Bedrijven die veel vermogen nodig hebben kiezen in het algemeen voor de NV als rechtsvorm aangezien een NV haar aandelen aan een breed publiek kan verkopen om zo een vermogen aan te kunnen trekken. Bij een BV zijn de aandelen vaak in handen van een kleine(re) groep natuurlijke en/of rechtspersonen. De aandelen van een BV staan altijd op naam. In tegenstelling tot aandeelhouders van een NV, mogen aandeelhouders van een BV niet zomaar hun aandelen verkopen. De aandelen zijn alleen overdraagbaar aan een beperkte groep (statutair bepaald).

De categorie rechtspersonen valt grofweg uiteen in publiekrechtelijke en privaatrechtelijke rechtspersonen. Publiekrechtelijke rechtspersonen (art. 2:1 BW) zijn organisaties die zijn ingesteld om overheidstaken uit te voeren, waaraan door middel van een wettelijke regeling of besluit rechtspersoonlijkheid is toegekend. Voorbeelden zijn: de Staat, provincies, gemeenten (en specifieke gemeentelijke diensten), waterschappen, andere lichamen die op basis van de Grondwet verordenende bevoegdheden hebben en uitvoerders van overheidstaken aan wie op basis van een wet rechtspersoonlijkheid is toegekend (vaak Zelfstandige Bestuursorganen). Voorbeelden van privaatrechtelijke rechtspersonen (art. 2:3 BW) zijn: verenigingen, coöperaties, naamloze vennootschappen, besloten vennootschappen, stichtingen en onderlinge waarborgmaatschappijen (limitatief opgesomd in het Burgerlijk Wetboek).

2.4 Organisatiestructuur nav rapport Veerman en AT Osborne

Met voornoemde uitgangspunten en aandachtspunten, valt het palet van organisatievormen voor gebiedsontwikkeling goed te verklaren, zoals die zijn geschetst door de commissie Veerman en AT Osborne.





Volledig "privaat" (geheel links op de balk) betekent voor de gemeente minimale invloed en zeggenschap op de gebiedsontwikkeling. Om die reden wordt deze variant niet wenselijk geacht. Volledig "publiek" (geheel rechts op de balk) betekent grote financiële risico's voor de gemeente en geen marktparticipatie (in financieel opzicht en innovatief opzicht). Ook dat wordt niet wenselijk geacht. Veelal wordt de marktparticipatie groter en wordt de prikkel om onderscheidend te zijn in gebiedsontwikkeling (innovatie) groter als (een deel van) gebiedsontwikkeling voor een groot deel aan de markt wordt overgelaten.

Met het afvallen van beide uitersten (vanwege zeggenschap en financiële risico's), resteert het middenpallet ("model Veerman" en "Gemeente Dienst") waarbij AT Osborne concludeert dat alleen de BV/NV alsmede de coöperatie positief scoren op het criterium 'open' participatie van derden en beperking/afgrenzing van aansprakelijkheid. In schema is dat als volgt samengevat:

	Participatie derden		Aansprakelijkheid	
<i>Personenvennootschap</i>				
Vof	+	Resultaats- en zeggenschapsdeling mogelijk	-	Vennoten zijn hoofdelijk aansprakelijk
CV	-	Commanditair vennoten ('stille vennoot') hebben geen directe zeggenschap	-	Beherend vennoot is hoofdelijk aansprakelijk, commanditair vennoot tot niveau ingebracht vermogen
<i>Rechtspersoon</i>				
BV of NV	+	Resultaats- en zeggenschapsdeling mogelijk	+	Aandeelhouders zijn aansprakelijk tot het niveau van hun aandeel
<i>Stichting, vereniging, coöperatie</i>				
Stichting	-	Geen resultaatdeling, resultaat moet in stichting blijven	+	Aansprakelijkheid tot niveau ingebracht vermogen
Vereniging	-	Geen resultaatdeling, delen resultaat mag geen doelstelling zijn	+	Aansprakelijkheid tot niveau ingebracht vermogen
Coöperatie	+	Resultaats- en zeggenschapsdeling mogelijk	+	Aansprakelijkheidsbeperking mogelijk
<i>Publieke structuur</i>				
Gemeentelijke dienst	-	Geen participatie mogelijk	-	Gemeente blijft aansprakelijk

Vanwege het niet-passende karakter van een coöperatie (vereniging met leden)¹ wordt geconcludeerd tot een BV-structuur (en geen NV vanwege diens vrijelijk overdraagbare

¹ Een coöperatie is een bij notariële akte opgerichte *vereniging*. Een coöperatie stelt zich ten doel in bepaalde stoffelijke behoefte van haar leden te voldoen en sluit daartoe met derden en haar leden overeenkomsten. In essentie is een coöperatie gericht op bundelen van belangen van haar leden (denk bijv. aan inkoopcombinaties). Qua organisatorische opzet is een coöperatie globaal hetzelfde als een vereniging: er is een algemene vergadering van leden en een bestuur. Het verschil zit in de mogelijke doeleinden: een coöperatie mag (niet moet) het voordeel onder haar leden verdelen.

aandelen). Een bijkomend voordeel van een BV is de mogelijkheid om tijdens de gehele ontwikkeling en realisatie van de Floriade, het aantal participaties uit te kunnen breiden.

Kort en goed concludeert AT Osborne:

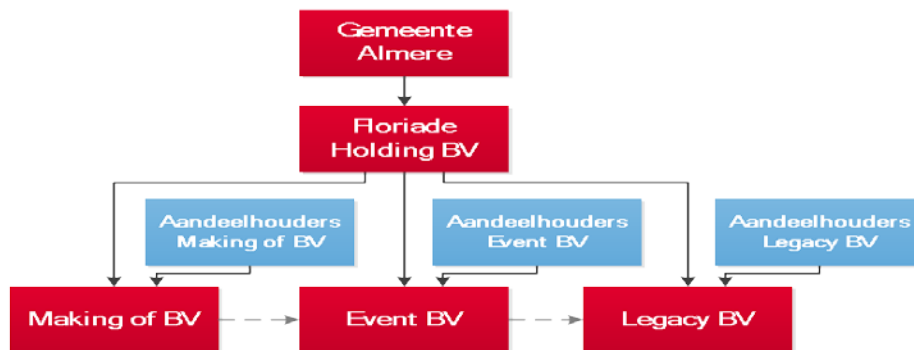
De door de heer Veerman voorgestelde governance structuur is een goed vertrekpunt voor verdere invulling van de governance rondom de Floriade. Het voorgestelde model biedt ruimte om op basis van concrete belangstelling vanuit de markt de governance structuur verder in te vullen (flexibiliteit), mogelijk in een groeimodel. Op basis van een marktconsultatie kunnen mogelijke partners en bijbehorende mogelijkheden worden geïnventariseerd.

Aangezien de efficiency-voordelen moeten blijken in de exploitatiefase van het gebied is het betrekken van toekomstige gebiedsexploitanten alleen mogelijk wanneer er concreet perspectief bestaat op deze toekomstige baten. Alleen in dat geval zal marktparticipatie over de gehele 3 fases ('making of, event en legacy') naar verwachting kansrijk zijn.

Wanneer een concreet perspectief op de exploitatiefase niet gegeven kan worden of wanneer het ontbreekt aan concrete belangstelling door de markt, beveelt AT Osborne aan om marktparticipatie per fase ('making of, event en legacy') vorm te geven.

AT Osborne deelt de visie van de gemeente dat het Floriade-event een bijdrage (efficiency-voordeel) moet leveren aan de toekomstige gebiedsontwikkeling en de plannen tot gebiedsontwikkeling zijn randvoorwaarden voor het ontwerp Floriade. In lijn met deze visie moet het uitgangspunt zijn dat het Floriade-gebied langs een programmatische lijn van 'achteren-naar-voren' wordt ontwikkeld.

De organisatiestructuur die thans in beeld is welke kan groeien (per BV: soort en aantal aandelen) of consolideren (samenvoegen van BV's en/of aandelen), ziet er als volgt uit:



2.5 Ervaringen met verbonden partijen in de vorm van BV of NV

In het verleden heeft de gemeente deel genomen in de NV Sportcomplex Almere (beter bekend als Omniworld). Daarbij was de gemeente aandeelhouder (via de Stichting sportcomplex, zijnde de houder van de aandelen). Omniworld is financieel negatief afgesloten: een verliespost van € 27 miljoen. Gebleken knelpunten bij Omniworld zijn: (1) dubbele petten (controleur en bestuurder), (2) NV is een onafhankelijk bedrijf 'op afstand', (3) eigen beleid en eigen

² Bron: pagina 29, 30, 33, 35 enquête Omniworld.

bedrijfsvoering van de NV, (4) binnenhalen 51% extern kapitaal mislukt (aanbestedingsproblematiek), (5) hoge kosten voor salarissen directie en externe adviseurs. Verder bleek uit de Omniworld-enquête (pg. 43 en 44) dat de gemeente geen grip kreeg op de bedrijfsvoering van Omniworld. De oorzaken waren erin gelegen dat de Raad van Commissarissen (RvC) vooral de belangen behartigden van de NV waarbij de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) op teveel afstand stond (en te weinig invloed had).

Op grond van deze ervaringen zijn enkele aanbevelingen gedaan (pg. 9 enquête): (1) maak expliciet duidelijk wat de meerwaarde van een NV/BV-structuur is, (2) plaats de bedrijfsvoering alleen op afstand als het een volwaardig bedrijf is (dus marktpartijen bezitten 51% of meer van de aandelen), (3) gemeente moet op voorhand de controlemechanismen van de NV expliciet vaststellen (en daar strak de hand aan houden) en (4) geen gemeentebestuurders in de RvC. Deze aanbevelingen zijn opgenomen in de door de raad vastgestelde 'Nota verbonden partijen en zin voor ons uitgangspunt.

Deze criteria hangen nauw met elkaar samen. De omvang van de marktparticipatie is een belangrijk aspect welke de gemeente op voorhand niet volledig kan sturen (de andere criteria wel). Het financiële risico ingeval de marktparticipatie te beperkt blijkt, valt te minimaliseren door steeds behoudend te handelen en besluiten te nemen door gekwalificeerde bestuurders (vakkennis en ervaring) op basis van actuele en complete cijfers.

De ervaring met de dienst Stadscentrum (als separate projectdienst) waren overwegend positief: een herkenbare 'inloopvoorziening' waar burgers en professionals met allerlei vragen terecht konden (laagdrempelig), korte communicatielijnen met de kring van belanghebbenden (burgers, ondernemers, ontwikkelaars) en een up-to-date informatiecentrum met de mogelijkheid voor ontvangst van groepen. De integrale verantwoordelijkheid voor zowel de ontwikkeling als het beheer en het onderhoud lag bij de dienst Stadscentrum. Door het vrijwel volledig in 'in eigen huis hebben' van de voor de ontwikkeling en het beheer van het stadscentrum noodzakelijke disciplines, kon de dienst Stadscentrum grotendeels autonoom en onafhankelijk van de vakdiensten optreden (wat anderzijds ook tot inherente spanningsvelden tussen vakdiensten en projectdienst heeft geleid). Een algemeen knelpunt bleken de belangenconflicten te zijn: de opdracht om te realiseren dreigde soms in conflict te komen met publiekrechtelijke belangen. Wanneer bijvoorbeeld op goede gronden een aanvraag tot bouwvergunning werd afgewezen, dan probeerde de private partij via de projectdienst invloed uit te oefenen om toch tot vergunningverlening over te gaan. Zowel de projectdienst als de vakdiensten kwamen daardoor nogal eens in een spagaat.³

Op dit moment neemt de gemeente als verbonden partij in de rechtsvorm van een NV-CV deel in de NV OMALA. Ook de NV OMALA heeft een RvC en een AvA. Er is daarbij gekozen voor een meer invloedrijke rol van de AvA. Inzake het functioneren van OMALA heeft nog geen eindevaluatie plaatsgevonden.

³ Deze spagaat is niet exemplarisch voor deze organisatiestructuur met een projectdienst. Wel bleek de projectdienst laagdrempelig(er) waardoor deze spagaat sneller en nadrukkelijker werd ervaren. In dit kader is het van belang om voortijdig een goed escalatiemodel mbt belangenconflicten vast te stellen om daarmee te voorkomen dat verschillende organisatiedelen van de gemeente ten opzicht van elkaar en derden in een 'verdedigende rol' terecht komen.



Bijzonder leerpunt van de dienst Stadscentrum is het beheervraagstuk. Dit moet vanaf het begin van de ontwikkeling volwaardig worden meegenomen. In dit verband kan geleerd worden van de ervaringen van plan Duin en Nobelhorst. Beide ontwikkelingen benadrukken de keuze voor samenwerking met marktpartijen, die zich duurzaam aan een gebied kunnen, willen en moeten verbinden.

Deze eigen ervaringen van publiek-private samenwerking leren tevens dat voortijdig een escalatiemodel voor belangenconflicten moet worden overeengekomen, om conflicten tussen private en publieke belangen te kunnen beheersen.

2.6 Slotsom

Voor het evenement wereldexpositie is de BV de meest gewenste organisatievorm. Wanneer voor de gebiedsontwikkeling ook gekozen wordt voor de BV moet een marktparticipatie van 51 % (of meer) worden nagestreefd om gemeentelijke risico's in te kunnen perken. Naast de zeggenschap naar rato van de risicodragende participatie kan de gemeente haar regiefunctie borgen in een nader vast te leggen vetorecht (bijvoorbeeld als het de gebiedsontwikkeling betreft) en door toepassing van haar planologische instrumentarium.

Ingeval voor de gebiedsontwikkeling onvoldoende uitzicht bestaat op een meerderheidsparticipatie van marktpartijen (51% of meer aandelen), dient nadrukkelijk overwogen te worden om het onderbrengen van de gebiedsontwikkeling in de BV structuur (nog) niet (verder) op te tuigen en te kiezen voor een andere, mogelijk tijdelijke organisatievorm.

Indien geconcludeerd wordt dat voor de gebiedsontwikkeling een meerderheidsparticipatie van marktpartijen realistisch is, zal de BV structuur verder worden uitgewerkt. In dat geval is een BV-CV structuur denkbaar waarbij de gemeente en de marktpartijen een of meerdere BV's oprichten waarmee zij als commanditaire vennoot (met geld en/of grond) deelnemen in een Gemeenschappelijk Exploitatiemaatschappij (GEM) Floriade⁴. Deze zogenaamde 'commandieten' beheersen dan bijvoorbeeld samen 96% van de zeggenschap. De overige 4% wordt beheerst door de GEM Floriade BV, die optreedt als beherend vennoot. Deelnemende partijen zijn aandeelhouder van deze GEM Floriade BV: de gemeente (en publieke overheden) (49%) en de gezamenlijke marktpartijen (51%).

Parallel hieraan zullen alsdan kandidaten worden gescout en worden voordragen voor de kernfuncties in de nieuwe organisatie (bestuur BV, RvC). Naast de structuur met een duidelijke verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (geen vermengingen: zie ook de Nota Verbonden Partijen), is vooral ook van belang dat de juiste personen met de toegesneden kennis en invloed op de verschillende functies zitting hebben in de bestuur BV alsmede het toezichthoudende orgaan (RvC). Daarnaast is de verdeling van aandelen (opbouw vermogen) en

⁴ Bij een CV zijn er twee soorten vennoten: één beherend vennoot (de beheerder) en meerdere stille vennoten (de commanditaire vennoten). De stille vennoten brengen vermogen in (geld en/of grondeigendom), maar houden zich niet bezig met de verdere gang van zaken van de onderneming. Een stille vennoot krijgt voor zijn deelname in de vennootschap een rentevergoeding of een aandeel in de winst.



de (soort) zeggenschap (stemverhouding) per aandeel van belang voor de invloed van verschillende partijen (privaat en publiek) tijdens de Algemene vergadering van aandeelhouders.

Omdat de gemeente een brede participatie van de publieke overheid nastreeft met naast de gemeente en provincie ook de Metropoolregio en het rijk, valt te overwegen om de publieke belangen te bundelen en te borgen in een stichting met een aandelenportefeuille in de GEM Floriade BV.⁵

Los van de te kiezen specifieke organisatiestructuur, geniet het de voorkeur ook de gemeenteraad in die organisatiestructuur een rol te geven. Bijvoorbeeld door het instellen van een 'Volggroep Floriade' die door raadsleden wordt bemenst⁶. In 2005 heeft de raad besloten over een procedurevoorstel voor het volgen van grote projecten. Met het besluit over het uitbrengen van het bidboek in juni 2012 heeft de raad de Floriade tot 'Groot Project' benoemd. In het verlengde hiervan is tevens besloten tot het instellen van een voorbereidingsgroep. Op deze wijze is de raad optimaal geïnformeerd en kan zijn weloverwogen besluiten nemen.

2.7 Resume

Voorgesteld wordt om de programmatische aanpak van het verkenningsrapport te volgen, en binnen een groeiscenario te starten met een in aanvang voornamelijk overheidsgestuurd evenement-BV (mede op basis van de uitvraag van de NTR). Deze evenement-BV is gericht op de organisatie van het evenement Floriade met de mogelijkheid om vastgoedontwikkelingsactiviteiten uit te voeren. De gemeente en de BV verkennen in samenhang in het 1e jaar tevens de potenties voor de vastgoedontwikkeling in het Floriadegebied (marktconsultatie) en zoeken daarvoor investeerders aan zodat per februari 2016 bekend is welke partijen wensen te participeren zowel *in* het Floriadegebied als *buiten* het Floriadegebied (doch binnen de grenzen van het plangebied Almere Centrum Weerwater) voor de gebiedsontwikkeling. Deze resultaten zullen betrokken worden bij het voorstel voor de organisatiestructuur die aan het college ter besluitvorming zal worden voorgelegd. Daarnaast presenteert de evenement-BV per februari 2016 in haar ondernemingsplan de beoogde verdere (door)ontwikkeling van haar organisatie. Dit zal mede betrokken worden bij de totale organisatiestructuur. In het Masterplan vindt nadere uitwerking plaats, onder andere een zorgvuldige beschrijving van de bevoegdheden van de BV in relatie tot haar aandeelhouders. Een definitief voorstel voor de inrichting van de evenement BV Floriade zal gekoppeld aan de besluitvorming over het Masterplan in 2015 aan college en raad worden voorgelegd.

⁵ Ook de samenwerking met de Stichting Jeugdfloriade en de Stichting Vrienden van de Floriade zal geborgd moeten worden in de Floriadeorganisatie..

⁶ Er bestaan al een aantal volggroepen die door raadsleden worden 'bemenst'. Een voorbeeld van zo'n volggroep was de Volggroep Stadscentrum. Aanleiding voor het instellen van volggroepen was de wens van de raad om meer te weten te komen over complexe, grote projecten.



3. Participatie in de Floriade

3.1 Bewoners en bedrijven

De belangrijkste dragende partners voor de Floriade en de 'making of' zijn de inwoners, instellingen en bedrijven van de stad en de regio. Het verkenningsrapport benadrukt dit ook. Daarom wordt nu al ingezet op de Growing Green beweging met betrokkenheid van inwoners en bedrijven

De participatie van het lokale en regionale bedrijfsleven wordt gevoed door:

- Growing Green Cities te vertalen in economische speerpunten van beleid en hier een vestigingsbeleid op te formuleren;
- In het aanbestedingsbeleid van (commerciële) activiteiten van de making of en het evenement binnen de regelgeving de voorkeur opnemen voor de inzet van het lokale bedrijfsleven;
- Idem voor de inzet van lokale kennis- en researchinstellingen bij innovatievraagstukken;
- Bedrijven mogelijkheden aanreiken voor gebruik van het woord- en beeldmerk Floriade – Growing Green Cities ter ondersteuning van eigen acquisitie en productontwikkeling, gekoppeld aan de Growing Green thema's;
- Experimenteerruimte in de stad en op de Floriadelocatie bieden voor innovaties op de Growing Green thema's;
- Vestigingsmogelijkheden op de Floriadelocatie bieden wanneer er een directe inhoudelijke / functionele relatie is met de thema's van GGC en sprake is van in 2022 onderscheidende innovaties op de GGC thema's;
- De Jeugdfloriade / Urban Greeners verbinden met de zakelijke wereld van het bedrijfsleven;
- Onverwachte mensen uit de culturele wereld verbinden met de zakelijke wereld vice versa;
- Participatiemogelijkheden aanbieden in (het innoveren van) het Floriade Holland Huis en de Innovatiewerkplaats;
- De Stichting 'Vrienden van de Floriade' verankeren in de governancestructuur.

De participatie van bewoners uit zich in:

- het ontwikkelen van culturele en educatieve programma's voor scholen ism de Urban Greeners;
- de mogelijkheid bieden voor inzet van werkzoekenden en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in de voorbereiding en tijdens de uitvoering van de Floriade;
- gebruik maken van spaar- en kortingsopties, om iedere bewoner van Almere in de gelegenheid te stellen om de Floriade te bezoeken;
- een passende culturele programmering, festivals en dergelijke tijdens de 'making of';
- gebruik te maken van 'open data', waardoor iedereen via internet mee kan ontwerpen aan de Floriade;
- consultatiemomenten per wijk tijdens het opstellen van het Masterplan (najaar 2014)
- inbreng van betrokken omwonenden in het omgevingsplan / bestemmingsplan



- bewonersgroepen opnemen in de klankbordgroep voor de Floriade onderneming.

Deze bouwstenen zullen worden opgenomen in de participatieparagraaf van het Masterplan. In de uitwerking hiervan ligt het in de rede, een omgevingsmanager aan te stellen.

3.2 Rijk en regio

In de consultatieronde en eerdere gesprekken met onze partners van rijk en regio is de samenwerking met de Floriade onderneming onderdeel van het gesprek geweest. Onze inzet daarin is in onderstaand overzicht samengevat.

<p><i>Rijk</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rijkscommissaris per 2016 • Sparen voor de Floriade • Floriadegebied status aparte / special zone inzake import en arbo • Driehoek Floriade – Topsectoren – Internationale handel • Benutten extra rijksinkomsten, oa. BTW • Sharon Dijkma: gezamenlijke uitvoeringsagenda <p><i>Amsterdam / MRA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cofinanciering • Participatie in organisatie • Samenwerking AMS • Samenwerking internationale acquisitie / handelsmissies • Samenwerking Amsterdam Economic Board • Bijdrage aan vrijetijdseconomie • Meerdaagse programmering met aantrekkelijke sideprogramma's gericht op buitenlandse bezoekers <p><i>Schiphol / KLM</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Internationale promotie, arrangementen 	<p><i>Flevoland</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cofinanciering • Participatie in organisatie • Gezamenlijk economisch programma • Innovatiewerkplaats op Floriadelocatie • Bijdrage aan vrijetijdseconomie • Meerdaagse programmering met aantrekkelijke sideprogramma's <p><i>Greenports Noord Holland Noord en Aalsmeer</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Versterking economisch klimaat • Exposure • Samenwerking op projectniveau • Bijdrage aan vrijetijdseconomie • Meerdaagse programmering met aantrekkelijke sideprogramma's <p><i>Gooi/Vecht</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking op projectniveau, met name ICT&media en health • Bijdrage aan vrijetijdseconomie • Meerdaagse programmering met aantrekkelijke sideprogramma's <p><i>Lelystad</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Waterexpo • Bijdrage aan vrijetijdseconomie <p>Meerdaagse programmering met aantrekkelijke sideprogramma's</p>
--	--

In de masterplanfase zal bestuurlijk overleg met iedere partner 'op maat' leiden tot ondersteunende samenwerkingsovereenkomsten.

3.3 De Nederlandse Tuinbouwraad (NTR)

De NTR is licentiehouder van de Floriade en daarmee een kernpartner in de organisatie. Op basis van het uitgebrachte bid hebben de NTR en Almere hun gemeenschappelijke ambities in



januari 2013 vastgelegd in een intentieovereenkomst. In nauwe samenhang met de te kiezen organisatiestructuur zal de intentieovereenkomst worden opgevolgd in een samenwerkingsovereenkomst en een licentieovereenkomst voor het gebruik en exploitatie van het woord- en beeldmerk. Een bijzonder gespreksonderwerp hierbij is de mate waarin de NTR zal participeren in de definitieve governancestructuur. Hier zal – ten opzichte van eerdere Floriades en de wens van de NTR – in de geest van het verkenningsrapport, geen sprake zijn van een paritaire vertegenwoordiging, maar een invulling in goede balans met de feitelijke marktwaarde van het merk Floriade en de risicodragende participatie van de NTR.

3.4 Het Merk Floriade in de markt zetten (communicatie en marketing)

Het merk Floriade is aan revisie toe om een evenement in 2022 te laten slagen. We koersen dan ook aan op Floriade 2.0: De Wereldtuinbouwtentoonstelling Floriade die in staat zal blijken om zichzelf opnieuw uit te vinden. Die met innovaties op het gebied van voedsel, energie, gezondheid, water en groen een bijdrage zal leveren aan mondiale vraagstukken. Die breder zal zijn dan alleen een traditionele consumentengerichte tuinbouwtentoonstelling en een bredere doelgroep bereikt. Het evenement, de evenementen zullen worden gedragen door innovaties, zullen verbazen en verrassen. Het zal in 2022 niet de vraag zijn óf je naar Almere Floriade gaat, maar of je in een dag wel genoeg tijd hebt om alles te beleven, te leren en te zien. In die volgorde. Daarbij zal de balans verschuiven van een zuivere consumentententoonstelling (zoals eerdere Floriades) naar een evenement, die ook professionals en het zakenleven boeit en bindt. Het proces waar we in zitten, kent in verschillende stadia (deels) verschillende doelgroepen die bereikt moeten worden. In wezen is hier ook sprake van een 'Making of': het in de markt zetten van het merk Floriade 2.0. De komende 8 jaar zal met verschillende energie op diverse doelgroepen worden ingezet. De uitwerking van 'het vermarkten' van het merk Floriade naar 2022 toe, is een taak van de op te richten onderneming. In het Masterplan zullen daarvoor randvoorwaarden en richtingen voor worden meegegeven. Tot die tijd blijft het echter niet stil. Nu al boeien we de doelgroepen: plaatselijk, regionaal, landelijk en internationaal. In theorie is iedereen die leeft en eet een potentiële bezoeker. Daartoe moet het merk opnieuw geladen. Hier ligt een uitdagende marketingopgave. Deze opgave zal in 2015 haar eerste uitingen vinden. Het principe zal die zijn van een olievlek, die al begonnen is waar de druppel valt: in Almere en de regio. Dat zal snel landelijk en internationaal een vervolg krijgen. Hierbij staat het niet ten doel om alvast bezoekers te gaan werven, maar om het merk te laden. Opnieuw te laden. Zodat het beeld van een Floriade wordt bijgesteld naar het beeld van DE Floriade in 2022, waar je geweest moet zijn.



4. Ruimte voor de Floriade

4.1 Uitgangspunten voor een Growing Green ontwikkeling van de expo en de gebiedsontwikkeling

De wereldtentoonstelling Floriade 2022 in Almere staat niet op zichzelf. De wereldtentoonstelling sluit naadloos aan bij de essentie en ambities van Almere als groene stad. De Floriade wordt ingezet als vliegwiel en versneller in een continue proces van vergroening en verdieping van het begrip 'Green City'.

Het gaat ons om een continue ontwikkeling die in 2012 is gestart onder de noemer Growing Green Cities, en die tijdens en na de Floriade in 2022 een vervolg krijgt door de ontwikkeling van een blijvende groene stadswijk.

Met de Floriade 2022 gaan we een wereldtentoonstelling organiseren die ons een economische impuls oplevert en waarmee wij ons groene karakter optimaal kunnen etaleren. De wereldtentoonstelling laat het beste zien van waar Almere voor staat en voor gaat: een stad die schone energie produceert; uitnodigt tot bewegen en een gezonde levensstijl; zorg dichtbij organiseert; afval omzet in grondstof; gezond voedsel en zuiver water produceert; circulair is, waar grondstoffen worden ingezet als bouwstof en kringlopen worden gesloten; een rijkdom heeft aan planten en dieren en mensen om van te genieten: een inclusieve ontwikkeling.

Dit sluit aan bij het Europese beleid voor (economische) groei: Voor inclusieve groei moeten we de arbeidsparticipatie in Europa verhogen: meer en betere banen, vooral voor vrouwen, jongeren en oudere werknemers, mensen van alle leeftijden helpen om te gaan met verandering, door investeringen in scholing en onderwijs, en arbeidsmarkten en sociale zekerheid moderniseren.

Deze ambitie vormt tevens het uitgangspunt voor het evenement en de gebiedsontwikkeling: een Floriade van de stad met maximale inzet en betrokkenheid van burgers, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en het bedrijfsleven. Een gebiedsontwikkeling met circulaire inclusieve systemen op ecologisch, economisch én sociaal gebied. Dit betekent onder meer dat we de beweging maken van afval naar grondstof, van productie- naar diensteneconomie, van opwaardering van reststromen naar nieuwe producten, naar ketensluiting op het gebied van energie, water, grondstoffen en voedsel. In Almere werken we aan toekomstbestendige oplossingen en innovaties, die zowel op de wereldtentoonstelling als in de gebiedsontwikkeling centraal staan. Deze oplossingen en innovaties komen voort uit de beweging van de stad zelf. De wereldtentoonstelling, en later de groene stadswijk Almere Floriade, moet van de Almeerders zijn, iets waar men trots op is. De burgers en het bedrijfsleven in onze stad profiteren van deze wereldtentoonstelling en van deze plek. Jeugd geeft beweging op weg naar het evenement ('The Making Of') en heeft een belangrijke plek, onder meer door de JeugdFloriade en de Urban Greeners.

De gebiedsontwikkeling kenmerkt zich als groene tegenhanger van het rode stadscentrum. Hier komen innovatieve oplossingen voor stad, land en water samen. Bovenregionale voorzieningen

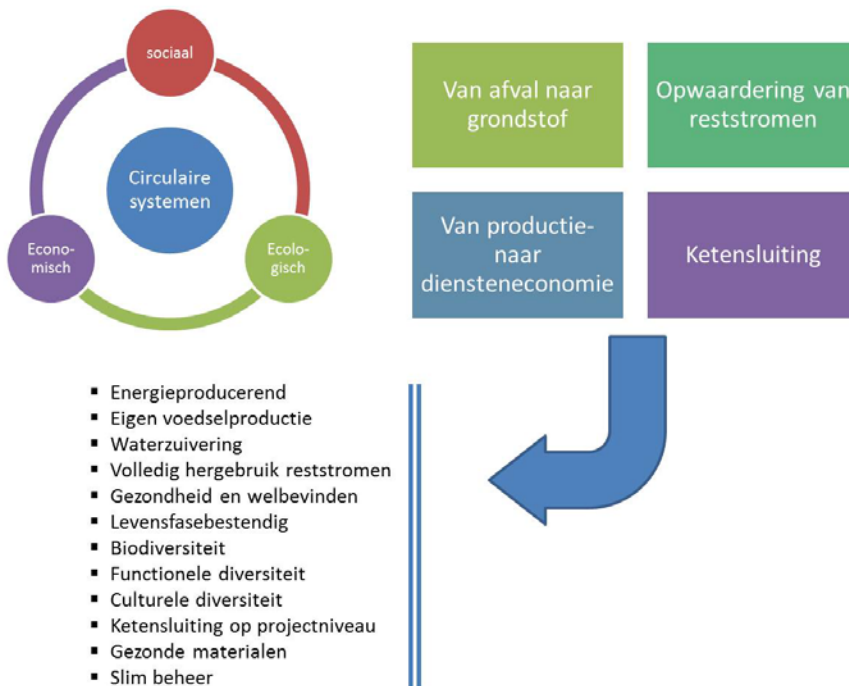


op het gebied van onderwijs, Leisure, zorg en cultuur ontmoeten elkaar in een groene setting, in combinatie met woon- en werkgebieden. Deze mix van functies voegt iets toe aan de bestaande functies in Almere en versterkt het huidige stadscentrum.

Uit het bidbook Floriade:

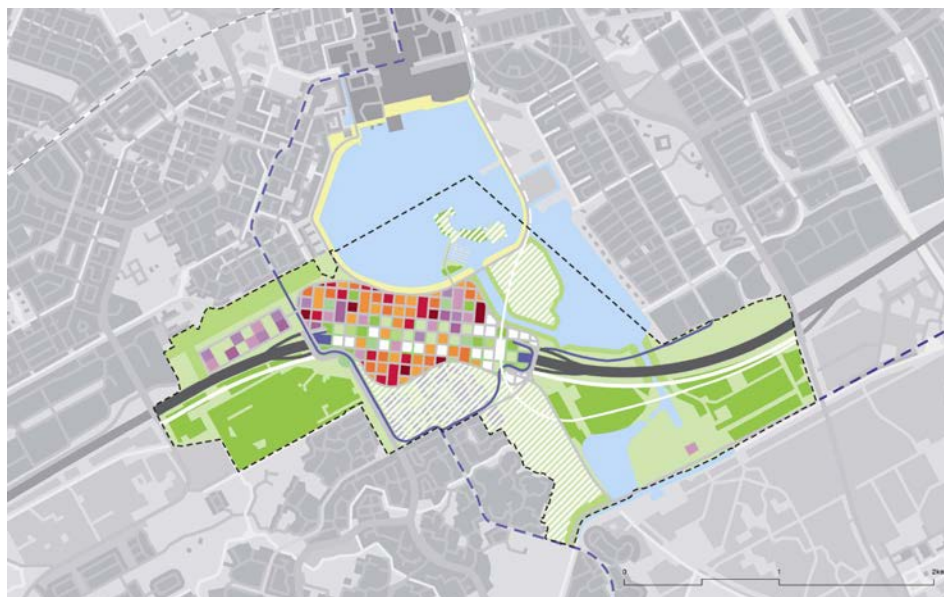
"De agenda's van de Nederlandse tuinbouwsector en Almere sluiten goed op elkaar aan. Wij vinden elkaar in een progressieve kijk op de wereld, in een streven naar goed rentmeesterschap en een groot aantal inhoudelijke dwarsverbanden, die zich het best laten samenvatten als feeding the city, waarbij de voedselproductie (weer) terug in de stad wordt gebracht; greening the city, waarbij het groen wordt ingezet als cruciaal onderdeel van een leefbare, sfeervolle stad; energizing the city, gericht op duurzame systemen, gesloten kringlopen en zelfvoorzienendheid; en healthyng the city, de zoektocht naar gezonde voeding, nieuwe zorgconcepten en de wijze waarop het groen – bomen en bloemen – kan bijdragen aan het welbevinden en de productiviteit van mensen."

"Mondiale innovaties van stad, land en water bijeen brengen"



4.2 Planhistorie

In 2009 heeft de gemeenteraad de Structuurvisie Almere 2.0 vastgesteld, op basis waarvan in januari 2010 afspraken met het rijk over de geleidelijke verdubbeling van de stad (het Integraal Afsprakenkader Almere, IAK) zijn vastgelegd. Onderdeel hiervan vormt het gebied Almere Centrum Weerwater.



Almere Centrum Weerwater, structuurvisie Almere 2.0

Dit gebied is in het IAK als sterlocatie aangegeven. Op het snijpunt van de twee ontwikkelassen (de A6/Flevolijn en de IJmeer- & Stichtslijn), in het hart

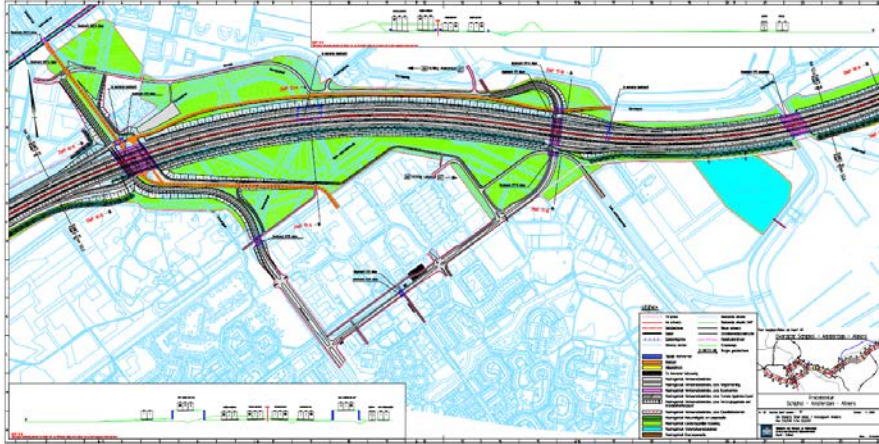
van de stad, wordt een binnenstedelijk milieu beoogd, waar wonen, werken, voorzieningen en een sterk verbeterde bereikbaarheid inspelen op het benutten en versterken van de kwaliteiten van het centraal stedelijk gebied van Almere: het Weerwater, het Stadshart, de entreezone van Almere Haven, bedrijventerrein de Steiger en de Boswachterij. Daarbij worden bestaande potenties van het gebied benut in een groeimodel naar een programmering met regionale en mogelijk nationale betekenis.



De verdubbeling van de A6 wordt ter plaatse van het Weerwater in Almere zodanig vormgegeven dat een gebied van ca. 500 ha. aan de voet van het Weerwater, in het hart van de stad, bovenop de rijksinfrastructuur, wordt voorbereid voor een stedelijke ontwikkeling op termijn. In het IAK is de Werkmaatschappij Almere Centrum Weerwater opgericht (Almere, Rijkswaterstaat, Rijksvastgoedbedrijf), met de opdracht om een Gebiedsontwikkelingsplan op te stellen, die de kaders schept voor een kansgerichte ontwikkeling naar een bijzonder regionaal centrumgebied met een mix van functies, die bijdragen aan de waardecreatie van de stad en de regionale betekenis van Almere. De verdubbeling van de A6 wordt benoemd als podium voor gebiedsontwikkeling.



Het door de minister van I&M vastgestelde Tracébesluit wegverbreding A6 anticipeert op deze gebiedsontwikkeling: Met de verlaging van de weg en het aanleggen van twee nieuwe halve aansluitingen op de A6 en een onderliggend wegennet wordt de A6 voorbereid voor toekomstige (geleidelijke partiële) overkluizing met een stedelijk/regionaal programma.



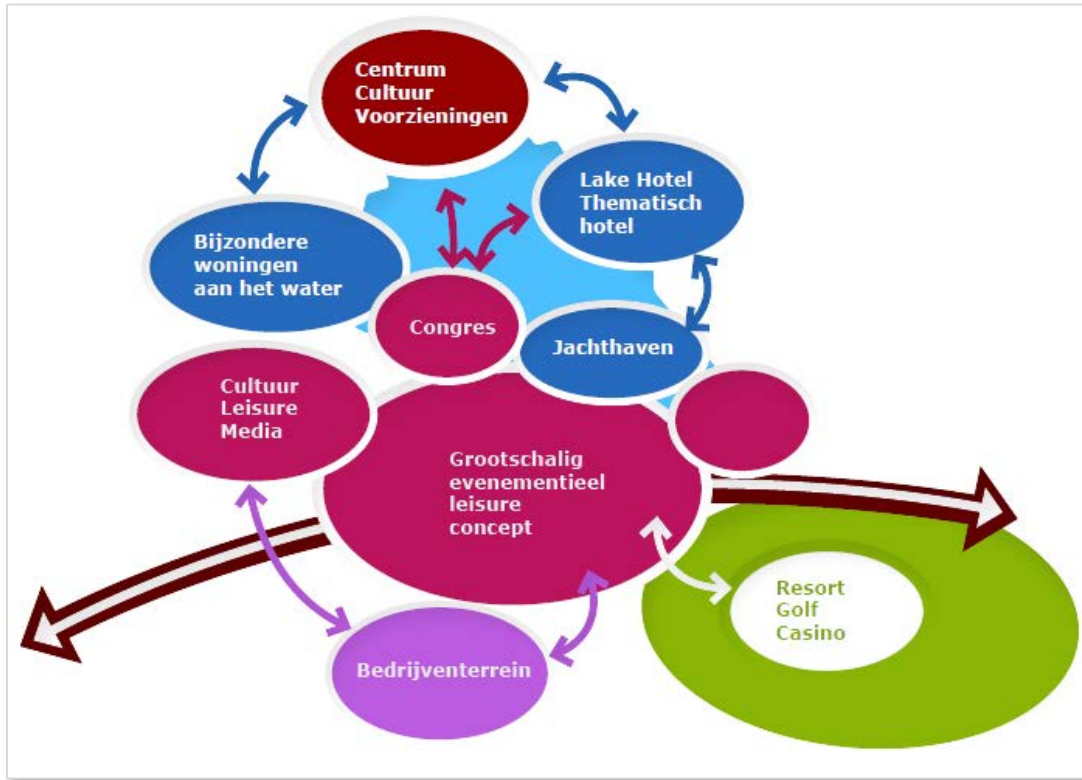
Tracébesluit wegverbreding A6

Stads- en Marktdialoog

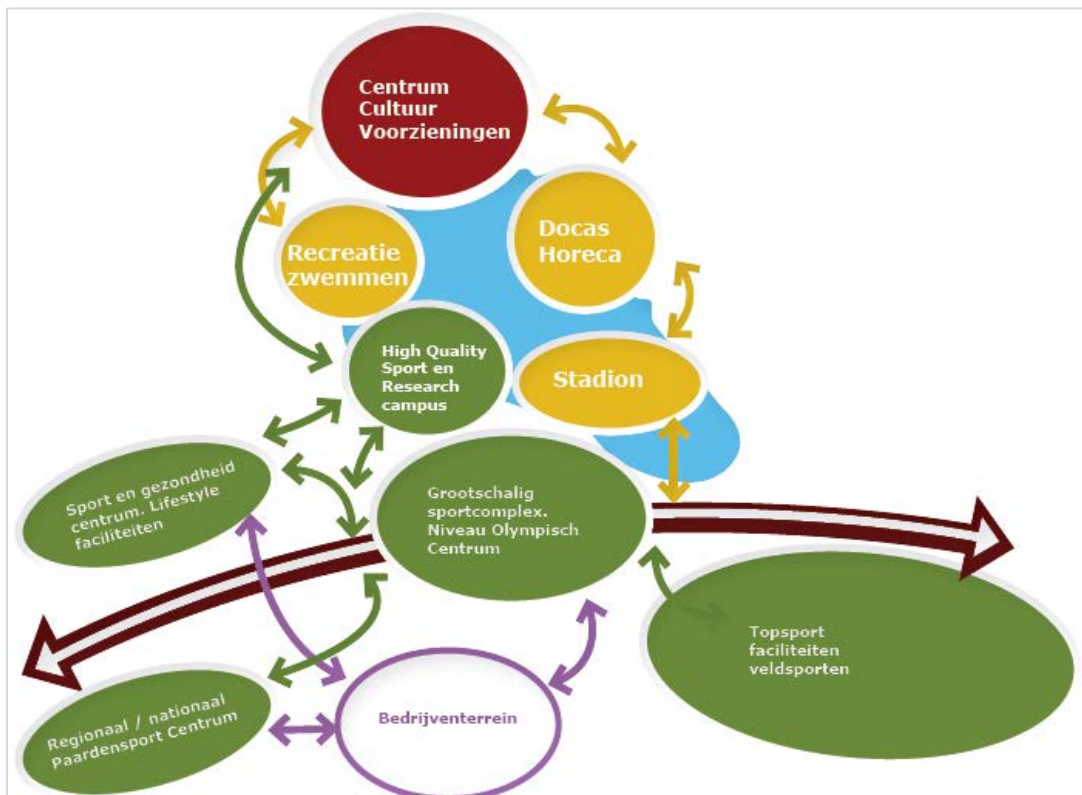
Als basis voor het op te stellen Gebiedsontwikkelingsplan heeft de werkmaatschappij in 2011 een stads- en marktdialoog uitgevoerd naar de ontwikkelingspotenties van dit gebied. Daarin zijn de potenties van dit gebied voor het vestigen van thematische concepten op het gebied van onderwijs, Leisure, sport, gezondheid & welzijn geschetst in de regionale context van de noordelijke randstad. Op de volgende pagina's zijn van deze thema's de mogelijkheden schematisch weergegeven.



