

Nota voor burgemeester en wethouders

Team
DEV-BLD

Onderwerp

Transform 1.0

1- Notagegevens

Notanummer 2018-000258
Datum 05-02-2018
Programma:
04 Milieu
Portefeuillehouder Weth. Rorink

2- Bestuursorgaan

B & W 06-03-2018
 Raad --
 Burgemeester --
College van B & W
- Burgemeester - Weth. Kolkman
- Weth. Grijzen - Weth. Rorink

Besluitenlijst	d.d.	d.d.	d.d.
<input type="checkbox"/> Akkoordstukken	--	<input checked="" type="checkbox"/> Openbaar	06-03-2018
		<input type="checkbox"/> Besloten	--

Routing	d.d.	par.
Programmamanager duurzaamheid	23-02-2018	<input type="checkbox"/> adj.secr. --
Regiemanager partnerschappen	23-02-2018	<input checked="" type="checkbox"/> gem.secr. 28-02-2018
Regiemanager duurzaamheid	23-02-2018	BIS Openbaar
Wethouder	28-02-2018	Status Definitief 2018-03-07

Bijlagen

Startdocument Transform 1.0

Bijlage 1 bij startdocument: financiële bijlage

Bijlage 2 bij startdocument: organisatorische opzet

B & W d.d.: 06-03-2018

Besloten wordt:

- 1 Kennis te nemen van de start van Transform 1.0 (1e fase) als gezamenlijk project van de gemeenten Apeldoorn, Deventer, Zwolle en Zutphen met als doel te komen tot aanpak voor de transitie naar aardgasloze wijken;
- 2 de nota en het besluit openbaar te maken.

Financiële aspecten:

Financiële gevolgen voor de gemeente? Ja
Begrotingswijziging Nee

Financiële gevolgen opvangen

De gemeentelijke bijdrage voor Transform voorlopig te dekken uit Programma 1, in afwachting van beschikbaar komen van dekking in programma 4; deze moet worden verkregen via de VJN 2018.

Voorstel openbaarmaking conform Wet Openbaarheid Bestuur (Wob)

- De nota en het besluit openbaar te maken
 De nota en het besluit openbaar te maken vergezeld van bijgaand persbericht
 De nota en het besluit openbaar te maken nadat
 De nota en het besluit openbaar te maken, behalve...
 Het besluit openbaar te maken, maar niet de nota, gelet op artikel:
 De nota en het besluit niet openbaar te maken, gelet op artikel:

Kennisgeving/ Bekendmaking Awb

Kennisgeving (publicatie) conform Awb

Nee

Bekendmaking conform Awb

Nee

ADVIESRADEN:

Moet een van de adviesraden gehoord worden of op de hoogte gesteld?

Nee

Toelichting

Inleiding

Korthedshalve wordt verwezen naar het bijgevoegde startdocument.

Ter aanvulling hierop brengen wij nog enkele zaken onder de aandacht.

Op 6 juli 2017 is een convenant gesloten met 4 woningbouwcorporaties en de provincie Overijssel (pact van de Oude Raadzaal) met als doel om in de komende 20 jaar 12.000 huurwoningen te verduurzamen. Dit convenant behelst eveneens een integrale en wijkgerichte aanpak. Dit sluit naadloos aan op de opzet van Transform die is gericht op de gehele gebouwde omgeving (zowel huur als koopwoningen en maatschappelijk vastgoed). Hiermee is er reeds sprake van een stevig partnerschap dat nodig is om het vervolg van Transform te realiseren.

Een basis voor de financiële strategie onder Transform 1.0 is gelegen in het realiseren van de financiering van de jaarlijkse kasstroom (energierkening, onderhoud woningen en openbare ruimte). Hierbij maken wij gebruik van de ruime ervaring van het traject van het woningabonnement waarbij juist op dit punt onze opgedane ervaring en duiding van de belemmeringen door de rijksoverheid als baanbrekend wordt gezien.

Wij zullen dit nadrukkelijk opnemen in de op te stellen routekaart energietransitie en de Raad hier nauw bij betrekken.

Beoogd resultaat

Versnellen en opschalen van de (energie)transitie in 4 wijken tot in totaal 40.000 woningen door

- het bundelen van investeringen, in een gebiedsgewijze aanpak, uitmondend in een Investeringsplatform (IP) ten dienste van de initiatieven en partijen die in de betreffende gebieden vaak al bottom-up bezig zijn de transitie te organiseren
- het (financieel, inhoudelijk en procesmatig) ontzorgen van (particuliere) eigenaren, o.a. door initiatieven om te komen tot woninggebonden financiering
- regelruimte maken waar nodig en
- creatie van maatschappelijke meerwaarde.

Kader

Het kader wordt gevormd door:

- Begroting programma 3 (openbare ruimte) 4 (duurzaamheid en milieu), 5 (ruimtelijke ordening en wonen), 6 (vastgoed), 10 (economie), 8 (meedoen).
- Uitvoeringsagenda duurzame energie
- Convenant "Pact van de Oude Raadzaal"
- Samenwerking Apeldoorn, Deventer, Zwolle

Argumenten voor en tegen

Argument voor:

- zorgt voor versnelling van de energietransitie
- biedt de mogelijkheid de ontwikkeling van wijken en buurten te versnellen
- creëert draagvlak bij partners en in de samenleving
- zet Deventer en de regio op de kaart
- versterkt de samenwerking met omliggende steden en de provincie

Argument tegen:

- risicovol
- het is eenvoudiger als iedereen voor zichzelf opereert.

Extern draagvlak (partners)

Er is inmiddels een (sterk) groeiend draagvlak.

In eerste aanleg bij de directe partners (netwerkbedrijf Enexis, woningbouwcorporaties, waterschappen, provincie Overijssel).