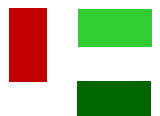
Concepten uit de Marktdialoog:

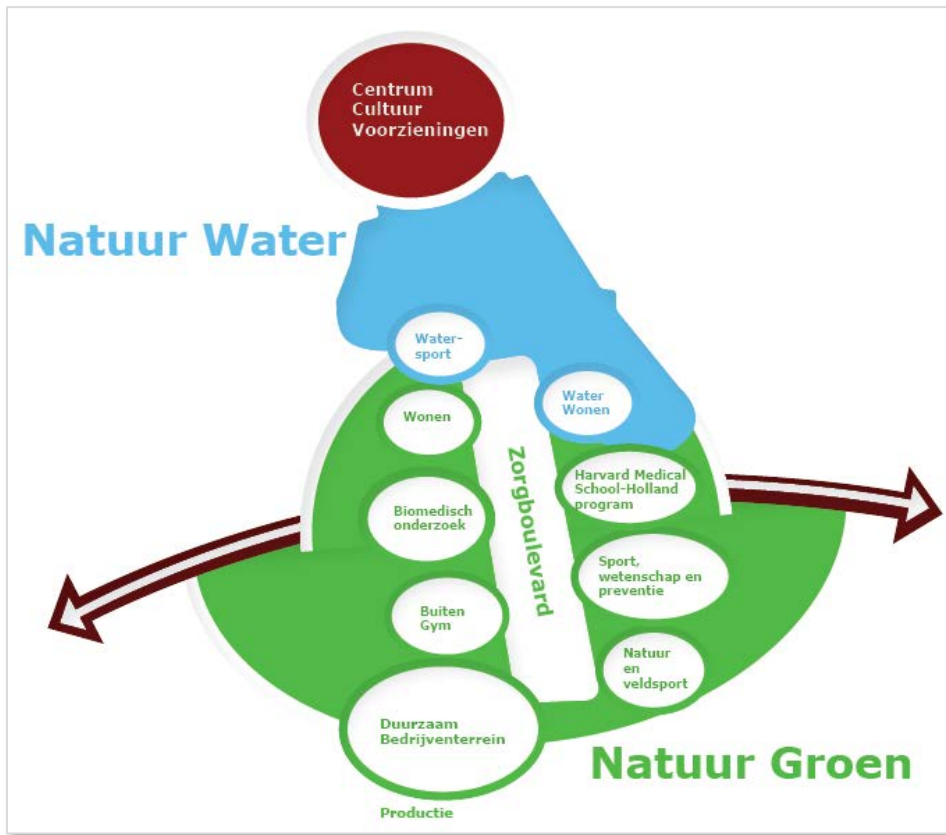


Potenties op gebied van Leisure

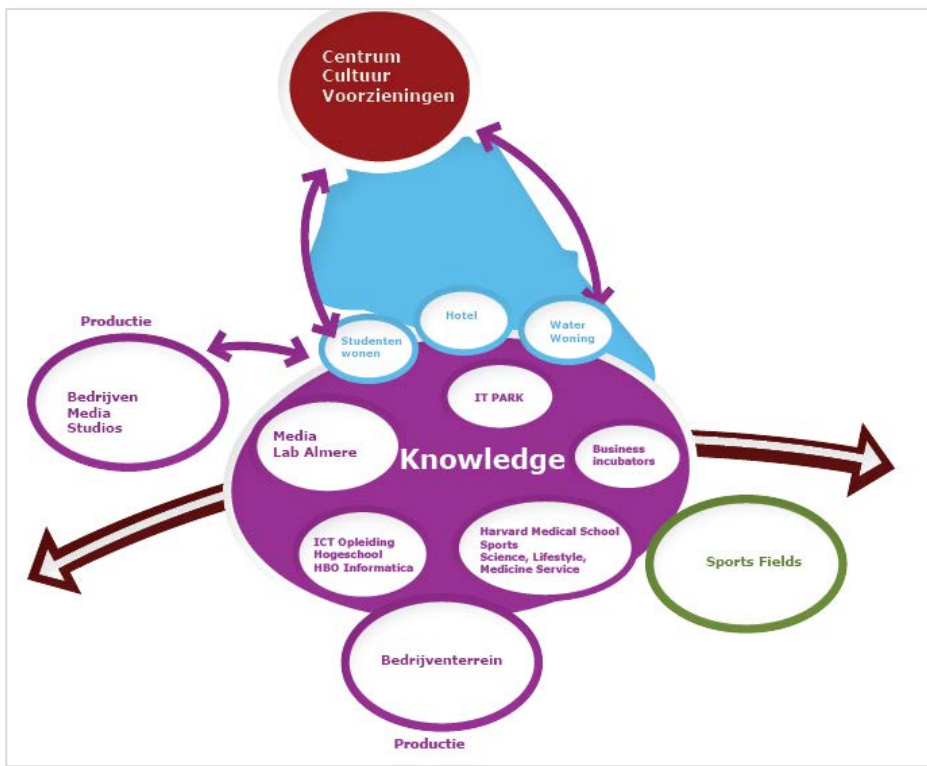


Potenties op gebied van Sport





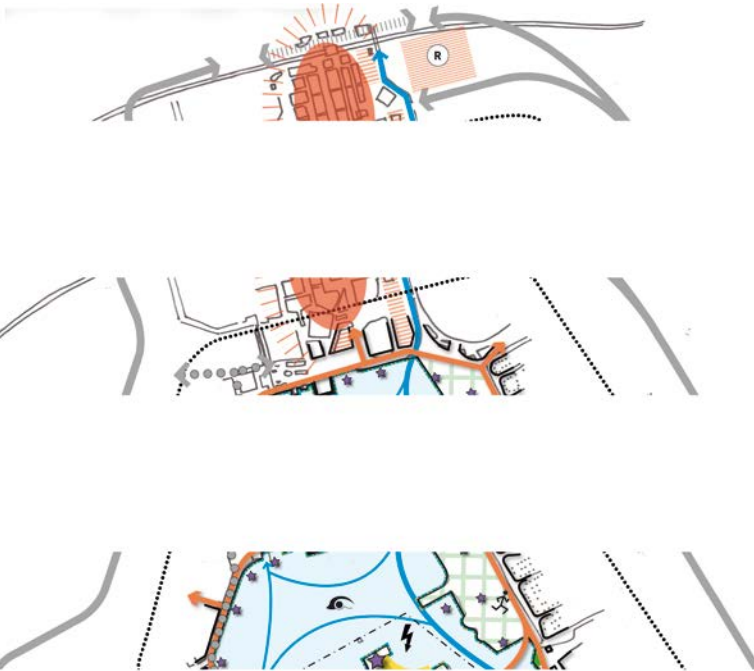
Potenties op gebied van Gezondheid en Welzijn



Potenties op gebied van Onderwijs



De algemene conclusies uit de gevoerde marktdialoog is dat dit gebied, gegeven zijn bijzondere vestigingspotenties in het hart van de stad, bovenop de rijksinfrastructuur bij een hoge omgevingskwaliteit grote kansen biedt voor specifieke programma's met een bovenregionale uitstraling. Belangrijk is om het gebied met de verdubbeling van de A6 gereed te maken voor deze ontwikkelingen en vooral kansen af te wachten. In mei 2012 stelt de gemeenteraad het Concept Gebiedsontwikkelingsplan vast als richtinggevend kader voor een kansgerichte ontwikkeling. Basis daarvoor vormt de Ambitie- of Kansenkaart. Op basis van dit raadsbesluit honoreert het Kabinet de aanvraag voor een gebiedsontwikkeling onder de Crisis- en Herstelwet.



Ambitie- of Kansenkaart Concept Gebiedsontwikkelingsplan Almere Centrum Weerwater

In juli 2012 heeft de gemeenteraad ingestemd met het uitbrengen van het bidboek voor de Floriade: een eerste kans voor de geambieerde bovenregionale conceptontwikkeling.



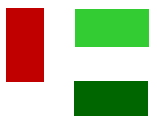


structurelementen van het Floriadeconcept

In februari 2014 heeft de raad de beleidsnota Kleur Aan Groen vastgesteld, met bijbehorende landschapskaart. Daarin is de zuidoever Weerwater als transformatiegroen naar te bebouwen gebied aangewezen.



Bron: Landschapskaart 'Kleur aan groen'



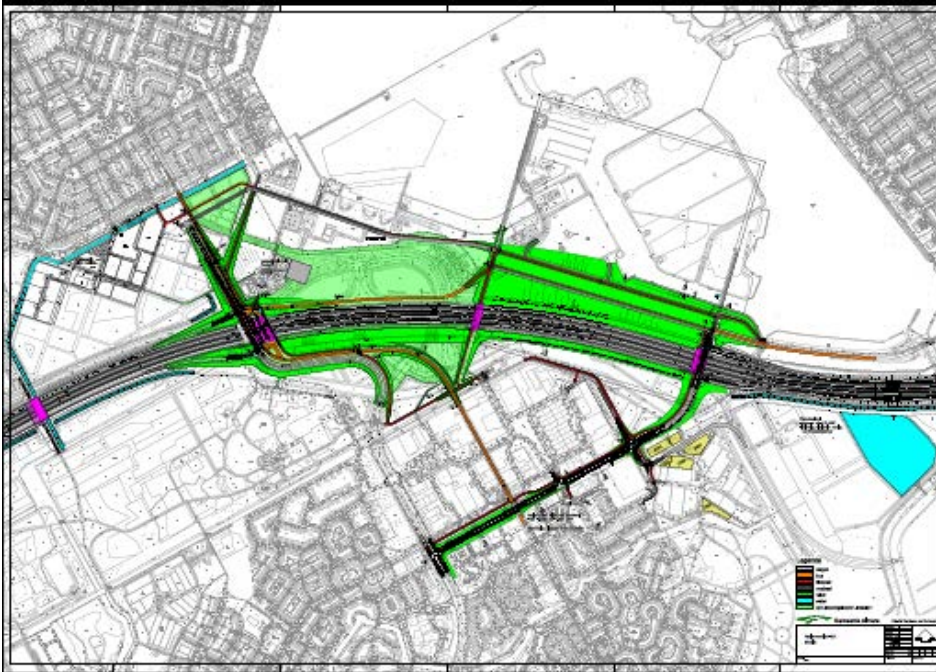
4.3 De landschappelijke inpassing van de A6

Ten behoeve van de verdubbeling van de A6 is in januari 2013 het Tracébesluit door de minister vastgesteld. In het daaropvolgende procesconvenant Almere Centrum Weerwater zijn Almere, het Rijksvastgoedbedrijf en Rijkswaterstaat overeengekomen, om de inpassing van de A6 en het onderliggend wegennet zodanig uit te werken, dat zo veel mogelijk wordt geanticipeerd op toekomstige gebiedsontwikkeling. Daartoe heeft de Stuurgroep Almere Centrum Weerwater ingestemd met het landschapsplan volgens onderstaande afbeelding.

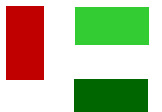
Belangrijkste kenmerken hiervan zijn:

- een afwisselend oplopend landschap, voorzien van een onderliggend wegennet, waardoor de A6 wordt 'ingepakt' voor geluid en fijnstof en een aantrekkelijk podium voor gebiedsontwikkeling ontstaat;
- behoud van het "venster" op de stad;
- een zorgvuldige inpassing van de Steigerdreef en de ontsluiting van de kasteellocatie, die in nauw overleg met de bewoners, bedrijven en de gemeenteraad tot stand is gekomen;
- groene overkluizingen van de A6, waarop tevens het bustransferium wordt gerealiseerd;
- de landschappelijke inpassing van de watercompensatie, die de gebiedsontwikkeling ondersteunt;
- de toepassing van stil asfalt, gelijkwaardig aan dubbellaags ZOAB;
- een set van innovatieve bouwstenen in het kader van de 'gezonde snelweg', die als prikkel bij de aanbesteding worden meegegeven;
- het verlagen van de A6 met 0,5 m, waardoor veel grondwerk bespaard kan worden;
- een onderliggend wegennet op de Floriadelocatie, die bruikbaar is voor zowel de gebiedsontwikkeling als de wereldexpositie;
- behouden van het kunstwerk in de Noorderdreef (De Valreep);
- toevoegen van een hoofdfietsroute tussen Almere Haven en Almere Stad met een viaduct over de A6 (het Floriadeviaduct West);
- het optimaliseren van het ruimtegebruik op de A6 viaducten, waardoor een gezamenlijke vernauwing met 10 m kan worden bereikt;
- vervangen van de bruggen over de gracht ten zuiden van Stedenwijk door duikers;
- het niet verlengen van de bakconstructie onder Kasteelpoort (K075) ten behoeve van de toekomstige kasteelontwikkeling;
- behouden van het hoofdrioolgemaal bij de Steigerdreef;
- behouden van de vestiging en locatie voor Postduivenvereniging en Model Racing Almere;
- aanpassing en verplaatsing van Stadsweides;
- optimalisering van de waterhuishouding aan de zuidzijde van de A6;
- het opruimen, egaliseren en inzaaien ter plekke van verwijderde infrastructuur derden.





Landschapsplan inpassing A6



De financiële inpassing hiervan bedraagt € 5,3 mln incl. BTW bovenop de beschikbare gelden binnen het Tracébesluit. Dekking vindt plaats binnen bestaande budgettaire kaders en is betrokken bij de programmabegroting 2015.



4.4 Rondje Weerwater



Het Weerwater is het mentale hart van de stad. Het Rondje Weerwater vormt een centrale drager van de ontwikkelingen aan en op het Weerwater. Het is al in rudimentaire vorm aanwezig, en zal in de komende jaren worden aangelegd als sportieve en recreatieve route langs het water, eenduidig te herkennen, en uitnodigend om te bewegen en te ontmoeten. De route vormt de drager voor allerlei voorzieningen langs en op het water en draagt daarmee bij aan een vitaal en gezond Almere. Daartoe wordt het Rondje ook als korte route aangelegd met een kortsluiting over de eilanden. Voor het Rondje hebben bewoners, bedrijven en de jeugd ontwerpideeën aangeleverd in het kader van de Prijsvraag Rondje Weerwater. In 2015 zal het Rondje worden ontworpen, als een van de Growing Green iconen van de stad. Voor de financiering wordt een beroep gedaan op het Fonds Verstedelijking Almere, aangevuld met lokale financiering (waaronder crowdfunding).

4.5 Weteringpark – kasteelomgeving

Het Weteringpark – de omgeving van het kasteel – vormt een van de drie polen, die binnen het gebied Almere Centrum Weerwater langs de A6 tot ontwikkeling komen. Met de verdubbeling van de A6 en de onderliggende weginfrastructuur wordt de locatie uitstekend bereikbaar. Het zal plaats bieden aan een of meerdere leisureconcepten, die de (boven)regionale betekenis van de stad zullen vergroten. Belangrijk is dat bestaande waarden, die de gemeenteraad aan dit gebied heeft toegekend (groene beleving, stadslandgoed), gekoesterd worden. Een kansrijk initiatief is Witch World, waarvan de initiatiefnemer thans in gesprek is met potentiële investeerders.

4.6 De Steiger

Met de verdubbeling van de A6 en de onderliggende weginfrastructuur wordt de Steiger een A-locatie, met twee aansluitingen verbonden aan de rijksweg. Daarmee krijgt het bedrijventerrein twee voorkanten: de entree van Almere Haven en onderdeel van de grote ontwikkelingen van Almere Centrum Weerwater. Door deze nieuwe positionering, en het verhogen en verbreden van de mogelijkheden voor toekomstige programmering, zet de gemeente als het ware de waardemotor aan voor een substantiële herontwikkeling van dit gebied. Eind 2014 zullen de ondernemers worden betrokken bij de uitgangspunten voor het Omgevingsplan.



4.7 Verkenningen met de huidige ondernemers van het Floriadeterrein

Inleiding

Voordat er sprake was van een Floriade, is in het Concept Gebiedsontwikkelingsplan Almere Centrum Weerwater (2012) al beschreven dat het gebied van en rondom het huidige Floriadeterrein door middel van een 'kansenstrategie' zal worden ontwikkeld. Als deelgebieden worden daarin onderscheiden: De Schakelwijk, gebied Waterhout, de Kasteellocatie en de Steiger. Voor het gebied Waterhout – inmiddels beter bekend als het Floriadeterrein – is beschreven dat als er zich grote bovenregionale kansen aandienen, deze hier tot ontwikkeling kunnen komen. In dit gebied zijn een aantal recreatieve bedrijven gevestigd: Jachthaven Haddock, Camping Waterhout, Duikcentrum Eurodiving en Wokrestaurant Atlantis. Het plan beschrijft, dat bij een substantiële gebiedsontwikkeling de camping mogelijk moet verhuizen. Een aantal mogelijke alternatieve locaties zijn daarbij genoemd: de huidige locatie, locatie Weerwatereiland of een locatie in de kasteelomgeving. In de periode voor, tijdens en na het vaststellen van het genoemde gebiedsontwikkelingsplan in 2012, is intensief overleg gevoerd met de ondernemers in het gebied. De Floriade wordt in het Concept Gebiedsontwikkelingsplan al genoemd als mogelijke kanskaart, waarbij op dat moment nog meerdere locaties aan de orde waren.

WVG

Op 29 november 2011 heeft het college de gemeente kandidaat gesteld voor het organiseren van de Floriade 2022. Daarvoor is in het aangeboden bidboek de locatie Waterhout aangeboden. Na het winnen van het bid heeft de gemeente Almere gebruik gemaakt van de Wet Voorkeursrecht Gemeenten (WVG). Hiermee voorkomt de gemeente dat andere partijen uit speculatief belang ongewenste grondposities innemen in het gebied.

Na het vestigen van de WVG zijn de gesprekken met de ondernemers geïntensiveerd met als doel om gezamenlijk te bekijken wat de mogelijkheden zijn. Om te onderzoeken of er een win-win situatie denkbaar is door inpassing of verplaatsing van de ondernemers in de context van de toekomstige ontwikkelingen, van zowel Floriade als van Almere Centrum Weerwater. In 2013 heeft dat tot meerdere gezamenlijke gesprekken geleid met de ondernemers. Vanaf 2014 is met de individuele ondernemers verder gesproken over de toekomstmogelijkheden van hun bedrijf in het gebied Waterhout. Hieronder volgt een overzicht van de bevindingen van elk van de ondernemingen.

4.7.1 Camping Waterhout

Camping Waterhout is gelegen aan het Archerpad 6 in Almere. De familie Fokkens is de eigenaar van de camping en zij runnen de camping die is uitgegeven in erfpacht, sinds 1999. De camping ligt middenin het gebied Waterhout en grenst aan de watergang tussen gebied Waterhout en het Weerwatereiland, op relatief korte afstand van de A6.



camping Waterhout

De camping ligt in het hart van de Floriade en de voorgenomen gebiedsontwikkeling. Camping Waterhout is van waarde voor gebied Almere Centrum Weerwater en past uitstekend binnen de toekomstige ontwikkelingen ervan. Streven is dan ook om de camping voor het gebied te behouden. En hoewel het voor het Floriade evenement niet absoluut noodzakelijk is dat de camping verplaatst wordt, is verplaatsing op termijn wel gewenst bij een verdere ontwikkeling van het gebied. De verdubbeling van de A6 speelt hier ook een rol in, aangezien de voet van het oplopend landschap over het campingterrein loopt en de aanleg overlast met zich mee zal brengen, vooral tijdens de aanleg.

Er zijn met de campingeigenaren gesprekken gevoerd over de mogelijke toekomstige locatie van de camping. De ondernemers hebben vanaf het begin aan hun voorkeur uitgesproken voor handhaving van de camping op de huidige locatie. Als alternatieve locaties zijn, op basis van het Gebiedsontwikkelingsplan twee alternatieve locaties benoemd: de locatie op het Weerwatereiland en de locatie Kasteelomgeving/Weteringpark. Verplaatsing naar het Weerwatereiland heeft als bijkomend voordeel dat het de randen daarvan duurzaam groen houdt. Bovendien ontstaat hiermee meer flexibiliteit naar de toekomstige gebiedsontwikkeling. Indien verplaatsing aan de orde komt, zal de mogelijkheid geboden worden om 1 op 1 over te gaan naar de nieuwe locatie, zodat de bedrijfsvoering gecontinueerd kan worden.

Het college heeft op 1 juli 2014 de voorkeur uitgesproken om de camping te verplaatsen naar het Weerwatereiland. Verplaatsing van de camping heeft voor de ondernemer grote gevolgen, dat wordt niet onderschat. Om die reden worden er op dit moment nog gesprekken gevoerd om te bekijken of er nog een scenario denkbaar is waar beide partijen zich gezamenlijk in kunnen vinden. De resultaten hiervan zullen worden opgenomen in het Masterplan en alsdan leiden tot een definitief besluit van de gemeenteraad. In alle gevallen (voortzetting op de huidige locatie of verplaatsing naar het Weerwatereiland) zal van een intensieve samenwerking tussen de camping en de Floriade-onderneming sprake zijn.

4.7.2 Haddock Watersport

Haddock watersport is gelegen aan het Archerpad 8 – 10 in Almere, aan het Weerwater en is opgericht in 1987. Haddock Watersport ligt ten noorden van Camping Waterhout en ten zuiden van het schiereiland Utopia. Delen van het gebied Waterhout, Weerwatereiland en Utopia zijn in eigendom van de Staat. Dit geldt ook voor het deel waar de jachthaven in is gelegen. De gemeente Almere verhuurt in opdracht van het RVOB het terrein aan Haddock. Castafiore BV (eigenaar Haddock) heeft een perceel in eigendom van 7.833 m2 waarop onder andere het restaurant is gevestigd.

De jachthaven Haddock past heel goed in de toekomstige gebiedsontwikkeling. Dat is ook besproken tijdens de diverse gesprekken die met de ondernemers hebben plaatsgevonden. Voor volledige inpassing is wel



transformatie naar een Growing Green jachthaven nodig. Met de ondernemer worden constructieve gesprekken gevoerd en het college heeft in haar besluit van 1 juli 2014 dan ook voorgesteld om te verkennen, op welke wijze Haddock door kan ontwikkelen op de huidige locatie.

4.7.3 Wok en Partycentrum Atlantis

Wok-restaurant Atlantis (hierna de Wok) is gelegen aan het Archerpad 2 in Almere. Het bevindt zich net ten noorden van de A6 en ten oosten van busstation het Oor. Het is gelegen aan de toegangsweg naar het gebied Waterhout. De Wok is sinds 2003 gevestigd in Almere. De grond is in eigendom en eigenaar van het pand heeft het restaurant verhuurd.



De Wok ligt vlak tegen de A6 aan en handhaving op de huidige locatie leidt ruimtelijk tot ongewenste ontwikkelingen: Het carré van de Floriade kan niet gerealiseerd worden op een eenduidige manier, het conflicteert met de landschappelijke inpassing van de A6 en zorgt voor complexe aansluitingen van het viaduct over de A6 op de boulevard.

Er zijn met de Wok diverse gesprekken gevoerd en de mogelijkheden besproken. Verplaatsing heeft voor beide partijen (financiële) consequenties, maar wordt door beide partijen als beste optie gezien. Het college heeft in haar besluit van 1 juli 2014 besloten te verkennen of verwerving mogelijk verplaatsen van de Wok mogelijk is.

De ondernemer heeft de voorkeur uitgesproken om (tijdig) te verhuizen naar een locatie in de nabijheid van de A6, in het stadsdeel Almere Poort. Hij heeft reeds schetsen gemaakt voor een mogelijke invulling van een kavel op Hogekant. Dat wordt momenteel onderzocht en de gesprekken met de ondernemer worden voortgezet.

4.7.4 Duikcentrum Eurodiving

Duikcentrum Eurodiving is gevestigd aan de Sturmeyweg 17, in het gebied Waterhout. Het duikcentrum is meer dan een locatie; het is een bedrijfspand met woning en beschikt over een inpandige duikput. De duikschool en het omliggende terrein zijn privaat bezit. Het terrein beslaat 1.336 m2. Het duikcentrum is gelegen ten oosten van Camping Waterhout en grenst direct aan de watergang die onderdeel uitmaakt van het Weerwater.

Het pand van de duikschool staat al enkele jaren te koop ivm een beoogde bedrijfsbeëindiging, maar heeft heeft nog niet tot verkoop geleid. De eigenaar heeft het pand meer dan eens aan de gemeente te koop aangeboden, ook na van de gevestigde Wvg.

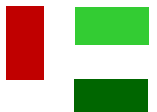


Het pand en de locatie waren voor de gemeente oorspronkelijk strategisch niet van belang en bestond er geen reden om tot aankoop over te gaan. De verkenningen van commissie Veerman heeft een nieuwe kijk gebracht op het belang van deze locatie, mogelijk in het licht van het te

stichten Floriade Holland Huis. Ruimtelijk gezien kan het gebouw ingepast worden in de huidige plannen voor de gebiedsontwikkeling en de Floriade. Het gebouw leent zich goed als toekomstig Floriade Holland Huis. In het collegebesluit van 1 juli 2014 heeft het college besloten om te verkennen of – en op welke wijze en met welke partners – de Duikschool kan worden getransformeerd naar het Floriade Holland Huis, als eerste uiting van de Floriade.

De onderhandelingen met de ondernemer zijn inmiddels afgerond voor de mogelijke aankoop van het gebouw.

In samenwerking met de Stichting Vrienden van de Floriade zal alsdan de duikschool getransformeerd worden naar het Floriade Holland Huis in een gezamenlijke exploitatie. Naast ontmoetingspunt wordt dit dan tevens de thuisbasis voor de Floriade onderneming die in 2015 gaat starten. De naastgelegen geplande realisatie van de Innovatiewerkplaats, op initiatief van de provincie Flevoland, zal deze functie versterken.



5. Het vervolg: het Masterplan

5.1 Roadmap

De Floriade is door de raad benoemd als Groot Project. Dat houdt in dat de raad een bijzonder kader zal benoemen, waarbinnen de raad haar control functie zal uitvoeren. Onderstaande planning geeft de overall context van het Floriadeproces weer met de specifieke momenten van besluitvorming door de raad.

2013 - 2025	Growing Green Cities	
2013 - 2014	- Verkenning en verdieping - Uitwerking in Masterplan Floriade en gebiedsontwikkeling	Raadsbesluit nov 2014
2014	Start Urban Greeners in opmars naar JeugdFloriade	
2015	- Instellen gebieds- en Floriade organisatie o.b.v. Masterplan	Raadsbesluit feb 2015
	- Omgevingsplan / Bestemmingsplan	Raadsbesluit medio 2015
	- Start van grond- en waterwerken	
	- Ondernemingsplan Floriade organisatie	Raadsbesluit begin 2016
2017	Start uitvoering A6	
2018	- Gebied is klaar voor bouwactiviteiten - Start bouw Floriade en gebiedsontwikkeling - Internationale JeugdFloriade - Actualisatie Masterplan	Raadsbesluit 2018
2020	Oplevering verdubbelde A6	
2022	Expo Floriade	
Na 2022	Vervolg gebiedsontwikkeling	

Belangrijke mijlpaal is het raadsbesluit in februari 2015 over het Masterplan. Op basis van dit masterplan zal de gemeenteraad in 2015 worden voorgesteld om definitief te besluiten om de voorbereidingen van de Floriade op te starten met het oprichten van de Floriade-onderneming en de kaders, waarbinnen zij zal opereren.

Dit masterplan kent de volgende onderdelen:

- de Growing Green uitgangspunten voor (internationale) manifestaties als ook de gebiedsontwikkeling;
- een uitgewerkte ruimtelijke hoofdstructuur op hoofdlijnen, zodanig dat de eerste grond- en waterwerken en de aanleg van hoofdtracé's vanaf 2015 kan plaatsvinden;



- toepassing van de principes achter AROMA als ontwikkel-systematiek
- toepassing van de beheervisie, waarbij naast duurzaamheid aandacht voor: beheerbewust ontwikkelen, excellent gastheerschap en gedifferentieerd beheer (lees: een beheerniveau, vergelijkbaar met het Stadscentrum).
- een Ontwerp-Omgevingsplan (als pilot in het kader van de in voorbereiding zijnde Omgevingswet);
- de definitieve uitwerking van de governancestructuur.
- een participatieparagraaf, waarin het overleg met betrokken bewoners en bedrijven is vastgelegd;
- een definitieve keuze van het motto;
- een definitieve keuze over de positionering van de camping op het Floriadeterrein.

Het Masterplan zal uitgewerkt zijn in overeenkomsten met de beoogde partners: de NTR, Amsterdam en het rijk. Onze inzet hiervoor is beschreven in hoofdstuk 3 onder 'participatie'.

Daarnaast zullen overeenkomsten met eerste initiatiefnemers en participanten zijn gesloten:

- de Stichting Vrienden van de Floriade over de gezamenlijke transformatie en exploitatie van het Floriade Holland Huis
- CAH Vilentum over een gezamenlijke inzet voor het opzetten van de Growing Green Campus op het Floriadeterrein, de leerstoel Growing Green en daarmee de mogelijke start van wetenschappelijk onderwijs in de stad;
- de ondernemers van het stadscentrum over Almere Centrum Next Level als opmaat naar - en deelgenoot van de Floriade;
- Almere Smart City partners (Living PlanIT, TNO e.a.) over de pilot Centrum Weerwater als 'smart green city' en de realisatie van het 'green data value building' ;
- Jachthaven Haddock met oog op een Growing Green doorontwikkeling;
- ...

5.2 Integrale planning evenement, A6 en gebiedsontwikkeling

Inleiding

De voorbereiding op de Floriade 2022, de gebiedsontwikkeling van de gezonde stadswijk Almere Floriade, en de verbreding van de A6 zijn complexe projecten die in het gebied Almere Centrum Weerwater plaats gaan vinden. Voor deze projecten gelden harde deadlines. Vanwege de verwevenheid van de projecten is een planning opgesteld om de werkzaamheden en de besluitvorming daaromheen in goede banen te leiden. In deze paragraaf is een gecomprimeerde vorm van de planning opgenomen, waarvan hieronder de belangrijkste onderdelen besproken.

Juridisch planologisch

Om de werkzaamheden in het gebied mogelijk te maken worden bestemmingsplannen opgesteld. Momenteel wordt gewerkt aan het bestemmingsplan voor de realisatie van het onderliggend wegennet gekoppeld aan de werkzaamheden aan de A6. Daarnaast wordt voor de Floriade en de gebiedsontwikkeling van Almere Centrum Weerwater een omgevingsplan opgesteld. Hiermee vervult Almere een pilotfunctie in het kader van de nog vast te stellen Omgevingswet, gebruik makend van de Chrisis- en Herstelwet. Tegelijkertijd wordt gewerkt aan een milieueffectrapportage. Het bestemmingsplan Onderliggend Wegennet zal in mei 2015 aan



de raad ter vaststelling worden aangeboden. Een jaar later volgt vaststelling van het Omgevingsplan. Vanaf 2016 kunnen dan bouw- en milieuvergunningen voor evenements- en gebiedsontwikkelingen worden afgegeven.

A6

Met de vaststelling de landschappelijke inpassing van de A6 en het bestemmingsplan Onderliggend Wegennet start Rijkswaterstaat de aanbesteding van de wegverbreding A6 in het gebied Centrum Weerwater. De start van de uitvoering staat gepland in het voorjaar van 2017. Om die reden is het noodzakelijk om in juli 2016 de volledige beschikking te hebben over de gronden. De verbreding van de A6 is dan naar verwachting in april 2020 gereed. Het onderliggend wegennet inclusief realisatie van het talud bij het Floriadeterrein zal naar verwachting in het najaar van 2018 gereed zijn. Op werkniveau wordt getracht hier nog versnelling in aan te brengen.

Werkzaamheden gebiedsontwikkeling/evenement

Als begin 2015 het masterplan wordt vastgesteld zal in samenspraak met de op te richten Floriade onderneming worden verkend in hoeverre de voorbereiding voor de gebiedsontwikkeling gelijk op kan lopen met de wereldexpositie. Een van de eerste werkzaamheden in het gebied is het inrichten van de hoofdgroenstructuur en het voorbereiden van percelen, waar activiteiten in het kader van de wereldexpositie en de gebiedsontwikkeling zullen plaatsvinden. Opgave hierbij is om hiermee gelijker tijd de definitieve groene hoofdstructuur van volwassen bomen te laten ontstaan. Vervolgens worden de te bebouwen percelen – waar nodig - opgehoogd met zand. Dat zal vanaf 2016 plaats kunnen vinden. Daarna wordt gerekend met een zettingsperiode van 2 jaar. In het najaar van 2018 kan dan gestart worden met de inrichting van het gebied.

Groene hoofdstructuur

Afhankelijk van het betreffende deelgebied kan al vanaf 2016 gestart worden met de aanleg van de groene hoofdstructuur. Het Weerwatereiland en het eiland Utopia bieden daarvoor de eerste mogelijkheden. In 2018 kan ook gestart worden met de groeninrichting van het talud langs de A6 en vanaf die periode ook de andere delen van het Floriadeterrein. Geschikte, volwassen bomen, kunnen binnen het plangebied mogelijk worden verplaatst. Ook zijn er mogelijkheden om volwassen bomen uit de Almeerse bomenbank en van een kwekerij uit Flevoland te gebruiken. Op die manier staat er in 2022 een robuuste groene hoofdstructuur.

Ondernemers

Zoals eerder beschreven lopen met enkele ondernemers onderhandelingen over een wenselijke verplaatsing. Om de planning ook daadwerkelijk te kunnen halen is het van groot belang dat er snel duidelijkheid komt.

Gebiedsontwikkeling

Afhankelijk van het deelgebied kan vanaf het najaar van 2018 gestart worden met de bouw van vastgoed op de locatie. Voor de ontwikkeling van vastgoed in het gebied, vooruitlopend op de Floriade, geldt, dat deze betekenisvol moet zijn voor het evenement en de ontwikkeling van de stadswijk, waarmee ieder gebouw (ook de paviljoens) een blijvende betekenis krijgt.

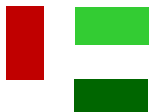


Evenementinrichting

Vanwege de mogelijke verplaatsing van ondernemers, het ophogen van het gebied, de zettingstijd, de afstemming met de werkzaamheden van Rijkswaterstaat is het gebied in het najaar van 2018 klaar voor de inrichting van het evenemententerrein. Er is dan 2 jaar beschikbaar voor de bouw van de paviljoens en de inrichting.

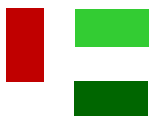
Conclusie

De werkzaamheden lopen tot op heden volgens planning. Om geen achterstanden te creëren en voldoende tijd te hebben om het Floriadeterrein in te richten, de verbreding van de A6 tijdig gereed te hebben en het voortijdig realiseren van vastgoed op het terrein is het noodzakelijk om snel duidelijkheid te krijgen omtrent eventuele verwervingen in het gebied.



Concept planning	2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023>												
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023>	
Gebiedsontwikkeling													
Vastgesteld concept gebiedsontwikkelingsplan Inpassing A6 en onderliggend wegennet Uitvoering A6			R										
raadsbesluit Masterplan Floriade Vestiging WVG			R										
onderzoek inpassing/verplaatsing bestaande ondernemers Bepalen uitgangspunten gebiedsontwikkeling			C	R									
Opstellen Masterplan Activeren grond- en waterwerken Bouwjijpmaken			R										
Mogelijke eerste vastgoedontwikkeling Vestiging initiatieven													
Voorbereiding inrichting Floriaderrein Inrichting Floriaderrein Vervolg gebiedsontwikkeling													
Planologische borging Ontwerp omgevingsplan Vaststellen omgevingsplan				C									
Wereldexpositie Floriade 2022													
Gunning NTR - Floriade 2022 Intentieovereenkomst NTR - Floriade 2022	X												
Verkenning Cees Veerman Samenwerkingsovereenkomst NTR - Floriade 2022		C	R...R										
Uitwerken business- en organisatie-model Besluit start BV Start BV Eventuele bijstelling BV			R										
Liquidatie BV Wereldtentoonstelling Floriade 2022			R										R
Making of Floriade - Growing Green Cities													
Beweging in de stad Internationaal netwerk Growing Green Cities oprichting stichting		C											
Urban Greeners - JeugdFloriade Raadsbesluit oprichting stichting JeugdFloriade Floriade Werkt!			R										
		X											

X = start, C = Collegebesluit, R = raadsbesluit



Bijlage 1a

Verkenningrapport 'Floreren in Almere'

Floreren in Almere
“Mensen maken de Stad”

Verkenningrapport

Floriade 2022

Versie 1.0, 01-05-2014



1 mei 2014
Cees Veerman

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Samenvatting en aanbevelingen	5
1.1 De Opdracht	5
1.2 De Aanpak	5
1.3 Organisatie	8
1.4 Governance	9
1.5 Aanbevelingen	11
1.6 Afsluitend	13
1.7 Leeswijzer	13
2. Visie op de toekomst	14
2.1 Strategische doelen van de Floriade2022	14
2.2 Belang Floriade Visie & Droom	14
2.3 Inhoud: elementen van een visie	14
2.4 Nieuw tijdperk	16
2.5 Mondiale tuinbouwontwikkelingen; verbeelding van het jaar 2030	16
2.6 Natuurlijke partners voor de Floriade	19
2.7 Onverwachte partners voor de Floriade	20
3. Lessons Learned Floriade 2012	21
3.1 Evaluatie Floriade 2012 - Algemeen	21
3.2 Evaluatie Floriade 2012- Zakelijk	22
3.3 Conclusie	23
4. Risico's	24
5. Analyse van het bidbook	27
5.1 Analyse business case en bidbook	27
5.2 Risico's business case – conceptueel	28
5.3 Risico's business case – financieel	29
6. Draagvlak en stakeholders	32
6.1 Almere	32
6.2 Tuinbouwsector/NTR	32
6.3 Nederlandse Overheid	33
6.4 Provincie Flevoland	33
6.5 Regionaal bedrijfsleven	34
6.6 (Inter)nationaal bedrijfsleven	34
6.7 Wetenschap & Scholen	35
6.8 Bewoners/Buren Weerwater gebied	35
6.9 Publiek	37
7. Het Business Model - een Floriade van meer dan 10 jaar	38
7.1 Programmamanagement essentieel	38
7.2 Baten en bijdragen binnen het programma	39
7.3 Verscheidenheid in projecten	41
7.4 Doelstelling Gemeente Almere	42
8. Het Governance model	45
8.1 Het economisch model	45
8.2 Het juridisch model	46
8.3 het programma model (samenwerking)	47
9. Ideeën en Projecten	49
9.1 Floriade Holland House	49
9.2 Floriade Leerstoel	49
9.3 Ideeën en Reuring Regionaal	50
9.4 Ideeën en Reuring Nationaal	50
9.5 Ideeën en Reuring Internationaal	51
10. Vervolg aanpak	52
10.1 Na de verkenning	52
10.2 Het Masterplan	52
Literatuurlijst	54
Bijlage 1: Infographic 'Wat doen planten voor ons?'	55
Bijlage 2: De aanpak om tot een visie te komen	56
Bijlage 3: Floriade 2012 in feiten en cijfers	59
Bijlage 4: Aanbevelingen naar aanleiding van Floriade 2012	62
Bijlage 5: Enkele cijfers over de Flevolandse tuinbouwsector	65
Bijlage 6: Rapporten bewoners (Centrum, Film- en Stedenwijk)	66
Bijlage 7: Leden Overzicht Verkenningsswerkgroep	67
Bijlage 8: Giving Back	69
Bijlage 9: Voorbeeld Co-creatie Toeristische sector: Memorandum of Understanding	70

Voorwoord

Almere schaart zich, door de keuze van de Nederlandse Tuinbouwraad, in de rij van steden die eerder de Floriade mochten vormgeven. Dat waren Rotterdam, Amsterdam (twee maal), Zoetermeer, Haarlemmermeer en in 2012 Venlo. Dat is voor Almere een hele eer, maar ook een grote opgave. Immers het organiseren van een Wereldtentoonstelling op het gebied van tuinbouw in zijn volle breedte is op zichzelf al een enorme uitdaging. Daar komt bij dat het concept van een tentoonstelling als presentatie van wat er te zien en te koop is, in de laatste decennia geleidelijk aan slijtage onderhevig is geraakt. Dat komt doordat de bezoeker is veranderd, de sector is veranderd en omdat de maatschappelijke omgeving is veranderd. De bezoeker van 2022, want dat is de doelgroep, zal niet alleen maar willen kijken en passief voort schuifelend langs de presentaties en landpaviljoens in stille bewondering alles tot zich willen nemen. Om vervolgens met zware benen huiswaarts te keren om thuis nog eens de foto's beziend vast te stellen dat het indrukwekkend is wat de tuinbouw weer voortbrengt. Dat is dit, wellicht overtrokken, het beeld van het verleden. Het moet dus anders. En de vraag *'hoe dan anders?'* is het onderwerp van deze verkenning. Almere steekt zijn nek uit door in het centrum van de stad een gebied van 60 hectare te reserveren voor de Floriade en nadien te ontwikkelen tot een stedelijk gebied van hoge kwaliteit. Dat is een bewijs van zelfvertrouwen en ambitie. En dat moet slagen! Een landmark niet alleen voor de stad, maar ook voor Nederland.

Het gemeentebestuur van Almere heeft mij in mei 2013 gevraagd en opdracht gegeven om, voordat uitwerking zou worden gegeven aan het Bidbook op grond waarvan de keuze op Almere is gevallen, een verkenning te doen onder welke condities de Floriade succesvol kan worden.

Deze opdracht kan alleen tot een adequaat resultaat leiden als een brede kring van experts op verschillende gebieden bereid is daaraan mee te werken. Daarbij moet tuinbouw in de brede zin worden opgevat zodat tevens landbouw inbegrepen is: de grenzen lopen immers in elkaar over. Daartoe is een expertteam samengesteld dat in totaal acht keer plenair bijeen gekomen is. Meerdere leden daarvan hebben individuele bijdragen geleverd. De samenstelling van het expertteam en de onderscheidende competenties zijn in bijlage 7 opgenomen. Hoewel de eindverantwoordelijkheid uiteraard bij de verkenner ligt, staat het expertteam gezamenlijk achter de voorstellen.

Met veel enthousiasme en creativiteit heeft het expertteam in de eerste plaats gewerkt aan een **verbreding** van het concept Floriade door bewust focus te leggen op aanpalende sectoren en bedrijven, en op de bezoeker van 2022. Dat zijn de kleuters en de scholieren van nu en de jonge gezinnen. In de tweede plaats is de tentoonstellingsvorm **verdiept** naar een Evenement concept. Dit houdt een interactieve betrokkenheid van de bezoeker in. Een belevingsvolle reis door de wondere wereld van de plantaardige productie en innovatie in al zijn vormen en technische ontwikkelingen. De *'bijdrage van de tuinbouw in het derde decennium van de 21^e eeuw aan het Goede leven en een Gezonde leefomgeving'* als dragende visie. In de derde plaats hebben wij vastgesteld, mede op basis van de ervaring met eerdere Floriades, dat het Evenement Floriade niet los te zien (en los te maken) is van het project *Growing Green Cities* en de erfenis (*Legacy*) van de Floriade na afloop van het zes maanden durende Evenement. Daarmee **verlengen** we bewust de zienswijze op de Floriade tot een schakel in de keten die voor de stad Almere al is begonnen en na het Evenement als stadsontwikkelingsopgave verder gestalte moet krijgen.

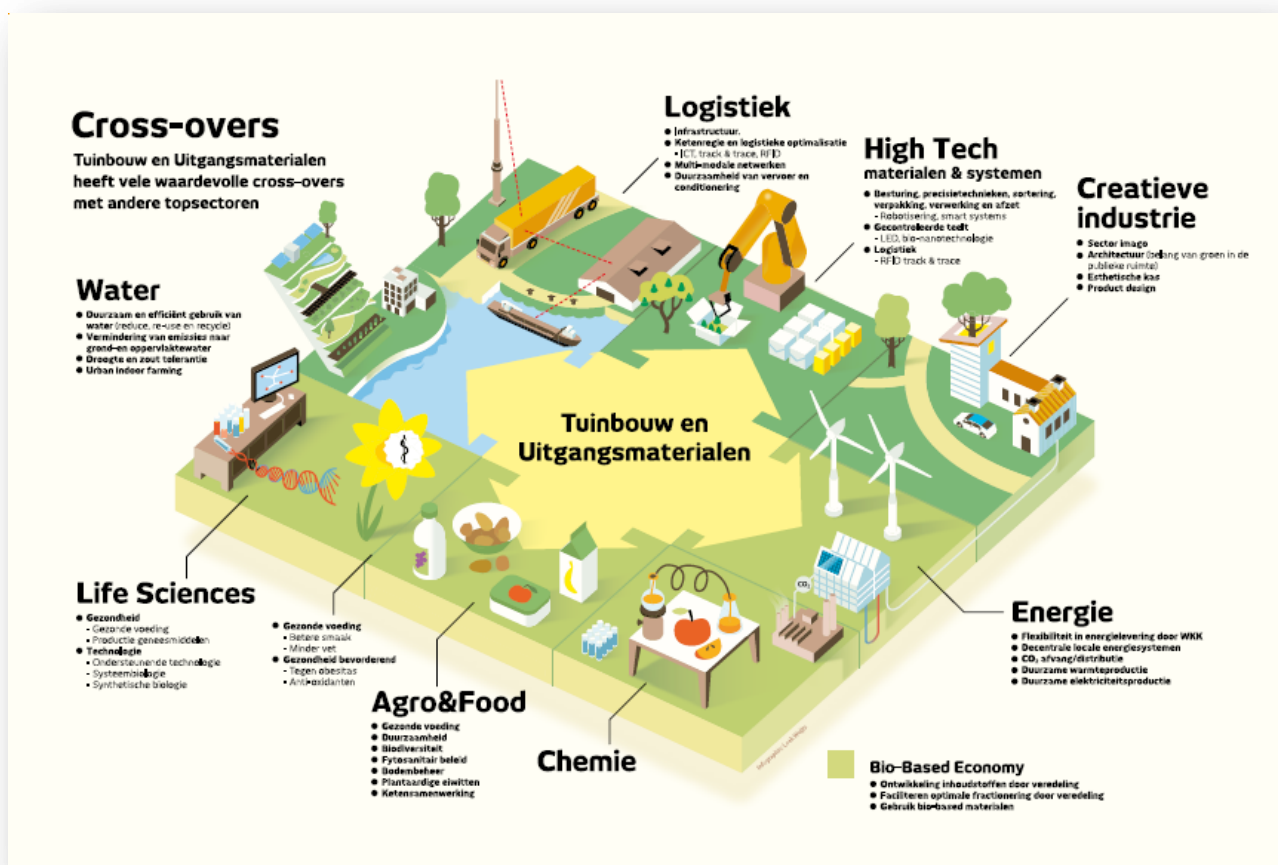
In de afgelopen maanden zijn met velen gesprekken gevoerd. Opvallend is de grote belangstelling voor de Floriade van de Provincie Flevoland, het bedrijfsleven, universiteiten en de bewoners in en rond Almere en Flevoland, maar ook daarbuiten, op nationaal niveau. Burgerinitiatieven, belangengroepen, leden van de gemeenteraad en provinciebestuurders hebben blijk gegeven van grote interesse en bereidheid om mee te denken en zich te willen verbinden in meerderlei opzicht.

Door de herschikking van de belangenbehartiging, de in sommige sectoren van de tuinbouw zorgelijke economische ontwikkeling als ook de ontmanteling van de Productschappen is de belangstelling en de bereidheid om zich nu reeds aan de Floriade 2022 te verbinden in concrete afspraken echter nog zorgwekkend laag. Daar ligt een eerste grote opgave bij de verdere uitwerking. Wij zullen daarvoor voorstellen doen in het rapport.

De betrokkenheid van de Provincie Flevoland, de Rijksoverheid en Amsterdam zijn cruciaal voor het welslagen van de Floriade 2022. Onze contacten die we hebben gelegd en ontsloten verdienen actief onderhoud en inbedding in de bestuurlijke vormgeving van de organisatie van de Floriade. Ook daarvoor formuleren wij voorstellen.

Cees Veerman

April 2014



Dit figuur geeft een overzicht van tuinbouw en haar cross-over sectoren (uit het Topsectoradvies Tuinbouw en Uitgangsmaterialen, juni 2011)

1. Samenvatting en aanbevelingen

1.1 De Opdracht

In een brief die op 12 februari 2013 aan de gemeenteraad Almere verstuurd is, is aangegeven dat de Floriade “*geen één en ondeelbaar project is, maar dat sprake is van drie min of meer autonome ontwikkelingen*”. Deze bestaan uit 1) gebiedsontwikkeling Almere Centrum/Weerwater 2) het Evenement Floriade en de 3) de ‘*Making of*’. In mei 2013 is voor het tweede onderdeel, namelijk het Evenement Floriade, een verkenner aangesteld.

In de raadsbrief wordt de opdracht voor de verkenner als volgt geformuleerd:

- a. Onder welke voorwaarden (met welk organisatie en business model) kan sprake zijn van een maatschappelijk, cultureel, commercieel en financieel succesvolle Floriade 2022?
- b. Hoe kan met de Floriade de bovenregionale betekenis van de stad worden verankerd?

1.2 De Aanpak

De verkenner heeft een verkenningsteam geformeerd bestaande uit experts uit de nationale en internationale tuinbouwsector, architectuur en stedenbouw, bouwwereld, marketing, conceptontwikkeling, programma management en overheid. Op grond van hun kennis en ervaring is een eerste visie en business model voor de Floriade ontwikkeld. Aansluitend is dit besproken met een aantal bedrijven en instanties om de levensvatbaarheid te toetsen en het enthousiasme te peilen. Deze informatie is gebundeld in dit rapport en in de bijlagen.

Na een grondige bestudering van de ervaringen met vroegere Floriades is het concept van het Evenement Floriade uitgewerkt onder 3 thema's: **Verlenging, Verbreding, Verdieping.**

Verlenging

Hoewel de opdracht van de Verkenning betrekking had op het Floriade Evenement, is duidelijk geworden dat de klassieke tentoonstelling op zichzelf slijtage vertoont en naar verwachting niet tot een sluitende exploitatie zal leiden. Daarom moeten de inspanningen er in de eerste plaats op gericht zijn de voorwaarden voor een sluitende exploitatie van het Evenement nauwkeurig te analyseren mede in het licht van het Bidbook. Almere is immers op grond van het bidbook verkozen door de NTR. Deze analyse wordt in de hoofdstuk 5 behandeld.

In de tweede plaats is het essentieel om de trits Growing Green Cities (the ‘*Making of*’), Evenement Floriade, en de stedelijke ontwikkeling na deze, de zogenoemde *Legacy*, in het tijdsperspectief van de komende acht jaar en daarna te bezien. Daarbij moet de economische ontwikkelagenda van Provincie Flevoland als een te integreren onderdeel van het gehele programma worden beschouwd.

In de derde plaats: de Floriade is niet slechts een Nederlandse tuinbouwtentoonstelling, maar een mondiale show van de tuinbouwsector in zijn volle breedte en een internationaal platform voor de handel, kennisontwikkeling en innovatie

Floriade 2022 moet de kans aangrijpen om gedurende de komende acht jaar de volgende doelen te realiseren, waarbij het Floriade Evenement deels een stralende afsluiting is, en deels een interessante tussenstand van de *Legacy* zal zijn. Die doelen zijn:

- Het imago van de tuinbouw als groene levensbron versterken;
- Almere als interessante en jonge stad promoten (branding);
- De internationale handel bevorderen;
- Innovatie en kennis ontwikkeling stimuleren;

- Aanpalende sectoren van de tuinbouw eraan te koppelen ('cross overs');
- De gebiedsontwikkeling van Almere versnellen en verbijzonderen.
- Het welzijn verbeteren door ondernemerschap rond Growing Green Cities te stimuleren
- Meekoppeling verzekeren aan de provinciale economische ontwikkelingsambities;
- Een inspirerend, internationaal tuinbouwevenement organiseren ter ondersteuning van bovenstaande doelen.

De ambitie moet zijn om een overtuigende, internationale indruk achter te laten van de betekenis van het Nederlandse tuinbouwbedrijfsleven en agro kenniscomplex als ook van de positie van de Stad Almere en de Provincie Flevoland als krachtige voorbeelden van stedelijke inpassing van groen en voedselproductie en innovatie koppelingen met andere sectoren (water, logistiek, et cetera). Dit ter stimulering en bevordering van het welbevinden, de schoonheid en de adequate vormgeving van metropolitane voedselproductie in het Randstedelijke gebied; een der dichtstbevolktste regio's van Europa. Daartoe moet de gehele periode tot, tijdens en na de Floriade worden benut. Daarvoor is nodig: verbindingen leggen tussen partners en instanties. Kennis delen. Vertrouwen kweken. Bovenal samenwerken aan de Floriade als een hoogtepunt in de ontwikkeling van de Stad Almere, de Provincie Flevoland, en de regio's Amsterdam, Utrecht en Gooi- en Vechtstreek. Het is niet al te stoutmoedig om de betekenis van de Floriade in zijn nieuwe vorm breder te trekken naar het internationale veld van steden en bedrijven. Almere als gastheer en vormgever van het nieuwe concept. *'Floriade: international horticultural exhibition, powered by Almere'*

Het lange termijn succes van de Floriade 2022 hangt mede af van het succes van de *Legacy*: is het Weerwater gebied een stille en dure getuige ('een blijvende blunder') die nauwelijks meer inzetbaar is of is het gebied een stralende herinnering, waar met plezier geleefd, gewerkt en gerecreëerd wordt? Om dit te bereiken zal primair van elk gebouw, van elke infrastructurele ontwikkeling al vóór de aanleg van de Floriade het langere termijn doel helder en deels uitgevoerd moeten zijn. Het Floriade concept moet als het ware 'achterwaarts' gedacht worden; vanuit de eindambitie terug redeneren in fasen en vormen van realisatie, waarin het Evenement Floriade een verbindende schakel is. Deze unieke plek in Almere verdient het om een blijvend monument te worden van een moderne groene stedelijke woon/werk wijk. Een sieraad voor Almere, en een bewijs van stedelijke vernieuwing door groen in de stad als dragend element te integreren.

Verbreiding

De mondiale thematiek rond het *'Het Goede leven in een Gezonde leefomgeving'* biedt de kans om het concept van de Floriade breder te trekken dan tuinbouw. De stedelijke wereldbevolking groeit snel. *'Food Security'* is een wereldwijd vraagstuk: de voedselproductie moet duurzaam worden geïntensiveerd. Meer dan 50% van de wereldbevolking woont in steden, in rivierdelta's gevestigd. Hoe kunnen we de groeiende wereldbevolking blijvend gezond voeden op een veilige en duurzame manier? Waar kunnen we produceren en hoe transporteren we voedsel? Aangezien voedselproductie wereldwijd voor meer dan de helft in vruchtbare rivierdelta's plaatsvindt, waar tevens het merendeel van de mensen woont, is het vraagstuk van zoet-waterbeschikbaarheid in toenemende mate een sleutelfactor voor het bereiken van efficiëntere en duurzame voorziening, verwerking en transport van voedsel. Immers 70% van het zoete water wordt door de land- en tuinbouw gebruikt, terwijl zoet oppervlaktewater nog geen procent beslaat van de totale wereldwatervoorraad. Duidelijk is dus dat watertechnologie een bestaansvoorwaarde is voor de tuinbouw ontwikkeling en dus een belangrijk onderdeel is voor de invulling van het concept van de Floriade. De dichtbevolkte deltagebieden plaatsen tevens een extra nadruk op vraagstuk van waterveiligheid; het beschermen van mensen en vruchtbare aarde. Voor Nederland, dat wereldwijd bekend staat als expert op watermanagement, biedt de Floriade een geweldige kans om zich te manifesteren.

Wat is de relatie tussen voedsel en gezondheid? Hoe zetten we de natuur in als zuurstofvoorzieners en schoonmaker in relatie daartoe? Allemaal fundamentele thema's die het brede publiek in toenemende mate bezighouden. Deze soms nog sluimerende interesse moet worden geactiveerd. Van essentieel belang is om mensen uit alle lagen van de bevolking en bedrijven te overtuigen naar de Floriade te komen. Het publiek in 2022 zal zowel voor als tijdens en na het Evenement beleving, interactie, educatie, verwondering en plezier zoeken. Deze trend, die nu al duidelijk merkbaar is, zal zich versterkt doorzetten: proeven, ruiken, zien, spelen, contact maken, geraakt worden enzovoort. Daarom moet het thema van deze Floriade de breedte van deze ontwikkelingen bevatten:

*'Het Goede leven in een Gezonde leefomgeving'.
'Living The Good Life'*

'Goed' staat niet alleen voor de betekenis van 'prettig en aangenaam' leven, maar ook voor 'verantwoord en verantwoordelijk' leven. Daarmee worden de 'cross overs' van de tuinbouw benut naar gebieden als: metropolitane voedselproductie, metropolitane landbouw, stedenbouwkundige ontwerpen, logistiek, waterbouw (de oorsprong van Almere), watertechniek, informatie technologie, voedingsmiddelentechnologie, geestelijke en lichamelijke gezondheidszorg, groothandel en detailhandel, voedingsmiddelen industrie, horeca, high tech en energieproductie. Allemaal sectoren die direct of indirect met de tuinbouw zijn verbonden en nog belangrijker: voor iedereen, elke dag in zijn of haar leven van wezenlijk belang zijn.

Tegelijkertijd biedt deze verbreding de mogelijkheid aan de internationale gemeenschap de innovaties te tonen van de Nederlandse tuinbouw en het kenniscomplex daar om heen en de sectoren en bedrijven die ermee verbonden zijn. Op die manier liften deze 'cross overs' op het verbrede concept van de Floriade mee.

Voor de Stad Almere en de Provincie biedt deze aanpak nog een bijzonder aangrijpingspunt voor het trekken van internationale aandacht: het land, de polder, de stad zijn letterlijk 'uit het water getogen'. De Zuiderzeebodem als grondslag voor een goed en veilig leven onder de waterspiegel. Voedselproductie op de vruchtbare klei van de delta van een van Europa's grootste rivieren. Een schitterend beeld voor een jonge, bruisende, zelfbewuste stad die een wereldevenement durft te organiseren in het hart van de stad op een prachtige plek in een jonge, vitale, ondernemende Provincie. Dat zal de 'mindset' van de komende jaren voor de vormgeving van de Floriade moeten zijn.

Verdieping

De Floriade is een uitnodiging naar bedrijven en (kennis)instellingen om bij te dragen aan wereldwijde vraagstukken rondom voeding, gezondheid, natuur en land- en tuinbouw. De aanlooperperiode naar het Evenement in 2022 moet benut worden om universiteiten en kennisinstellingen, maar ook startende, innoverende bedrijven en durfkapitaal nationaal en internationaal erbij te betrekken. Het moet uitademen dat de wereld gebaat is bij ontwikkeling en vernieuwing in de tuinbouw. De Floriade zal zo een continu platform kunnen worden voor contact en innovatie, ontwikkelen en kennis uitwisselen. De jaarlijkse agenda moet de internationale 'open dagen' in de tuinbouwsector faciliteren en benutten, zoals de jaarlijkse Hortiweek in de eerste week van november. De 'cross over' sectoren moeten daar ook onderdeel van uitmaken. Nederlandse universiteiten en hogescholen werken daarbij samen met universiteiten van de deelnemende landen om kennis te delen en daarmee kennis te vermenigvuldigen. Het concentreren van de kennisontwikkeling in het kader van het vormgeven van de Floriade als ook het proces van *Growing Green Cities* biedt een unieke gelegenheid om de internationale gemeenschap van meet af aan te betrekken bij wat in Almere, de Provincie Flevoland en omstreken aan

'Begin bij mij niet over kijkcijfers. Ik raak liever 100 mensen dan dat ik er 1000 bereik'

Programma maker en Almeerder Ali B in een interview naar aanleiding van zijn nieuwe programma 'Ali B en de 40 wensen'

het gebeuren is. Kennisinstellingen in Nederland en onderzoekscentra zoals TNO, Deltaris, KWR en Wetsus kunnen worden geïnteresseerd om samen met het agrarische bedrijfsleven, de watersector, de voedingsmiddelenindustrie en de bouw, innovatieve processen en producten te gaan ontwikkelen in het kader van het topsectoren beleid van de Rijksoverheid en NWO. Om dit en andere activiteiten zoals kleine specifieke congressen, workshops, ateliers, brainstormsessies, ontmoetingen en vrijdenkgelegenheden mogelijkheid te bieden, is op zeer korte termijn een centraal punt, een zichtbare plek nodig, waar de Floriade als het ware groeit: een 'Floriade Holland House'.

Een Huis voor activiteiten en een Thuis dat openstaat voor iedere groep die serieus wil bijdragen aan de opbouw van een onvergetelijk Evenement, de ontwikkeling van de stad en de commerciële stimulering van de regio Flevoland. Een Huis dat de wil symboliseert van samenwerking en vernieuwing, van verantwoordelijk willen zijn en een bijdrage te willen leveren aan de gemeenschap, aan de stad Almere en de Provincie Flevoland. Een Huis waarin de kracht tot uitdrukking komt van mensen van goede wil om geïnspireerd te raken en gezamenlijk vorm te geven aan een Wereldtuinbouwevenement en de ontwikkeling van het hart van de stad. Een plek waar je ziet en voelt dat het gaat gebeuren, de *'place to be'* voor hen die deelgenoot willen zijn van een spannend traject naar het Evenement en de vormgeving van het gebied nadien.

1.3 Organisatie

Met circa 40 deelnemende landen, miljoenen bezoekers, 3000 culturele evenementen, en een begroting van 100 miljoen is de Floriade een groot Evenement. Het aantal bezoekers en het aantal deelnemende landen zijn belangrijk maar vormen een deel van de strategische doelen van de betrokken partijen. Het is belangrijk om deze doelen van partijen, die immers de drijfveer vormen om deel te nemen, duidelijk en welomschreven te benoemen. Op die manier kan voorkomen worden dat bij de vormgeving van de Floriade in een te laat stadium misverstanden blijken en vervolgens teleurstellingen of conflicten ontstaan. Het organiseren van de Floriade moet mede daarom niet als een project maar als een programma worden geleid. Immers een programma is een open, richting gevende structuur waarin fasegewijs delen worden gerealiseerd: projecten. Adequaet **Programma management** is essentieel om structuur te vormen, richting te geven en ruimte te bieden voor het doorvoeren van de noodzakelijke beslissingen om de doelstellingen te realiseren. **Stakeholder management**, wat inhoud de voortdurende zorg voor het in contact blijven met en vertalen van de doelen en bijdragen van de verbonden of betrokken partijen, is een wezenlijke activiteit. Van begin af aan moet dit goed worden ingevuld en "bemenst". En tenslotte, maar niet in de laatste plaats: **Omgevingsmanagement** dat als doel heeft de verschillende belangensteren rondom de vormgeving van het Evenement te kennen, te begeleiden en op elkaar af te stemmen. Omwonenden, burgerinitiatieven, belangenbehartigers, bezwaar hebbenden, tegenstanders, moeten via transparante en eerlijke informatie, open verhoudingen en gezonde en volwassen discussie mede reisgenoot worden van het traject dat leidt tot het Floriade Evenement en de *Legacy*.

Om het proces succesvol te kunnen sturen is het nodig om met concrete targets te werken als taakstellend kader voor de bedrijfsvoering. Naast het taakstellende uitgaven budget van 100M, is het realistisch om eveneens taakstellend een omzet uit bezoek en deelname van 65M te budgetteren. Een aantal kernpartners (3 á 5) met een vaste plek op het terrein, passend bij de thematiek van de Floriade *'Het Goede leven in een Gezonde leefomgeving'*, te werven Rijksbijdrage en Provinciale ondersteuning alsmede 10 á 15% aan sponsoring maken de begroting realistisch en sluitend. Tevens moet de blijvende participatie van de gemeenschap verankerd worden.

In het vervolg op het juist vormgeven van deze managementfuncties verdient het sterk aanbeveling om plateaus (zogenaamde 'tranches') in te bouwen in de planning. Deze dienen als momenten van rust om te monitoren en te bezien of het concept werkt, de gewenste (tussen) doelen ('intermediate benefits') gehaald zijn en of er bijgestuurd moet worden naar aanleiding van veranderingen, risico's of kansen. Deze momenten van afstand nemen en tijd voor reflectie zijn noodzakelijk om overzicht te

houden en op die basis de juiste dingen juist te blijven doen. De periode is te lang en de Floriade te veelomvattend om in één keer alle beslissingen en acties te kunnen overzien en daarover te kunnen beslissen. Het evenwicht tussen op zich te prijzen enthousiasme voor de daad versus bezonnenheid en reflectie, moet gedurende het hele proces worden bewaakt. Het succes van de Floriade hangt af van de mate van succesvolle samenwerking van alle betrokken partijen en van professioneel management in een zakelijke en transparante bedrijfsvorm. Tenslotte en zeker niet in de laatste plaats: alleen onderling vertrouwen, langdurig commitment, enthousiasme, doorzettingsvermogen en partnerschap leiden tot een mooie Floriade en een prachtige stadswijk.

1.4 Governance

Dit verkenningrapport is een inventarisatie, een 'kaart' van het Floriade landschap. Het 'terrein' dat wordt betreden zal nog vele verrassingen opleveren. De definitieve route moet nog bepaald worden. Dat zal ook voortdurend om bijstelling vragen. Slagvaardigheid is een absolute voorwaarde om onder druk resultaten te kunnen bereiken. De expliciete aanbeveling die deze verkenning oplevert is de keuze voor een heldere bedrijfsmatige aanpak, die in de vorm van een Besloten Vennootschap zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk eind 2014 gestalte krijgt. Dit is nodig om een zakelijke beoordeling te scheiden van politiek/bestuurlijke afwegingen. Op die manier kan elke partij zijn eigen verantwoordelijkheid transparant en geloofwaardig waar maken.

In de vennootschappelijke vorm kan zowel de bedrijfseconomische oriëntatie als ook de borging van de inherente risico's van de onderneming worden verzekerd. Deze keuze houdt een zelfstandige maar niet onafhankelijke positie in ten opzichte van de Gemeente Almere, de Provincie Flevoland en andere stakeholders zoals de NTR. Tevens is daarmee de scheiding van bestuur(directie) en toezicht (RvC) in een deugdelijke juridisch kader vastgelegd. Omdat de Gemeente voor het uiteindelijke resultaat, zowel in organisatorische als financiële zin verantwoordelijk is, ligt het voor de hand om voor haar in finale zin de beslissingsbevoegdheid in de vennootschap te reserveren. Daartoe zullen in een toezichtcollege (RvC) van maximaal zeven personen de door de Gemeente benoemde commissarissen de doorslaggevende stem moeten hebben in de besluitvorming over majeure zaken en de benoeming (en ontslag) van de leden van de directie. De Rijksoverheid zal vlak na de zomer van 2014 een Commissaris Generaal moeten benoemen en ook de NTR als merkeigenaar benoemt een lid. De overige leden waaronder de voorzitter worden in overleg tussen deze drie partijen (Gemeente, Rijk, en NTR) op basis van competentie (financieel, juridisch, bedrijfservaring), sector kennis en brede toezichtervaring benoemd. Om de betrokkenheid van het bedrijfsleven en de Provincie concreet gestalte te geven, is een vertegenwoordiger daarvoor in de RvC zeer aan te bevelen. Naast de Gemeente zou ook het bedrijfsleven mede-aandeelhouder kunnen worden in de vennootschap om op die manier privaat publieke samenwerking van begin af aan te realiseren en zodoende risicospreiding te bereiken. Het is zeer aanbevelenswaardig om met de bemensing van de RvC spoedig te beginnen. De tijdige benoeming van de voorzitter is van belang voor een evenwichtige benadering van de aanpak en het houden van overzicht. Die persoon moet een onafhankelijke, gezaghebbende, ervaren toezichthouder zijn. Een verbinder die besluitvaardig is, een luisteraar die situaties en verhoudingen kan invoelen en inschatten, een wijs mens.

Voor de bemensing van de directie moet worden gezocht naar ervaren bestuurders die bekend zijn met de betrokken sectoren in zijn diverse geledingen, uitstekende management capaciteiten bezitten en sterk gevoel hebben voor het politieke bestuur, het functioneren van overheden en de daarbij behorende ambtelijke organisaties. Eén van de directeuren zou ervaring en expertise moeten hebben op het gebied van attracties en grote evenementen. Die kennis mag in de directie niet ontbreken. Vanwege de grote invloed van de *Legacy* op de *Making of* en het Evenement (en vice versa) achten wij het raadzaam een directeur gebiedsontwikkeling in de directie op te nemen. In het management team kunnen andere sleutelrollen worden opgenomen, zoals programma manager marketing & commercie, een artistiek leider en een tuinbouw 'zaakgelastigde'.

Een directie van –op den duur – vier personen: algemeen, financieel/risico management, commercieel directeur en gebiedsdirecteur, verdient de voorkeur. Zij het dat niet vanaf het begin een dergelijke voltalligheid noodzakelijk is, maar volstaan kan worden met het aanzoeken van een algemeen (statutair) directeur die enkele dagdelen per week (oplopend naar een volledige baan) ondersteund door administratieve medewerkers en een ervaren programmamanager en omgevingsmanager het ‘bouwteam’ leidt. De directievoorzitter heeft naast de algemene leiding als opdracht om het bedrijfsleven in de volle breedte te interesseren voor de ontwikkeling van de Floriade en de Legacy. Tegelijkertijd zal de voorzitter van de RvC al op korte termijn een “tandem” moeten vormen met de algemeen directeur. Dit tandem zal voor de verdere invulling van de directie moeten zorgen.

Daarnaast is gebleken dat om de medewerking van de deelnemende landen en geïnteresseerde partijen te genereren en te organiseren het aanzoeken van een ‘landen & bedrijven-ambassadeur’ een belangrijke rol is. Deze persoon kan in een wat vrije rol, onder verantwoordelijkheid van de directie en in nauwe samenwerking met de omgevings- en programma manager de acquisitie en begeleiding van landen en bedrijven verzorgen.

Zoals eerder gezegd is de interesse van het tuinbouwbedrijfsleven voorshands om meerdere redenen te klein en te vrijblijvend. Daarom verdient het aanbeveling om een ‘tuinbouwzaakgelastigde’ te zoeken. Een persoon die zijn wortels heeft in de sector, de smaakmakers en de bestuurders kent, vertrouwd is met de belangrijkste organisaties en vertrouwd wordt door het bedrijfsleven en gevoel heeft voor aanpalende sectoren. De beide rollen van landen & bedrijven-ambassadeur en tuinbouwzaakgelastigde moeten spoedig worden ingevuld om te waarborgen dat het ‘reisgezelschap’ na de verkenningsfase het onbekende terrein van de ontwikkeling van de Floriade kan betreden.

Dit ‘reisgezelschap’, de bouwers van de Floriade, moet in de komende maanden via een aantal intensieve verdiepingssessies de mindset helder en eenduidig verder ontwikkelen. Sessies onder leiding van inspirerende personen die behulpzaam zijn om de visie van de Floriade: *‘Growing Green Cities - Het Goede leven in een Gezonde leefomgeving’* te gaan uitdragen en die in staat zijn de aanpak die daarbij behoort te doen verinnerlijken en verder te ontwikkelen. Dit verkenningsrapport moet daarbij het vertrekpunt zijn.

1.5 Aanbevelingen

Wat is samengevat de gewenste “mindset” voor de Floriade (2022) in Almere, gegeven het thema van ‘*Het Goede leven in een Gezonde leefomgeving*’? Daarvoor formuleren we nog eens expliciet de volgende aanbevelingen:

1. Om ook in de toekomst het middel te blijven om invulling te geven aan de doelstellingen van de Nederlandse Tuinbouw Raad (*Human Impact, Quality of Life, Natural Solutions*), is het essentieel dat de Floriade op een nieuw concept wordt gestoeld. De Almere Floriade is geen “klassieke” tentoonstelling maar een “**(be)trekkend Evenement**”. Het Evenement wekt een blijvende belangstelling op voor het thema van het goede leven in een gezonde, stedelijke omgeving. In het betrekkelijke karakter van het Evenement past het blijvend inschakelen van de jeugd uit Almere, Flevoland en de Randstad en het initiatief Urban Greeners.
2. Dit vernieuwde concept stelt de Gemeente Almere in staat haar doelstellingen te realiseren: het bouwen aan de identiteit van een “green city”, het verbeteren van het imago van de stad, het inrichten van het Weerwatergebied, het verbeteren van het vestigingsklimaat van de stad en het bevorderen van de werkgelegenheid. De fases van de aanloop naar de Floriade (*Making of*), het Evenement in 2022 zelf en de wijk die daarna overblijft (*Legacy*) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en dienen in **onderlinge samenhang** ontwikkeld en uitgevoerd te worden. Daarbij moet in dit proces de provinciale economische ontwikkelagenda worden betrokken.
3. Het Floriade Evenement moet een **continu platform** worden voor contact, innovatie, wetenschapontwikkeling en kennisuitwisseling rond het goede leven in een gezonde, stedelijke omgeving. Op de Floriade en in de wijk daarna beleeft de bezoeker wat dit voor hem betekent en gaat betekenen. De Floriade laat zien welke oplossingen de tuinbouw en daarmee verbonden topsectoren bieden voor mondiale voedsel- en voedingsvraagstukken en voor gezondheid, geluk en schoonheid in een stedelijke omgeving. Deze aanpak leidt tot belangstelling en verwondering en appelleert bovendien aan een eigen herkenbare en beïnvloedbare leefwereld.
4. Het traditionele tentoonstellingsconcept van de tuinbouw moet met diverse aanpalende (top)sectoren worden verbonden. Sectors als logistiek, waterbouw, stedenbouw, genetica, geestelijke en lichamelijke gezondheidszorg, detail- en groothandel, voedingsmiddelenindustrie en horeca zijn met tuinbouw verbonden en vergroten de Evenement mogelijkheden en het **draagvlak** voor de Floriade. Almere kan laten zien hoe het is om letterlijk “uit het water” getogen te zijn. Met een snel groeiende stedelijke bevolking neemt de vraag naar geavanceerd uitgangsmateriaal en slimmere tuinbouw toe, waarbij het thema is ‘meer en duurzame productie op een kleine oppervlakte’. Kennis over DNA, planten, veredelingsstechnieken en productiemethoden bieden steeds weer nieuwe mogelijkheden aan.
5. De ontwikkeling van de Floriade als betrekkelijk Evenement is een dynamische activiteit met voorspelbaarheden en onvoorspelbaarheden. Het Evenement in zijn verlengde betekenis vraagt een **programmatische aanpak**. Daarin staan samenwerking, creativiteit en overzicht centraal. Focus op doelen en op risico’s moet worden verankerd. Zonder overzicht is geen communicatie met allerlei partijen en betrokkenen mogelijk; dan ontstaat doorgaans strijd waar verbinding nodig is.
6. Het Floriade “bouwteam” is een **slagvaardige onderneming** (tijdelijke vennootschap, opgericht door de Gemeente) met een programmatische oriëntatie, opererend ‘*at arm’s length*’ van de gemeentelijke organisatie met behoud van samenwerking daarmee. In de tijd gezien zal de samenwerking met de Gemeente wisselend intensief zijn. De professionele directie zal op den duur bestaan uit een algemeen directeur, een financieel directeur, een commercieel directeur en een directeur gebiedsontwikkeling. In het management team zijn andere belangrijke rollen

geborgd, zoals de artistieke leiding, marketing en Evenementorganisatie. In de aanloop naar die bezetting functioneert een “kwartiermakers-team”.

7. De Floriade onderneming draagt zelf zorg voor een **sluitende financiële huishouding**, waarbij de Gemeente een belangrijke aandeelhouder is, eventueel met partners. De Gemeente draagt dus alléén verantwoordelijkheid voor het gestorte aandelenkapitaal. De eventuele garantiestellingen die door de Gemeente mogelijkerwijs worden verleend moeten op zichzelf te worden beoordeeld in het licht van de noodzakelijkheid ervan.
8. **Sleutelpersonen** in de directie, de Raad van Commissarissen en de ondersteunende rollen dienen zo snel als mogelijk is te worden benoemd in 2014. Continuïteit en kwaliteit in de bezetting van de sleutelposities moet worden verzekerd.
9. De door het expertteam ontsloten **contacten** dienen op professionele wijze te worden voortgezet en verder uitgebouwd. Concretisering in de vorm van actieve participatie moet in de komende tijd worden gegeneerd en verzilverd. Meerdere belangstellende partijen vragen zich af hoe en wanneer men kan inspelen op de Floriade mogelijkheden. Ook daarvoor moeten zo spoedig mogelijk de juiste personen worden aangesteld. Daarbij is het cruciaal dat duidelijk wordt welke innovatieve en creatieve prestaties van geïnteresseerde partijen kunnen worden ingebracht.
10. De actieve inbreng van het bedrijfsleven in de Provincie Flevoland en Almere is essentieel om de Floriade tot een succes te maken. De bijdrage van Provincie Flevoland om zulks te bevorderen in de vorm van faciliterend en flankerend beleid voor vestiging en ontwikkeling van bedrijfsmatige activiteiten in het traject naar de Floriade 2022 is onmisbaar en medebepalend voor het succes van de ambities van de Stad Almere.
11. Om duidelijk te maken dat de Floriade in 2015 al begint en de belangstelling en deelname daarvoor te faciliteren is een **fysieke plek** op het terrein nodig: een ‘Floriade Holland House.’ Het bedrijfsleven kan samen met Almere en de Regio op korte termijn hieraan vormgeven en duidelijk maken dat publiek-private samenwerking voor de Floriade nu al gestalte krijgt.

1.6 Afsluitend

Almere krijgt met de Floriade een prachtige kans om de stad internationaal te promoten. Daarvan moet goed gebruik gemaakt worden. Dat houdt tevens in dat alle mogelijkheden om dit te bereiken moeten worden benut. Nu Almere de uitverkorene is en Amsterdam niet is gekozen, kan na de begrijpelijke teleurstelling aan die zijde toch de bestuurlijke medewerking worden verkend om mee te liften op het sterke merk Amsterdam. Dat niet alleen in promotionele zin, maar ook in de vorm van concrete deelname. Op die wijze kan een symbiose van de toeristische attractie van het wereldmerk Amsterdam en het Evenement Floriade van de jonge, groene en bruisende stad Almere tot wederzijds voordeel leiden, en meer nog voor heel Nederland. Dat zou toch moeten kunnen lukken.



De doelstelling van programma Groen en Welbevinden van het Productschap Tuinbouw was om nieuwe groenwaarden te verankeren in de maatschappij. Het PT programma Groen en Welbevinden komt terug in de uitvoeringsagenda 2012-2016 van de Topsector tuinbouw en Uitgangsmaterialen.

1.7 Leeswijzer

Waar in dit rapport het woord tuinbouw valt, moet dit beschouwd worden als de representatie van het bredere palet van de primaire productie. Dus ook de akkerbouw in zijn diverse vormen. In de volgende hoofdstukken worden de conclusies en aanbevelingen onderbouwd en toegelicht. Eerst wordt het thema en de visie uitgewerkt (hoofdstuk 2), een evaluatie van eerdere Floriades beschreven (hoofdstuk 3) en de risico's samengevat (hoofdstuk 4). Vervolgens vindt een analyse van het bidbook van Floriade 2022 plaats (hoofdstuk 5), de belangrijkste stakeholders (hoofdstuk 6) en wordt een voorstel gedaan voor een mogelijk business model voor de Floriade (hoofdstuk 7). De Governance komt in hoofdstuk 8 aan bod, waarna in de laatste twee hoofdstukken geopperde ideeën en projecten aan bod komen (hoofdstuk 9) en de vervolgstappen beschreven worden (hoofdstuk 10). In de bijlagen zijn de samenstelling van het expertteam, de lijst van geïnterviewden, de status van de interesse en de contactgegevens van burgers, overheden en bedrijven opgenomen.

2. Visie op de toekomst

2.1 Strategische doelen van de Floriade2022

In het kader van de Floriade 2022 kunnen de 'Making of', het Evenement en de Legacy periode niet los van elkaar gezien worden. Het doel van de Floriade2022, dat deze trits omvat, is:

- Het (inter) nationale imago van de tuinbouwsector verbeteren
- Almere als interessante en jonge stad promoten (branding);
- Het opleveren van het Floriade terrein als karakteristieke opstap naar de florerende wijk Almere-Floriade
- De (Inter)nationale handel en handelscontacten bevorderen
- Kennisontwikkeling en –uitwisseling rond de thema's landbouw, duurzaamheid, verstedelijking en Food Security stimuleren
- Het maximaliseren van de economische, sociale, maatschappelijke voordelen als *spin off* van de Floriade.
- Stimuleren ondernemerschap, zowel lokaal (Growing Green Cities) als op regionaal niveau.
- Het organiseren van een inspirerend Floriade Evenement dat een internationaal publiek van alle leeftijden aanspreekt.

2.2 Belang Floriade Visie & Droom

Het is van belang om het doel van de Floriade te vertalen in een visie (droom). De rationele analyse en onderbouwing is cruciaal, maar het mentale aspect evenzeer. Energie, creativiteit, verbeelding en verbinding zorgen voor geloof in een groter doel en voorkomt dat mensen gedurende de reis op hun eigen belangen hameren. Organisaties en merken die werken op basis van een heldere, authentieke en doorleefde visie, een eigen droom, trekken succes naar zich toe. Ze hoeven niet te overtuigen, maar ze inspireren hun doelgroep. Denk aan Cirque du Soleil, Coolblue, Google, Nespresso, De Efteling, Apple, Ikea.

Plan	Droom
<ul style="list-style-type: none">• Rationeel bedacht• Moet uitgevoerd worden• Veel discussie en water bij de wijn doen• Is afhankelijk van processen en procedures• Algemene concepten (duurzaam, groen...)• Overtuigen: intern + dure campagnes	<ul style="list-style-type: none">• Doorleefd• Zin om het uit te voeren• Gezamenlijke energie en focus• Zet mensen in hun kracht en verantwoordelijkheid• Specifieke concepten die de ambitie concreet maken• Viraal: the experience is the marketing

Ook de Floriade van 2022 heeft een wervend en dragend motto nodig dat aansluit op de belevingswereld van mensen van die (toekomstige) tijd en dat aansluit bij de diverse stakeholders. De visie geeft een impressie van een prachtig Evenement, de toekomstige wijk Almere-Floriade en de voorafgaande opbouwperiode. Het zorgt voor focus, justificatie, richting, commitment en motivatie. Herkenbaar voor de breedste groep stakeholders. Focus is nodig, anders is het alles maar net niet *het*.

2.3 Inhoud: elementen van een visie

De vroegere Floriade' tentoonstelling' is niet meer van deze tijd. We zoeken tegenwoordig verwondering, trots, verbazing, beleving, 'onderdeel zijn van'. Van passieve kennisname naar actieve/interactieve deelname. Vrijheid, zelf onze route bepalen. Via de mogelijkheden van internet en virtuele werelden kan (moet) dit deelnemen al voor het Evenement, thuis kunnen starten. Activiteiten niet tot het Floriade terrein beperken, maar de hele stad en de hele regio gebruiken. De

Floriade is niet alleen het Evenement maar de hele reis daar naartoe. De wereld tentoonstelling is hoogstens een moment in tijd en locatie.

Bloemen, planten en bomen zijn mooi om te zien, voedsel en proeven nodigen uit tot deelname. Maar het zijn de mondiale innovatie en *cross overs* tussen sectoren die de verbazing en verwondering voeden. Onderwerpen als architectuur en stedenbouw, metropolitane landbouw en voedselveiligheid, veredeling, BIO based economy, de rol van ICT, reststromen en energieopwekking schetsen een nieuwe toekomst. We zijn trots op de rol die Nederland hierin speelt. De Floriade wakkert de dialoog aan.

Voorbeeld - Sharing Copenhagen
As European Green Capital we want to share our ideas, experiences and solutions with the World. The goal is that Copenhagen will become a green growth laboratory, where companies from all over the world can develop, try out and showcase innovation sustainable solutions.. Copenhagen is a world leader in green growth, and we work closely with all cities interested in exchanging and sharing knowledge.

Tegelijkertijd zoeken we het 'dicht bij huis'. Wat betekenen bloemen, planten en bomen voor onze eigen gezondheid, mijn geluk, mijn huisvesting en onze leefgemeenschap? Verandering 'om de hoek' via kleinschalige initiatieven en aansprekende voorbeelden. Proeven, proberen, spelen, erbij horen, er deel van uitmaken. Geraakt worden door schoonheid en kunst. De Floriade speelt op beide schaakborden en verenigt de mondiale ontwikkelingen en de mogelijkheden met de menselijke behoeften en vraagstukken. Het koppelen van trends en hoofdlijnen aan verhalen van individuele onbekende mensen.



De Floriade verenigt mondiale, innovatieve ontwikkelingen met lokale initiatieven en eigen smaak en beleving.

2.4 Nieuw tijdperk

Bij het ontwikkelen van een visie is het essentieel om bestaande en toekomstige maatschappelijke veranderingen mee te nemen. Er is veel kennis beschikbaar over toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld studies als Society 3.0 en Futurise). We zijn aan een nieuw tijdperk begonnen waarin alles snel en tegelijk lijkt te veranderen.

Van belang is om de kansen en mogelijke gevolgen van deze megatrends voor de Floriade in kaart te brengen. Enkele voorbeelden van megatrends en nieuwe ontwikkelingen zijn:

- Digitalisering van de maatschappij en het ontstaan van “third spaces”. Google Glass is hier een voorbeeld van: het voegt een digitale laag toe aan de alledaagse werkelijkheid
- The *internet of things*: vroeger gingen we “op het internet”, of “online”. Tegenwoordig en in de toekomst is internet in alles (in producten, devices, in ons lichaam) en wordt alles altijd toegankelijk en transparant
- Het ontstaan van een sharing & participation economie, een “C2C economie” (Peerby, Spullen delen, Share.nl, Crowdsourcing, Taskrabbit, Snappcar, Thuisafgehaald...), waarbij consumenten ook zelf gaan produceren (denk aan 3D printing). Dat werpt een heel ander licht op duurzaamheid en consumptie.
- Nieuwe business modellen and gamechangers die de verdienmodellen van bestaande organisaties en de gevestigde orde op zijn kop zetten (Spotify versus de platenindustrie, Airbnb versus hotelwereld, Uber versus vervoersector...)
- Power to the people en het ontstaan van sterke collectieven in de maatschappij (Uber, Elance, Fiverr, Couchsurfing, collectieve energie inkoop...)

In de volgende hoofdstukken worden de ontwikkelingen in de tuinbouw en aanpalende sectoren in korte, snelle penningstreken geschetst.

2.5 Mondiale tuinbouwontwikkelingen; verbeelding van het jaar 2030

In 2030 is de wereld verdergaand verstedelijkt en verdicht. Er zijn meer mensen en relatief meer oudere mensen. Er is meer welvaart. Er is daardoor meer vraag naar voedsel, naar ruimte. Naast de groei in kwantiteit zal er ook een verschuiving plaatsvinden naar betere voedselveiligheid en kwaliteit.

Er is daarbij meer consensus over duurzaamheid. Er is democratie en medezeggenschap. Maar ook meer individuele vraag. Meer vraag naar diversiteit. Gezondheid staat centraal. Er is meer efficiëntie en snelheid. Gemakkelijker individueel vervoer. Maar er is ook meer vraag naar controle. Op voedselproductie bijvoorbeeld. Er is meer vrije tijd en vrije tijdsbesteding (leisure).

Een intensivering en optimalisering van de ruimte is nodig om de wereld te voeden, te huisvesten en te vermaken. We schetsen de toekomst via zes thema's: Urbanisatie, Plant in Gebouw, Geluk & Gezondheid, Klimaat, Optimalisatie van plant en zaad en Optimalisatie van productiemethoden.

Urbanisatie. Voedsel wordt dicht bij de stad geproduceerd en zelfs geïntegreerd. Dat betekent dat er voedsel fabrieken ontstaan in en rond de stad. Milieucirkels moeten opgelost worden middels nieuwe buffers. De ‘varkens serre’. Er wordt meer thuis geproduceerd. Er ontstaan nieuwe distributie- en transportsystemen die minder inspanning en energie kosten. Met buizen. Rijdende tuinen?

Hoeveel ruimte is nodig om de wereld te voeden? En hoe kunnen we die vervolgens combineren/optimaliseren met dichtheid? Wat betekenen deze ontwikkelingen voor de uiterlijke verschijningsvorm van steden? Algen over de stad. Die tevens als bron voor voedsel(ketens) ingezet kan worden. Er komen meer habitats in de stad. Voor mens, plant en dier. Gras wordt belangrijker. Het is de beste CO2 en water vanger. Prima diervoeder ook. De analyse en hergebruik van reststromen is gewoonte geworden. Dit wordt al geborgd in de ontwerpfase (Cradle to cradle). Nederland heeft een lange geschiedenis in ruimte winnen op zee. Almere zelf is het schoolvoorbeeld.

Plant in gebouw. En wat is de rol van de plant in de gebouwen? Kunnen we andere vormen van wonen genereren? Andere materialen? Er is dan afbreekbaar 'beton' dat zich kan aanpassen aan de vraag. Er is aldus een natuurlijker bebouwing mogelijk. Er zijn meer soorten hout waarmee gebouwd kan worden. Met rassen die sneller groeien. Er zijn zelfs zelfgroeiende gebouwen. Er is daardoor een compactere bebouwing mogelijk. Door sensing en robotisering past die zich dagelijks aan.

Met planten die licht geven. Met muren, daken en gevels die water vasthouden. Of die biotopen zijn. Of kweeksystemen. Met plantaardige matrassen en interieurs.

Geluk & Gezondheid. Groen wordt een sociale, cohesieve factor. Grotere welvaart leidt tot meer vraag naar schoonheid en welzijn. Individuele vraag en behoefte aan meer diversiteit nemen toe. Dieren dienen nog steeds als voedsel, maar zijn weinig efficiënt qua eiwitomzetting. Er wordt naar andere eiwitten gezocht, ook voor dieren. Lupine? De 'efficiëntere' beesten worden meer gevraagd in plaats van Vis/Rund (10 kg planten voor 1 kg vlees). Varkens (1 op 5), kippen (1 op 3). Insecten zijn de beste. 'Gekweekt' vlees wordt verder uitgebouwd, in petrischalen opgekweekt uit stamcellen. Groenten zijn in toenemende mate vervangers. We hebben alleen de basisgrondstoffen nodig die mais en soja leveren (koolhydraten, vetten, eiwitten); de voedselprinter maakt er voeding van. De textuur van een spruitje bijvoorbeeld is nog het lastigste. Individuele modificatie tot wat je maar wilt hebben. Voedingsstoffen worden direct toegevoegd (een verbeterd astronaut voedsel).

Er is een alom aanwezige rol voor vrije tijd en gezondheid. De plant speelt een belangrijke rol. Een groene omgeving doet sneller genezen. Planten, knollen en bollen vormen een inspiratiebron voor medicijnen. De kas als apotheek. Ziekenhuizen worden groen. De plant als basis voor gezonde voeding. Met GezondheidsApps, soms geïmplant, meten mensen zelf hun gezondheid en weten zelf welke voeding en zorg zij nodig hebben. Voedselveiligheid is een thema: argwaan tegen modificatie, kant-en-klaar producten, (tussen) handel.

Klimaat. Gedraagt zich steeds grilliger. De invloed die planten hebben op het klimaat wordt beter begrepen. Ze werken als fijnstoffangsters. Als koelers. Als wateropslag. Als zuurstofproducenten. Via satellieten anticiperen we op naderend weer. Dit wordt in de beurswereld al gedaan: oogstvoorspellingen via satellieten op wereldschaal beïnvloeden de beurs. Gaan we het weer ook beïnvloeden? Optimalisatie teelt/klimaat; plantenteelt verplaatst zich naar gebieden waar ze qua klimaat het beste groeien.

Optimalisatie van Plant & Zaad. Steeds meer willen we van planten begrijpen: kleine chemische fabriekjes die zich moeten verdedigen vanuit een vaste standplaats. Een micro-inspiratiebron. We willen nuttige genetische eigenschappen van planten gebruiken. Niet alleen smaak of vorm, maar ook bijvoorbeeld fotosynthese, energieproductie door planten. Zij leggen 3% van de zonne-energie vast in building blocks (suiker, koolhydraten). Sommige planten, bijvoorbeeld ananas, kunnen 4% omzetten. Kan dat geënt worden op rijst? Dan kan rijst groeien met minder zonlicht op andere



Into Green is een initiatief van brancheverenigingen VGB en VHG met als doel deze kennis over groen en hoe dit bijdraagt aan welzijn, gezondheid en geluk breed onder de aandacht te brengen

plekken op de aarde.

Er is ruimte voor lichtgevende planten en dieren in de toekomst, die bestaande lichtbronnen reduceren. Watermicroben en insecten die licht geven. Gewassen met grotere droogtetolerantie. Aardappelplanten gekruist met Lupine zodat ze geen schaars fosfaat meer nodig hebben voor stikstof binding. Steeds meer zal het gaan om toegevoegde waarde: wat kun je uit je product halen qua extra gezondheid, smaak, afvalwaarde?

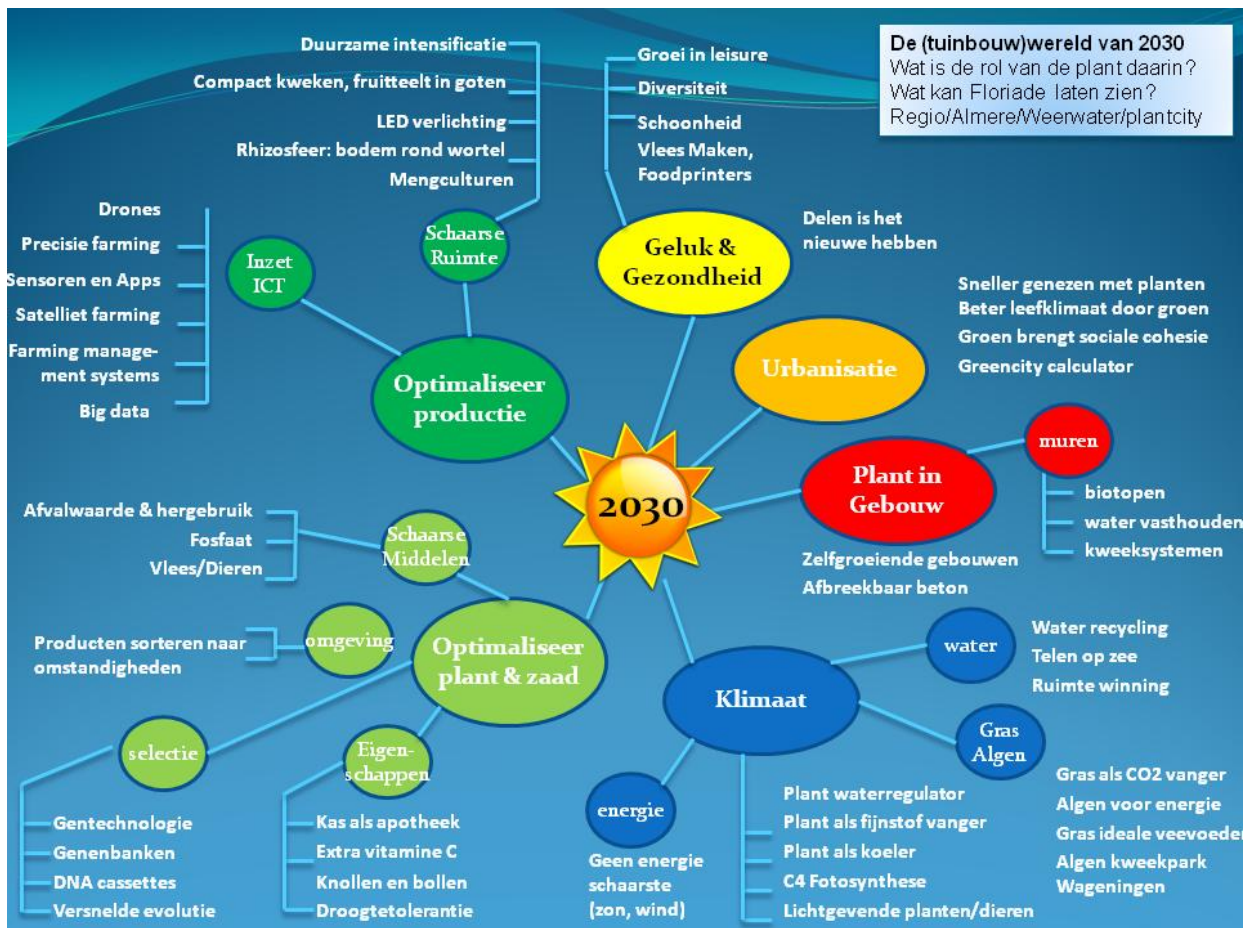
Het kruising- en selectieproces versnelt . Er ontstaan zogenaamde cassettes van dna. Met genenbanken die noteren welke mutaties aanslaan. *Cross over* naar ICT en Big Data. We kunnen nu wel grotere complexiteiten aan. Eigenlijk kunnen we spreken van een versnelde evolutie.

De farmaceutische industrie inspireert en stimuleert: Innovatie gaat daar nu nog sneller dan in de tuinbouw sector, maar de inhaalslag is gestart.

Optimalisatie productie. Ruimte wordt schaarser. Tuinbouw is per definitie intensief en wordt steeds intensiever. De (biologische) landbouw wordt geoptimaliseerd: *Sustainable intensification*. De uniforme biokas is gemeengoed geworden. Optimaliseren landbouw, zonder bestrijdingsmiddelen en mest. Door substraatloos te telen (met name voor groenten). Door fruit teelt in goten te laten plaatsvinden. Door licht (nu nog voor kleine planten) met led's aan te vullen en daarmee meer 24/7 te telen. Door compacter te kweken.

Mengculturen in plaats van monoculturen. Maximum mengcultuur is wat de Inca's bedacht hebben met maïs, bonen en pompoen. Ook in de grond werkt dat goed uit qua wortels. Tijd is ook hier de vierde dimensie, als het ene gewas afsterft begint het volgende. Qua farming systemen (oogsten, zaaien) is dat veel moeilijker. Er zijn nieuwe managementsystemen om te zaaien, te groeien en te oogsten. Drone technologie is voor landbouw interessant. Sensortechnologie wordt zeer belangrijk: sensors in planten die signalen geven dat er wat loos is. Precision Farming. De omslag is om heel grote monoculturen van 100 hectaren weer mengculturen te maken. In Nederland is de ruimte beperkt. Steeds meer focus op toeleveringsproducten, innovatie en onderzoek in plaats van op eigen teelt. Pootaardappelen in plaats van aardappelen.

Er wordt meer aandacht besteed aan goede bodems: de rhizosfeer rondom de wortel bepaalt hoe een plant functioneert. Redenerend vanuit de natuurlijke weerstand kan die versterkt en verdicht worden. Minder bestrijdingsmiddelen en minder kunstmest. Weg van de sluipwespen, op naar meer kennis van de wortel. Hier valt een revolutie te verwachten.



Deze Mindmap geeft puntsgewijs een (niet uitputtend) overzicht van de ontwikkelingen in de tuinbouw en aanpalende sectoren.

2.6 Natuurlijke partners voor de Floriade

De tuinbouwbranche bestaat in Nederland grotendeels uit MKB ondernemers met passie en kennis van hun vak. Tot heden is deze industrie leidend geweest op het wereld toneel, maar ontwikkeling en productie vinden wereldwijd plaats. Overigens niet zelden opgezet door Nederlanders. Wil Nederland koploper blijven op het gebied van tuinbouwinnovaties, dan is het stimuleren en delen van innovaties cruciaal. Betrek juist die partijen binnen de tuinbouw sector, waterbouw sector, technologie en Informatietechnologie die innovatie binnen hun sector nastreven. Innovaties die recht doen aan een gezonde samenleving. Partijen die reflecteren op ontwikkelingen in de samenleving, en van daaruit op hun productontwikkeling en daarmee concurrenten en klanten verrassen en inspireren. Vraagstukken komen voort uit de behoeftes van inwoners van steden aan ruimte, een gezond en veilig leefklimaat, gezond en veilig voedsel en water, sociale cohesie. Deze vraagstukken zijn mondiale vraagstukken en staan centraal op de Floriade. Hoe hebben onze internationale sectoren op verrassende en inspirerende wijze gezamenlijk oplossingen aangedragen voor de inwoners van hun steden? Zijn deze oplossingen via de making-of (ateliers) te delen met elkaar en te verbeteren? De wereld expo laat de meest inspirerende, geïntegreerde voorbeelden zien via landen paviljoens of stedelijke fragmenten.



Tuinbouw en aanpalende sectoren

2.7 Onverwachte partners voor de Floriade

De enorme diversiteit binnen de tuinbouw en de verschillende behoefte van de diverse stakeholders vraagt een creatieve en innovatieve aanpak bij het tot stand komen van samenwerkingsverbanden. Juist door de enorme verscheidenheid is het mogelijk verbanden te maken met partners buiten de *'usual suspects'* door middel van het opzetten van co creation met industrie vreemde partners; denk aan de media, de kunstsector en de *'leisure'* industrie.

3. Lessons Learned Floriade 2012

Floriade 2012 is de zevende wereldduinbouwtentoonstelling die in Nederland georganiseerd wordt. Wat kunnen we leren van eerdere edities, met name van de Floriade in Venlo in 2012?

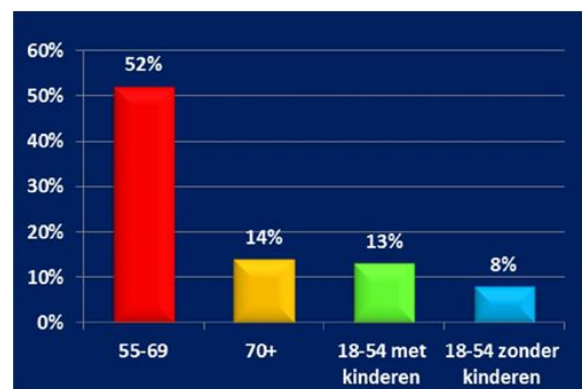
3.1 Evaluatie Floriade 2012 - Algemeen

De Biënnale van Venetië is inhoudelijk excellent en dat wordt 'door verteld'. Dat biedt garantie voor de volgende biënnale. Mensen onthouden de inhoud van de expo, was hij goed, dan moeten we daar later weer heen en we nemen onze kinderen en burens mee.

Floriade 2012 heeft circa 2 miljoen bezoekers getrokken. Het motto was *'Be part of the theatre of nature, get closer to the quality of life'*. Het Evenement werd door de bezoekers hoog gewaardeerd met een cijfer 8,5. Met name het nieuwe 'Huis van de Smaak' werd gewaardeerd. Maar liefst 87% zegt de Floriade te zullen aanraden.

De Nederlandse Tuinbouw Raad (NTR) zegt tevreden te zijn met de verjonging van de doelgroep, de kwaliteit van de inzendingen en het succes van het Business to Business programma. Overigens kwam ook 11 % van de bezoekers uit zakelijke motieven naar de Floriade (zie bijlage 3: *'Floriade 2012 in feiten en cijfers'*).

In 2009 heeft "Operatie Refresh" van het Floriade concept plaatsgevonden. Het "experience" gedeelte binnen de tentoonstelling is vormgegeven op basis van het boek "The Experience Economy" van Pine en Gilmore (Entertainment, Education, Esthetic and Escape)". Het rapport "Operatie Refresh" (2009) focust alleen op de mogelijke uitvoering en de positionering van het Evenement en levert dus beperkingen op met betrekking tot de invulling van de behoeften van de diverse stakeholders/ industrie. Een overall strategisch continuïteitsmodel, hoe een hele industrie te positioneren op mondiaal niveau op basis van behoeften van stakeholders, ontbreekt. Toch is het belangrijk om te weten welke plaats de Floriade inneemt binnen de tuinbouw industrie: is het een los staand Evenement of een onderdeel van integrale mondiale positionering?



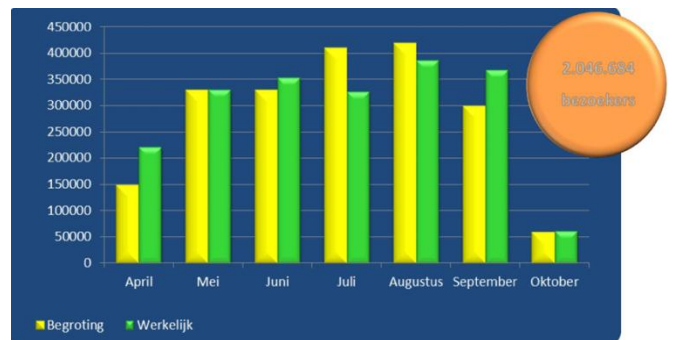
Percentage bezoekers Floriade 2012 in Venlo per leeftijdscategorie (totaal 2.046.684 bezoekers). Gebaseerd op eindrapport Raad van Commissarissen Venlo 2012

De Floriade heeft een bindende rol. Door een blijvende dialoog aan te gaan met de diverse bedrijfstakken uit de tuinbouwsector, kan deze rol geoptimaliseerd worden. Al tijdens de *'Making of'* fase biedt de Floriade een platform en locatie waar kennissessies gehouden kunnen worden, producten getoond kunnen worden en zakenpartners uitgenodigd kunnen worden. Het verdient aanbeveling dat de Commissaris Generaal (Rijkscmissaris) al in 2015 bij de Floriade betrokken raakt. Via het ministerie van Buitenlandse Zaken en onze Ambassadeurs ter plaatse kan vroegtijdig gestart worden met het contacteren van landen. Per land moet de Floriade een positief business model laten zien. Duidelijke afspraken met de deelnemende landen zijn nodig op het gebied van visa, minimum loon, de verkoop van artikelen en vooral de kwaliteit van de inzending. De reglementen van zowel het *Bureau International Exhibitions* (BIE) als de *International Association of Horticultural Producers* (AIPH) bieden hier handreikingen toe. Het op voorhand vast stellen van een zogenaamde 'free trade area' zou een aantal problemen kunnen uitsluiten.

3.2 Evaluatie Floriade 2012– Zakelijk

Los van de latere *spin off* zijn vrijwel Floriades met een operationeel verlies afgesloten. Venlo is daar geen uitzondering op, met een negatief exploitatie resultaat van 5,9M euro. De directie van de Floriade BV heeft tot augustus 2012 aangegeven 'quitte' te kunnen draaien. Dat bleek echter anders te zijn en daarom zijn er diverse analyses uitgevoerd hoe dit heeft kunnen omslaan in een negatief resultaat. De grondslag was een taxatieverschil tussen Floriade BV, die de meerwaarde van het terrein op 7M schatte naast de overeengekomen 10M aan investeringen met blijvende waarde, en Venlo Greenpark die een taxatie meerwaarde van 3,95 M hanteert (bron: 'Floriade in Perspectief, hoofdstuk 4, 'Financiën').

Het negatieve resultaat is niet ontstaan uit de waardevermindering van het gebied, maar door een exploitatietekort van 8,9M. Dit is opgebouwd uit 7,5M minder omzet dan begroot (lagere opbrengsten uit parkeren, tickets, *in-park* besteding, horeca) en 1,4M extra kosten (extra marketingacties). De gewenste 2 miljoen bezoekers werden wel gehaald. De gemiddelde ticket verkoopprijs was ten onrechte gebudgetteerd op 24 euro; 19 euro bleek per saldo de uitkomst te zijn. Dit werd ondermeer veroorzaakt doordat commissies niet waren meegenomen in de begroting. In het bidbook van Almere is hier wel rekening mee gehouden.



Verdeling bezoekers per openingsmaand Floriade Venlo 2012, begroot (geel) en werkelijk (groen)

De totale **overheidsbijdrage** bedroeg 26,5 M euro (inclusief 4M indexering) van provincie, Rijk en Gemeenten. De totale investeringen bedroegen circa 200M, waarvan 90M voor het Floriade Evenement. De gebudgetteerde **sponsoring** bedroeg 9,8M euro, waarvan 9,1M is gerealiseerd.

De horeca invulling heeft in Venlo tot een van de grootste pijnpunten geleid. Het horeca contract was aan een cateraar gegund, en er werd scherp op toegezien dat er verder geen voedsel of drank verkrijgbaar was. Floriade 2022 dient in vroeg stadium een strategie op te stellen hoe om te gaan met catering, proeverijen en inzendingen van landen waar voedsel gekocht of geproefd mag worden en de invloed die dit heeft op de exploitatiebegroting.

Ondanks de operationele verliezen kijken organiserende Gemeenten positief terug. Drie van de vier Gemeenten die eerder een Floriade hebben gehuisvest, met vergelijkbaar financieel operationeel tekort als Floriade 2012, hebben zich later nogmaals kandidaat gesteld voor een nieuwe Floriade. Dit komt door de uitstralingseffecten die de organisatie van de Floriade met zich mee brengt. De business case in het bidbook gaat uit van omvangrijke (financiële) *spin off*, een impuls voor de werkgelegenheid en uitstralingseffecten. Deze verwachtingen zijn mede gebaseerd op de uitgevoerde economische verkenning van de Rabobank, de Kamer(s) van Koophandel en de Vereniging Bedrijfskring Almere. Deze verkenning heeft op basis van de gekozen uitgangspunten aangetoond dat in voldoende mate sprake kan zijn van positieve investeringseffecten. Ook in Regio Noord Limburg zijn deze effecten tijdens en na de Floriade opgetreden. Zo is in 2012 25% meer omzet behaald door accommodatieverschaffers en 13% door de horeca. Er is een kwart miljoen meer aan toeristenbelasting binnengehaald dan was begroot. Daarnaast zijn er in het kader van de Floriade 2012 mensen met een achterstand tot de arbeidsmarkt ingezet en opgeleid voor een nieuwe toekomst. Dit heeft geleid tot een overheidsbesparing op uitkeringen van ca € 1,4 miljoen in 2012. Inmiddels is bekend dat 60% van deze mensen na afloop van de Floriade is doorgestroomd naar een nieuwe baan.(bron: Rapport Floriade 2012 in perspectief).

Bovendien kunnen grootschalige infrastructurele projecten in het kader van de organisatie van een Floriade versneld uitgevoerd worden.

3.3 Conclusie

Governance: Richt de programma organisatie vroegtijdig in (inclusief de Rijkscommissaris) en zorg voor continuïteit. Benoem in het managementteam van de BV een gepokte en gemazelde tuinbouw zaakgelastigde. Regel structurele ambtelijke betrokkenheid. Zorg voor bestuurlijke functiescheiding. Wees streng in een competentie-check van het management in relatie tot de Floriade behoefte. Blijvende attentie voor het contact en de spanning tussen publiek en privaat. Goed toezicht is essentieel.

Benefit management: De Floriade is een regionale diepte investering die langdurig en intensief moet worden gevolgd en opgevolgd. Het is belangrijk te oogsten wat er is gezaaid. Uit de strategische doelen moet worden afgeleid wat de benefits zijn, zowel financieel als op andere vlakken. Deze worden zowel in de aanloopperiode, tijdens het Evenement als na het Evenement gemeten, zodat er indien nodig bijsturing kan plaatsvinden. En het halen van tussentijdse mijlpalen moet ook gevierd kunnen worden. Structureer vooraf het beslissingsproces en de periodieke financiële review. Tref tijdig een voorziening voor eventueel negatieve financieel resultaat.

Stakeholder management: Neem stakeholder management zeer serieus. Betrek de internationale gemeenschap, instellingen, tuinbouwbedrijven en –instanties, bewoners, tuinbouwvakkers, bedrijfsleven zo vroeg mogelijk. Breng in kaart welke doelen zij nastreven met de Floriade en blijf daarop sturen. Kies voor een vraagbenadering: *What's in it for me?*

Overig:

Enkele overige punten van Venlo zijn:

- Ontwikkel op een vroeg moment een horeca-strategie die gedragen wordt door onder andere de B.I.E.;
- Vindt op een vroeg moment een passend antwoord op de visa-problematiek (free zone);
- Zorg voor constante follow up van het Evenement;
- Zorg voor overdrachtdossiers, contractmanagement en regel adequate archivering;
- De jeugd en de digitale informatievoorziening zijn kritisch belangrijk; kies voor een blijvend 'betrekkende' benadering;
- Marketing is een bepalende factor in het succes van de Floriade, onderschat dit aspect niet en schenk er al in vroeg stadium genoeg aandacht aan.

De aanbevelingen die in de diverse evaluatierapporten genoemd worden, zijn waar relevant verwerkt tot risico's en opgenomen in het volgende hoofdstuk.

4. Risico's

Dit hoofdstuk bevat de belangrijkste risico's, gebaseerd op interviews, aanbevelingen en analyses. Dit wordt schematisch weergegeven voor de overzichtelijkheid.

Concept

Risico	Effect	Aanpak
Visie niet duidelijk en "doorleefd".	Grote lijn ontbreekt. Verwarring, verlies van overzicht. Gevaar van verlies betrokkenheid en afbreukrisico van het gedachtegoed/ambities.	Exercitie 'doorleefde visie/pakkend motto', zie bijlage 2.
Concept niet voldoende uitgewerkt of te smal.	Te weinig aantrekkingskracht, zowel voor publiek als bedrijven. Aarzeling om zich te committeren.	Op basis van de visie/droom een herkenbaar concept uitwerken. Stel een artistiek leider aan (curator).
Merk Floriade is sterk maar 'vergrijsd'.	Trekt met name een oudere doelgroep, terwijl de doelen gericht zijn op een brede doelgroep, onder andere jeugd.	Het merk 'Floriade' verdient telkens een eigentijdse inkleuring, waardoor perceptie en toekomstige werkelijkheid dichter bij elkaar worden gebracht. Het merk Floriade en het merk Almere kunnen elkaar aanvullen en versterken (Floriade: internationaal aanzien; sterk en bekend; Almere: jong, innovatief, toekomstgericht).
Floriade wordt te zeer als project gemanaged.	Te weinig aandacht voor hoofd-doelen en het ontwikkelen van kansen. Dit smooit creativiteit en energie.	Gebruik een programma aanpak. Werk in plateaus en organiseer tussentijdse ijking van doelen, kosten, benefits. Organiseer de stakeholders. Houdt overzicht.
Tuinbouwsector te weinig betrokken en verdeeld; tuinbouw voelt zich niet verantwoordelijk om de Floriade een succes te maken.	"leeg" podium Kans op doel van de NTR niet halen Het niet voltallig, als één industrie aanwezig zijn op de wereld tentoonstelling. Continuïteit van Floriade komt onder druk.	Stel een tuinbouwzaakgelastigde aan. Vorm consortia door het activeren van bestaande netwerken. Creëer een stakeholder matrix met de verschillende behoefte van de NTR leden.
Reglementen BIE en AIPH kunnen onverwachte en onvermoede procesverstoringen opwerpen.	Vertraging, onrust.	Nader in kaart te brengen met behulp van NTR en 'Venlo ervaring'. Toekenning door de BIE vindt circa 4 jaar voor de start plaats.
In september 2012 heeft er een kanteling plaatsgevonden in de berichtgeving en de publieke opinie over de Floriade 2012. Een kanteling van inhoud en succes naar financiën en een mogelijk tekort. Floriade 2012 in Venlo laat daardoor, ondanks het succes, een negatief beeld na vanwege de discussie over baten en verlies.	Negatief voor het merk Floriade, negatieve beeldvorming ook in Almere over de Floriade. Commissie Hendriks: 'een onnodige en onterechte devaluering van een succesvol wereldevenement'.	Sluit Floriade 2022 goed af. Lanceer één Floriade 2022 eindrapport + communicatie waarin alle stakeholders zich herkennen. De eindconclusie dient zowel het exploitatie resultaat als de spin-off baten te bevatten.

Stakeholders

Risico	Effect	Aanpak
Rijksoverheid (Ministeries van EZ, BUZA, I&M, VWS) niet voldoende of te laat betrokken.	Kans op doel niet halen. Negatief effect op landendeelname. Wegvallen van een deel van de materiële en immateriële support.	Intensiveer en onderhoud de contacten met het departement van EZ, BUZA, VWS en I&M. Zoek daarvoor een geschikte overheids-'ambassadeur' voor de

		uitnodiging tot participatie van buitenlandse deelnemers. Benoem tijdig de 'Rijkscommissaris'.
Aantal en kwaliteit van de internationale inzendingen te beperkt.	1. Belangrijke landen ontbreken; 2. Olifantjesverkoop.	Belangrijke landen actief en tijdig benaderen. Kwaliteit is belangrijker dan aantal landen. Regelen van verkoop activiteiten.
Onbekendheid Floriade activiteiten, gebrek aan reuring, te weinig (free) publicity.	Onbekendheid bij zowel betrokkenen als publiek ten aanzien van het Floriade Evenement.	Vorm een Floriade omvattend communicatie team dat de deelnemers bijstaat. Focus op samenhang van activiteiten. Start de PR tijdig en professioneel, en koppel dit aan omgevingsmanagement.
Onvoldoende regionale samenwerking.	Onduidelijk wie welke beslissing mag nemen, en welke beslissingen bindend zijn voor de Gemeente.	Het dient duidelijk te zijn wie binnen de samenwerking de regie voert, wat deze rol inhoudt en wat het mandaat en de verantwoordelijkheid van de regievoerder is. Besluiten eenduidig vastleggen.

Business Case

Risico	Effect	kans Aanpak
Business case is niet sluitend.	Politieke onrust.	Aanpassen business case door nieuwe initiatieven, kritische analyse en zoeken sponsoren.
Onzekerheden en wensdenken in de business case (aantal bezoekers, spendrate et cetera).	Onduidelijkheid en bestuurlijke problemen Uitgaven worden gerelateerd aan wens denken. Onrealistische bezoekers aantallen.	Zorg ervoor dat de business case door middel van kritische beschouwing realistisch is en benoem de onzekerheden Verkoop zoveel mogelijk kaarten al voor het Evenement zodat (weers) omstandigheden minder van invloed zijn. Zet een spaarsystemen op voor verschillende doelgroepen, lokaal en nationaal.
Te weinig aandacht voor en duidelijkheid over doelen en benefits. Doelen en benefits worden niet gemeten.	Discussie na afloop over de (financiële) afloop van de Floriade.	Creër een adequate structuur die voor, tijdens en lang na de Floriade de economische activiteiten bundelt, optimaliseert en bewaakt (=benefit management). Beleg deze taak in de directie op eenduidige wijze.
Vermijd onduidelijke financiële verbondenheid met grootschalige projecten (infrastructuur, stedelijke ontwikkeling van het gebied).	Onzuiverheid in kosten en baten, inzicht en verantwoording.	Budgetteer per activiteit en bewaak de budgetten.
Te laat beginnen met omzet genererende activiteiten in de aanloop naar de Floriade.	Grote druk op Floriade organisatie en budgetten die onder druk staan. Paniekacties.	In een vroeg stadium omzet genererende activiteiten opstarten zoals grondgebruik, congressen, initiële sponsoring fees, spaar programma's.
Zachte waarden worden niet voldoende gezien als toegevoegde waarde van Floriade.	Een te beperkt beeld van totaal rendement van Floriade.	Benefit management waarin niet-financiële benefits, waarde <i>Legacy</i> en toekomstige <i>spin off</i> ook worden meegenomen.

Governance

Risico	Effect	Aanpak
Onduidelijk afspraken over rolverdeling, mandaat, verantwoordelijkheden, rechten, plichten.	Gedoe, energieverlies, wantrouwen, bestuurlijke verlamming.	Beschrijf rollen nauwkeurig. Vermijdt overlap. Zorg voor bestuurlijke functiescheiding. Zorg voor voldoende 'tegenwicht' in kennis en ervaring tussen BV en Gemeente.
Gebrek aan vertrouwen tussen belangrijke instanties en duidelijkheid van richting.	Excessieve vraag naar rapportages en verantwoordingen. Kleine problemen worden opgeblazen, politieke commotie.	Organiseer afstemsessies om elkaars agenda en doelen te leren kennen. Investeer in relaties. Rapporteer regelmatig en transparant.
Frequente personele wisselingen.	Risico voor de continuïteit. Kennisachterstand.	Zorg voor goede overdrachtdossiers en structurele adequate ambtelijke betrokkenheid.
Onvolledige en ontijdige informatievoorziening	Frustraties, energieverlies, wantrouwen.	Maak afspraken wie welke informatie mag en moet hebben. Bouw reviewmomenten in. Zorg vooraf voor inzicht in de bestuurlijke beslismomenten.
Onvolkomenheid van contracten.	Rechtzaken, onzekerheid, onvoorzien kosten.	Besteedt aandacht aan contractmanagement en dossierbeheer. Beleg dit expliciet bij de directie.

Uitvoering

Risico	Effect	Aanpak
Horeca monopolie cateraar; te laat betrokken, geen heldere afspraken.	Minder diversiteit en kwaliteit. Business case partnerlanden onder druk.	Maak diversiteit troef en sta het presenteren van de landeigen keuken toe. Maak dit duidelijk aan de deelnemende landen, maar stel duidelijke regels op.
Het internationaal verdrag van de BIE conflicteert met huidige regels omtrent loonheffing, visaproblematiek, tewerkstellingsvergunningen, vrijstelling van douanerechten en omzetbelasting.	Niet kunnen handelen in de geest an de internationale conventie. Verkeerde beeldvorming over NL.	Formeer een team van deskundigen om deze problematiek aan te pakken. Onderzoek of het Floriade gebied tijdelijk als internationale zone benoemd kan worden.
Het niet op tijd in kaart brengen van de do's en dont's van de stakeholders (BIE, AIPH, Gemeente, Overheid, NTR).	Haastacties op het laatste moment, verkeerde besluiten die invloed kunnen hebben op omzetten en relatie met stakeholders.	Goed verwachtingsmanagement met een inventarisatie van vastgelegde eisen en verwachtingen van stakeholders.
Floriade congres accommodatie en 'congresbureau' te laat beschikbaar.	Afspraken rond seminars en congressen, beide belangrijk voor de B2B component van de Floriade, worden jaren tevoren gemaakt. Niet op tijd 'up & running' zijn betekent de boot missen.	Neem een ervaren en professionele congres organisator in de arm. Verkrijg een beeld welke seminars en congressen er worden gehouden en werf deze actief, samen met de tuinbouw branche (en breder).

5. Analyse van het bidbook

De Nederlandse Tuinbouwraad heeft de Floriade 2022 op basis van het bidbook toegekend aan Almere. Wat direct opvalt aan de Floriade propositie van Almere is de prachtige ligging van het Floriade terrein in het centrum van de stad, aan het Weerwater en in het groen. Het bidbook ademt de sfeer uit van een Hollands vergezicht waarin enerzijds klassieke elementen als water en (gewonnen) land belangrijke natuurlijke factoren zijn en waarin anderzijds met veel energie wordt gewerkt aan de verwezenlijking van belangrijke innovaties, in stedenbouw en in tuinbouw. Bovendien biedt de locatie uitstekende mogelijkheden om de Floriade plannen aan de wereld te tonen én te integreren in de ontluikende stad Almere. Deze verkenning acht de voorgestelde locatie uitstekend geschikt. Het bidbook is een zeer succesvol en fraai document en de centrale gedachte daarin, uitmondend in de thematische aanpak onder de naam "*Growing Green Cities*" wordt door dit rapport van de verkenner onderschreven. Pakweg twee jaar later is het goed om de onderbouwing van het bidbook nog eens nader te beschouwen.

Het concept van het bidbook is aantrekkelijk voor de mens en speciaal voor de Almeerder. Het participatie traject dat ingezet is met (onder andere) Weerwater 2.0 zou gedurende de *Making of* verder uitgewerkt moeten worden en biedt een basis om de hoofdlijnen met verhalen van individuele (en vaak onbekende) mensen te verbinden.

De mens (in Almere en ver daarbuiten), als individu en in georganiseerd (ondernemings-)verband maakt het verhaal van de Floriade compleet en mag een integraal onderdeel zijn van de verdere *Making of*. In dat kader benoemt de verkenning ook de inpasbaarheid van de bestaande activiteiten op het beoogde Floriade terrein als punt van aandacht. De onduidelijkheid over deze inpasbaarheid zou op korte termijn opgelost moeten worden, in samenspraak met de betrokken ondernemers. In goed overleg met de ondernemers kan worden beoordeeld of vestiging elders in Almere meer perspectief biedt voor een florerende exploitatie.

In de volgende paragrafen wordt een aantal aspecten van het bidbook nader belicht. Deze verkenning vraagt speciale aandacht voor drie belangrijke aspecten uit het bidbook, waarvoor naar onze mening een nadere uitwerking nodig is in de komende periode:

- Het initiëren en monitoren van de investeringen die uiteindelijk van belang zijn voor de *Legacy* ná het Evenement;
- Het beheersen van de totaalbegroting, inclusief de nog bestaande onduidelijkheden en de gewenste inkomstenverdeling;
- De vraagstelling en spoedige duidelijkheid rond de, naar onze mening problematische, inpasbaarheid van de bestaande ondernemingsactiviteiten in het Floriade gebied, dan wel het onder aanvaardbare voorwaarden verplaatsen daarvan.

5.1 Analyse business case en bidbook

De business case van de Floriade, zoals opgenomen in het bidbook, is opgebouwd uit de inkomsten en uitgaven van het Evenement in 2022 en overige inkomsten en uitgaven. De overige posten betreffen onder andere inkomsten uit parkeren, de verbinding met het centrum en de kosten van de deelname. De voor de Floriade wezenlijke en noodzakelijke investeringen in infrastructuur en gebiedsontwikkeling zijn financieel neutraal opgenomen in de business case. Dit betreft de verdubbeling van, en aansluiting op, de A6 en de grondexploitatie in het gebied.

De kosten en opbrengsten van het Evenement Floriade vormen de hoofdmoot (75%) van de gepresenteerde business case. Die business case gaat uit van een projectorganisatie die zich richt op de organisatie van het Evenement in 2022 en op de realisatie van de '*Making of*' en de transformatie naar de '*Legacy*'. Eerder is opgemerkt dat een programma management aanpak de voorkeur moet

hebben omdat een projectorganisatie het gevaar van een te smalle scope en te sterke focus op specifieke doelen kan inhouden (tunnelvisie). Bovendien is de periode lang, het Evenement sterk verbonden met de voor en na fase en dus is het gevaar van verlies aan overzicht zeer reëel. Het programma moet fasegewijs en vervolgens in de vorm van projecten worden vormgegeven.

De tekst van het bidbook spreekt in hoofdstuk 5 van deel 1 (Visie op de Floriade 2022) van een breed scala aan onderwerpen: Feeding the city, Greening the city, Energizing the city en Healthying the city, samengevat in de thematiek 'Growing Green Cities'. Deze onderwerpen vormen volgens het bidbook de ingrediënten voor een 10 jaar durende aanloop naar het Evenement Floriade. Een samenwerking (zie pagina 41 van het bidbook) die moet leiden tot het verzamelen en vastleggen van *best practices* op het gebied van *Growing Green Cities* en het concretiseren van initiatieven met bovengenoemde thema's. Deze verkenning onderkent het belang van de genoemde samenwerking en zou de inspanningen die daarvoor gepleegd moeten worden ook in financiële zin een prominente plaats willen geven.

In het bidbook wordt veel aandacht besteed aan de gezamenlijke agenda van Almere en de NTR. De *Making of*, zoals beschreven in de business case, lijkt vooral bedoeld voor de voorbereiding van het Evenement Floriade en niet als voorbode van de *Legacy*. De *Legacy* wordt financieel alleen benoemd in de vorm van transformatiekosten, die uitgelegd kunnen worden als verwijderingskosten van aanwezige tijdelijke infrastructuur en bebouwing. Op deze wijze wordt wellicht de kans gemist het achterliggende doel, namelijk een blijvende plaats van een bijzondere en groene Floriade-wijk in Almere, voldoende recht te doen. Het inzicht om te beoordelen welke investeringen nodig zijn om juist van de *Legacy* een succes te maken, is nog niet volledig en zou moeten groeien in de periode na deze verkenning. Dat inzicht vergoot mede de stuurbaarheid van het Floriade-proces, waarbij een bepaalde input (geld en inspanningen) ook leidt tot de gewenste *Legacy*.

De keuze voor een passend verdienmodel is van groot belang voor de financiële beheersbaarheid van de Floriade. Afgaande op de gepresenteerde getallen is sprake van een relatief grote afhankelijkheid van bezoekersaantallen (inclusief parkeren) en bijdragen van de overheid. Een sleutelfactor die mede bijdraagt aan het succes van de Floriade is de gewenste samenwerking met lokaal en regionaal bedrijfsleven, bewoners, wetenschapsinstellingen, onderwijsinstellingen, multinationals enzovoorts. Juist voor de meeste van die partijen is het van belang een passend business model te hebben.

Daarin moet aandacht zijn voor de volgende elementen:

- de beoogde klantsegmenten van het Evenement;
- de mogelijke waarde proposities gedurende de komende 10 jaar;
- het opbrengst genererend vermogen van *Making of*, Evenement en *Legacy*;
- de benodigde randvoorwaarden en noodzakelijke bouwstenen (grond, infrastructuur, wetgeving, betrokkenheid overheid, fondsen, kennisbank et cetera) en daaraan gekoppelde sleutelactiviteiten die de Floriade organisatie zal uitvoeren.

Deze verkenning onderschrijft de visie dat een coherent business model een voorwaarde is om succesvol de in het bidbook genoemde partijen tijdig te binden aan de *Making of*, het Evenement en de *Legacy*. In dit verband wordt verwezen naar de programmatische aanpak, als beschreven in hoofdstuk 7 van deze verkenning, waarbij een aanzet wordt gegeven om concept en business model te integreren.

5.2 Risico's business case – conceptueel

De business case in het bidbook gaat uit van omvangrijke (financiële) *spin off*, een impuls voor de werkgelegenheid en uitstralingseffecten. Deze verwachtingen zijn mede gebaseerd op de uitgevoerde economische verkenning van de Rabobank, Kamer(s) van Koophandel en de Vereniging Bedrijfskring Almere. Deze verkenning heeft op basis van de gekozen uitgangspunten aangetoond dat in voldoende mate sprake kan zijn van investeringseffecten, bestedingseffecten en

uitstralingseffecten. Om deze effecten te sorteren zal de Floriade volgens de uitgevoerde economische verkenning moeten voldoen aan een aantal randvoorwaarden, te weten:

- Goede afspraken aan het begin van het project, voor de gehele looptijd van het project, mede in het licht van economisch mindere tijden.
- Inzetten op een innovatieve Floriade met een hoog ambitieniveau.
- Een Floriade Almere kan niet zonder de Metropoolregio Amsterdam. En het is noodzakelijk dat ook bijvoorbeeld het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en gerenommeerde kennisinstellingen (bijvoorbeeld de universiteiten van Wageningen en Delft) zich ferm committeren aan dit Evenement.
- Keuze maken in de gebiedsontwikkeling, waarbij de Floriade ontwikkeling voorrang krijgt boven andere ruimtelijke ontwikkelingen en openstaan voor een verdere, vraaggerichte, conceptuele vernieuwing. Alleen dan zal in 2022 de wereld 'in verbazing en verwondering' afreizen naar ons land.

Bovenstaande randvoorwaarden zijn impliciet een duiding van de risico's van de gekozen aanpak. Naar ons idee is de gewenste aanpak als beschreven in de eerste hoofdstukken van het bidbook gericht op een alomvattend concept over *Growing Green Cities*. Tegelijkertijd biedt het bidbook, en meer in het bijzonder de daarin opgenomen business case, nog onvoldoende inzicht in de wijze waarop de Gemeente Almere maximaal profijt heeft van deze aanpak. Deze verkenning leert dat de business case de mogelijkheden van het gekozen concept verder kan benutten door niet alleen in te zetten op de gebiedsontwikkeling en het Evenement in 2022, maar ook op de (wederzijdse) verdienmogelijkheden van de blijvende samenwerkingsverbanden met partners en de exploitatiemogelijkheden van het concept tijdens de *Making of*.

5.3 Risico's business case – financieel

Als onderdeel van deze verkenning is mede beoordeeld of aan de gepresenteerde financiële business case geen overdreven verwachtingen ten grondslag liggen ten aanzien van de opbrengsten en of de kosten zo volledig mogelijk zijn ingeschat. Bij de opstelling van het bidbook is al rekening gehouden met een aantal risico's dat zich in de loop van de jaren zou kunnen voordoen. Het inzicht in een aantal risico's zou nog verder vergroot moeten worden in de fase volgend op deze verkenning. Wij wijzen in dit verband op een aantal onduidelijkheden en onzekerheden:

- Eventuele uitgaven voor de grondverwerving van derden. De ophoging van het gebied in overeenstemming met de geplande glooiing in het terrein van de Floriade. De omgevingsinrichting en –aanpassing waaronder de kosten aanleg 'Rondje Weerwater'. De kosten inrichting zuidzijde van de A6.
- Veranderende economische omstandigheden en inzichten op het gebied van bouwen en wonen in Almere en de invloed daarvan op de woningvraag en voorraad.
- De toegezegde overheidsbijdragen kunnen onderhevig zijn aan veranderende politieke inzichten. De bijdrage van de Provincie Flevoland (10 miljoen euro) is bedoeld voor ontwikkelingen die bijdragen aan de Floriade in zijn betekenis voor de regio.
- Inkomsten gedurende de *Making of* en Evenement. De inkomsten uit parkeren kunnen lager uitvallen doordat veel meer mensen dan tijdens de Floriade in Venlo met openbaar vervoer reizen (vanuit hoofdzakelijk Amsterdam), of – binnen Almere – eigen vervoer en parkeergelegenheid zullen regelen. Deze Floriade is veel meer ingebed in een stad, waar voldoende gelegenheid bestaat om voorafgaande aan en aansluitend op een bezoek aan het Evenement, iets te nuttigen. Dit biedt mooie kansen voor het lokale bedrijfsleven. Voldoende marketinginspanningen zijn nodig om een wezenlijke inkomensstroom te genereren.

Een vergelijking van de uitkomsten van de Floriade 2012 (Venlo) en de begroting van de Floriade 2022 (Almere) geeft het hierna volgende overzicht.

Totaalbegroting	Almere			Venlo		
	uitgaven	inkomsten	Saldo	Uitgaven Realisatie	Inkomsten Realisatie	Saldo
Evenement						
Terrein totaal	33,2	11,4	-21,8	48,0	10,0	-38,0
Entree kaarten totaal	10,2	42,0	31,8	10,7	34,7	24,0
Concessies totaal	-	4,8	4,8	5,3	8,1	2,7
Inzenders	-	-	-	3,4	-	-3,4
Sponsoring	-	8,0	8,0	-	9,2	9,2
overheids bijdrage	-	20,0	20,0	-	34,0	34,0
Marketing Sales	6,8	-	-6,8	10,2	-	-10,2
Park exploitatie totaal	17,6	-	-17,6	16,9	-	-16,9
Parkeren*	0,3	3,3	3,0	-	-	-
Verbinding Centrum Almere	4,6	4,6	-	-	-	-
Performance & Hospitality	3,7	-	-3,7	4,5	-	-4,5
Relatie beheer partners	0,4	-	-0,4			
Icoon Munimum variant	2,0		-2,0			
Onvoorzien	6,0	-	-6,0			
Startfee NTR	3,1	0,3	-2,8			
Making of	4,0	2,0	-2,0			
Transformatie Evenement naar Legacy	1,0		-1,0			
Overig/onvoorzien	2,0		-2,0			
Financieringskosten (5%)/rente kapitaal verz.	1,1		-1,1	0,9	-	-0,9
Verkoop activa	-	-	-	-	3,9	3,9
Totaal	96,0	96,5	0,5	99,9	99,9	

In dit rapport wordt uitgegaan van een budget van ongeveer 100 miljoen euro (prijspeil 2014), gebaseerd op de cijfers uit het bidbook. De inkomsten zouden naar het inzicht van deze verkenning bij wijze van doelstelling als volgt verdeeld moeten zijn:

- Entreegelden en deelname: 65%
- Bijdragen overheid: 15%
- Sponsoring kernpartners: 15%
- Diverse inkomsten: 5%

Uit deze inkomsten zullen alle kosten en bestedingen moeten worden voldaan. Daarbij zal van de eerder deze paragraaf genoemde onduidelijkheden vastgesteld moeten worden welke invloed daarvan nog uit zal gaan op het totale kostenniveau.



Verdeling inkomsten Floriade 2022 in categorieën.

De inrichting van het gebied brengt nog een ander gevolg met zich mee. Voor de ondernemers die thans activiteiten verrichten op het toekomstig Floriade terrein en de toekomstige wijk Almere Floriade ontstaat een nieuwe situatie. In concreto gaat het om het wok restaurant, de camping, de jachthaven en de duikschool. De filosofie van Growing Green City heeft niet betrekking op een tijdelijke periode, maar vormt een blijvende keuze voor het terrein, als manifestatie van gezond kunnen leven in een stedelijke omgeving.

De gebiedsontwikkeling zal het terrein een blijvend andere bestemming en inrichting geven. Voor de bovengenoemde ondernemers is het voor de continuïteit van hun bedrijfsvoering van groot belang om zo spoedig mogelijk helderheid te bieden over de inpasbaarheid van de huidige activiteiten op het terrein. Onze contacten met verschillende ondernemers op het beoogde Floriade terrein bevestigen de behoefte aan snelle duidelijkheid.

- Bezie of inpasbaarheid binnen het concept van de Floriade en de gebiedsontwikkeling rond het thema Growing Green City mogelijk is onder alle condities;
- In goed overleg met de ondernemers beoordelen of vestiging elders in Almere meer perspectief heeft voor een florerende exploitatie.

Ondersteuning van de ondernemers in materiële en immateriële zin is gewenst.

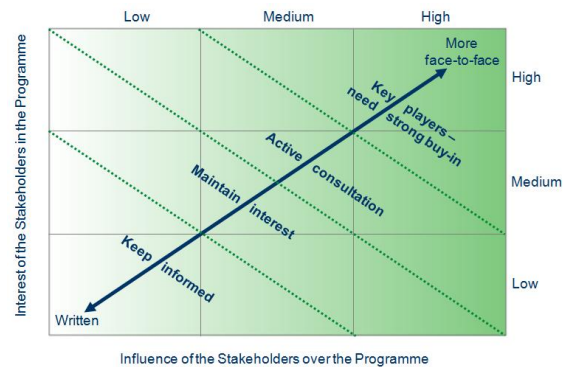
6. Draagvlak en stakeholders

De Floriade wordt gemaakt door duizenden mensen.

Deelname komt voort vanuit de wens erbij te zijn en mee te willen doen. De vraag *'what's in it for me?'* speelt daarbij een rol. Stimuleren, enthousiasmeren, verbinden, faciliteren zijn de sleutelwoorden.

In het kader van deze verkenning is intensief gesproken met stakeholders. De insteek van de gesprekken was telkens: *'wat kan de Floriade voor u als bewoners en voor uw bedrijf/instelling betekenen en wat kunt u bijdragen aan de Floriade?'*. Het is belangrijk om de stakeholders en hun belangen te kennen, in gesprek te komen en in contact te

blijven, al naar gelang het belang, de bijdrage en de invloed van de stakeholder. De lijn die in de aanbevelingen van dit rapport wordt geschetst wordt als positief ervaren: bedrijven/instellingen kunnen zich vinden in het verbrede, verlengde en verdiepte concept en zoeken met name ruimte, podium, publiek, verbinding. De bewoners van Almere zijn alert en hebben wensen. De tweede vraag laat zich lastiger beantwoorden: hoewel men bij wil dragen is 2022 te ver weg om concreet te worden. De komende jaren zullen dan ook gebruikt moeten worden om gezamenlijke proposities te ontwikkelen die een win-win situatie voor beide kanten opleveren.



6.1 Almere

Als eigenaar en (ook financieel) verantwoordelijke voor de Floriade 2022, is de Gemeente Almere zonder twijfel de belangrijkste speler op het toneel. Immers: wie betaalt, bepaalt. Wat wil de Gemeente bereiken met de Floriade? Net als eerdere Floriade organisatoren benut Almere de Floriade om infrastructurele verbeteringen te versnellen: het verbreden van de A6, het ontwikkelen van het Weerwatergebied, het invullen van RRAAM (Rijk- en Regioprogramma Amsterdam Almere Markermeer). Het verleggen van het bovengrondse elektriciteitsracé, waarin in het verleden al veel energie is gestoken door de Gemeente Almere, heeft geen concreet resultaat opgeleverd.

Daarnaast wil Almere haar imago versterken als groene, ondernemende, jonge stad. Trots en verbinding tussen bewoners stimuleren, het investeringsklimaat en de werkgelegenheid verbeteren en steunen en het gedachtegoed van Growing Green Cities in de stedelijke ontwikkeling van Almere implementeren. Dit ook via bovenregionale ontwikkelingen waarin de rol van Provincie Flevoland tot uitdrukking kan komen om ook werkgelegenheid te creëren. Eerdere Floriades hebben inderdaad deze *spin off* gehad.

6.2 Tuinbouwsector/NTR

Topsector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen is een van de negen Nederlandse topsectoren. Het is een uiterst kennisintensieve en innovatieve sector met grote maatschappelijke en economische betekenis. Veredelaars, vermeerderaars, telers, afzetorganisaties, veilingen, handelaars, ontwikkelaars en een grote verscheidenheid van toeleveranciers als bouwers van kassen en klimaatsystemen. Vele zijn nummers één in hun markten en vakgebieden. (*Topteam Tuinbouw en Uitgangsmaterialen, 2011*)

Als 'merkhouders' van het merk "Floriade" is de Nederlandse Tuinbouw Raad (NTR) de tweede belangrijke speler op het podium. De NTR streeft naar een Internationale positionering van de

Top 5 Hillenraad 100 (2013)

- Rijk Zwaan
- Enza Zaden
- Koppert Biological Systems
- Royal Lemkes Group
- INCOTEC Group

Top 5 Hillenraad 500+ (2013)

- Dutch Flower Group
- Total Produce
- FloraHolland
- UNIVEG
- The Greenery

Adviesbureau Hillenraad brengt elk jaar een 'ranking' uit van de meest toonaangevende ondernemingen in de agrisector. Het innovatieve en internationale karakter van deze bedrijven maakt ze 'natuurlijke' gesprekspartners voor de Floriade

Nederlandse tuinbouw, waarbij een breed scala van bedrijfstakken voor het voetlicht komt. Daarnaast wil de sector het imago van de tuinbouw positief beïnvloeden: de sector wordt ten onrechte gezien als weinig duurzaam, energieverblindend en een slechte werkgever. De NTR wil onder andere via de JeugdFloriade jongeren informeren over de carrière mogelijkheden in de tuinbouw en de kennis en betrokkenheid bij de tuinbouw vergroten.

Een ander doel is verbinding en innovatie binnen de sector en 'cross over' sectoren stimuleren. De continuïteit van de kennis- en productiebasis in de thuismarkt is een absolute randvoorwaarde voor mondiaal succes. Ook in de toekomst moeten fundamenteel onderzoek en duurzame bedrijfsvoering niet alleen op peil blijven maar zeker ook verder ontwikkelen. Kennisuitwisseling en contacten kunnen via de Floriade in dat opzicht een stimulans krijgen.

Omdat deze doelen niet eens in de 10 jaar, maar voortdurend centraal staan, ligt er een kans om een voortdurende Floriade in te richten. De Floriade zou zich moeten ontwikkelen tot een permanent platform voor contact en innovatie, ontwikkeling en kennis uitwisseling. De jaarlijkse agenda moet de internationale 'open dagen' in de tuinbouwsector faciliteren en benutten, zoals de jaarlijkse Hortiweek in de eerste week van november. Het is dan ook van cruciaal belang dat de Floriade vroegtijdig een goed geoutilleerd congrescentrum beschikbaar heeft om die bindende en ontvangende rol te kunnen vervullen. Het meergenoemde Floriade Holland House in Almere is een prachtige kans om dit vorm te geven.

De Floriade is een wereldtentoonstelling en moet daarom voldoen aan de eisen van de AIPH en de BIE. Het is van belang dat de tuinbouwsector in de breedste zin van het woord vertegenwoordigd wordt in de Floriade governance, en dat kan doordat de NTR daarin vertegenwoordigd is. De "tuinbouw zaakgelastigde" geeft vorm aan de wensen en behoeften van de sector en is behulpzaam om deze te bundelen en om te zetten in concrete plannen. De toonaangevende tuinbouwbedrijven in de "Hillenraad 100"-lijst, waarvan de top elkaar ontmoet in de "Green Business Club" zijn belangrijke gesprekspartners om de Floriade op een ondernemende manier vorm te geven. De 'vulling' van het Floriade Evenement zal primair vanuit de tuinbouwsector moeten komen. Juist deze inbreng maakt de Floriade spannend, groen en fleurig. Bijvoorbeeld: gegeven de behoefte binnen de sector aan een 'experience center', moet de inspanning erop gericht zijn om dit centrum in Almere te vestigen, als (blijvend) vlaggenschip van de tuinbouwsector op de Floriade.

6.3 Nederlandse Overheid

De Rijksoverheid is de nationale 'gastheer' van de Floriade. Doel is om met de Floriade het internationale handelswezen te bevorderen en de kennisoverdracht van innovaties binnen de tuinbouwsector te stimuleren. Niet alleen beoogt zij een internationale promotie van de tuinbouwsector, maar ook van de *cross over* sectoren en met name de watersector. Het belang van de Nederlandse overheid wordt geborgd door vroegtijdig een Commissaris Generaal te benoemen en de contacten met diverse ministeries op hoog niveau te onderhouden. De inspanning moet erop gericht zijn dat de Rijksoverheid de komende jaren geld zal reserveren zal voor de Floriade.

6.4 Provincie Flevoland

De Provincie Flevoland heeft als primair doel om de werkgelegenheid en de bedrijvigheid in de regio te versterken en wil dat betrekken bij de ontwikkeling van de Floriade. De provincie heeft dit voor de komende jaren ook als speerpunt in haar beleid benoemd. Die bijdrage in de vorm van faciliterend en ondersteunend beleid leidt tot versterking van de concurrentiekracht van de hele regio. Immers in Flevoland wordt duurzame voedselproductie en hoogwaardige uitgangsmateriaal door de land- en tuinbouw voortgebracht. Het verhandelende en verwerkende bedrijfsleven speelt daarin een sleutelrol. Koppeling van deze activiteiten aan kennis- en opleidingsinstellingen maakt dat deze regio een voorbeeld is van vruchtbare samenwerking en *spin-off* tussen overheid en bedrijfsleven.

Provincie heeft voor het ondersteunen van activiteiten die gekoppeld kunnen worden aan de Floriade ontwikkeling een budget van 10M gereserveerd. Provincie Flevoland, Amsterdam Economic Board en Greenports werken samen om deze doelen te bereiken.

Tabel 1:	Aantal tuinbouwbedrijven, Flevoland en Nederland, 2011		
	Nederland	Flevoland	Flevoland als % van Nederland
Aantal tuinbouwbedrijven			
Tuinbouw open grond, totaal	10.851	451	4,2%
bloembollen en -knollen	1.662	183	11,0%
bloemkwekerijgewassen	1.433	24	1,7%
boomkwekerij en vaste planten	3.486	60	1,7%
fruit open grond	2.574	99	3,8%
tuinbouw groenten, totaal	2.885	125	4,3%
Onder glas	5.462	79	1,4%

Tabel 2:	Areaal tuinbouw, Flevoland en Nederland, 2011, in hectare		
	Nederland	Flevoland	Flevoland als % van Nederland
Areaal tuinbouw (hectare)			
Tuinbouw open grond, totaal	88.552	6.605	7,5%
bloembollen en -knollen	24.126	3.235	13,4%
bloemkwekerijgewassen	2.928	78	2,7%
boomkwekerij en vaste planten	17.184	418	2,4%
fruit open grond	19.230	1.364	7,1%
tuinbouw groenten, totaal	25.083	1.510	6,0%
Onder glas	10.249	181	1,8%

Enkele cijfers over de Flevolandse tuinbouwsector (bron: Aanzet Gezamenlijk Economisch Programma 'Floriade Werkt!')

6.5 Regionaal bedrijfsleven

Bij de totstandkoming van het Bidbook speelde het regionale bedrijfsleven een rol: Major league, Partnergroep en 'Vrienden van de Floriade'. Het regionale bedrijfsleven hoopt via de Floriade op extra bedrijvigheid, omzet en aandacht. Daarom staat het positief tegenover de Floriade, maar zoekt duidelijkheid over de richting en de invulling. Voor de winkeliers is het belangrijk dat de bezoeker niet alleen het park bezoekt, maar ook de stad. Het winkelhart en het schouwburggebied moeten deel uit maken van de Floriade plannen: de hele stad en regio is als het ware een Floriade terrein. Een uitgangspunt om een zeker percentage lokaal te investeren helpt om ondernemers blijvend te betrekken en een win-win situatie te laten ontstaan. Sponsoring (al dan niet *in-kind*) zal ook van lokale partijen moeten komen om de begroting van de Floriade rond te maken.

6.6 (Inter)nationaal bedrijfsleven

Dezelfde uitgangspunten gelden ook voor het bovenregionale bedrijfsleven. Multinationals hebben interesse om te investeren in een continuïteitsmodel, waarbij ze een groot aantal jaren betrokken zijn bij een deelproject, bijvoorbeeld een project dat of hun eigen afzetkanalen aanspreekt of volledig past binnen hun *Corporate Social Responsibility Strategy*. Op basis van de visie van de Floriade

kunnen gesprekken aangegaan worden met een beperkte groep bedrijven om een langdurige samenwerking te starten. Gedacht kan worden aan gezamenlijke concepten, (product *cross overs*), marketing campagnes, vestiging op terrein, incubators, proeftuin. Kennis en mogelijkheden delen om gezamenlijk complexe producten te kunnen maken.

Voor de toeristische sector is een internationale publiekstrekker onder de rook van Amsterdam en in het weidse polderlandschap van Flevoland welkom. Dit dient nader uitgewerkt te worden in duidelijke proposities. Hiertoe worden producten gecombineerd om een aantrekkelijk pakket te verkopen aan touroperators en individuele toeristen. Door voort te bouwen op een gezamenlijk concept (bijvoorbeeld een tentoonstelling in de Hermitage volledig geënt op tuinbouw, of een Rijksmuseum dependance in Almere) en een gezamenlijke marketing neer te zetten met de Provincie en Amsterdam, kan veel synergie worden bereikt. Overigens geldt dit niet alleen voor de periode van het Floriade Evenement, maar ook tijdens de *Making of* periode en mogelijk zelfs de *Legacy* (bijvoorbeeld via het eerder genoemde 'Experience Center'), waarbij de wederzijdse behoeften en inbreng leidend zijn. Zie als voorbeeld in bijlage 10 het Memorandum of Understanding (MOU) die in eerder stadium met de Hermitage/Plantage Group voorgesteld is. In 2012 is in Regio Noord Limburg 25% meer omzet behaald door accommodatieverschaffers en 13% meer omzet door de horeca. Er is een kwart miljoen meer aan toeristenbelasting ontvangen dan was begroot. De internationaal rijk geschakeerde Almeerse bevolking en bestaande expat communities kunnen mogelijk ingezet worden voor de internationale Floriade activiteiten door middel van het inventariseren van de netwerken waaraan deze personen of organisaties deelnemen.

6.7 Wetenschap & Scholen

Naast de tuinbouwsector levert de academische wereld inhoud voor de Floriade. Wageningen Universiteits- en Research center is in 2014 de nummer 1 van de onderzoekswereld in land- en tuinbouw. Onderzoek, innovaties, kennisfora, congressen, publicaties vormen de basis van een inhoudelijk sterke en spetterende Floriade. Het succesvol organiseren van de Floriade dialogue (een voortzetting van Floriade Venlo, zie bijlage 9), waar mondiale vraagstukken worden behandeld, die een relatie hebben met de Floriade: water, groen, gezondheid, energie, armoede, kennis en onderwijs. De Floriade kan voor de kennisinstellingen al vanaf nu een experimenteertuin worden om samen met bedrijfsleven vernieuwende concepten te ontwikkelen op het gebied van de '*Growing Green Cities*'. Daarmee kan al in een vroeg stadium worden gewerkt aan de innovaties die in 2022 in volle glorie te bezichtigen zullen zijn.

Universiteit Wageningen is uiteraard een sleutelspeler, maar samenwerking met Delft (Stedenbouw, Materiaalkunde, Architectuur, Robotics en Waterbouw), Amsterdam (Life Sciences), Twente (nanotechnologie) en internationale kennisinstututen zoals MIT leidt tot nieuwe inzichten omtrent urbanisatie, tuinbouw, ruimte en gezondheid. Er lopen diverse initiatieven, zoals Nieuw Beeld, FoodValley en Amsterdam Metropolitan Solutions die onderzoek verrichten naar de vraagstukken die betrekking hebben op de scope van de Floriade. Ook samenwerking met UMC's op het gebied van 'plant & gezondheid' dient nader onderzocht te worden.

Daarnaast heeft een aantal scholen aangegeven mogelijkheden te zien in een vestiging en/of gezamenlijke opbouw van het Floriade terrein: zoals de Aeres groep (Vilentum) en MBO/LBO Wellant. Het aanbieden van onderwijs op zowel universitair, HBO, MBO als LBO niveau biedt aantrekkelijke kansen voor kennisuitwisseling en synergie.

6.8 Bewoners/Buren Weerwater gebied

De bewoners van Filmwijk, Stedenwijk en Centrum zijn als burens bij uitstek de 'ervaringsdeskundigen' van het Weerwatergebied. Wat er gebeurt voor, tijdens en na de Floriade kan van directe invloed zijn op hun eigen woonomgeving. Rondom de Floriade zien de bewoners kansen en mogelijkheden. Er zijn echter ook zorgen: blijft het gebied wel groen? Wordt er naar de inwoners van

Almere geluisterd? De vertegenwoordigers van Centrum, Filmwijk en Stedenwijk hebben hun ideeën en zorgen als volgt omschreven:

- Het terrein/woonwijk/park/bos van de Floriade moet ook na de tentoonstelling een blijvende groene aanwinst zijn.
 - Het zoveel mogelijk behouden / integreren in het ontwerp van de groene parels Vogeleiland en Utopia;
 - Zorgen voor een groene inrichting van het Floriade terrein zodat het vanuit de andere stadsdelen de uitstraling van een park/bos houdt
 - De Weerwaterkant van Stedenwijk bij het ontwerp betrekken. Bijvoorbeeld in de vorm van een groene promenade met beter toegankelijke en grotere stranden.
 - Het goed in balans brengen/houden van blauw (water) en groen en een integraal onderdeel van de stad en het stadscentrum maken.
 - Zorgvuldige boulevard uitwerkingen (geluid/strandenplanning/oeverkwaliteit) bestaande wijken;
 - Zorg dat het rondje Weerwater bij het ontwerp van de Floriade betrokken wordt.
 - Nadrukkelijke aandacht voor stedenbouwkundige aspecten boven water (brug/masten/kabelbanen/oeverinrichtingen).
- Het centrum van Almere moet in de aanloop naar en tijdens de Floriade profiteren van een positieve economische ontwikkeling.
- Almere moet ook in de publieke opinie een stad worden waar je graag wilt wonen.
- Inwoners van Almere die werkloos, arbeidsongeschikt of gehandicapt zijn moeten bij voorrang kunnen participeren in de ontwikkeling en de uitvoering van de activiteiten in het kader van de Floriade.



Het verdient sterk aanbeveling om gebruik te maken van de kunde en kracht van bewoners. Op die manier kan de Floriade verbinding tussen mensen tot stand brengen en aan zingeving bijdragen. Almere is van de inwoners. “Mensen maken de stad”, uit de *Almere Principles* voor een duurzame toekomst van Almere 2030. Zie bijlage 6 voor een uitgebreide beschrijving van wensen door het participatieplatform Centrum, Stedenwijk en Filmwijk.

6.9 Publiek

Zonder publiek geen Floriade. Floriade 2022 streeft naar een internationaal publiek bestaande uit alle leeftijdscategorieën. Echter het merk Floriade is bekend, maar de perceptie is ‘verouderd’. Het publiek zoekt verrassing, beleving, schoonheid, verwondering, vermaak en kennis. De ‘Homo Ludens’ is aan de macht. Dit geldt nog eens extra voor jongeren en jeugd. Naast plezier en educatie speelt ook ‘zingeving’ meer en meer een rol. In de jaren naar de Floriade toe zal duidelijk moeten worden dat het een Evenement is ‘waar je geweest moet zijn’. Al lang voor het Evenement moet er aandacht gegeneerd worden via de media, online, festivals, televisieprogramma’s, ontwerpwedstrijden, gezamenlijke marketing acties met bekende Nederlanders, enzovoort. Kinderen gaan mee in ‘the Making of...’ Ze beginnen als kind (nu groep 5 en 6) aan de tocht en eindigen als jonge volwassenen op de Floriade. Zie ook hoofdstuk 7, *Projecten en ideeën*.

De gemiddelde burger wil vermaak en geen moeilijke theorieën. Met een goede ‘verpakking’ en presentatie kunnen moeilijke zaken toch voor een breed publiek toegankelijk en aansprekend worden gemaakt: kijk naar het Rijksmuseum, Naturalis, Corpus, en het schooltelevisieprogramma ‘Nieuws uit de natuur’.

Het internationale publiek kan via thema’s bereikt worden. Enerzijds de europa-toerist die al overweegt om Nederland te bezoeken, anderzijds specifieke groepen zoals de omvangrijke tuinliefhebbers-community. Veel expats bezoeken Nederland in de zomermaanden: ook dit is een interessante groep.

‘Ook de Floriade zelf was wat dat betreft een beleving en zintuiglijke ervaring. Leuker dan welk pretpark ooit. Alle ogenschijnlijk gewone dingen (zoals parkeren, eten, wandelen, vergaderen...) werden omgetoverd tot belevingsversterkers. Zo was de Floriade te bezoeken met 17 verschillende duurzame vormen van mobiliteit (fiets, Segway...)’

Imaginaire krantenartikel naar aanleiding van Floriade 2022

7. Het Business Model - een Floriade van meer dan 10 jaar

7.1 Programmamanagement essentieel

De ambities van Almere reiken verder dan het succesvol organiseren van de Floriade in 2022. De droom, gepresenteerd in het bidbook, omvat een langdurige dialoog met diverse sectoren als tuinbouw, stedenbouw, voedsel en wetenschap en uiteindelijk de nalatenschap van een groene 'stad in de stad'. Deze droom is uitgewerkt in een visie met de titel *'Growing Green Cities'*. Een visie zonder (gerichte) actie verwordt tot een dagdroom. Om zeker te zijn dat de droom verwezenlijkt wordt, is het nodig om vanuit de droom concrete doelstellingen te deduceren en een passend beheersingsmodel te ontwerpen. De belangrijkste keuze daarin is de keuze om de Floriade niet als eenmalig Evenement te zien, maar als een programma dat een tijdspanne van meer dan 10 jaar beslaat. Er zijn immers talrijke verbanden en afhankelijkheden tussen de activiteiten en de betrokkenen zowel voor, tijdens als na de Floriade. Voorbeelden van succesvolle programma's met grote maatschappelijke impact zijn *de Olympische Spelen van 2012* en *de Internationale Bau Ausstellungen (IBA)*, waarbij met succes grote veranderingen in de leefomgeving van groepen mensen zijn gerealiseerd.

In de vorige alinea is betoogd dat de Floriade als programma ontwikkeld moet worden. Daarbij gaat het in de eerste plaats om de visie en om de samenhang van alle activiteiten die in de aanloop naar de Floriade toe, en later tijdens het Evenement, een plek dienen te krijgen. De inhoud dient spectaculair en niet alledaags te zijn, en de reis naar de goede mix die het Evenement en de *Legacy* uitzonderlijk gaan maken is belangrijk. Gedurende deze reis wordt het verschil gemaakt. Het is van belang om de baten en bijdragen op een ordelijke wijze te benoemen en te registreren, maar vooral ook om de ruimte te scheppen voor het behalen van baten en realiseren van bijdragen.

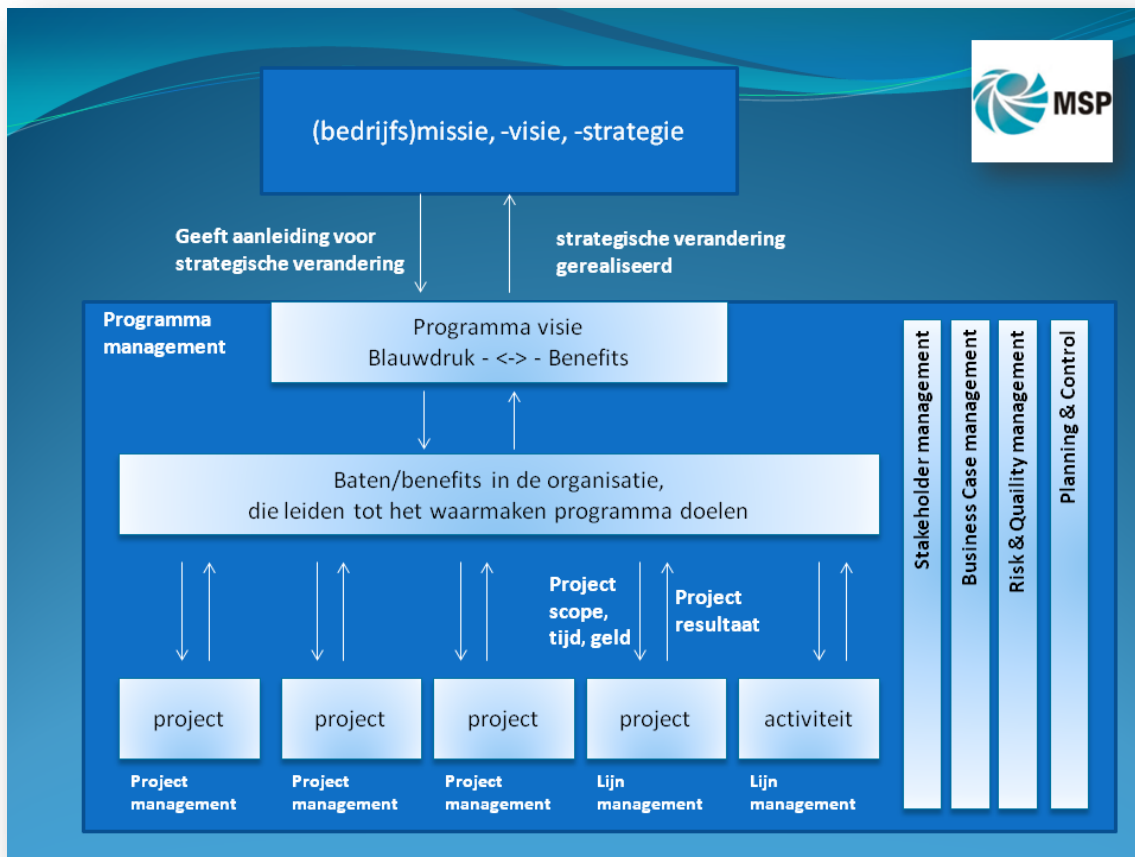
In de klassieke projectontwikkeling is de neiging groot om te zoeken naar praktisch oplossingen in het 'bouwproces'. Dit bergt het risico in zich dat de Floriade verwordt tot een alledaagse stedelijke ontwikkeling.

Niet alleen het programma dat ontwikkeld wordt moet spectaculair zijn (*cutting edge*, gericht op de wereld), maar ook de fysieke ontwikkeling van het terrein. Dat vereist een flexibele manier van ontwikkelen waarin continu ingespeeld moet worden op de uitwerking van de visie en de gevolgen daarvan. De ontwikkeling zelf zal ook bijzonder moeten zijn en betrokkenen en geïnteresseerden vanzelfsprekend moeten inspireren. Het programmamanagement zal daadkrachtig en creatief moeten zijn en bij dit alles de realiseerbaarheid en restricties in tijd en geld niet uit het oog moeten verliezen. In het hoofdstuk 8, 'Governance' wordt aangegeven hoe dat gestalte moet krijgen.

De locatie voor de Floriade zoals die gekozen is door de Gemeente Almere is uitstekend zoals ook elders in dit rapport betoogd. De verbinding met de nationale infrastructuur en met de internationale treinstations en luchthavens is goed. Tegelijkertijd is de ligging aan het Weerwater en in de stedelijke setting van Almere uitzonderlijk. De thema's van deze Floriade waarin de betekenis van de tuinbouw, water en groen en de toekomstige *high tech* mogelijkheden die er onderzocht en geëvalueerd worden, sluiten naadloos aan bij deze unieke plek.

Om een programma als de Floriade te beheersen zal een keuze moeten worden gemaakt uit de in zwang zijnde programma management methoden, met de daarbij passende invulling van management, toezicht en opdrachtgeverschap. Vervolgens kunnen alle activiteiten in het kader van de Floriade worden behandeld als onderdeel van het programma. Uiteindelijk leidt dat tot een beheersbaar geheel van onderling samenhangende (deel-)projecten met ieder voor zich concrete doelstellingen en resultaten. Het projectmanagement is verantwoordelijk voor het realiseren van de gewenste resultaten, binnen de gestelde normen van tijd, geld en kwaliteit. De projecten leveren een

benoembare bijdrage aan de verwezenlijking van het succes van de Floriade. Dit vormt het business model van de Floriade.



Een programma aanpak biedt de mogelijkheid doelen, projecten en benefits in samenhang te sturen en bij te sturen.

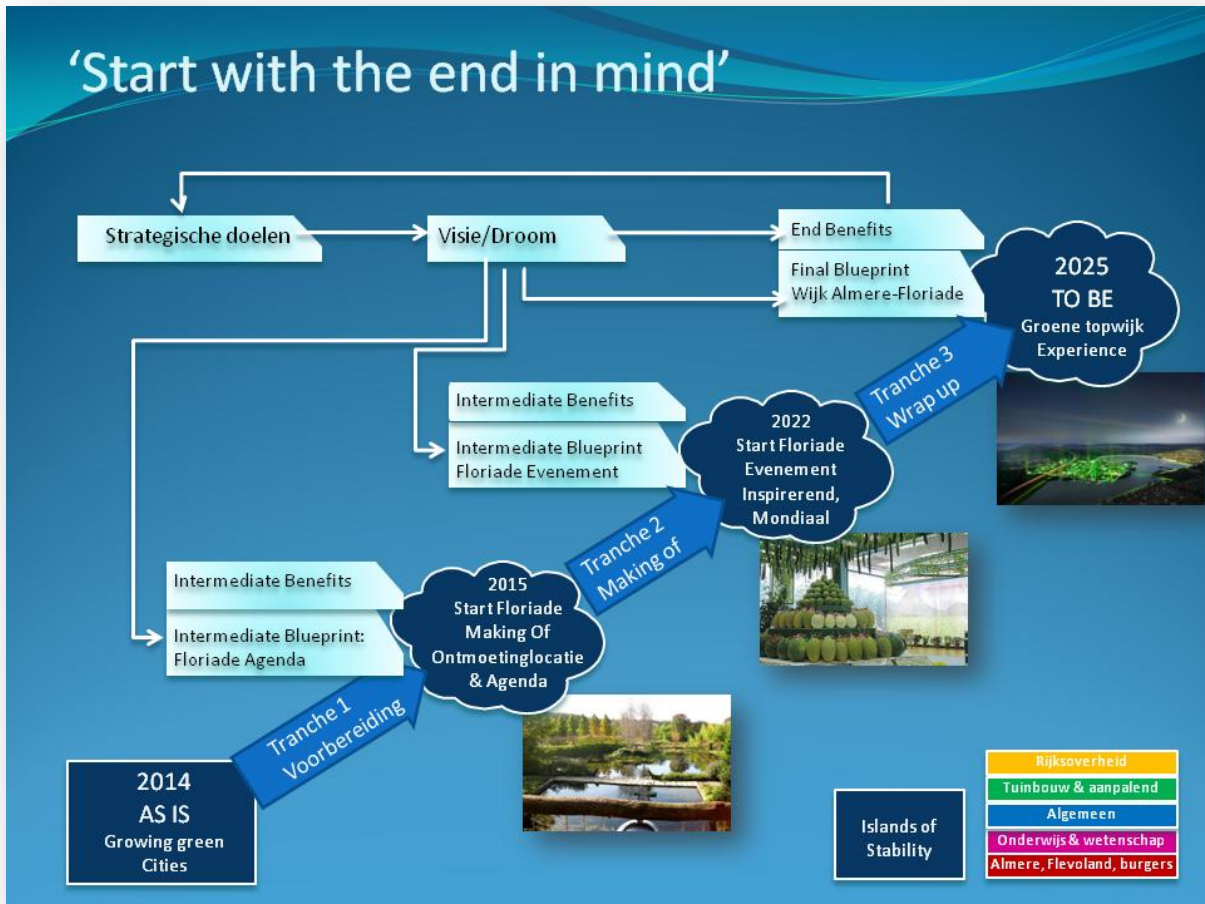
Ons advies voor het inrichten van het programma management Floriade (via een Masterplan) en de onderliggende business modellen is om uit te gaan van een aantal fases (tranches), waarbinnen steeds de volgende elementen benoemd worden (gedeeltelijk ontleend aan Canvas Business Model):

- Doelstellingen, baten en bijdragen (wat wordt bereikt per project, en wat is de bijdrage aan het geheel);
- Kernactiviteiten (welke activiteiten vinden plaats binnen het project);
- Waarde propositie en verdienmodel, afhankelijkheden met andere fases (welke meerwaarde wordt nagestreefd en op welke wijze wordt deze gerealiseerd);
- Randvoorwaarden (o.a. infrastructuur, fondsen);
- Kosten structuur;
- Partners en relatiemanagement (met wie wordt dit bereikt en voor wie is dit van belang, hoe worden de relaties met partners ingericht);
- Marketing en communicatiekanalen (met welke middelen wordt welke doelgroep bereikt).

Risicomangement maakt onderdeel uit van het integrale programmamanagement en wordt hier niet apart benoemd.

7.2 Baten en bijdragen binnen het programma

De opdeling in fases biedt de Floriade organisatie de gelegenheid om het business model per periode in te richten naar de doelstellingen die binnen die periode behaald moeten worden en, waar mogelijk, de baten vroegtijdig te realiseren. De programma aanpak bewaakt de afhankelijkheden tussen de fases en de verschillende projecten.



De opdeling in fases (tranches) biedt de gelegenheid om het business model per periode in te richten naar de doelstellingen die binnen die periode behaald moeten worden

Projecten moeten resulteren in concrete bijdragen aan de uiteindelijke doelstelling van het Floriade programma. Daarvoor is het nodig een actief 'bijdrage management' (bekend onder de term Benefits Realisation Management) in te richten, waarbij vanaf de start van een project wordt beoordeeld op het realiseren van het projectresultaat en op de bijdrage aan de Floriade. Daarvoor is het nodig dat bijdragen voldoen aan eisen van meetbaarheid, registratie, onderlinge samenhang en realiseerbaarheid. Kortheidshalve wordt verwezen naar de bestaande literatuur over het opzetten en beheersen van programma's.

De projectdoelstellingen moeten worden getoetst op hun bijdrage aan de inhoud van de Floriade, de invloed die ervan uitgaat richting burgers en betrokken overheden, instellingen en organisaties en de invloed op de betrokken sectoren als geheel. Daarbij past een grote diversiteit aan organisatie- en samenwerkingsverbanden tussen alle betrokkenen (onder andere door co-creation), zowel professioneel als vanuit de bewoners van Almere.

De ontwikkeling van wonen en voorzieningen en stedelijk landschap kan binnen het programma volledig profiteren van alle innovaties die op de Floriade, en in de aanloop naar het Evenement toe, beschikbaar komen. Niet alleen CO₂ reductie, maar ook alles wat met gezond leven en groen in de omgeving te maken heeft, zoals hightech toepassingen voor drinkwater, riolering, energie of stedelijke voedselvoorziening.

Het programma Floriade heeft als doelstelling de realisatie van de 'droom', de concretisering van de visie 'Growing Green Cities' en niet primair het behalen van een financieel resultaat. Uiteraard is het

van belang dat het programma als geheel financieel haalbaar is. Alle programma onderdelen krijgen daarom een eigen budget. Voor het programma als geheel is het van belang de samenhang tussen de verschillende deelbudgetten te bewaken en zorg te dragen voor een sluitende financiering.

7.3 Verscheidenheid in projecten

De inrichting van het programma management en de verschillende business modellen zal mede geënt moeten zijn op de (grote) verscheidenheid in groepen van partners, belanghebbenden en gebruikers van de Floriade. Daarbij zijn de Provincie Flevoland en het Rijk essentiële partners in publieke sfeer. Een flexibele aanpak is een noodzakelijke voorwaarde om de verschillende (andere) partners zoals burgers, multinationals, lokale ondernemers, kennisinstituten, brancheorganisaties et cetera ook in financiële zin te binden aan het betreffende programma onderdeel en hen een passende investeringspropositie te kunnen doen. De verschillende partners zullen ook verschillende eisen, verwachtingen, doelstellingen en tijdshorizon hebben als het gaat om hun betrokkenheid. Kennis van deze verscheidenheid is van belang om de juiste business modellen te ontwikkelen voor de betreffende fase. Voor innovatieve bedrijven kan het bijvoorbeeld interessant zijn om al in een vroeg stadium betrokken te zijn bij technische ontwikkelingen, waarvoor fundamenteel en toegepast onderzoek van kennisinstituten een belangrijke bouwsteen is.

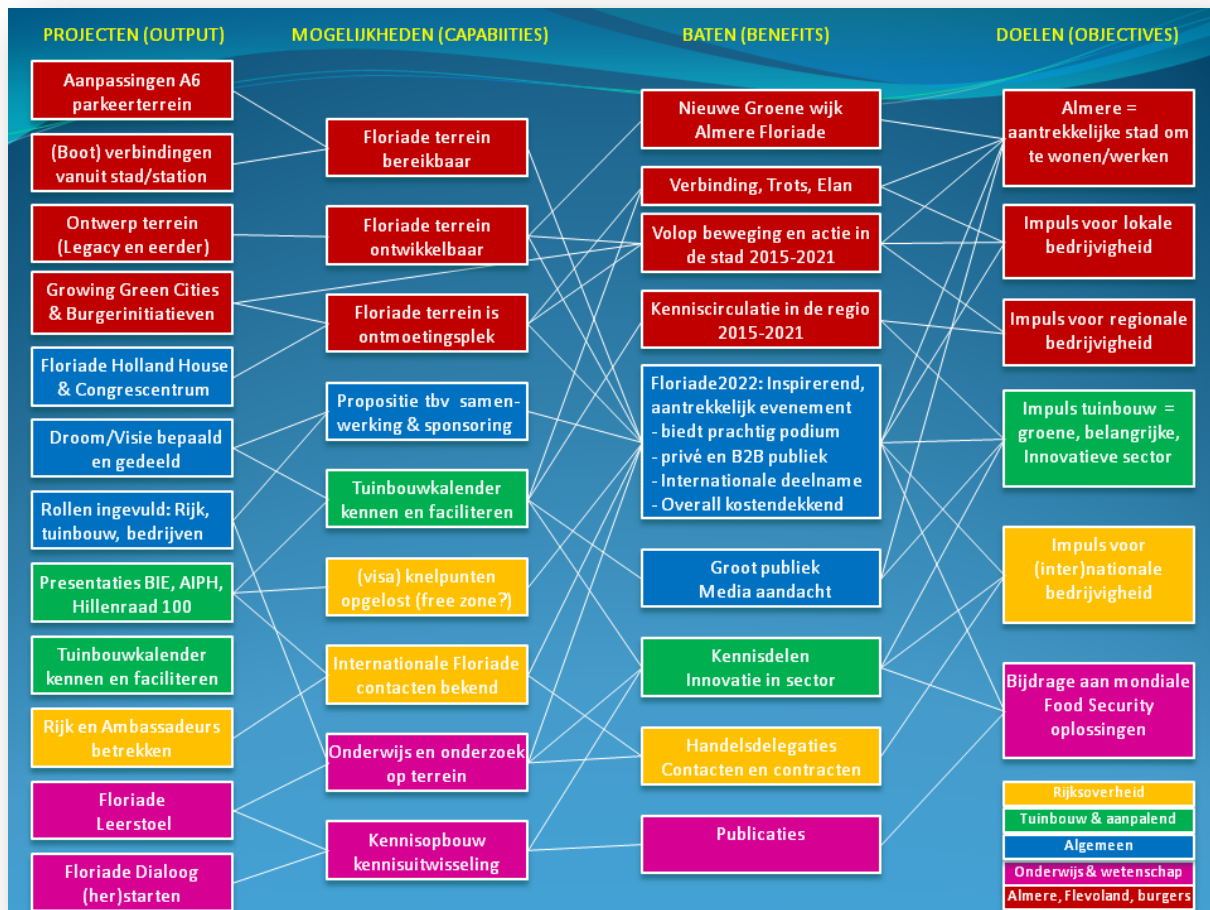
De verschillen in tijdshorizon bepalen in belangrijke mate het instapmoment voor partners. Voor bijvoorbeeld de Gemeente Almere geldt dat zij (logischerwijze) zeer langjarig verbonden zal blijven aan wat de Floriade in de stad voortbrengt. Voor Provincie en Rijk geldt dit eveneens. Een gelijk perspectief geldt voor bijvoorbeeld instituten die zich permanent willen vestigen op het Floriade terrein. Zij zullen in een vroeg stadium betrokken moeten worden bij de verdere opzet van de voor hen relevante business case en de inrichting van het business model. Deze timing is ook van belang voor het verkrijgen van financiële verbintenissen uit het bedrijfsleven, waaronder bedrijven uit de primaire sector. Een groot aantal bedrijven zal een duidelijk beeld willen hebben van de terugverdientijd van investeringen in combinatie met een valide business model. De verwachting is realistisch dat veel teelt- en handelsbedrijven pas in een later stadium (na enkele jaren) in zullen stappen.

Commissie Hendriks (november 2013):
'Financiële resultaten van het Floriade evenement en de spin off (legacy) moeten in samenhang met elkaar beschouwd worden'

Het business model en de projectbegroting zullen ter goedkeuring moeten worden voorgelegd aan het programma management. Na goedkeuring is sprake van een taakstellend budget. Voor ieder deelproject moet gelden dat minimaal sprake is van een *break-even* budget. In het budget dient ook ruimte te zijn om een vergoeding te betalen over door partners (inclusief Gemeente Almere en Provincie) gepleegde investeringen. Tegelijkertijd mag van partners een initiële bijdrage worden gevraagd in de vorm van een renteloos voorschot of investering in natura. Van groot belang is dat de spin-off resultaten herkenbaar worden gemaakt, zowel in de begrotingen als in de uiteindelijke verantwoording van de projecten. Dat staat los van de vraag wie uiteindelijk eigenaar is van deze (financiële) resultaten.

Voor alle deelprojecten geldt dat kengetallen moeten worden gedefinieerd die deels project specifiek zijn, maar ook deels programma specifiek. Dergelijke programma kengetallen zijn van belang om de (voortgang van de) bijdrage van ieder project aan de realisatie van de Floriade te kunnen monitoren.

Voor het Evenement (in 2022) ligt al een voorstel waarop in hoofdstuk 5 inhoudelijk gereflecteerd is, en dat aanpassing behoeft, in die zin dat nu sprake is van een aantal grote onzekerheden, die het vrijwel onmogelijk maken om een uitspraak te doen over de uitkomsten van de gepresenteerde business case. Voor alle fasen verdient het aanbeveling om volgens bovenstaande opsomming een business model in te richten, inclusief de bijdrage aan het Evenement in 2022.



Voorbeeld van een Benefits Map, waarin de samenhang tussen projecten, benefits en doelen wordt weergegeven

7.4 Doelstelling Gemeente Almere

De Gemeente Almere zal haar bijdrage aan het programma op de meest doeltreffende en doelmatige wijze willen inzetten. Dat betekent dat haar bijdragen leiden tot het verwezenlijken van de doelen van de Gemeente in het kader van *Growing Green Cities* en dat de toedeling van gelden, gronden en gezichten moet worden toegespitst op de voor de betreffende fase benodigde en van belang zijnde doelstellingen van de Gemeente Almere.

Door zich te concentreren op de baten en de voor de Gemeente Almere meest effectieve en efficiënte inzet van haar middelen en niet op het programmamanagement (in de projectorganisatie) of projectsturing, kan Almere zich verzekeren van een gezonde en verantwoorde (financiële) relatie met de Floriade. Voor het gehele programma en per deelproject zal de Gemeente haar wensen en voorwaarden moeten koppelen aan de inzet van gemeentelijke middelen. Een voorbeeld is de vergoeding voor het grondgebruik door partners van de Floriade of door de Floriade organisatie zelf. De Gemeente kan de doelmatigheid van haar inbreng maximaliseren door bij de start van het programma allereerst de samenwerking met één of meerdere partners te borgen, voorafgaande aan de verdere uitwerking van het programma. De Gemeente Almere dient te bepalen welke opbrengsten zij wenst te genereren door middel van het programma. Dat betekent dat per fase vastgesteld moet worden wat de verhouding tussen gemeentelijke inbreng en opbrengst dient te zijn.

De initiële investering voor het opzetten en inrichten van het programmamanagement zal worden gedaan door de Gemeente Almere, als gastheer van de Floriade. De in elke fase te genereren opbrengsten kunnen onder andere worden benut voor de betaling van een vergoeding voor de

gepleegde investeringen door de Gemeente Almere, naast de kosten van het programma- en projectmanagement.

De voor de Gemeente relevante Floriade-uitgaven staan genoemd in het bidbook en bedragen in totaal ruim 75 miljoen euro. In hoofdstuk 5 is benoemd welke wezenlijke risico's en onzekerheden relevant zijn, waardoor de totale uitgaven in meer of mindere mate kunnen verschillen van het genoemde bedrag. De rechtvaardiging voor de uitgaven zal de Gemeente Almere willen vinden in de uiteindelijke baten van het programma in financiële en niet-financiële zin. Tegelijkertijd is het eenduidig bepalen van de baten eerst mogelijk als bekend is wat de uiteindelijke (inhoudelijke) doelstellingen van het Floriade programma zijn. De in deze verkenning voorgestelde verbreding, verdieping en verlenging van het Floriade concept zijn daarin essentieel, maar nog geen onderdeel van de in het bidbook gepresenteerde business case.

De Gemeente zal haar inbreng (grond, geld, kennis en medewerkers) moeten toedelen op basis van de voor haar relevante resultaten van het programma. De Gemeente kan in haar rol als opdrachtgever ook eisen stellen aan de wijze waarop haar inbreng benut worden. Daar begint voor de Gemeente ook het genoemde 'benefit management'. De Gemeente mag ook verlangen dat de financiële baten van het totale Floriade programma mede een dekking inhouden voor de door de Gemeente te plegen investeringen en inbreng. De volgende mogelijke dekkingsbijdragen zijn daarin onderkend:

- Sponsorships door enkele 'key'partners, uit de tuinbouwwereld, de financiële wereld of een innovatieve multinational in de landbouw, watermanagement of aanverwante sectoren;
- Vergoedingen gebruik gronden door partners, exposanten, deelnemers (met onder andere kavelprijsgaranties, als gebruikt tijdens de Floriade in Venlo);
- Kaartverkoop en parkeergelden bezoekers (met gebruik making loyalty program, bijvoorbeeld 'Flori munten' en creatieve marketing- en salesinstrumenten, bijvoorbeeld 'giving back-programma');
- Vergoedingen voor gebruik kennis, concept en infrastructuur (ruimtelijke en maatschappelijke projecten met partners);
- Inkomsten uit gebruik van het sterke merk Floriade door derden (exploitatie van het programma, merchandising);
- Funding middels niet-traditionele financieringsvormen (o.a. *crowd funding* voor lokale initiatieven);
- Inkomsten uit business-to-business en business-to-consumer marketing en communicatie;
- Inkomsten uit vergroting economische bedrijvigheid Almere, tuinbouwsector en de regio (Amsterdam-Almere);
- Inkomsten uit toekomstige grondexploitatie (voortvloeiend uit gebiedsontwikkeling; wonen, leren, werken en recreëren);
- Bijdragen betrokken overheden: Rijk, Provincies Flevoland, Utrecht, Noord-Holland en Gemeenten.



Binnen het kader van de verkenning is het niet mogelijk een accuraat beeld te geven van de omvang van de inkomsten en fondsen voor de Gemeente. De aanzet daartoe, zoals gepresenteerd in het bidbook, is omgeven met wezenlijke onzekerheden. Op basis van de door de verkenner gevoerde

gesprekken, de bestudering van de rapporten van voorgaande Floriade's en de beschikbare literatuur, is een voor de Gemeente financieel sluitend programma, zeer wel mogelijk. Om dit te bereiken, is de in dit hoofdstuk 7 beschreven programma aanpak en adequaat management een absolute voorwaarde.

Gebiedsontwikkeling heeft met waarde ontwikkeling te maken. In de business case sluiten de geldstromen binnen de Floriade en daarbuiten niet automatisch op elkaar aan. De gebiedsontwikkeling buiten het terrein van de Floriade zal profiteren van een succesvolle en toonaangevende Floriade. De Floriade zal ook moeten kunnen profiteren van de gebiedsontwikkeling. De bijdrage die de Gemeente Almere levert aan de Floriade (in geld en gebied) vindt zijn legitimatie in deze directe financiële waarde, en nog veel meer in de kwaliteitssprong die bereikt wordt voor het gehele gebied, in de vorm van een toegenomen kwaliteit in de gebouwde omgeving, in de verschillende buurt- en bedrijfsactiviteiten. Tezamen met de nieuwe bedrijvigheid ontstaat een beter imago dat aansluit bij de groeiende positieve betekenis van de naam Almere.

De indirecte waarde creatie zal vanaf de start van het programma meegewogen moeten worden in de weging of de Floriade een succes wordt.

Omdat de benodigde gronden voor de bredere gebiedsontwikkeling en de Floriade niet geheel in eigendom van de Gemeente zijn, zal de komende periode een adequate verwervingsstrategie dienen te worden uitgewerkt. Daarvoor zal binnen het programma management een beperkt slagvaardig team als aangegeven in de passages over de aanpak en de governance snel aan de slag moeten gaan, al dan niet in samenwerking met externe deskundigen.

Het aankoopproces is randvoorwaardelijk maar mag de visionaire reis die leidt tot een bijzondere Floriade niet in de weg zitten. De combinatie van een no-nonsense aanpak met het creatieve proces van het uitbouwen van de visie moet leiden tot het realiseren van een bijzondere omgeving die past bij het voorgestelde Floriade programma. De bijdrage van de Gemeente Almere zou ook daaruit moeten bestaan dat voortvarend wordt opgetreden in het kader van vergunningverlening en toetsing aan (onder andere) welstandsvereisten.

Overigens kan het Floriade programma ook een kans zijn om een aantal sociale projecten uit te voeren, waarbij onder andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt kunnen worden ingezet. Juist de multiculturele samenstelling van de bevolking van Almere is een geweldige kans in relatie tot het internationale karakter van de Floriade.

Voor de opstart van het programma en de opeenvolgende projecten zal de programmadirectie, Floriade B.V. (zie hoofdstuk 8) dienen te beschikken over een (krediet-)faciliteit waaruit initiële programmakosten kunnen worden betaald. De Floriade B.V. zal daarnaast de langjarige beschikking moeten krijgen over de gronden van het Floriade terrein, als onderpand voor een verdere financiële toezegging van banken of partners. Daarnaast dienen alternatieve financieringsbronnen te worden aangesproken zoals subsidies voor groene en blauwe initiatieven en stadontwikkeling en *crowd funding*, gekoppeld aan lokale kansrijke initiatieven van bijvoorbeeld combinaties van bewonersgroepen en lokale ondernemers. Het is van belang om relatief snel een aantal verdienmogelijkheden te ontwerpen, zodat de Floriade B.V. verzekerd is van inkomsten ter financiering van de volgende fases in het programma.

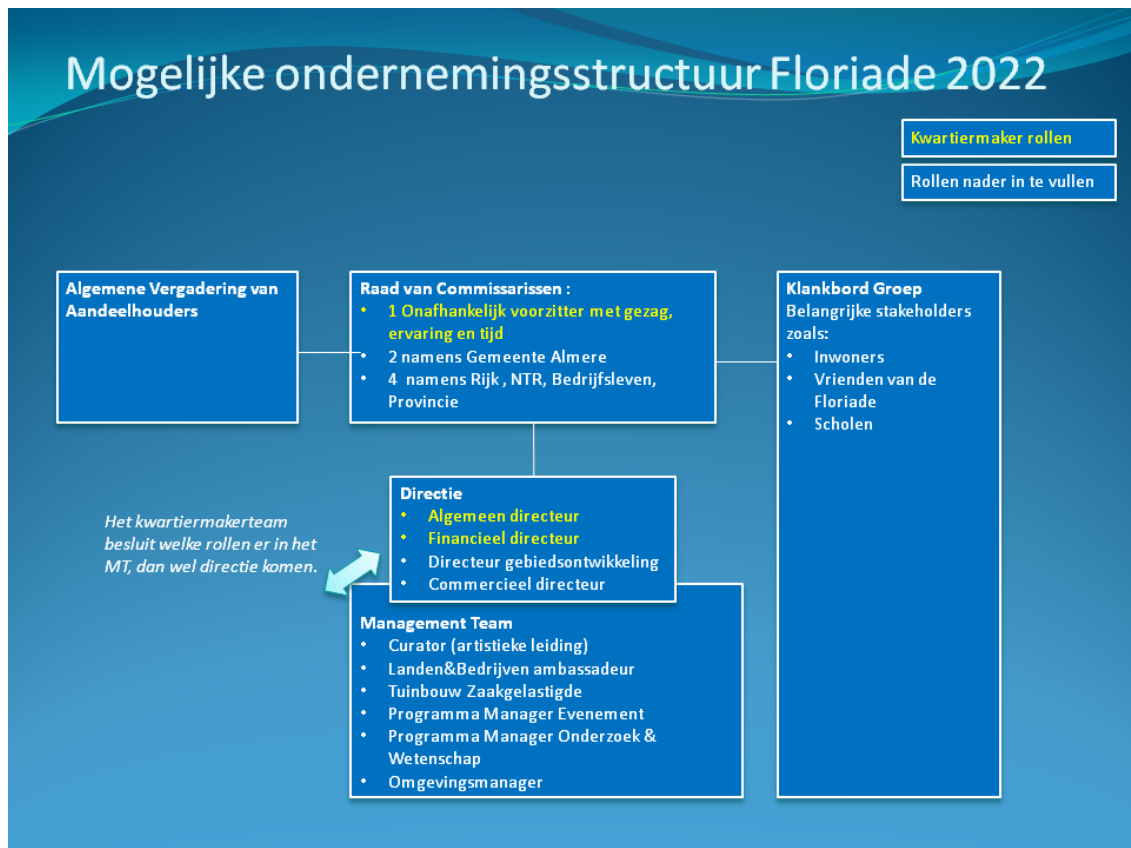
Crowd funding =
"Financial contributions from online investors, sponsors or donors to fund for-profit or non-profit initiatives or enterprises. Crowd funding is an approach to raising capital for new projects and businesses, by soliciting contributions from a large number of stakeholders following three types of crowd funding models: (1) **Donations, Philanthropy and Sponsorship where there is no expected financial return,** (2) Lending and (3) Investment in exchange for equity, profit or revenue sharing."

8. Het Governance model

8.1 Het economisch model

Op basis van de ervaring bij eerdere Floriades is het verstandig om de bedrijfsmatige activiteiten van de Floriade op afstand te plaatsen van het politieke bestuur. Gestreefd moet daarom worden naar een onderneming die 'at arms length' opereert van de overheden en een zakelijke en programmatische aanpak heeft. Er moet evenwel voldoende ruimte zijn voor invloed en toezicht vanuit Gemeente, NTR en stakeholders. Een BV structuur biedt hier ruimte voor. Op deze manier kunnen de noodzakelijke openheid, transparantie en verantwoording in deze publiek-private samenwerking vorm krijgen. Het gemeentebestuur van Almere neemt het besluit tot oprichting van een Besloten Vennootschap als startpunt van de voorbereidende activiteiten.

- Het 'Floriade bedrijf' is een marktconforme onderneming. Een onderneming die in de markt op commerciële wijze opereert en professioneel wordt bestuurd. De Gemeente Almere is daarbij de funderende aandeelhouder. Daarbij is niet uitgesloten dat ook andere partijen, middels de inbreng van risicodragend vermogen, mede aandeelhouder worden, en daarmee zeggenschap verkrijgen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap.
- Doelstellingen en prestatieafspraken vormen het kader van Gemeente, NTR, Provincie en Rijk met de Floriade organisatie. Zij blijven op afstand van de uitvoering en hebben de bevoegdheid om leden van de Raad van Commissarissen te benoemen (en overigens krachtens de Wet daarmee geen aanwijzingsbevoegdheid jegens het bestuur van de vennootschap). De Floriade wordt primair op output: het behalen van baten en doelen, bestuurd en beoordeeld.
- De directie van de Floriade krijgt een substantieel pakket van bevoegdheden, waarmee zij binnen de grenzen en kaders van de samenwerkingsovereenkomst redelijk autonoom kan beslissen en uitvoeren.
-



Besloten Vennootschap Floriade 2022. Het kwartiermakersteam (geel) bepaalt de invulling van directie en MT rollen

- Met sponsors worden sponsorcontracten afgesloten. Sponsors krijgen geen zetel in de directie of RvC. Wel is het mogelijk een speciaal orgaan in het leven te roepen voor sponsors en andere participanten zoals bijvoorbeeld een Raad van Advies & Bijstand, een adviserend netwerk.

De Gemeentewet verplicht Gemeenten om een extra afweging te maken bij bijzondere vormen van samenwerken en om voor het aangaan van de verbintenis goed te onderzoeken of de publieke belangen voldoende gewaarborgd zijn. Vervolgens moet Gedeputeerde Staten goedkeuring verlenen aan dergelijke samenwerkingsverbanden (artikel 160 van de Gemeentewet).

Scope van de BV

De reikwijdte van de BV zou het volgende moeten beslaan:

- De directie van de BV heeft als opdracht de totale doelstelling van de Floriade te halen en opereert daarmee in het licht van de trits 'Making of- Evenement - Legacy'. Vanwege talrijke afhankelijkheden kan dit alleen in zijn geheel, als drie-eenheid, geleid worden;
- De BV is werkgever voor het gehele "Floriade Bouwteam" via detacheringafspraken voor ambtenaren en termijncontracten voor externen;
- De BV start zo spoedig mogelijk en zal tot na 2022 bestaan, zodat het waarmaken van de Legacy niet buiten de boot valt. De invulling van de BV past zich organisch aan de fase waarin de BV zich bevindt. De Gemeente beslist over een eventuele ontbinding van de BV na 2022;
- Floriade 2022, zo is het idee, helpt de volgende Floriade in 2032 op pad. De Floriade in de toekomst is als het ware een estafette, waarbij je een tijd met elkaar meeloopt om geen 'dips' te laten ontstaan en de continuïteit van doelstellingen en programma te waarborgen.
- Onderdeel van de scope vormt de zeggenschap gedurende de periode vanaf de Making of tot en met de Legacy en de daarbij passende risicoverdeling over de deelnemende partijen.



8.2 Het juridisch model

Zoals meermalen opgemerkt, is het voor het welslagen van de doelstellingen van de Making of, het Evenement en de Legacy, zonder twijfel noodzakelijk om een slagvaardige, zakelijk geleide, professionele organisatie in te richten. Daarbij moet goed evenwicht worden gehouden tussen de bevoegdheden en taken van het bestuur, het toezicht en de risicodragende partij(en). De in het Bidboek genoemde mogelijkheid om boven de vennootschap een stichting te plaatsen, die de aandelen houdt, is niet noodzakelijk vanuit het oogpunt van transparantie of de wens de invloed op de vennootschap te verstevigen. In tegendeel. Een dergelijke extra laag in de governance draagt eerder minder dan meer bij op deze aspecten. In geval van meerdere aandeelhouders dan de Gemeente, is een zorgvuldig opgestelde aandeelhoudersovereenkomst noodzakelijk om de verhoudingen, rechten en plichten duidelijk vast te leggen.

Een belangrijke randvoorwaarde voor een goed functionerend besturingsmodel zijn weloverwogen en eenduidige kaders voor het bestuur (de directie). De structuur moet eenmalig en transparant worden opgezet. Het moet robuust zijn, bestand tegen de onvermijdelijke complicaties die in de komende jaren zullen ontstaan en gebouwd op de eisen voor transparantie en verantwoording die voortvloeien uit de gedachtevorming rond moderne governance.

Gezien de enigszins 'tegenstrijdige' uitgangspunten in het besturingsmodel (enerzijds de politiek op afstand, anderzijds de mate van invloed en toezicht die de Gemeente en andere verschaffers van risicodragend vermogen en garantiestellingen moeten uitoefenen) is een gedetailleerde vastlegging van rollen en verantwoordelijkheden noodzakelijk. Statuten, reglementen en overeenkomsten,

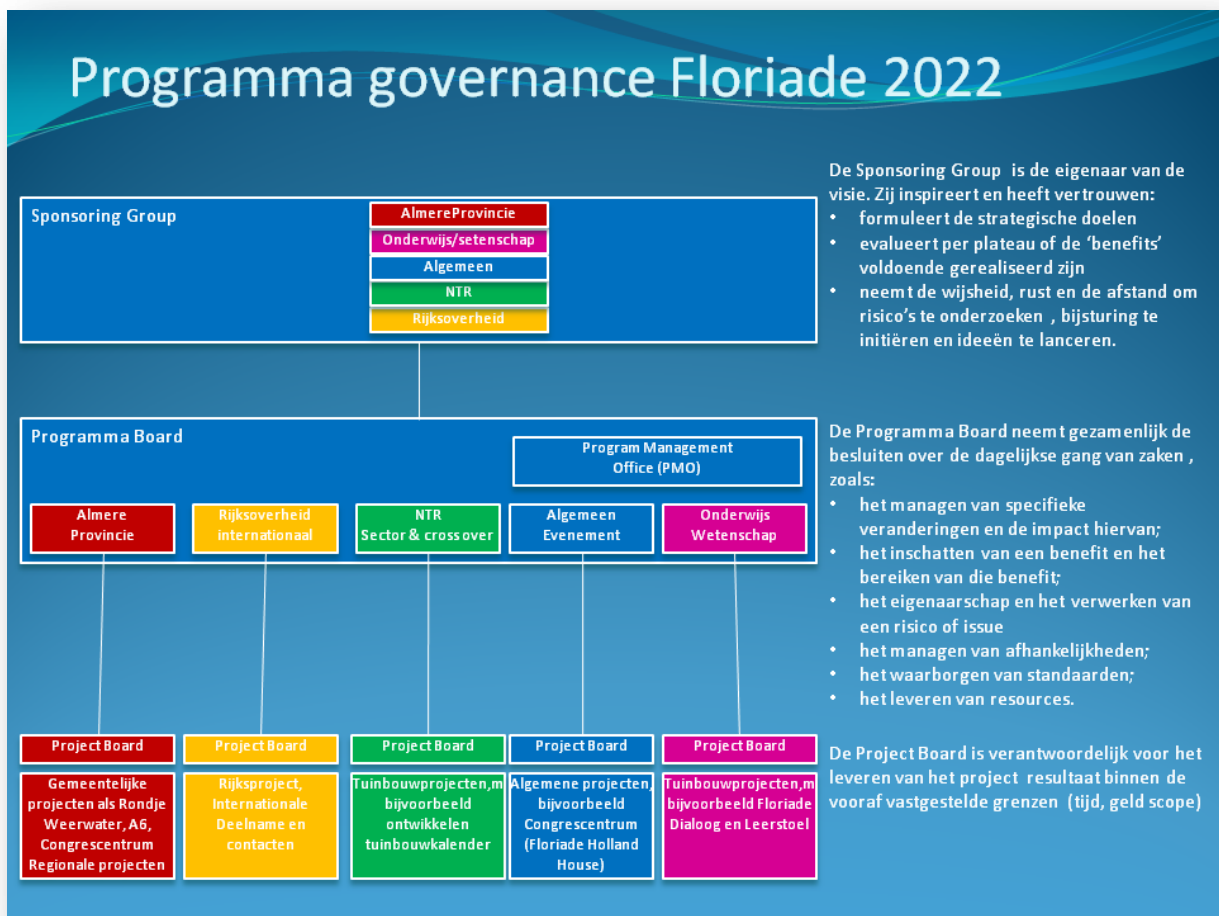
taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden moeten beschreven worden. Er moet onder meer expliciet beschreven worden hoe de RvC informatie met hun achterban (het College van B&W, Raad, NTR, Provincie en Rijk) kan delen.

In Venlo is de governance, en de vele wisselingen-van-wacht van invloed geweest op het resultaat, de inhoud en de nasleep van de Floriade. Er was onduidelijkheid over welke informatie wanneer en met wie gedeeld moest worden. De Commissie Hendriks, die dit heeft onderzocht, deed dan ook de volgende aanbevelingen (zie voor de complete lijst van aanbevelingen bijlage 4):

- Zowel RvC, directie als adviesraad voorziet in een adequate vervangingsregeling bij langdurige uitval van sleutelpersonen.
- Geen 50-50% zeggenschapsverhouding aangaan met externe partners wanneer de Gemeente garant staat voor eventuele tekorten

8.3 het programma model (samenwerking)

Het succes van de Floriade hangt in grote mate af van de manier waarop alle betrokkenen samen werken. De thans functionerende Floriade Stuurgroep bestaat uit de partijen die de belangrijkste bijdrage aan de Floriade leveren: Gemeente Almere en Provincie Flevoland. Daaraan ware toe te voegen de NTR, Amsterdam, het Rijk, bedrijfsleven en de wetenschap. De **Stuurgroep** formuleert en bewaakt de strategische doelen van de Floriade. Zij is 'eigenaar' van de dragende visie. Zij monitort of de doelen bereikt worden, en evalueert per plateau of de 'benefits' voldoende gerealiseerd zijn.



Mogelijke invulling van de programma besturing (voorbeeld)

Zij neemt de wijsheid, rust en de afstand om risico's te onderzoeken , bijsturing te initiëren en ideeën te lanceren. Zij inspireert en heeft een rotsvast vertrouwen in de Floriade, omdat deze immers een belangrijk strategisch doel voor hen realiseert. Om duidelijk te maken dat dit gremium de sleutelpartijen bundelt en breder wordt samengesteld dan de stuurgroep kan de benaming **Sponsoring Group** gehanteerd worden.

Klankbordgroep: Het verdient de aanbeveling om een breed samengestelde klankbordgroep in te richten die bestaat uit vertegenwoordigers van de belangrijkste stakeholders en de inwoners van Almere. Deze groep kan gevraagd en ongevraagd adviseren aan de directie van de BV en de RvC.

9. Ideeën en Projecten

De Floriade begint niet in 2022 maar in 2015. De *Making of* is een nuttige periode om samenwerking met bedrijven en instellingen aan te gaan, kennisontwikkeling te stimuleren, het terrein gezamenlijk (wedstrijden, proeftuinen) in te richten, jaarlijkse congressen en Evenementen voor de tuinbouwsector te organiseren en media-aandacht en plezier te genereren. Het Floriade Evenement, in 2022 is dan een prachtige apotheose. Almere als Groene stad, Floriade als icoon. In dit hoofdstuk zijn allerlei ideeën verzameld, die in de aanloopperiode voor aandacht kunnen zorgen en vroegtijdig een bijdrage aan de doelen kunnen leveren.

9.1 Floriade Holland House

Om het samenkomen en ontmoeten te concretiseren en te visualiseren, is het nodig en nuttig om een fysieke plaats van samenkomst te creëren: Het Floriade Holland House. Het is een ontmoetingsplek voor de inwoners van Almere, de Jeugd(Floriade), de tuinbouwsector, de wetenschap. Het biedt plek aan congressen, experimenten, televisieprogramma's, proeftuinen, vergaderingen, schoolreisjes et cetera. De ligging en het programma van eisen moeten passen bij de uitgangspunten. Het moet goed bereikbaar zijn. Het gebouw zal in alle stadia (*Making of*, *Evenement*, *Legacy*) een rol moeten hebben. Het zal dus in alle drie fasen op een goede plek moeten staan om te kunnen functioneren. Het helpt als het gebouw een echte *eyecatcher* is. Het proces van ontwikkelen kan het beste omgedraaid worden: het gebouw moet met het oog op de definitieve bestemming ontwikkeld worden. Het exploitatiedoel moet helder zijn. Voor de realisatie van het Floriade Holland House zou het bedrijfsleven uit de regio als een zichtbaar bewijs van commitment gestalte kunnen geven. Een "groeihuis" dat zich aanpast aan de behoeften van de tijd.



Ideeën omtrent vroege aanwezigheid: het Floriade Holland House

9.2 Floriade Leerstoel

Het verdient aanbeveling de mogelijkheid voor een nieuwe (gesponsorde) leerstoel Floriade Metropolitane Tuinbouw te onderzoeken. Dit zou een gezamenlijke leerstoel kunnen zijn van de universiteiten Wageningen, Amsterdam en Delft. Hij is fysiek gevestigd te Almere. Deze leerstoel draagt bij aan de kennisontwikkeling op het gebied van 'Metropolitan Food Security'.

Samenwerking met het bestaande lectoraat Natuurlijk Gezond Samen-Leven aan de Hogeschool CAH Vilentum is daarbij aan te raden. Het lectoraat Natuurlijk Gezond Samen-Leven onderzoekt de relatie tussen de gezondheid van de mens en diens omgeving. Er wordt gekeken hoe natuur, dieren en voeding optimaal kunnen bijdragen aan die gezondheid. Daarbij wordt rekening gehouden met ecologische waarden, biodiversiteit en het welzijn van de dieren. Dit lectoraat is mogelijk gemaakt door Provincie Flevoland en Gemeente Almere.

9.3 Ideeën en Reuring Regionaal

De Floriade is in de eerste plaats van Almere en vormt de basis voor de stadswijk Almere-Floriade. Inspraak en “dialogische” burgerparticipatie passen hierbij. Tijdens de ‘*Making of*’ stimuleert en ondersteunt de Floriade lokale activiteiten en bedrijvigheid:

- Groene initiatieven (in het kader van Growing Green Cities);
- Inzet primair van lokale bedrijven en bevolking;
- Verenigingen Almere al in de aanloop Evenementen laten organiseren, zoals bijvoorbeeld de Floriade loop (voorheen City Run);
- MEGA 3-D selfies;
- Floriade terrein als vestigingsplek voor onderwijsinstellingen, onderzoek en bedrijven.



9.4 Ideeën en Reuring Tuinbouw (en Cross overs)

Ook de tuinbouwsector kan al ver voor het Floriade Evenement gebruik maken van het Floriade terrein en organisatie en op deze manier in de aanloop al een deel van de doelen realiseren:

- Tuinbouw Experience Center openen;
- Floriade in edities per jaar organiseren, die de jaarlijkse internationale Evenementen per bedrijfstak ondersteunt ->themaweken met lezingen, shows, wedstrijden et cetera;
- Tuinbouw week; kijk hoe de Dance week ontstaan is: omdat er veel mensen uit de dancewereld bij elkaar kwamen en ze dus ook acts gingen meenemen/organiseren;
- Locatie voor Hortigame: medewerkers trainen in strategisch- en marktgericht denken en doen (Hillenraad);
- Floraliën in Almere;
- De Floriade ‘vlam’ die langs de tuinbouwbedrijven reist
- competities met betrekking tot de schoonheid en de kwaliteit van bloemen en planten. Betrek het publiek via stemmingen en publieksprijzen;
- Een Aqua Dock (drijvende bomen en tuinen, nu in Rotterdam).



9.4 Ideeën en Reuring Nationaal

Tijdens de verkenning ontstonden vele andere ideeën, kortheidshalve hierbij samengevat.

- Floriade: Cadeau voor Amalia’s 18^e verjaardag;
- Stel (BN-ers als) Floriade ambassadeurs aan die het gedachtegoed actief uitdragen;
- Start- en eind ceremonie;
- Smaakhoofdstad (hoofdstad van de smaak 2014 is Ede);
- Preuvenement;
- Bloggers –Day voor Food bloggers;



- Dance Evenement – Green Sensation;
- Serious Request – Glazen huis ;
- Kamplocatie voor scholen/groepen 8/brugklaskampen/scouting;
- TED-x en Big Improvement Day 2016;
- Modeweek;
- Flower Pride (in navolging Amsterdam);
- The Keukenhof Embassy;
- Heel Holland Bakt – Fruit & Veggie edition;
- Programma's naar de Floriade halen als; DWDD en ochtendshows, Rob's tuinverbouwing;
- 24 kitchen;
- Reality tv; the garden competition;
- Opname locatie film;
- App Game ontwikkelen: Green Sim city;
- Social media benutten;
- Hackaton;
- 20 maart: dag van het geluk.

9.5 Ideeën en Reuring Internationaal

Dat geldt ook in internationaal perspectief:

- Studenten bouwkunde met studenten in de diverse landen laten samenwerken om een paviljoen te ontwikkelen. Wat wordt de bestemming voor deze paviljoens na de Floriade?
- Toekomstige woningen inzetten als paviljoen;
- Verschillende bouw technieken toepassen en uitwerken met desbetreffende bouwsectoren als hout sector, staal, glas;
- Producten 'bank' ontwikkelen;
- Bibliotheek van the green city ontwikkelen;
- Congressen organiseren jaarlijks. Elk jaar een thema kiezen binnen the Growing Green Cities. Inclusief publicatie reeks;
- Aanwezig zijn op wereld expo's , in Davos op kunst beurzen en dergelijke;
- Expat communities inzetten;
- Internationale ambassadeurs interesseren: directeur FAO, wereldbank, Gore;
- Hosting location zijn voor terugkomdag ambassadeurs;
- James bond film opnames;
- World Jamboree Scouting;
- National Geographic, Oostvaardersplassen + Almere als stad;
- C40 netwerk, waar Amsterdam deel van uitmaakt, benutten voor contacten en congressen.



10. Vervolg aanpak

10.1 Na de verkenning

Organisatie

- Richt voor eind 2014 een BV op en benoem de sleutelpersonen in de Raad van Commissarissen, de directie en de ondersteunende rollen. Doe dat middels ervaren, competente mensen die zich (voldoende) vrij maken om hun rol naar behoren te vervullen. Streef naar stabiliteit door tussentijdse wisselingen te minimaliseren;
- Zorg dat dit team op één locatie gehuisvest is;
- Verander de huidige Stuurgroep in een 'Sponsoring Board' door de dragende (sponsor)organisaties uit te nodigen: naast Gemeente en Provincie bijvoorbeeld NTR, Gemeente Amsterdam en bedrijfsleven. Dit is het belangrijkste beleidsvormende orgaan met betrekking tot de Floriade;
- Stel een bouwteam samen in de vorm van een (voorlopige) directie en een management team (zie hoofdstuk 8) met heldere bevoegdheden, die elke maand aan de Sponsoring Group rapporteert. Een van de eerste taken is het samenstellen van een plan van eisen voor het Floriade Huis.

Visie/concept/droom:

- Organiseer een 6 weken intensief traject van het 'bouwteam van de Floriade' (en de potentiële leden RvC) over de uitwerking van het concept en het dragende motto 'Growing Green City – Living the Good Life'
- Laat dit organiseren door een ervaren creatieve moderator;
- Werk dit uit tot business propositie om partnerschappen te verwerven.

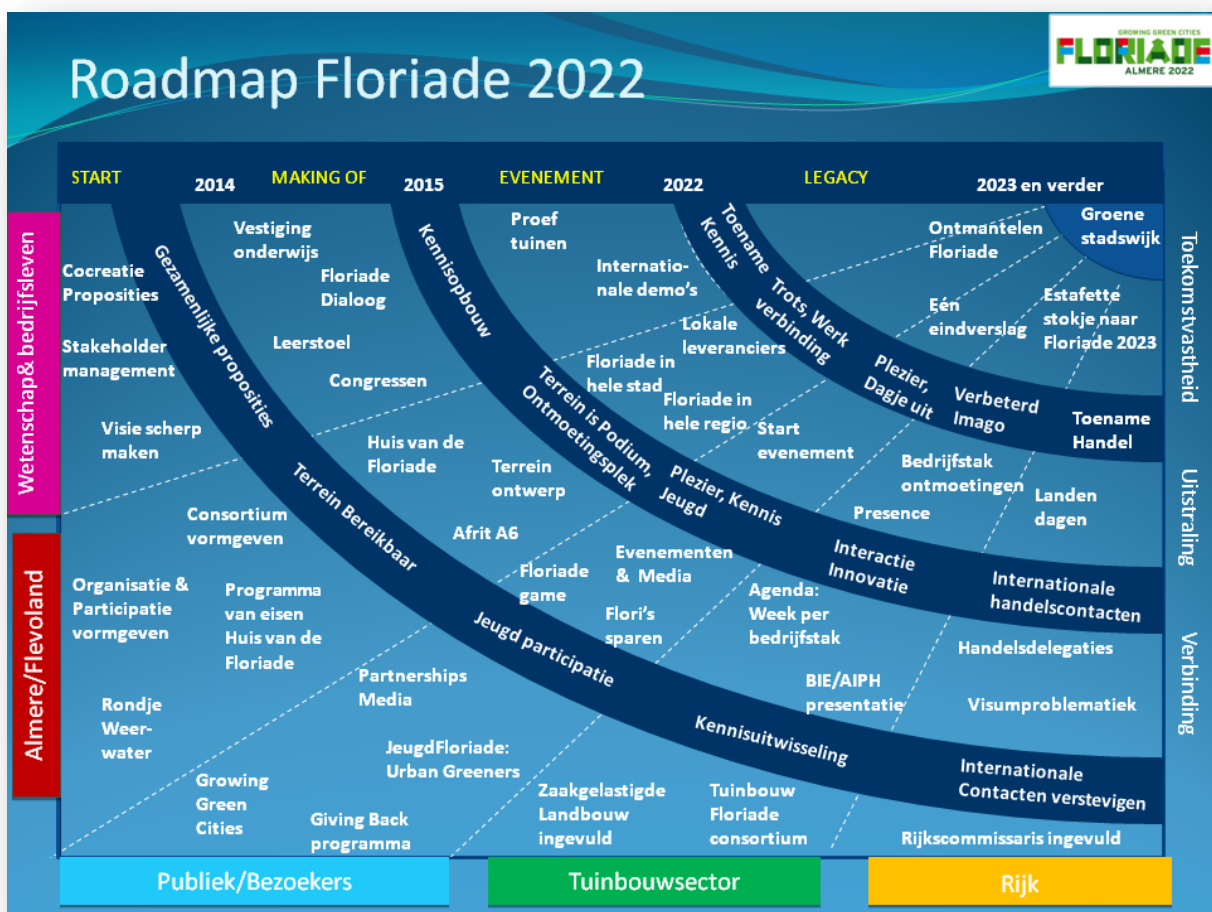
Stakeholder management

- Het is essentieel dat de door ons ontsloten contacten op professionele wijze worden ontwikkeld en benut. Zo kunnen ze omgezet worden in concrete verbindingen. Stakeholder- en omgevingsmanagement is niet alleen nodig om de omgeving betrokken te houden, maar des te meer om samen te bouwen aan een bijzondere, succesvolle, memorabele Floriade;
- Borg de relatie met EZ en BUZA;
- Benoem een **zaakgelastigde** voor het tuinbouw bedrijfsleven. **Het Masterplan**

Het masterplan moet overzicht geven van de volgende zaken:

- Doel en Visie van de Floriade;
- De Floriade organisatie; definitieve governance
- De stakeholders en communicatiestrategie:
 - actieve participatie tuinbouwsector en Greenport Holland
 - Jeugdfloriade
 - organiseren van de markt
 - internationaal netwerk Growing Green Cities
 - (inter)nationaal B2B
 - Regionaal B2B
 - Marketing en beleving (Evenement)
 - Kennis- en innovatiecluster Growing Green/metropolitane landbouw
- Floriade jaarkalender 2015 opstellen
- Branding/marketing/communicatie
- Benefits map
- Projecten en hun bijdrage aan de benefits. De benefits dienen uitgewerkt te worden: hoe te meten, wie verantwoordelijk?
- Randvoorwaarden borgen

- ten behoeven van BIE en AIPH reglementen (Internationale zone, visumproblematiek oplossen)
Floriade Holland House – plan van eisen
- De fases en bestuurlijke beslismomenten, Momenten van bijstelling/planning
- Kosten en baten, Business case
 - Sponsoring proposities
 - Giving back vormgeven
- Realisatie infra en gebiedsontwikkeling
- Contracten:
 - NTR
 - Gebiedsontwikkelaars
 - Participanten
 - Definitieve governance
 - Checks en balances tussen de gebiedsorganisatie en de expo-organisatie



Voorbeeld van een programmatische roadmap inclusief belangrijkste stakeholders, plateaus (tranches) en benefits

Literatuurlijst

Eindverslag van de Commissaris Generaal Floriade 2012 te Venlo, 29 oktober 2012

Eindrapport Commissie Onderzoek Floriade ("Commissie Hendrikx"), 21 november 2013

Onderzoeksrapport 'Floriade 2012: Raadsonderzoek naar het besturingsmodel, de informatievoorziening en onderlinge samenwerking', Policy Research Corporation

AIPH eindrapport Venlo

Onderzoeksrapport "terugkijken op eerdere Floriades", M. Geerts en J. van Ostaaijen, 7 november 2013

Hoofdpunten uit de verschillende evaluaties van Floriade 2012 Venlo, Nederlandse Tuinbouwraad, 15 juli 2013

Bron voor Groene Economie – Wereldoplossingen voor werelduitdagingen. Topsectoradvies Tuinbouw en Uitgangsmaterialen, juni 2011

Voorstellen van de bewoners van Almere Stad Centrum (PAC) in het kader van de Floriade (mei 2013)
Berenschot Governance Advies Venlo 2008

Voorstel Floriade Dialogue - International New Town Institute

Aanbestedingsbeleid Regio Venlo Floriade 2012 BV, versie 2.0, 15 december 2009

World Book of Happiness

Managing Successful Programs, 2011

Landgoed Almere, Thema nummer februari 2011

Living Nature, VK project, Naarden NL

Aanzet Gezamenlijk Economisch Programma *Floriade Werkt!* (Provincie Flevoland, september 2013)

Voortgangsrapportage Economische Agenda Floriade (september 2013)

Website & Filmpjes

Bidboek Floriade Venlo: http://www.regiovenlofloriade.nl/downloads/floriade_bidboek.pdf

Koppertcress: <http://vimeo.com/48816844>

www.intogreen.nl

www.plantum.nl

Unilever, one of the world's leading consumer goods companies, has helped to raise awareness and funds for WFP since 2007. It supports WFP school meals, mother and child health and nutrition programmes, emergency preparedness and emergency response.

<http://www.youtube.com/watch?v=G62WFZBaT2U>

Bijlage 1: Infographic 'Wat doen planten voor ons?'



Bijlage 2: De aanpak om tot een visie te komen.

We zijn aanbelaand in een nieuw tijdperk waarin lineair rationeel denken niet meer vanzelfsprekend tot succesvolle oplossingen leidt. Er is een wereldwijde beweging op gang gekomen die gaat over *“humanizing business and organizations”*. Meer dan ooit is er behoefte aan visie, creativiteit, zingeving en bezieling. Organisaties en merken die werken op basis van een heldere, authentieke en doorleefde visie, een eigen droom trekken succes naar zich toe. Ze hoeven niet te overtuigen, maar ze inspireren hun doelgroep. Denk aan Cirque du Soleil, Coolblue, Google, Nespresso, De Efteling, Apple, Ikea.

Deze ontwikkelingen kunnen we kort als volgt samenvatten:

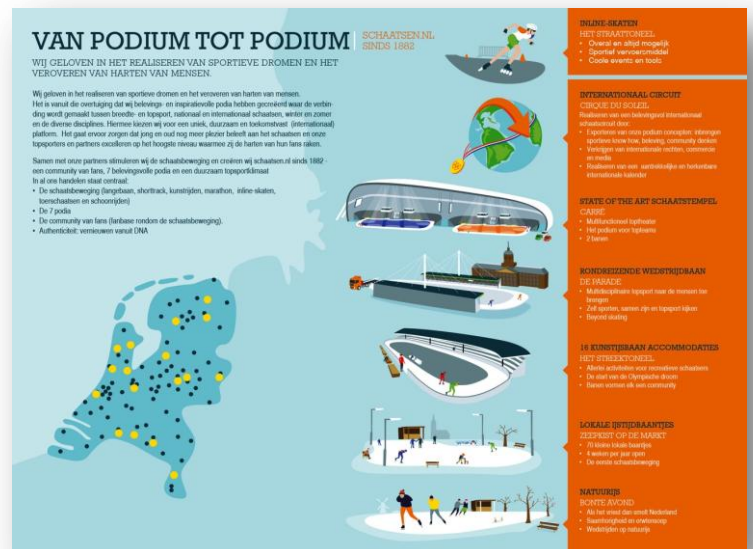
- Overgang van transactie naar betekenis economie
- Het verlangen naar echtheid en transparantie
- Het verlangen om geraakt en geïnspireerd te worden
- De behoefte om zich verbonden te voelen en samen te creëren (prosumert)
- Het verlangen (en de noodzaak) om een betere wereld te creëren met elkaar
- Digitalisering en daarmee de mogelijkheid voor iedereen om altijd toegang te hebben tot alle relevante kennis en informatie (verbinding tussen on- en offline)

In een wereld waarin in principe alles mogelijk is, is het van belang om een concept als een Floriade vanuit een gezamenlijke energie en visie (“Droom”) te laten ontstaan. Dat schept helderheid, commitment en gezamenlijke kracht en doelgerichtheid. Zo wordt ook een “meetlat” gecreëerd waar alle initiatieven en partnerships aan getoetst kunnen worden. Met als gevolg meer focus, minder discussie en minder twijfel en energieverlies.

Het is van belang dat de visie tot stand gebracht wordt door de vereende krachten van alle belangrijke stakeholders. Daarnaast is het belangrijk dat de visie doorleefd is en voldoende toekomstbestendig is. Het proces om hiertoe te komen verbindt alle betrokkenen waarbij het eigenbelang van iedere partij onderdeel wordt van een gezamenlijk belang (de “droom”).

De stappen van een dergelijk creatief proces zijn de volgende:

1. Voorbereiding
2. Overzicht speelveld en eerste bouwstenen voor de visie
3. Inspiratie
4. Imaginering
5. Concepting
6. Concretisering
7. Next steps in kaart brengen (roadmap)



Het dreamteam (ca 15 mensen) doorloopt alle stappen (ca 8-10 dagen) en is het team dat eindverantwoordelijkheid neemt voor de visie en concepting van de Floriade (inclusief de aanloop er naar toe). De mogelijkheid bestaat om op twee momenten andere stakeholders (waarvan het belangrijk is om ze te betrekken) te laten mee bouwen aan de visie. Dat is aan de voorkant (creatieve inputsessies van een dagdeel: bouwstenen/ideeën aanleveren) en na de concretisering (verrijkingssessie). Op die manier is het mogelijk om deze mensen/organisaties te betrekken en ze mede ambassadeur te maken van de Floriade in wording. Als dit een grote groep betreft, is het verstandig om meerdere input en verrijkingssessies te organiseren.

Onderstaand beschrijven we de stappen van het kernproces.

1. Voorbereiding

De inhoudelijke basis wordt gevormd door het eindrapport van de expertgroep, aangevuld met andere relevante of nieuwe inzichten en ontwikkelingen. Belangrijk is dat een klein team de regie neemt over samenstelling van het *dreamteam* en het in kaart brengen en uitnodigen van een bredere groep “meedenkers en –bouwers”.

Voorafgaand aan het proces is het van belang om na te gaan of de eigen visie en ambitie van de Floriade hoofdspelers (“eigenaren”) voldoende helder zijn (tuinbouwsector en Gemeente Almere).

2. Overzicht speelveld en eerste bouwstenen

In een aftrapsessie van een dag komen alle aspecten die van belang zijn voor het bouwen van een gezamenlijke visie aan bod. Doel is dat iedereen op hetzelfde kennisniveau is gebracht en op de hoogte is van alle belangen, behoeften en ambities die er spelen. Vertrekpunt zijn de bundeling van inzichten van de expertgroep. Waar nodig kunnen deze verder toegelicht, aangevuld of aangescherpt worden. De eerste bouwstenen, ambities en uitdagingen worden hier al zichtbaar.

3. Inspiratie

Belangrijk voor het creatieve proces is om met elkaar nieuwe inspiratie op te doen op andere speelvelden. Buiten de gebaande paden, leren van andere initiatieven. De thema’s waarlangs deze inspiratie wordt gebouwd worden bepaald op basis van de vorige sessie. Thema’s zijn bijvoorbeeld: magneetwerking, de geheimen van goede *experiences*, *placemaking*, inspirerende duurzaamheid, gezond & lekker leven, initiatieven die gaan over het creëren van een betere wereld et cetera. In kleinere teams gaan we op pad (gedurende 2 dagen). Elk team krijgt een te volgen route met bezoeken, gesprekken en opdrachten en brengt zijn ontdekkingsreis met foto’s in beeld. Aan het eind van de inspiratiereis vertellen de teams hun verhalen aan elkaar. Ter voorbereiding op de imagineering sessie maakt elk lid van het *dreamteam* een selectie van beelden en verhalen waarvan hij/zij vindt dat het relevante en verfrissende bouwstenen/inzichten zijn om te bouwen aan de visie.

4. Imagineering

In deze sessie, die zo’n twee dagen in beslag neemt, komt alles samen en bouwen we een creatief proces de gezamenlijke visie:

- Wat zijn onze belangrijkste inzichten?
- Waar geloven we als Floriade in? (WHY?)(onze kern + ambitie)
- Hoe gaan we dat als Floriade realiseren? (HOW?) (onze strategische pijlers)
- Wat gaan we daadwerkelijk creëren om dit te bereiken en wie gaan we hierbij betrekken (WHAT?) (concepten, partnerships, positionering, sponsoring, doelgroepen, businessmodel, activiteiten in de aanloop naar de Floriade...)

De focus ligt hier op de conceptuele visie en strategie. Het “What”- level wordt verder uitgewerkt in de concepting en concretisering.

5. Concepting

Als de visie helder is, is het belangrijk om deze te vertalen in een concept en hiervan de verschillende concrete onderdelen te benoemen (vlekkenplan, ruimtelijke indeling en hoofdconcepten). Sessie van circa 1 dag.

Hierbij is het belangrijk om enkele gespecialiseerde professionals (architectuur, experience design, *placemaking* en visualizers) aan te sluiten bij het creatieve proces zodat het “wat” ook concreet en visueel wordt. Nog beter is om ze vanaf de imagineering aan te sluiten. De visualizers kunnen na deze sessie de eerste ontwerpen maken.

6. Concretisering

Wij verwachten dat voor de eerste aanzet tot concretisering 2 sessies van een dag nodig zijn om de visie door te vertalen in concrete ideeën en initiatieven. Als de visie helder is kan het team in subteams verschillende onderwerpen verder uitwerken. In deze sessies ligt de nadruk op het concretiseren van het business model, de samenwerkingspartners, de marketing enzovoort. Dus: alles wat concreet nodig is om de visie en strategie te realiseren en te implementeren.

7. Next steps

Eindpresentatie en benoemen van vervolgstappen (“jobs to be done”), een concrete roadmap waarmee het Floriade team gericht aan de slag kan!

Bijlage 3: Floriade 2012 in feiten en cijfers

Duur & Openingstijden	5 april 2012 – 7 Oktober 2012 Dagelijks 10 am – 7 pm Dagelijks 10 am – 8 pm (Vrijdag/Zaterdag 11 pm) – 21 juni 2014 – 1 september 2014																		
Categorie	A1 international Horticultural Exhibition, erkend door BIE en AIPH																		
Centrale thema	'Be part of the theatre in nature, get closer to the quality of life'. Dit centrale thema is vertaald in vijf subthema's: Gezondheid en ontspanning Green Engine Educatie en Innovatie Environment/quality of life World Show Stage																		
Bezoekers waardering	Algehele waarderingsscore: 8.5/10. Meest populair: Green Engine inclusief de bloemenshow 87% raadt een bezoek aan de Floriade aan.																		
Bezoekers aantal	2.046.684 Profiel: Doel: Ontspanning: 89%, Business 11% Leeftijd: 55+: 65%, Families met kinderen: 13%, kinderen (scholen, individueel): 7% Beste maanden: augustus, september Beste weekdag: zaterdag, dinsdag, zondag Nationaliteiten: NL: 48%, GE: 36%, BE: 5%, UK: 2%, FR: 1%, China en Japan: 1% Vervoer: eigen auto: 56%, touringcar: 28%, openbaar vervoer: 11%, fiets: 5%																		
	<table border="1"> <caption>Gepland vs Feitelijk</caption> <thead> <tr> <th>Method</th> <th>gepland</th> <th>feitelijk</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Park ingang</td> <td>30</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td>Online</td> <td>20</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Groepen</td> <td>29</td> <td>33</td> </tr> <tr> <td>Joint promotion</td> <td>20</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>Anders</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Method	gepland	feitelijk	Park ingang	30	39	Online	20	15	Groepen	29	33	Joint promotion	20	12	Anders	1	1
Method	gepland	feitelijk																	
Park ingang	30	39																	
Online	20	15																	
Groepen	29	33																	
Joint promotion	20	12																	
Anders	1	1																	
Deelnemers	250 nationale deelnemende bedrijven en instanties 800 Business to Business seminars of conferentie 59 handelsdelegaties																		
Internationale Deelnemers	28 officiële deelnemers: Afghanistan, Azerbeidjaan, Bangladesh, België, Bhutan, Bolivia, Tsjechië, China, Zuid Korea, Estonia, Ethiopië, Gambia, Duitsland/NRW, Japan, Kenia, Luxemburg, Mexico, Marokko, Pakistan, Filippijnen, Rusland, Spanje, Sri Lanka, Thailand, Nederland, Tunesië, Turkije 8 exhibitors: Ecuador, Griekenland, Nepal, Peru, Slowakije, Soedan, TFEA, Jemen 2 internationale organisaties: FAO, EC Er zijn 27 nationale dagen georganiseerd en 59 protocollaire Evenementen. Koningin Beatrix heeft samen met de president van Turkije de Floriade bezocht om het Turkse paviljoen te openen																		
Evenementen	> 3.000 culturele performances: 'The World in The Netherlands and The Netherlands in the World'																		

	<p>Openingsceremonie: 974 artiesten. Floriade Kids: 1500 workshops 10 kunstprojecten</p>
Floriade Wedstrijden	<p>Tijdens de Floriade was er in het totaal een bedrag van 270.000 US \$ aan prijzen te winnen. Er zijn in 6 categorieën prijzen uitgereikt: Organization Presentation (1. Huis van de Smaak, 2. Vila Flora, 3. Vivera) Garden & Landscape Design (1. Wilde Weelde, 2. Tuinbracenl, 3. NL Label) Floriade Theme Prize AIPH International Competition (1. Germany, 2. China, 3. Turkey, Indoor: Japan) Special Prize for participant with most cultural and business activities (Indonesia) Floriade prize certificate (1. Tropical Treasures, 2. Spain, 3. Sri-lanka, 4. Italy)</p>
Product wedstrijden	<p>Spring contest: 4 april – 10 juni 2012 Summer contest: 11 juni – 9 augustus 2012 Autumn contest: 20 augustus – 7 oktober 2012</p>
Floriade Dialoog	<p>De Floriade dialoog was een internationaal platform en netwerk waarin de internationale tuinbouwprofessionals vanuit wetenschap, bedrijven en overheidsinstanties elkaar ontmoetten. Gesproken werd over thema's als veilige voedselproductie, verantwoordelijk gebruik van natuurlijke bronnen en groene architectuur en business. De resultaten van deze dialoog zijn vastgelegd in het rapport <i>'Our Planet is a Plant, 2012'</i></p>
Park	<p>66 hectare, waarvan 25 hectare bos en 5 hectare water 19.500 m² tentoonstellingsgebied Internationaal 37.000 m² tentoonstellingsgebied nationaal 4 gebouwen voor indoor shows (7.500 m², 1800 m², 2.500 m², 500 m²) 1.500 m² werd gebruikt door internationale deelnemers voor indoor shows Na het Evenement is het Floriade terrein in handen gekomen van het Venlo Greenpark.</p>
Infrastructuur	<p>1 bezoekers in/uitgang 14 kassa's, 10 handscanners Pendeldienst van en naar Venlo Centraal Station 1 parkeerplaats voor 6.000 auto's 1 parkeerplaats voor 200 touringcars 1 bus terminal voor 12 bussen 5 restaurants, 1 koffiekiosk, 1 restaurant voor groepen, 1 VIP/B2B lounge, 18 kiosken 5 speeltuinen podia 1 conferentiecentrum 1 kabelbaan (1.100 meter) 1 treintje voor transport binnen het park 2 permanente gebouwen Villa Flora: 5.000 m² kantoorruimte, 7.500 m² tentoonstellingsruimte Innovation Center: 5.000 m² kantoorruimte</p>
Services	<p>Visitor Informatie Counter B2B Informatie Counter Rolstoelen en e-scooters beschikbaar Rondleidingen onder leiding van een gids Audio tours</p>
Ontwerp criteria	<p>Normale dag: 29.400 bezoekers, piekmoment op een normale dag: 23.500 Piek dag: 35.000 bezoekers, piekmoment op de piek-dag: 28.000 Behoud het bestaande bos; Maak gebruik van de natuurlijke topografie Behoud de bodem structuur Ontwikkel een connectie tussen natuurlijke en gecultiveerde gebieden Gebruik water als rustelement Gebruik de criteria van Pine & Gillmore bij de beplanting Ontwikkel 5 unieke landschappen gerelateerd aan de 5 subthema's Er is een centrale in- en uitgang Deze grenst aan het Centrale Plein (Welkom & Tot ziens)</p>

	Dimensioneer de services (toilet, informatie, restauratie, speeltuinen, podia) op 'dagjesmensen'																																																			
Sponsoring	<p>De gebudgetteerde sponsoring bedroeg 9,8M euro, waarvan 9,1M gerealiseerd.</p> <p>Sponsorsen Floriade 2012 Venlo</p> <table> <thead> <tr> <th></th> <th>Bedrag</th> <th>Vorm</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Rabobank</td> <td>€ 5.000.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Arcades Dura vermeer</td> <td>€ 1.500.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Oce</td> <td>€ 500.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Interpolis</td> <td>€ 500.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Office depot</td> <td>€ 500.000</td> <td>natura</td> </tr> <tr> <td>Holbox</td> <td>€ 500.000</td> <td>350K in natura</td> </tr> <tr> <td>Munkhof bussen</td> <td>€ 150.000</td> <td>natura</td> </tr> <tr> <td>Freshpark</td> <td>€ 150.000</td> <td>gronden</td> </tr> <tr> <td>Samson Banken</td> <td>€ 75.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gulpener bier</td> <td>€ 150.000</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sicon Logesitiek</td> <td>€ 150.000</td> <td>natura</td> </tr> <tr> <td>accom avm</td> <td>€ 500.000</td> <td>accountancy en legal natura</td> </tr> <tr> <td>Cocal cola</td> <td>€ 150.000</td> <td>50/50 natura</td> </tr> <tr> <td>Appretto</td> <td>€ 50.000</td> <td>in kind</td> </tr> <tr> <td>Sodexo</td> <td></td> <td>partner maar betaal per bezoeker en deel</td> </tr> <tr> <td></td> <td>€ 9.875.000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Bedrag	Vorm	Rabobank	€ 5.000.000		Arcades Dura vermeer	€ 1.500.000		Oce	€ 500.000		Interpolis	€ 500.000		Office depot	€ 500.000	natura	Holbox	€ 500.000	350K in natura	Munkhof bussen	€ 150.000	natura	Freshpark	€ 150.000	gronden	Samson Banken	€ 75.000		Gulpener bier	€ 150.000		Sicon Logesitiek	€ 150.000	natura	accom avm	€ 500.000	accountancy en legal natura	Cocal cola	€ 150.000	50/50 natura	Appretto	€ 50.000	in kind	Sodexo		partner maar betaal per bezoeker en deel		€ 9.875.000	
	Bedrag	Vorm																																																		
Rabobank	€ 5.000.000																																																			
Arcades Dura vermeer	€ 1.500.000																																																			
Oce	€ 500.000																																																			
Interpolis	€ 500.000																																																			
Office depot	€ 500.000	natura																																																		
Holbox	€ 500.000	350K in natura																																																		
Munkhof bussen	€ 150.000	natura																																																		
Freshpark	€ 150.000	gronden																																																		
Samson Banken	€ 75.000																																																			
Gulpener bier	€ 150.000																																																			
Sicon Logesitiek	€ 150.000	natura																																																		
accom avm	€ 500.000	accountancy en legal natura																																																		
Cocal cola	€ 150.000	50/50 natura																																																		
Appretto	€ 50.000	in kind																																																		
Sodexo		partner maar betaal per bezoeker en deel																																																		
	€ 9.875.000																																																			

Bijlage 4: Aanbevelingen naar aanleiding van Floriade 2012

De belangrijkste aanbevelingen zijn grondslag geweest voor het hoofdstuk 'kansen en risico's'. Voor de volledigheid bevat deze bijlage een complete lijst van aanbevelingen naar aanleiding van de evaluatie(s) van Floriade 2012 te Venlo.

2.3 Aanbevelingen 'Eindverslag van de Commissaris Generaal Floriade 2012 te Venlo':

1. Zorg ervoor dat de benoeming van de commissaris generaal gelijktijdig plaatsvindt met de uitnodiging tot deelname van de buitenlandse staten
2. Horeca: Maak diversiteit troef en sta het presenteren van de landeigen keuken toe. Maak dit van meet af aan duidelijk aan de deelnemende landen. Zorg ervoor dat in het tentoonstellingsreglement de mogelijkheid wordt geboden aan deelnemende landen om a) op 20% van de bebouwde oppervlakte van hun terrein zowel retail als landeigen culinaire producten zonder afdracht aan een *'master exploitant'* te kunnen verkopen en b) zo zij willen ok de mogelijkheid krijgen om mee te dingen naar de exploitatie van een restaurant
3. Zorg voor een tijdige betrokkenheid van cateringleveranciers en bepaal samen met hen het aanbod. Geen exclusiviteit
4. Bazaars: zorg ervoor dat in de voorpublicatie naar de deelnemende landen uitdrukkelijk het verbod wordt gecommuniceerd om de paviljoens voor meer dan 20% van de oppervlakte als verkooppunt te benutten. Zie vanaf de eerste dag scherp toe dat er geen bazaarachtige ontwikkelingen sluipenderwijs plaats hebben. Verhoog het streven naar de kwaliteitsslag in plaats van de maximale kwantiteit met betrekking tot het aantal deelnemende landen.
5. Zorg ervoor dat belangrijke handelspartners als Frankrijk, UK en Duitsland sowieso vertegenwoordigd zijn.
6. Er zal een Floriade omvattende taskforce moeten worden gevormd die de deelnemers van meet af aan bijstaat om communicatiemogelijkheden en de samenhang van activiteiten maximaal te kunnen benutten
7. Er zal een adequate structuur gecreëerd moeten worden die zowel in de aanloop naar als tijdens en lang na de Floriade de economische activiteiten bundelt, optimaliseert en koestert. Dit is geen solitaire taak van de Floriade, noch van de regio alleen, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle actoren, ook die van de NTR en de Rijksoverheid.
8. Een nieuwe uitdaging is om het merk 'Floriade' een eigentijdse inkadering te geven, waardoor perceptie en werkelijkheid dicht bij elkaar worden gebracht.
9. Het ware te overwegen bij de opzet van de bedrijfsvoering van de komende Floriade een persoon toe te voegen, die gepokt en gemazeld is in de tuinbouwsector en beschikt over een breed netwerk in deze branche.
10. DE BIE is een internationaal verdrag dat dateert uit 1928, laatste wijziging 1972. Vrijstelling van douanerechten, omzetbelasting, loonheffing conflicteert met nieuwe wetten en regelgeving. Visaproblematiek, tewerkstellingsvergunningen. Vraag een interdepartementale deskundigen groep, aangevuld met operationele deskundigheid, welke aanpassingen dan wel aanvullingen op de bestaande regelgeving dienstbaar zijn om handelend in de geest van de internationale conventie wereltentoonstellingen van Parijs, de Nederlandse concurrentiepositie optimaal te dienen en de positieve beeldvorming over ons land te bevorderen.

Aanbevelingen rapport Hendriks met betrekking tot Governance

1. Leg op voorhand eenduidige en adequate formele afspraken vast tussen betrokken partijen. De statuten van de privaatrechtelijke organisatie en/of onderlinge overeenkomst dienen voldoende mate inzicht te bieden in:

- 1..1 Rolverdeling, rechten en plichten. Hierbij dient overlap in de rolverdeling te worden vermeden en voor de rol van de Gemeente aandacht te worden besteed aan de specifieke functie van de gemeenteraad het college en de vertegenwoordigers vanuit de Gemeente in de privaatrechtelijke organisatie
- 1..2 Benodigde informatievoorziening. Het dient eenduidig inzichtelijk te zijn wie, bij welke gebeurtenissen en op basis van welke informatie de gemeenteraad het college en de vertegenwoordigers vanuit de Gemeente in de privaatrechtelijke organisatie dient te informeren.
2. Organiseer afstemsessies om elkaars wereld te leren kennen
3. Zorg voor goede overdrachtdossiers en structurele ambtelijke betrokkenheid (continuïteit)
4. Besteed aandacht aan contractmanagement en stel een procesbewaker aan.
5. Zorg voor voldoende 'tegenwicht' in kennis en ervaring tussen BV en Gemeente/stichting
6. Organiseer vooraf een (financiële) mid-term evaluatie en behoeven van herijking
7. Zorg vooraf voor inzicht in de bestuurlijke beslismomenten
8. Zorg voor een bestuurlijke functiescheiding
9. Vermijd onnodige financiële verbondenheid grootschalige projecten
10. Formaliseer de regionale samenwerking. Het dient duidelijk te zijn wie binnen de samenwerking de regie voert, wat deze rol inhoudt en wat het mandaat en de verantwoordelijkheid van de regievoerder is. Besluitvorming dient eenduidig vastgelegd te worden, zodat transparant is welke voor de Gemeenten bindende beslissingen er worden genomen op regionaal niveau.

Aanvullende aanbevelingen

1. Zie er bij toekomstige samenwerkingsverbanden op toe dat er op de juiste plaatsen adequate vervangingsregelingen getroffen zijn;
2. Ga geen toekomstige 50-50 zeggenschapsverhouding aan met externe partners wanneer de Gemeente garant staat voor eventuele tekorten;
3. De Regio Venlo dient, in samenwerking met de Duitse partners, een nadere verkenning uit te voeren naar de vraag of het aantal bezoekers uit Duitsland bij een andere organisatie en/of werkwijze groter had kunnen zijn;
4. Kom als Floriade BV en Regio Venlo alsnog tot een gedeelde analyse over de vraag waarom de doelstelling van een budgettair neutrale Floriade niet is gehaald;
5. De Floriade is een regionale diepte-investering geweest die langdurig en intensief moet worden gevolgd en opgevolgd. Het is belangrijk het momentum niet voorbij te laten gaan maar te oogsten wat er is gezaaid.
6. Bezie of het in een latere fase zinvol is onderzoek te (laten) doen naar aspecten waarbij de effecten zo kort na de Floriade nog niet goed waarneembaar en meetbaar zijn;
7. Bij een grootschalig regionaal Evenement maakt ook de afwikkelfase, net als de voorbereiding, volwaardig deel uit van het project en dient daarom afdoende ingevuld en ingericht te zijn;
8. Gemeenten dienen de afweging die zij maken bij het wel of niet aangaan van een publiek-private samenwerking te intensiveren en verbreden;
9. Gemeenten dienen vooraf in te regelen en vast te leggen dat op elk moment gedurende de volledige looptijd van een project de gemeenteraden periodiek en op hun verzoek (financiële) informatie kunnen en zullen ontvangen;
10. Gedeputeerde Staten zouden in hun toetsing tevens dienen te kijken of zaken binnen het voorgelegde samenwerkingsconcept helder en eenduidig zijn afgesproken en ingeregeld;
11. Gemeenten dienen nu reeds goede overdrachtdossiers en structurele ambtelijke betrokkenheid in te regelen in de relevante interne processen

12. Een eventueel op te stellen bestuurlijk projectplan moet een dynamisch karakter hebben, bijvoorbeeld in de vorm van jaarschijven waar in de loop van het jaar zaken aan toegevoegd kunnen worden;
13. Gemeentelijke deelnames in (publiek-private) samenwerkingsverbanden dienen belegd te worden bij de portefeuillehouder Financiën, en wanneer dat problemen oplevert, bijvoorbeeld in kleine Gemeenten, bij de burgemeester;
14. De (nu zeven) samenwerkende Gemeenten binnen de Regio Venlo dienen op korte termijn een onderzoek te starten naar de meest geschikte samenwerkingsvorm op regioniveau, en dienen tot die tijd in elk geval samenwerkingsverbanden op projectniveau te formaliseren en daartoe telkens een tijdelijke rechtspersoon in te richten.

Aanbevelingen rapport Refresh (2009)

Operatie Refresh is in 2008 gelanceerd om richting en verfrissing te geven aan de Floriade2012. Hoewel deze aanbevelingen in het licht van Floriade 2012 moeten worden beschouwd, zijn ze breder toepasbaar:

1. De sector: de verschillende sectoren van de tuinbouw worden aangesproken en meegenomen via verschillende subthema's (Groene ruimtelijke ordening, Green engine, Gezondheid, Growing concepts, Leisure & Pleasure, Groene Energie). In de aanloop naar 2012 kunnen de sectoren op virtuele wijze betrokken blijven bij de opbouw.
2. The *Making of*. Gebruik een 'duostrategie' voor het 'grote publiek' en vakgroepen – het hart met de bloembladeren. Dit geheel kan ook virtueel op de website worden doorgevoerd:
 - a. Het virtuele hart: gericht op de consument. Bevat acties, internet polls, algehele informatie, voortgang van de bouw, de Flori's, ticketverkoop, preuvenement, 'je eigen tuin', forum, virtuele outlets en vele andere publieksgerelateerde zaken.
 - b. De subthema's kunnen op andere wijze worden ingevuld. Wel degelijk toegankelijk voor publiek dat de website bezoekt, maar ook voorzien van gespecialiseerde informatie, waar vakgroepen wat aan hebben. Zo zal het gemakkelijker zijn voor vakgroepen, journalisten, retailers en collega's om met elkaar in contact te komen.
 - c. De toekomstige meerwaarde voor de NTR en de Floriade is in potentie enorm. Het merk Floriade kan in één keer de plek worden waar mensen terecht kunnen voor al hun tuinbouw gerelateerde zaken. Een open forum met vertakkingen naar alle aspecten van de tuinbouw.
 - d. Kinderfloriade.nl
3. Geef de Floriade een gezicht van een bekende Nederlander mee, een soort top ambassadeur. Stel daarnaast nog vele andere Floriade ambassadeurs aan.
4. Zoek samenwerking op met Torhout/Wechter, Pinkpop en andere festivals in de buurt
5. Zoek samenwerking met bijvoorbeeld de Efteling.



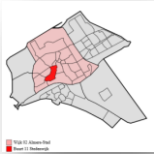



Bijlage 5: Enkele cijfers over de Flevolandse tuinbouwsector

Bron: Aanzet Gezamenlijk Economisch Programma 'Floriade Werkt!' (Provincie, 2013)

Tabel 1:	Aantal tuinbouwbedrijven, Flevoland en Nederland, 2011		
	Nederland	Flevoland	Flevoland als %
			van Nederland
Aantal tuinbouwbedrijven			
Tuinbouw open grond, totaal	10.851	451	4,2%
bloembollen en -knollen	1.662	183	11,0%
bloemkwekerijgewassen	1.433	24	1,7%
boomkwekerij en vaste planten	3.486	60	1,7%
fruit open grond	2.574	99	3,8%
tuinbouw groenten, totaal	2.885	125	4,3%
Onder glas	5.462	79	1,4%









Tabel 2:	Areaal tuinbouw, Flevoland en Nederland, 2011, in hectare		
	Nederland	Flevoland	Flevoland als %
			van Nederland
Areaal tuinbouw (hectare)			
Tuinbouw open grond, totaal	88.552	6.605	7,5%
bloembollen en -knollen	24.126	3.235	13,4%
bloemkwekerijgewassen	2.928	78	2,7%
boomkwekerij en vaste planten	17.184	418	2,4%
fruit open grond	19.230	1.364	7,1%
tuinbouw groenten, totaal	25.083	1.510	6,0%
Onder glas	10.249	181	1,8%

Bijlage 6: Rapporten bewoners (Centrum, Film- en Stedenwijk)

	 20140215 growing green citizens.pdf Op 15 februari 2014 is dit rapport aan wethouder Henk Mulder en Ed Anker aangeboden.
	Tekst in rapport.
	 eindverslag  Floriade, bijdrage Floriade.20022014.pxFilmwijk in vier speer

Bijlage 7: Leden Overzicht Verkenningsswerkgroep

	Cees Veerman	Voorzitter Verkenningsswerkgroep Floriade 2022 Oud minister van Land- en Tuinbouw Hoogleraar Universiteit Wageningen Commissaris RABO bank	secretariaat@veermanconsulting.eu
	Arnoud Aikema	Financieel en Juridisch expert Supervisory Board Accon AVM en Stichting Liliane Fonds Directeur HALDT consult	aikema@haldt.nl
	Piet Grinwis	Organisatie en Bestuursadviseur GrinwisZonneveld	pg@grinwiszonneveld.nl
	Wienke Bodewes	Directeur Amvest Voorzitter Stichting Het Nieuwe IJ Forum voor Stedelijke Vernieuwing	wbodewes@amvest.nl
	Winy Maas	Architect en Stedenbouwkundige Oprichter MVRDV Onderzoeksbureau 'De Why Factory'	winymaas@mrvdv.nl
	Ernst van den Ende	Directeur van de Plant Sciences Group van Wageningen UR Topsector Board Tuinbouw	ernst.vandenende@wur.nl
	Doeke Faber	Bestuurslid NTR, Floralien Bloemenbureau Holland Oud voorzitter AIPH	dokefaber@gmail.com

	Gijs Kok	Corporate Affairs FloraHolland Greenport Aalsmeer AIPH	gijskok@floraholland.nl
	Jempi Moens	Oprichter & Eigenaar Fresh Forward Dreamteam Almere Stadshart	jempi@freshforward.com
	Marc van Rooij	Burgerinitiatief Floriade FSC40 Global Foodsecurity Program Directeur MVRC Boardroom Consultants	marc@mvrc.eu
	Niels Louwaars	Directeur Plantum NL Bestuurslid NTR	n.louwaars@plantum.nl
	Robert Roodenburg	Directeur van Vereniging van Groothandelaren in Bloemkwekerijproducten (VGB) Vice-voorzitter NTR	rroodenburg@vgb.nl
	Marianne van den Berg	Gemeente Almere Project-, proces- en programma management	mvdberg@almere.nl
	Jeroen Lodeweges	Gemeente Almere Senior Juridisch adviseur, Afdeling Grondzaken	ilodeweges@almere.nl
	Joyce de Jong	Secretaris Verkenninggroep Floriade 2022 Programma Manager, Gecertificeerd MSP trainer	joycedejongprive@hotmail.com

Bijlage 8: Giving Back

Concept: Flevolandse ondernemingen doneren geld voor entreekaartjes Floriade 2022 voor alle bewoners van Flevoland. In **2022** zijn er ongeveer 32.000 bedrijven en 400.000 inwoners van 9 jaar in Flevoland.

Crowd funding =

“Financial contributions from online investors, sponsors or donors to fund for-profit or non-profit initiatives or enterprises. *Crowd funding* is an approach to raising capital for new projects and businesses, by soliciting contributions from a large number of stakeholders following three types of *crowd funding* models: (1) **Donations, Philanthropy and Sponsorship where there is no expected financial return**, (2) Lending and (3) Investment in exchange for equity, profit or revenue sharing.”

- De komende twee jaar worden bedrijven verleid kaartjes te kopen d.m.v. een financiële storting/donatie in de **stichting Giving back Floriade 2022**
- Gedurende 10 jaar levert het gestorte bedrag basis bedrag, rente op rente op
- Deze rente wordt toegevoegd aan het totaal
- In 2022 levert het basisbedrag + rente voldoende financiële middelen op om entreekaartjes te kopen voor alle bewoners van Flevoland
- ANBI status zal worden aangevraagd bij belasting
 - Een door de Belastingdienst als zodanig aangemerkte ANBI hoeft geen erf- of schenkbelasting te betalen over erfenissen en schenkingen die de ANBI ontvangt in het kader van het algemeen belang. Fiscale faciliteiten voor ANBI's spreiden zich uit over:
- Vennootschapsbelasting, Inkomstenbelasting, Schenk- en erfbelasting
- Uitgaven: Uitkeringen die een ANBI doet in het algemene belang zijn vrijgesteld van heffing schenkbelasting. De uitkeringen volgens de doelstellingen worden niet in Nederland belast.

Entreekaartjes tegen gereduceerd tarief

- € 19,- per kaartje
- Bedrijven kunnen dit opvoeren als kosten (40% aftrekbaar): netto kost het kaartje € 11,40
- Geld wordt gestort op een speciale bankrekening t.b.v. stichting Giving Back Floriade 2022 - na toewijzing in oktober 2012
- Entreekaartje van € 19,- levert met rente op rente in 2022 ongeveer € 30,- op.
- Aan de verschillende bedrijfskringen en verenigingen worden uitgenodigd om een Manifest te tekenen waarin ze oa aangeven de Stichting Giving back Floriade 2022 te ondersteunen in haar doelstelling alle burgers van Flevoland namens het samenwerkende bedrijfsleven uit te nodigen.
- Te denken val oa aan de volgende partijen VBA, BKL, BKU, KvK, VNO NCW, Diverse winkeliersverenigingen, OMFL, EDBA, enz.

Bijlage 9: Voorbeeld Co-creatie Toeristische sector: Memorandum of Understanding

Memorandum of understanding

Samenwerking tussen Stichting Hermitage aan de Amstel en de op te richten Stichting Floriade 2022 Almere bij toewijzing van de Floriade 2022 aan de stad Almere

HERMITAGE  AMSTERDAM



Inleiding en samenvatting

de Stichting Hermitage aan de Amstel

De Stichting Hermitage aan de Amstel heeft een overeenkomst met de Russische overheid om samen met het Staatsmuseum de Hermitage in St.-Petersburg tentoonstellingen te produceren. In opdracht van de Stichting Hermitage aan de Amstel organiseert de Stichting Producties De Nieuwe Kerk en Hermitage Amsterdam de tentoonstellingen in de Hermitage Amsterdam. De Hermitage Amsterdam is een onafhankelijke en zelfstandige juridische entiteit met eigen geldstromen en een eigen doelstelling.

Stichting Producties De Nieuwe Kerk en Hermitage Amsterdam

De Stichting Producties De Nieuwe Kerk en Hermitage Amsterdam realiseert tentoonstellingen in De Nieuwe Kerk Amsterdam én in de Hermitage Amsterdam, in opdracht van beide instituten. Deze hebben een geheel eigen plaats binnen de nationale en internationale museumwereld verworven.

De Stichting Hermitage aan de Amstel heeft o.a. als doelstelling de betrekking tussen Rusland en Nederland te faciliteren en te verbeteren d.m.v. culturele activiteiten.

De bij toewijzing van de Nederlandse Tuinbouw Raad van de Floriade 2022 op te richten Stichting Floriade 2022 Almere.

De na toewijzing op te richten stichting Floriade 2022 Almere is verantwoordelijk voor het tot stand komen van de Floriade 2022 Almere en de 10 jaar durende ontwikkeling tussen 2012 en 2022. In opdracht van de Stichting Floriade 2022 Almere zal een nieuwe juridische identiteit worden opgericht, die verantwoordelijk zal zijn voor de verdere uitvoering en de ontwikkeling van de plannen van de Floriade 2022 Almere.

HERMITAGE  AMSTERDAM 

Bijlage 1b

Second opinion Governance – AT Osborne, juli 2014

Governance structuur Floriade 2022

Rapportage second opinion
Definitief– 23 juli 2014



0. Samenvatting

- AT Osborne is door de gemeente Almere gevraagd haar oordeel te geven over de door de heer Veerman voorgestelde governance structuur voor de Floriade 2022 in het rapport 'Floreren in Almere - Mensen maken de stad'.
- Ten opzichte van het bidbook gaat de door de heer Veerman voorgestelde structuur uit van het principe dat de drieslag '*making of – event – legacy*' wordt ondergebracht in één BV.
- Er zijn geen expliciete ontwerpuitsgangspunten voor de governance structuur opgesteld. Daarmee blijven sommige afwegingen impliciet.
- De door de heer Veerman voorgestelde governance structuur is in onze ogen echter een goed vertrekpunt voor verdere invulling van de governance rondom de Floriade.
- Het voorgestelde model biedt ruimte om op basis van concrete belangstelling vanuit de markt de governance structuur verder in te vullen. Op basis van een marktconsultatie kunnen mogelijke partners en bijbehorende mogelijkheden worden geïnventariseerd.

0. Samenvatting

- AT Osborne deelt de visie van de gemeente dat het Floriade-event een bijdrage (efficiency-voordeel) moet leveren aan de toekomstige gebiedsontwikkeling en plannen gebiedsontwikkeling zijn randvoorwaarden voor ontwerp Floriade. In lijn met deze visie moet het uitgangspunt zijn dat het Floriade-gebied van 'achterenaar-voren' wordt ontwikkeld.
- Aangezien de efficiency-voordelen moeten blijken in de exploitatiefase van het gebied is het betrekken van toekomstige gebiedsexploitanten alleen mogelijk bij concreet perspectief is op deze toekomstige baten. Alleen in dat geval zal marktparticipatie over de gehele 3 fases (*'making of, event en legacy'*) naar verwachting kansrijk zijn.
- Wanneer een concreet perspectief op de exploitatiefase niet gegeven kan worden of wanneer het ontbreekt aan concrete belangstelling door de markt, biedt het model ruimte om marktparticipatie per fase vorm te geven.

Inhoud

0. Samenvatting
1. Vraagstelling
2. Algemene bevindingen
3. Aanpak
4. Analyse
 - Voorgestelde governance structuur
 - Beoogd resultaat
 - Bevindingen per aspect
 - Alternatieven
5. Conclusie en beantwoording vragen
6. Aanbeveling vervolgproces

1. Vraagstelling -achtergrond

- In juni 2012 heeft de gemeenteraad van Almere ingestemd met het voornemen van het college zich kandidaat te stellen voor de Floriade 2022 en het indienen van het bijbehorende bidbook.
- Governance model bidbook: het onderbrengen van het Floriade-event in een afzonderlijke juridische entiteit (BV).
- In september 2012 heeft de Nationale Tuinbouwraad gekozen voor Almere als locatie voor de Floriade. Het college van B&W heeft de heer Cees Veerman gevraagd een verkenning te doen naar de condities waaronder de Floriade tot een succes kan worden. De resultaten van deze verkenning (april 2014) zijn beschreven in het rapport 'Floreren in Almere - Mensen maken de stad'.
- Governance model Veerman: Aanvullend op het beoogde governance model in het bidbook stelt de heer Veerman voor om naast het Floriade-event zelf, ook de aanloopfase (de '*making of*') en de toekomstige ontwikkeling van het gebied (de '*legacy*') onder te brengen in de entiteit. Dit voorstel is gebaseerd op de wens om het concept achter de Floriade te verbinden met het business model.

1. Vraagstelling (1)

AT Osborne is gevraagd een integraal oordeel te geven over de door de heer Veerman voorgestelde governance structuur, en in dit kader de volgende vragen te beantwoorden:

1. Beoordeel de door Veerman voorgestelde governance op de volgende aspecten:
 - a. Kansen voor een hoogwaardige ontwikkeling van het gebied.
 - b. Kansen voor een hoogwaardige eindkwaliteit na 30 jaar.
 - c. Risico's voor de publieke overheid.
 - d. Regierol van de publieke overheid op de content van het evenement en de gebiedsontwikkeling.
 - e. Regierol van de publieke overheid op het benoemings- en beloningsbeleid van de RvC en directie.
 - f. Het fiscaal meest gunstige regime t.a.v. de ontwikkeling van het evenement, alswel de gebiedsontwikkeling met als bijzonder aandachtspunt de art.17.4 status van delen van het gebied
 - g. De mogelijkheid voor het bedrijfsleven om (bv. via aandelen) te participeren.

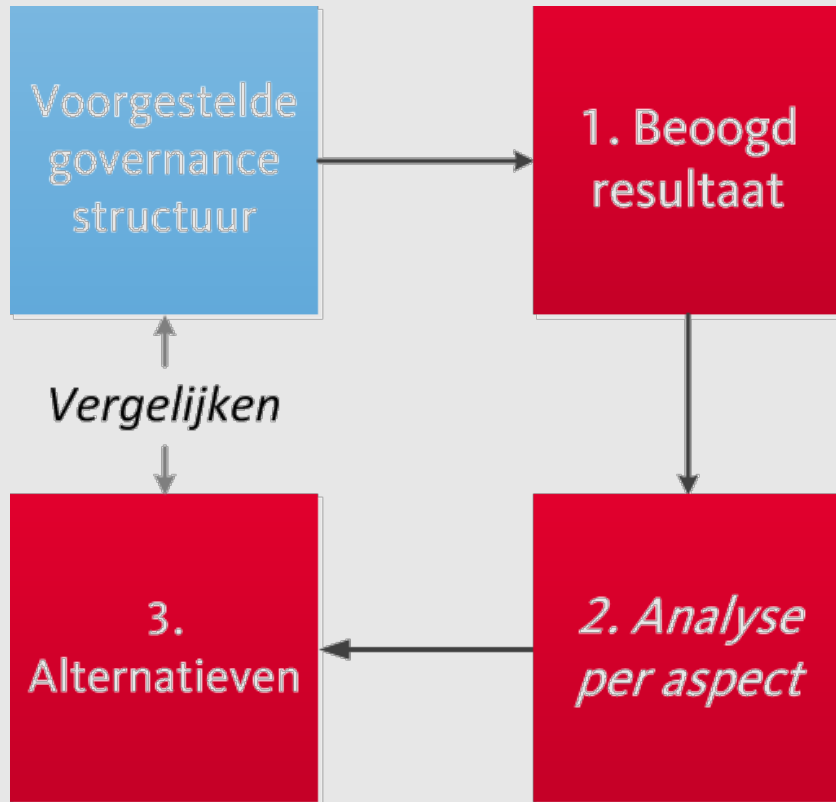
1. Vraagstelling (2)

- h. Als de gemeente vanwege regie en risico's een meerderheidsbelang heeft in de governance, hoe aantrekkelijk is het dan voor het bedrijfsleven een minderheidsbelang te nemen?
 - i. Onder welke voorwaarden zijn bedrijven / het bedrijfsleven bereid om een meerderheidsbelang en de daarbij behorende risico's te nemen?
 - j. Hoe kan in dat geval de gemeente haar regierol voldoende uitoefenen met een minderheidsbelang in de governance?
 - k. Kunt u inzicht geven in de overwegingen die horen bij de BV als voorgestelde rechtsvorm?
 - l. Uitgaande van een 50/50 participatie publiek – privaat: wat zijn dan de (extra) beïnvloedingsmogelijkheden van publieke zijde?
 - m. Kunt u inzicht geven in de beoogde marktpartijen bij een combinatie van 'making of' event en legacy?
 - n. Kunt u een uitspraak doen over de kosten van de governance modellen?
2. Is een knip tussen in de governance tussen de periode t/m 2022 en de periode na 2022 denkbaar en zinvol?

1. Vraagstelling (3)

2. Betekent deze bijzondere ontwikkeling een bijzonder risicoprofiel en vertaalt dit zich in voorkeuren voor de governance?
3. Leidt uw beoordeling tot een beter alternatief?
4. Wat zijn de criteria voor op afstand plaatsen van de gebiedsontwikkeling binnen een entiteit?

3. Aanpak



1. Wat is het beoogde resultaat van de opgestelde governance structuur?
2. Wat zijn de kansen/risico's/aandachtspunten per aspect?
 - Kwaliteit (ruimtelijk/omgeving)
 - Financieel/fiscaal
 - Markt/participatie
 - Juridisch/organisatorisch
3. Wat zijn mogelijke alternatieven t.o.v. de voorgestelde governance structuur?

4. Analyse - voorgestelde governance structuur

Strategische doelstellingen Floriade 2022

- Het (inter) nationale imago van de tuinbouwsector verbeteren
- Almere als interessante en jonge stad promoten (*branding*);
- Het opleveren van het Floriade terrein als karakteristieke opstap naar de florerende wijk Almere-Floriade
- De (inter)nationale handel en handelscontacten bevorderen
- Kennisontwikkeling en –uitwisseling rond de thema's landbouw, duurzaamheid, verstedelijking en Food Security stimuleren
- Het maximaliseren van de economische, sociale, maatschappelijke voordelen als *spin off* van de Floriade.
- Stimuleren ondernemerschap, zowel lokaal (Growing Green Cities) als op regionaal niveau.
- Het organiseren van een inspirerend Floriade-event dat een internationaal publiek van alle leeftijden aanspreekt.

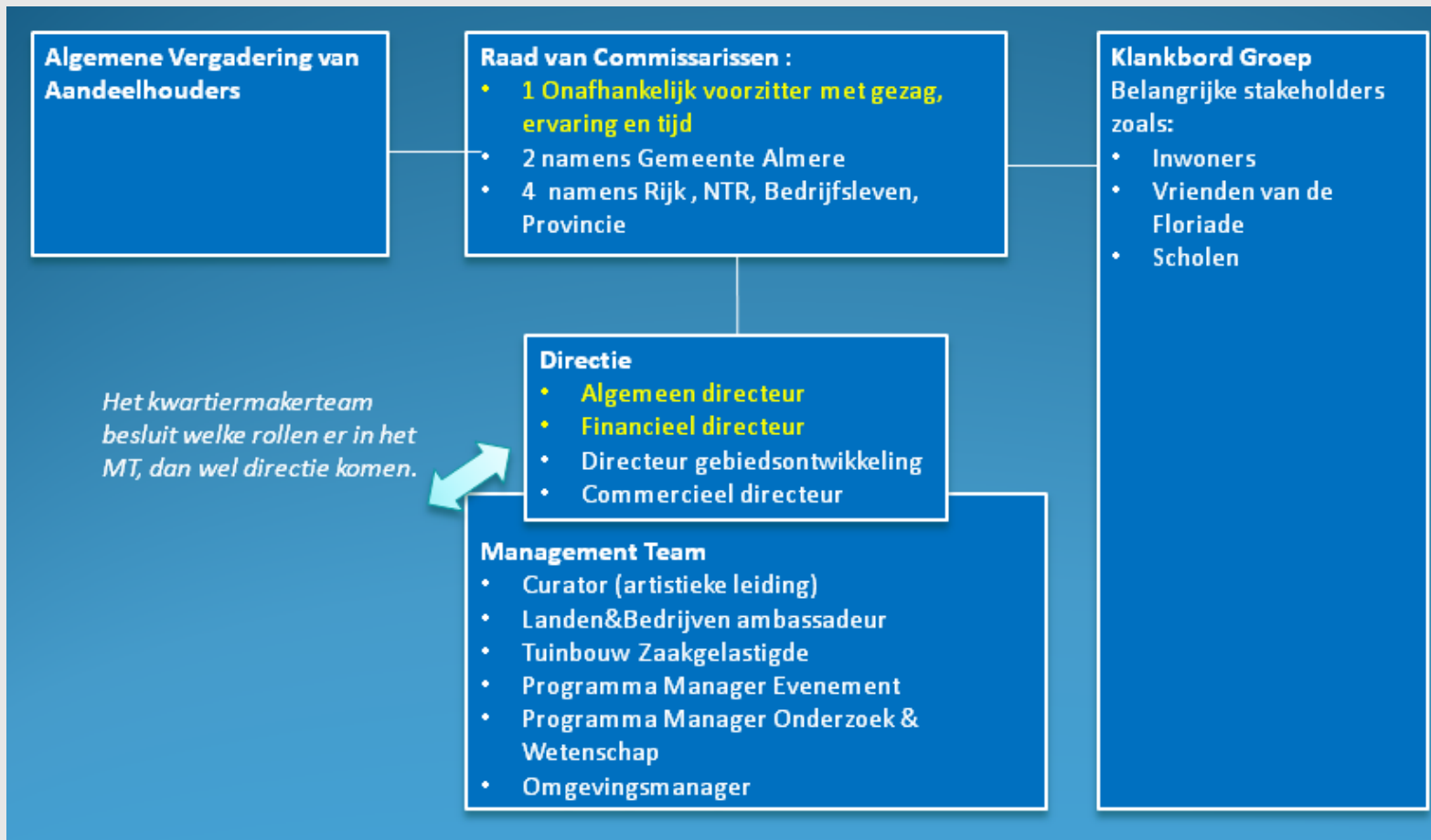
Verkenningrapport blz. 14

4. Analyse - voorgestelde governance structuur

Doelstellingen Gebiedsontwikkelingsplan Centrum Weerwater (niet in rapportage Veerman)

- een kansgerichte ontwikkeling naar een regionaal centrumgebied met een mix van functies, die waarde toevoegt aan de stad en bijdraagt aan de (boven)regionale betekenis
- een gezonde groene stadswijk die het brandpunt is van wereldwijde innovaties op het gebied van gezonde leefomgeving, gezonde stedelijke systemen (voedsel, energie, water, mobiliteit, grondstoffen voor bouw en openbare ruimte)
- Almere Centrum Weerwater is de binnenstedelijke ontwikkeling van Almere 2.0
- de verdubbeling van de A6 wordt ingezet als podium voor gebiedsontwikkeling.

4. Analyse - voorgestelde governance structuur



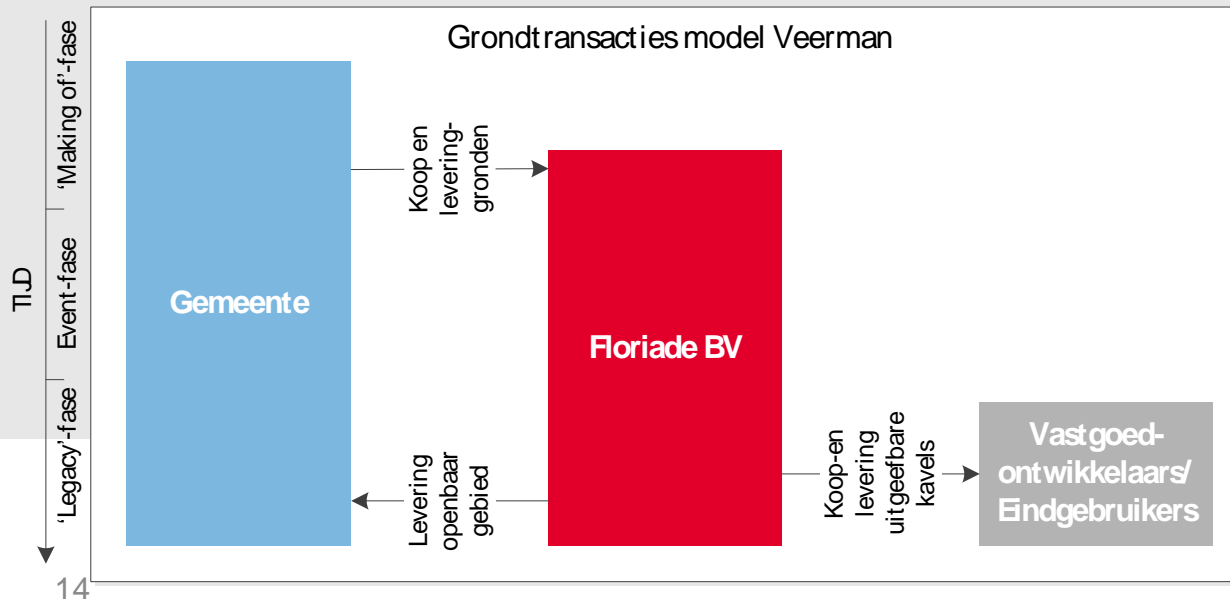
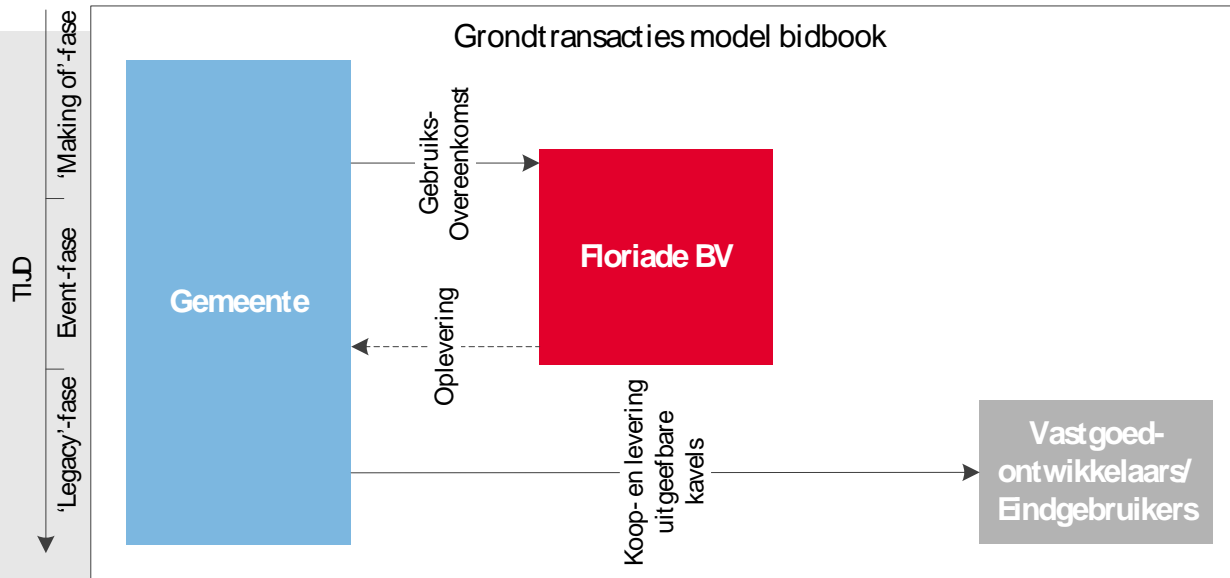
Verkenningrapport blz. 45

4. Analyse - voorgestelde governance structuur

Voorgestelde scope van de BV

- De directie van de BV heeft als opdracht de totale doelstelling van de Floriade te halen en opereert daarmee in het licht van de trits '*making of – event – legacy*'. Vanwege talrijke afhankelijkheden kan dit alleen in zijn geheel, als drie-eenheid, geleid worden;
- De BV is werkgever voor het gehele 'Floriade Bouwteam' via detacheringafspraken voor ambtenaren en termijncontracten voor externen;
- De BV start zo spoedig mogelijk en zal tot na 2022 bestaan, zodat het waarmaken van de *Legacy* niet buiten de boot valt. De invulling van de BV past zich organisch aan de fase waarin de BV zich bevindt. De Gemeente beslist over een eventuele ontbinding van de BV na 2022;
- Floriade 2022, zo is het idee, helpt de volgende Floriade in 2032 op pad. De Floriade in de toekomst is als het ware een estafette, waarbij je een tijd met elkaar meeloopt om geen 'dips' te laten ontstaan en de continuïteit van doelstellingen en programma te waarborgen.
- Onderdeel van de scope vormt de zeggenschap gedurende de periode vanaf de *Making of* tot en met de *Legacy* en de daarbij passende risicoverdeling over de deelnemende partijen.

4. Analyse - voorgestelde governance structuur



- Het bidbookmodel gaat uit van tijdelijk gebruik op basis van gebruiksovereenkomsten door Floriade BV met opleveringsafspraken bij einde gebruik en verrekening van het exploitatiesaldo bij liquidatie van Floriade BV (na Eventfase)
- In model Veerman zijn grondtransacties niet nader geduid, maar gezien het beoogde model ligt het voor de hand dat in dat geval:
 - de gronden na oprichting worden ingebracht in de BV en de inbrengwaarde wordt betaald
 - na oplevering (hetzij na einde exploitatieperiode) het openbaar gebied wordt teruggeleverd aan de gemeente.
 - bij liquidatie van Floriade BV (na legacy-fase) het exploitatiesaldo wordt verrekend.

4. Analyse - voorgestelde governance structuur

Keuze BV als vennootschapsvorm

Motieven voor keuze:

- Creëren mogelijkheid voor participatie vanuit de markt (als aandeelhouder, of RvC)
- Bedrijfsmatige aanpak
- Op afstand plaatsen d.w.z. scheiden zakelijke beoordeling van politiek/bestuurlijke afweging
- Mogelijkheid borging inherente risico's van de onderneming
- Risicospreiding

In afwijking van bidbook geen stichting die aandelen houdt:

“De in het Bidbook genoemde mogelijkheid om boven de vennootschap een stichting te plaatsen, die de aandelen houdt, is niet noodzakelijk vanuit het oogpunt van transparantie of de wens de invloed op de vennootschap te verstevigen. In tegendeel. Een dergelijke extra laag in de governance draagt eerder minder dan meer bij op deze aspecten.” (Verkenningrapport blz . 46)

4. Analyse - beoogd resultaat

- De strategische doelen voor de Floriade 2022 zijn abstract geformuleerd en geven daarmee geen richting aan de keuze voor de te hanteren governance structuur.
- De ontwerpuitgangspunten voor de governance structuur zijn niet geëxpliciteerd. Daarmee blijft de motivatie voor het in de rapportage voorgestelde governance model impliciet.
- Onderliggende motieven voor de voorgestelde structuur lijken te zijn:
 - dat de Floriade vraagt om meer slagvaardigheid dan reguliere projecten;
 - dat de Floriade vraagt om een meer bedrijfsmatige aanpak dan reguliere projecten, waarbij zakelijke beoordeling wordt gescheiden van politiek/bestuurlijke afwegingen;
 - dat de mogelijkheid van risicodragende participatie vanuit de markt nodig is om de Floriade tot een succes te maken.
 - dat door de governance structuur de financiële risico's voor de gemeente worden beperkt
 - dat de Floriade op zichzelf niet winstgevend te maken is en dat de 3 fases in één hand moeten worden gelegd om maximaal efficiency voordeel te bewerkstelligen.

4. Analyse - Bevindingen per aspect

Om te komen tot alternatieven voor het voorgestelde governance model hebben wij gekeken naar de volgende aspecten:

1. Kwaliteit (ruimtelijk/omgeving)
2. Financieel/fiscaal
3. Markt/participatie
4. Juridisch/Organisatorisch

Daarbij hebben wij het voorgestelde governance model vergeleken met de situatie uit het bidbook, waarin alleen het Floriade-event als afzonderlijke privaatrechtelijke entiteit is vormgegeven.

4. Analyse - Bevindingen per aspect (kwaliteit)

Kansen

- Het in één hand houden van '*making of, event en legacy*', biedt meer mogelijkheden voor het creëren van maatwerk gericht op het gebied. Denk daarbij aan het afwijken van staande gemeentelijke beleidskaders. Dit creëert mogelijkheden voor bijvoorbeeld het inpassen van innovatieve concepten/R&D projecten van private partijen.

Risico's

- De kwaliteit van het event wordt gekoppeld aan het mogelijke exploitatieresultaat van de gebiedsontwikkeling volgend op het Floriade-event.
- Er kan sprake zijn van spanning tussen de kwaliteitsambities van het Floriade-event en de uiteindelijke te realiseren gebiedskwaliteit.

Overig

- Op dit moment laat het governance model het verlengen van de legacy periode tot na de ontwikkelfase nog open. De kwaliteit tijdens de beheer- en exploitatieperiode wordt bepaald door het concrete zicht op baten in de exploitatiefase. Voordeel hiervan zou kunnen zijn dat dit bijvoorbeeld hogere kwaliteitsinvesteringen in de event-fase rechtvaardigt of financiële voordelen in de exploitatiefase. Dit moet op dat moment worden afgewogen tegen het nadeel dat ook in de beheerfase de zeggenschap gedeeld wordt.

4. Analyse - Bevindingen per aspect (financieel/fiscaal)

Kansen

- Het in één hand leggen van de verschillende fases binnen één entiteit geeft aanleiding om financiële afwegingen op totaalniveau scherper te maken.
- Bij risicodragende participatie door marktpartijen daalt het financieel risico voor de gemeente;

Risico's

- De proceskosten (besluitvormingsproces, scheiden controlerende (gemeente)/uitvoerende taak (BV)) tijdens de 'making of' en 'legacy'-fase zullen in het voorgestelde model naar verwachting hoger zijn dan in de bidbook-variant.
- Financiering onder marktcondities (in geval deelname marktpartijen en zonder garantstelling vanuit de gemeente) leidt tot hogere financieringslasten (privaat geld vs. publiek geld).

Overig

- Het governance model 'an sich' beperkt het financiële risico voor de gemeente niet.
- Vanuit de fiscaal oogpunt leidt de keuze voor een private of publieke governance structuur naar verwachting niet tot een hogere belastingdruk, ook niet specifiek waar het de zogenoemde art. 17.4 gronden betreft. Daarmee heeft de fiscaliteit geen invloed op het oordeel over de voorgestelde governance structuur. In algemene zin geldt wel dat een private governance structuur de fiscale complexiteit vergroot.

4. Analyse - Bevindingen per aspect (markt) (1)

Kansen

- Mogelijkheden voor de markt om risicodragend te participeren in ‘*making of*’ en ‘*legacy*’-fase.

Risico's

- Belangstelling voor participatie door de markt is sterk afhankelijk van de propositie. Aangezien de efficiency-voordelen moeten blijken in de ontwikkel-/exploitatiefase van het gebied is het betrekken van toekomstige gebiedsexploitanten alleen mogelijk bij concreet perspectief op de toekomstige baten. Alleen in dat geval zal marktparticipatie over de gehele 3 fases (‘*making of, event en legacy*’) naar verwachting kansrijk zijn.
- Verschillende mogelijke rollen van zowel publieke als private partijen (aandeelhouder, bevoegd gezag, kavelafname) kunnen zorgen voor uiteenlopende belangen binnen de BV (‘petten’-problematiek).
- Het feit dat het hier gaat om een centrum locatie betekent verscheidenheid in ontwikkelprogramma, verschillende risicoprofielen en daarmee verschillende soorten marktpartijen. De vraag is of deze marktpartijen op dit moment in deze fase al gebonden kunnen worden.

4. Analyse - Bevindingen per aspect (markt) (2)

Overig:

- Wij verwachten geen substantiële interesse voor risicodragende participatie (afgezien van bijdragen met 'sponsoring'-oogmerk) vanuit marktpartijen bij een meerderheid in zeggenschap van de gemeente/publieke partijen.
- De slaagkans van een propositie naar de markt wordt sterk beïnvloed door de te hanteren inbrengwaarden in de grondexploitatie, eventueel te verwerven ontwikkelrechten en de mogelijkheid om hun naam aan het innovatieve karakter te mogen verbinden.

4. Analyse - Bevindingen per aspect (juridisch/organisatorisch) (1)

Kansen

- Meer afstand van de politiek-bestuurlijke 'waan van de dag'

Risico's

- Beperking van invloed van de gemeente door het 'op afstand plaatsen'
- Gemeente zal ondanks afstand in de praktijk aangesproken worden op het handelen en de resultaten van de entiteit (ook in geval van deling zeggenschap met de markt).
- Minder sturing op onderlinge concurrentie op afzet (ontwikkeltempo) met overige gemeentelijke projecten.
- Het feit dat het hier een centrumlocatie betreft, betekent in de regel meer publieke aandacht en meer behoefte aan publieke sturing.

4. Analyse - Bevindingen per aspect (juridisch/organisatorisch) (2)

Overig (vervolg)

- Mandaat directie BV is intern in de statuten te waarborgen, waarbij de aandeelhouders bijvoorbeeld goedkeuring verlenen op:
 - de te hanteren de budgettaire kaders (bv. jaarlijks),
 - te sluiten overeenkomsten met derden (bv. financiering)

Concrete uitwerking 'checks and balances' ten aanzien besluitvorming en wijze van verantwoording vraagt aandacht bij vormgeven statuten van de onderneming en het beoordelen van het functioneren van de directie.

- Bij verdere uitwerking van de relatie tussen gemeentebestuur (College en Raad) en BV dient rekening te worden gehouden met de gestelde kaders in de Nota Verbonden Partijen.
- Het scheiden van verantwoordelijkheden pleit voor het scheiden van functies binnen de vennootschapsstructuur en de bestuurlijke verantwoordelijkheden van het College van B&W. Wij adviseren te kiezen voor een ambtelijke afvaardiging in AVA of RvC.
- In geval van meerdere publieke aandeelhouders adviseren wij voor het vormgeven van het publieke aandeel in de BV middels een stichting overeenkomstig het voorstel in het bidbook.

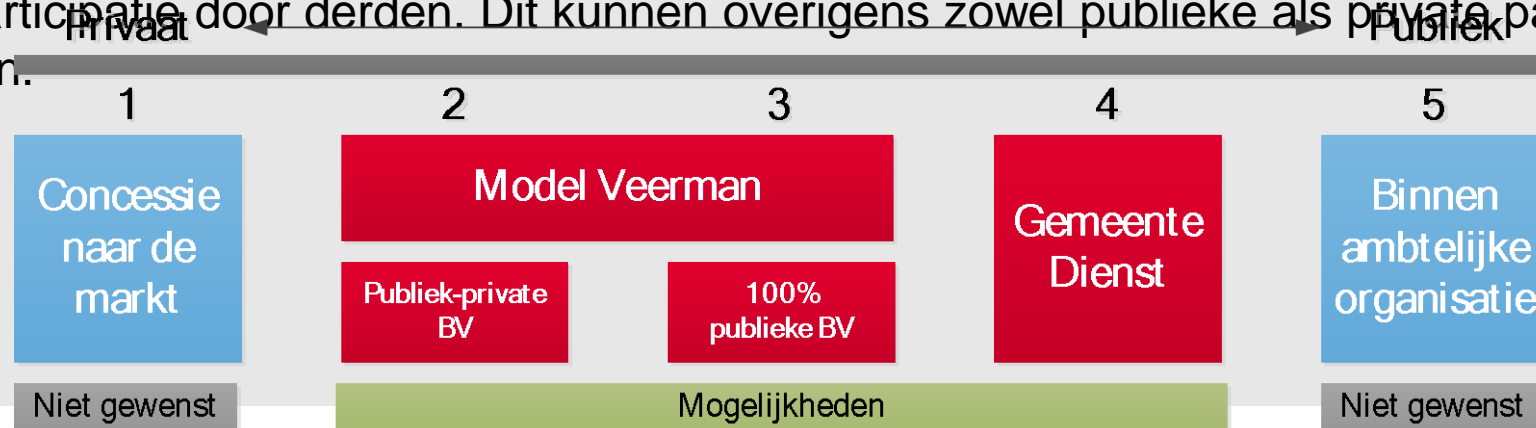
4. Analyse – Alternatieven

Beschouwde alternatieven:

1. Model Veerman vs. Dienst Floriade
2. Participatie in deelfases
3. Keuze rechtsvorm
4. Stichting boven BV

4. Analyse - Alternatieven - model Veerman vs. Dienst Floriade (1)

- Wanneer marktparticipatie achterwege blijft, is ook een ‘projectdienst’ goed denkbaar (vergl. Dienst Metro – Amsterdam, Dienst Projectorganisatie Stationsgebied Utrecht)
- Veel van de genoemde onderliggende motieven zijn niet onderscheidend voor de keuze voor het governance model en kunnen ook in een publieke structuur worden ondervangen.
- Het enige motief dat wij zien voor het op afstand plaatsen van de gebiedsontwikkeling is het creëren van de mogelijkheid voor risicodragende participatie door derden. Dit kunnen overigens zowel publieke als private partijen zijn.



4. Analyse - Alternatieven - model Veerman vs. Dienst Floriade (2)

Utrecht – Projectorganisatie stationsgebied

Doel:

- Ontwikkeling Stationsgebied Utrecht

Globaal programma:

- 2.200 woningen
- 250.000 m2 bvo kantoren
- 148.000 m2 bvo commercieel
- 37.000 m2 bvo cultuur



Na de oorspronkelijke start als publiek-private samenwerking, heeft de gemeente Utrecht bij het herzien van het Masterplan in 2002 gekozen de ontwikkeling van het stationsgebied Utrecht binnen de dienstenstructuur onder te brengen in de zelfstandige Projectorganisatie Stationsgebied (POS) met een eigen mandaat.

4. Analyse - Alternatieven - model Veerman vs. Dienst Floriade (3)

Den Bosch – Paleiskwartier BV

Doel:

- Ontwikkeling Paleiskwartier, centrumgebied

Betrokken partijen:

- gemeente Den Bosch,
- NIB Capital
- Volker Wessels

Programma:

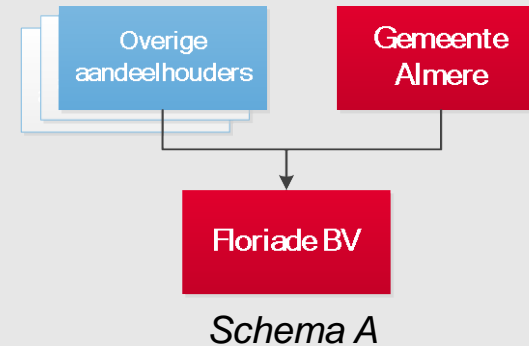
- 1.800 woningen
- 200.000 m² bvo kantoren
- 40.000 m² bvo commercieel



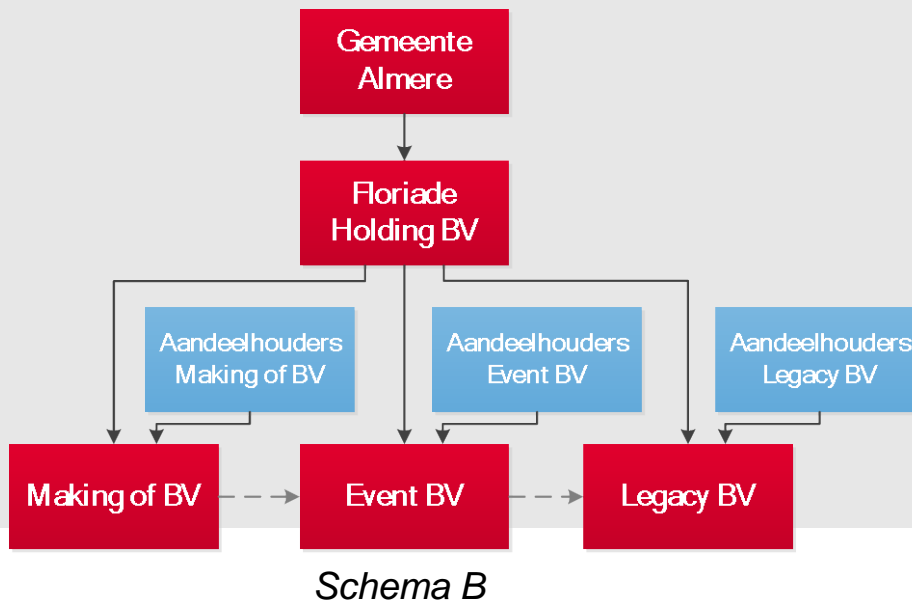
Vanaf 1990 werkt de gemeente Den Bosch samen met private partners aan de ontwikkeling van het Paleiskwartier, een deel van het centrum van Den Bosch met publieke voorzieningen (onderwijs, rechtbank) en commercieel (kantoren, winkels) en woningbouwprogramma . Hierbij wordt samengewerkt binnen de Paleiskwartier BV.

4. Analyse - Alternatieven - participatie in deelfases (1)

- Het voorgestelde model biedt ruimte om op basis van concrete belangstelling vanuit de markt de governance structuur verder in te vullen. Op basis van een marktconsultatie kunnen mogelijke partners en bijbehorende mogelijkheden worden geïnventariseerd. Zie schema A.

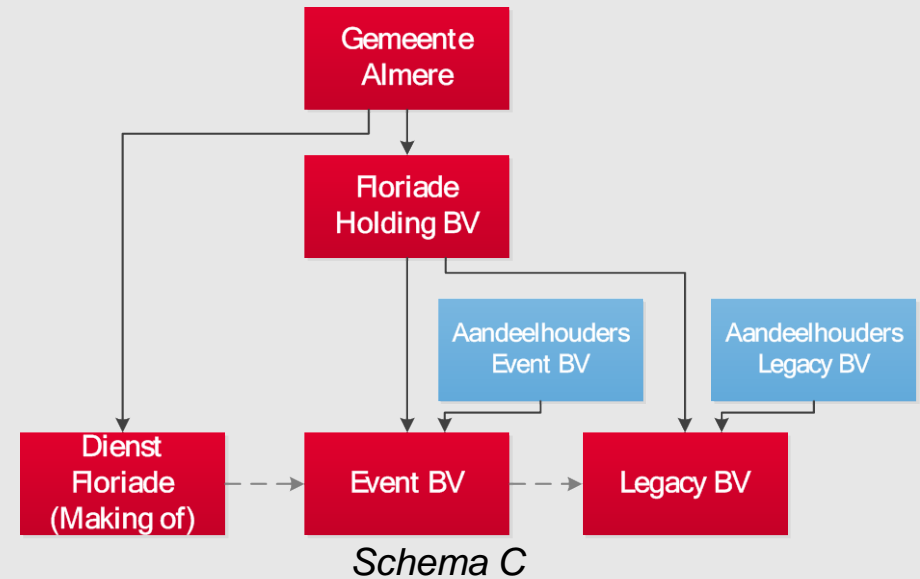
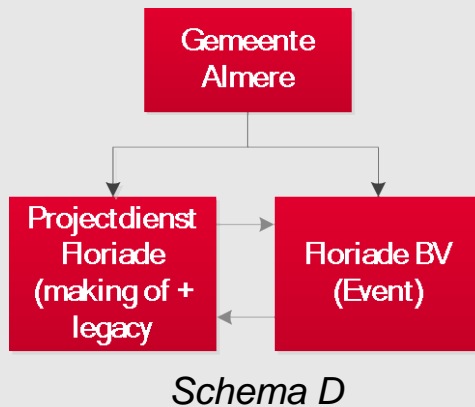


- Wanneer marktconsultatie leert dat – onder de door de gemeente gewenste condities – risicodragende deelname voor het geheel niet mogelijk blijkt, laat de structuur in haar uitwerking ruimte voor participatie op deelfases. Daarmee draagt de gemeente weliswaar meer risico, maar heeft de gemeente ook meer zeggenschap. Zie schema B.



4. Analyse - Alternatieven - participatie in deelfases (2)

- Wanneer marktconsultatie leert dat – onder de door de gemeente gewenste condities – risicodragende deelname niet in alle deelfases mogelijk blijkt, kan ook besloten worden om deelfases binnen een gemeentelijke projectdienst te organiseren. Zie schema C.



- Per saldo kan afhankelijk van belangstelling uit de markt uiteindelijk worden teruggevallen op het bidbookmodel. Zie schema D.

4. Analyse – Alternatieven - keuze rechtsvorm (1)

- Keuze voor BV wordt in rapportage niet nader toegelicht, maar ligt wel voor de hand gezien de doelstelling;
- Overwegende motieven voor keuze rechtsvorm (zie sheet 14):
 - Risicodragende participatie vanuit de markt (delen zeggenschap en resultaat);
 - Beperking financiële risico's gemeente (geen hoofdelijke aansprakelijkheid);
- Alternatieven:
 - Personenvennootschap (Vof, CV)
 - Rechtspersoon (BV, NV)
 - Stichting, Vereniging of coöperatie
 - Publieke structuur (gemeentelijke dienst)

4. Analyse – Alternatieven - keuze rechtsvorm (2)

	Participatie derden		Aansprakelijkheid	
<i>Personenvennootschap</i>				
Vof	+	Resultaats- en zeggenschapsdeling mogelijk	-	Vennoten zijn hoofdelijk aansprakelijk
CV	-	Commanditair vennoten ('stille vennoot') hebben geen directe zeggenschap	-	Beherend vennoot is hoofdelijk aansprakelijk, commanditair vennoot tot niveau ingebracht vermogen
<i>Rechtspersoon</i>				
BV of NV	+	Resultaats- en zeggenschapsdeling mogelijk	+	Aandeelhouders zijn aansprakelijk tot het niveau van hun aandeel
<i>Stichting, vereniging, coöperatie</i>				
Stichting	-	Geen resultaatdeling, resultaat moet in stichting blijven	+	Aansprakelijkheid tot niveau ingebracht vermogen
Vereniging	-	Geen resultaatdeling, delen resultaat mag geen doelstelling zijn	+	Aansprakelijkheid tot niveau ingebracht vermogen
Coöperatie	+	Resultaats- en zeggenschapsdeling mogelijk	+	Aansprakelijkheidsbeperking mogelijk
<i>Publieke structuur</i>				
Gemeentelijke dienst	-	Geen participatie mogelijk	-	Gemeente blijft aansprakelijk

4. Analyse – Alternatieven - keuze rechtsvorm (3)

- Afweging BV, NV of Coöperatie:
 - NV gaat uit van overdraagbare aandelen, dit is onwenselijk;
 - Coöperatie is in essentie gericht op bundelen belangen van een grote groep participanten (denk aan bedrijven (inkoop), bewoners etc.). Dit is hier niet aan de orde.
- BV is een goed vertrekpunt voor gemeente om het project te starten, maar kent voor marktpartijen nadeel ten aanzien van fiscale transparantie (verrekening compensabele winsten/verliezen door vennoten).
- Veelal wordt daarom de combinatie gezocht met een CV waarmee resultaten van de CV wel door de moederpartijen fiscaal verrekend kunnen worden. Het inrichten van een CV zou echter plaats kunnen vinden wanneer samenwerking concreet beslag krijgt (voorafgaand aan inbreng gronden).

4. Analyse - Alternatieven - stichting boven de BV

“De in het Bidbook genoemde mogelijkheid om boven de vennootschap een stichting te plaatsen, die de aandelen houdt, is niet noodzakelijk vanuit het oogpunt van transparantie of de wens de invloed op de vennootschap te verstevigen. In tegendeel. Een dergelijke extra laag in de governance draagt eerder minder dan meer bij op deze aspecten.” (Verkenningrapport blz . 46)

- Geen verdere motivering aangetroffen in het rapport
- Een stichting boven de vennootschap is bij meerdere publieke aandeelhouders wel aan te bevelen, immers:
 - Het binden van alle betrokken publieke partijen in deze stichting forceert een publiek vooroverleg waardoor de publieke zienswijze eenduidig uitgedragen kan worden.
 - De betrokken private partijen hebben te maken met 1 publieke mening vanuit de stichting. Het risico op wispelturigheid is daardoor kleiner en dus interessanter voor private partijen.

5. Conclusie en beantwoording vragen (1)

- De door de heer Veerman voorgestelde governance structuur is in onze ogen een goed vertrekpunt voor verdere invulling van de governance rondom de Floriade.
- Het voorgestelde model biedt ruimte om op basis van concrete belangstelling vanuit de markt de governance structuur verder in te vullen. Op basis van een marktconsultatie kunnen mogelijke partners en bijbehorende mogelijkheden worden geïnterpreteerd.
- AT Osborne deelt de visie van de gemeente dat het Floriade-event een bijdrage (efficiency-voordeel) moet leveren aan de toekomstige gebiedsontwikkeling en plannen gebiedsontwikkeling zijn randvoorwaarden voor ontwerp Floriade. In lijn met deze visie moet het uitgangspunt zijn dat het Floriade-gebied van 'achteren-naar-voren' wordt ontwikkeld.
- Aangezien de efficiency-voordelen moeten blijken in de exploitatiefase van het gebied is het betrekken van toekomstige gebiedsexploitanten alleen mogelijk bij concreet perspectief is op deze toekomstige baten. Alleen in dat geval zal marktparticipatie over de gehele 3 fases (*'making of, event en legacy'*) naar verwachting kansrijk zijn.
- Wanneer een concreet perspectief op de exploitatiefase niet gegeven kan worden of wanneer het ontbreekt aan concrete belangstelling door de markt, bevelen we aan om marktparticipatie per fase vorm te geven.

5. Conclusie en beantwoording vragen (2)

1. Beoordeel de door Veerman voorgestelde governance op de volgende aspecten:

a. Kansen voor een hoogwaardige ontwikkeling van het gebied.

Het in één hand houden van de drieslag ‘*making of, event en legacy*’ zien wij als een kans binnen het voorliggende model. Het biedt meer mogelijkheden voor het creëren van maatwerk gericht op het gebied. Denk daarbij aan het afwijken van staande gemeentelijke beleidskaders. Dit creëert mogelijkheden voor bijvoorbeeld het inpassen van innovatieve concepten/R&D projecten van private partijen.

Als gevolg van deze drieslag wordt de kwaliteit van het event gekoppeld aan het mogelijke exploitatieresultaat van de gebiedsontwikkeling volgend op het Floriade-event. Er kan sprake zijn van spanning tussen de kwaliteitsambities van het Floriade-event en de uiteindelijke te realiseren gebiedskwaliteit. Dit kan een risico vormen voor de ambitie van het Floriade-event.

b. Kansen voor een hoogwaardige eindkwaliteit na 30 jaar.

Bij de beoogde eindkwaliteit doelt u op de gedachte niet alleen de ontwikkeling maar ook de toekomstige beheer en de exploitatie van het Floriade-gebied te beschouwen als onderdeel van de entiteit. Op dit moment laat het governance model het verlengen van de legacy periode nog open. De kwaliteit tijdens de beheer- en exploitatieperiode wordt echter bepaald door het concrete zicht op baten in de exploitatiefase. Aan de hand hiervan kan bepaald worden of dit bijvoorbeeld hogere kwaliteitsinvesteringen in de event-fase rechtvaardigt.

5. Conclusie en beantwoording vragen (3)

c. Risico's voor de publieke overheid.

De risico's voor de publieke overheid in het voorgestelde governance model hebben wij geschetst in onze beoordeling op de aspecten kwaliteit, financieel/fiscaal, markt, juridisch en organisatie

d. Regierol van de publieke overheid op de content van het evenement en de gebiedsontwikkeling.

Door het op 'op afstand plaatsen' in een aparte entiteit wordt de regierol van de publieke overheid beperkt. De mate van beperking hangt af van het mandaat dat door de aandeelhouders wordt verstrekt aan de directie en eventuele participatie van marktpartijen.

e. Regierol van de publieke overheid op het benoemings- en beloningsbeleid van de RvC en directie.

In de statuten van de BV kan worden bepaald dat het benoemings- en beloningsbeleid van RvC en directie goedkeuring behoeft van haar aandeelhouders.

5. Conclusie en beantwoording vragen (5)

- f. Het fiscaal meest gunstige regime t.a.v. de ontwikkeling van het evenement, alswel de gebiedsontwikkeling met als bijzonder aandachtspunt de art.17.4 status van delen van het gebied

Vanuit de fiscaal oogpunt leidt de keuze voor een private of publieke governance structuur niet tot een hogere belastingdruk, ook niet specifiek waar het de zogenaamde art. 17.4 gronden betreft. Daarmee heeft dit geen invloed op het oordeel over de voorgestelde governance structuur. In algemene zin geldt wel dat een private structuur de fiscale complexiteit vergroot.

- g. De mogelijkheid voor het bedrijfsleven om (bv. via aandelen) te participeren. Het spreekt voor zich dat bij de beoogde drieslag de mogelijkheden voor het bedrijfsleven groter zijn om te participeren.

- h. Als de gemeente vanwege regie en risico's een meerderheidsbelang heeft in de governance, hoe aantrekkelijk is het dan voor het bedrijfsleven een minderheidsbelang te nemen?

Wij verwachten geen substantiële interesse voor risicodragende participatie vanuit marktpartijen (afgezien van participatie met een 'sponsoring'-oogmerk) bij een meerderheid in zeggenschap van de gemeente/publieke partijen.

5. Conclusie en beantwoording vragen (6)

- i. Onder welke voorwaarden zijn bedrijven / het bedrijfsleven bereid om een meerderheidsbelang en de daarbij behorende risico's te nemen?

Deze condities hangen sterk af van de (financiële) propositie, het concrete perspectief op het exploitatieresultaat en eventuele overige afspraken (ontwikkel- en realisatierecht). Wij stellen voor dit te toetsen in een marktconculatie.

- j. Hoe kan in dat geval de gemeente haar regierol voldoende uitoefenen met een minderheidsbelang in de governance?

In geval de gemeente een minderheidsbelang heeft valt zij in beginsel terug op haar publiekrechtelijk instrumentarium en de voorwaarden die zij stelt bij gronduitgifte. Dit vraagt concreet zicht op het beoogde resultaat. Daarnaast kan de gemeente bij een minderheidsbelang bij aanvang overeenkomen dat een deel van de aandeelhoudersbesluiten bij unanimiteit dienen plaats te vinden. Dit tast echter wel de propositie richting de markt aan.

In de praktijk betekent dit dat doorgaans uitgegaan wordt van evenwicht in de deelname door markt en overheid (50/50) in zowel risico's als zeggenschap. Hiermee is unanimiteit in besluitvorming in alle gevallen vereist. Een kleine verschuiving (bv. 49/51) kan dit evenwicht doorbreken en heeft daarmee grote consequenties voor het risicoprofiel van de individuele partners.

5. Conclusie en beantwoording vragen (7)

- k. Kunt u inzicht geven in de overwegingen die horen bij de BV als voorgestelde rechtsvorm?

De keuze voor een BV als voorgestelde rechtsvorm wordt in onze ogen gemotiveerd vanuit de wens te komen tot participatie door de markt en tegelijkertijd ook het delen van risico's met de markt (dwz geen hoofdelijke aansprakelijkheid). Op grond hiervan is de keuze voor een BV een logische.

- l. Uitgaande van een 50/50 participatie publiek – privaat: wat zijn dan de (extra) beïnvloedingsmogelijkheden van publieke zijde?

In beginsel vergt 50/50 participatie unanimititeit in besluitvorming tussen marktpartijen en gemeente op aandeelhoudersniveau. Om te zorgen dat de besluitvorming op aandeelhoudersniveau plaatsvindt, is het van belang het mandaat van de directie van de BV in de statuten te waarborgen, waarbij de aandeelhouders bijvoorbeeld goedkeuring verlenen op:

- de te hanteren de budgettaire kaders (bv. jaarlijks),
- te sluiten overeenkomsten met derden (bv. financiering)

Concrete uitwerking 'checks and balances' ten aanzien besluitvorming en wijze van verantwoording vraagt aandacht bij vormgeven statuten van de onderneming en het beoordelen van het functioneren van de directie.

5. Conclusie en beantwoording vragen (8)

m. Kunt u inzicht geven in de beoogde marktpartijen bij een combinatie van ‘making of’ event en legacy?

In onze aanbevelingen geven wij inzicht in type marktpartijen die matchen bij de opgaven in de verschillende fases. Wij verwachten niet dat voor alle fases deze competenties bij één individuele partij beschikbaar zullen zijn.

n. Kunt u een uitspraak doen over de kosten van de governance modellen?

De proceskosten (als gevolg van het besluitvormingsproces en het scheiden controlerende (gemeente)/uitvoerende taak (BV)) tijdens de ‘making of’ en ‘legacy’-fase zullen in het voorgestelde model naar verwachting hoger zijn dan in de bidbook-variant.

2. Betekent deze bijzondere ontwikkeling een bijzonder risicoprofiel en vertaalt dit zich in voorkeuren voor de governance?

Het feit dat het hier gaat om een centrum locatie betekent verscheidenheid in ontwikkelprogramma, verschillende risicoprofielen en daarmee verschillende soorten marktpartijen. De vraag is of deze marktpartijen op dit moment in deze fase al gebonden kunnen worden.

5. Conclusie en beantwoording vragen (9)

2. Is een knip tussen in de governance tussen de periode t/m 2022 en de periode na 2022 denkbaar en zinvol?

Wij beoordelen de governance structuur zoals deze wordt voorgesteld door de heer Veerman als een goed vertrekpunt. De concrete invulling is echter volledig afhankelijk van de interesse vanuit de markt om aan de voorkant te investeren. Met het aanbrengen van een knip wordt een knip aangebracht in de business case, wat strijdig is met het principe om van achteren-naar-voren te werken. Wij adviseren de keuze voor een knip na 2022 te bepalen op basis van een marktconsultatie.

3. Leidt uw beoordeling tot een beter alternatief?

Alternatieven kunnen worden gezocht in de vorm van een gemeentelijke dienst Floriade. Gelet op de gewenste mogelijkheid tot risicodragende participatie door marktpartijen is deze optie niet aan de orde.

Wanneer marktconsultatie leert dat – onder de gemeente gewenste condities – risicodragende deelname voor het geheel niet mogelijk blijkt, laat de structuur in haar uitwerking ruimte voor participatie op deelfases. Daarmee draagt de gemeente weliswaar meer risico, maar heeft de gemeente ook meer zeggenschap.

In geval van participatie door meerdere publieke aandeelhouders bevelen wij een stichting boven de BV aan, waarin de publieke partijen zijn verzameld (slide 21) .

5. Conclusie en beantwoording vragen (10)

4. Wat zijn de criteria voor op afstand plaatsen van de gebiedsontwikkeling binnen een entiteit?
Het enige criterium dat wij zien voor het op afstand plaatsen van de gebiedsontwikkeling is het creëren van de mogelijkheid voor risicodragende participatie door derden. Dit kunnen overigens zowel publieke als private partijen zijn.

6. Aanbeveling vervolgproces

- Marktconsultatie 2^e helft 2014 parallel aan uitwerking Masterplan (eventuele toets op Masterplan)
 - Bij belangstelling markt voor integrale participatie (making of/event/legacy) start aanbestedings-contracteringstraject begin 2015
 - Bij onvoldoende belangstelling voor participatie in 'making of' uitgaan van groeiscenario (dwz eventuele participatie markt in event+legacy op later moment). Moment marktbenadering ruim voor start uitvoering werkzaamheden Floriade.
- In beide gevallen op korte termijn starten met uitwerken structuur voor BV (kaderstellend voor participatie)

6. Aanbeveling vervolgproces – marktconsultatie (1)

Kenmerken

- In beginsel vormvrij
- Transparantie is een vereiste
- Geeft geen aanbestedingsresultaat, maar heeft indicatief karakter ('geen zicht op het achterste van de tong')

Doelstellingen

- Toetsen van de uitgangspunten (scope/kwaliteit/organisatie/juridisch/financieel) onder welke condities de markt bereid is te participeren:
 - Kwaliteit: toets concepten/ideeen aan scope
 - Juridisch/organisatorisch: toets governancemodel
 - Financieel: toets financiële uitgangspunten
- Toetsen van een mogelijke aanbestedingsstrategie (minimumeisen, gunningscriteria, beoogd proces)
- Marketing/Opmaat naar eventuele consortiumvorming

6. Aanbeveling vervolproces– marktconsultatie (2)

Te benaderen partijen marktpartijen

De private partner(s) brengen bij voorkeur competenties in die zo goed mogelijk matchen met de integrale opgave (making of/event/legacy) en de ambities van de gemeente. Deze competenties zijn naar verwachting niet verenigd bij één partij.

- Voor de ‘making of’: tijdelijke (gebieds)exploitanten
- Voor het event: evenementenexploitanten
- Voor de legacy: ontwikkelende beleggers, woningcorporaties, projectontwikkelaars
- Voor het geheel: innovatieve partijen op specifieke onderdelen (denk aan: energie, water, voeding)

Colofon

- Datum: 11 juli 2014
- Opdrachtgever: Gemeente Almere
- Adviesteam:
 - Ivo van Ophem
 - Tom Kremers
 - Wieger Apperloo
 - Wim Demmers
 - Fanauw Hoppe
 - Eddy Westerveld
 - Peter van Peperstraten