Tegelijk is er groot draagvlak bij de rijksoverheid (BZK, EZK) en daaraan gelieerde organisaties (RVO, NIA, G40, VNG).

In de Europese Unie is draagvlak bij de Europese Investeringsbank.

Tenslotte is er veel belangstelling vanuit bedrijfsleven (potentiele uitvoerders van maatregelen), financiers en andere gemeenten.

In deze fase is direct draagvlak in de bevolking nog niet aan de orde omdat het van belang is, eerst de genoemde partnerschappen te verstevigen. In de volgende fasen komen bewoners (en hun organisaties) nadrukkelijk wel aan de orde.

Financiële consequenties

Kortheidshalve wordt verwezen naar het bijgevoegde startdocument en begroting. De gemeentelijke bijdrage voor Transform zal voorlopig gedekt worden uit Programma 1, in afwachting van beschikbaar komen van dekking in programma 4; deze moet worden verkregen via de VJN 2018.

De inzet van reguliere uren en out of pocket kosten voor fase 1 wordt gedekt vanuit de bestaande begroting 2018. Belangrijk is te vermelden dat er per fase een go-no-go besluit genomen wordt door deelnemende gemeenten. De komende periode worden de uitgangspunten, organisatorische en financiële consequenties voor de volgende fasen uitgewerkt en bij de voorjaarsnota voorgelegd aan het college.

Aanpak/uitvoering

Ook voor de aanpak wordt verwezen naar het startdocument. Hierbij wordt ook bijlage 2 (het organisatie plaatje) nadrukkelijk benoemd. Hierin komt de gewenste structuur vanaf fase 2 aan de orde.

Leeswijzer:

Deze tekst is een bijlage bij een B&W nota, op te stellen en te agenderen in elk van de 4 gemeenten, waarin wordt besloten

- *te starten met Transform, 1^e fase*
- *de benodigde middelen en menskracht (minimaal voor de 1^e fase) beschikbaar te maken*
- *in elke gemeente een bestuurlijk opdrachtgever en een ambtelijk opdrachtgever te bepalen*

De tekst komt op 16 februari aan de orde in het bestuurlijk overleg Transform. Besluitvorming in B&W is gepland eind februari/1^e week maart 2018.

Besluitvorming vóór 21 maart is wenselijk, om te voorkomen dat we daarna 2-3 maanden in een vacuüm terecht komen.

Arno Groenendijk

Inleiding

De klimaatdoelen van Parijs, het regeerakkoord en het snel naderende einde van onze nationale aardgasproductie vergroten de urgentie om te versnellen en op te schalen in de energietransitie in de gebouwde omgeving. Deze urgentie vinden we ook terug in de lokale agenda's en gemeentelijke politiek-bestuurlijke prioriteiten voor de komende jaren.

De gemeenten Apeldoorn, Deventer, Zwolle en Zutphen werken elk voor zich al aan de energietransitie. Dat doen zij in een netwerk van lokale, regionale, provinciale, landelijke en zelfs Europese publieke en private partners. In de hier voorgestelde aanpak Transform 1.0 werken zij samen aan de ontwikkeling van een aantal vernieuwende elementen, die de transitie sneller op tempo krijgen, opschaling mogelijk maken (of soms zelfs nodig hebben!) en die de lokale gebiedsgewijze integrale aanpak ondersteunen.

De tijd is voorbij dat isoleren van woningen en plaatsen van zonnepanelen toereikend waren. Het gaat nu om de introductie van nieuwe, grensverleggende technieken en mogelijkheden. En een meer integrale aanpak. Tegelijk vragen nieuwe concepten als "energy-as-a-service" om andere oplossingen voor financieringsvraagstukken. Transform 1.0 is **complementair** op de al aanwezige integrale bottom-up aanpak in de 4 steden en geeft de regierol van de gemeente nieuwe instrumenten in handen om de gewenste (energie)transitie te volbrengen. Transform voorziet de lokale actoren van steun vanuit provincies, regio, rijk incl. uitvoeringsorganisaties en EU in het realiseren van die instrumenten.

Het versnellen en opschalen van de (energie) transitie van de bestaande gebouwde omgeving is onze gedeelde ambitie. Elk van de vier steden zet in op het realiseren van een volume van omstreeks 10.000 woningen per stad in periode van de komende 5 tot 7 jaar. Met een totaal van 40.000 woningen, maken we benodigde dynamiek los om te komen tot een vernieuwende aanpak, zijn we een betekenisvolle gesprekspartner voor het Rijk, Europa en publieke/private investeerders en vervullen we een voorbeeldfunctie.

Vier steden in twee provincies met concrete plannen voor versnelling en opschaling zijn een gewilde partner voor Rijk, Europa en potentiële publieke en private investeerders. Het gaat ook om veel geld (indicatief investeringsvolume € 2,4 miljard) dus hiermee is ook een aanmerkelijk economisch belang aan de orde. Dit bedrag is gebaseerd op wat jaarlijks wordt geïnvesteerd in de 4 wijken door corporaties, netbeheerders, particuliere bewoners, gemeente en waterschap (ca. € 125 mln per jaar): waarmee de kernpartners van Transform 1.0 zijn geïdentificeerd. De geldstroom van overheden is ca. 10 % van dit totaal.

Ook al zijn gemeenten in financieel opzicht een relatief "kleine" speler in dit verhaal, zij zijn bij uitstek in positie om het voortouw te nemen in deze opgave. Bovendien merken wij dat de genoemde partijen de overheid ook in die regierol zien. Door als vier grotere gemeenten samen te werken op een aantal vernieuwende aspecten in de aanpak en de dialoog met markt, financiële wereld, Rijk en Europa in gezamenlijkheid te voeren, openen zich mogelijkheden die anders lastig bereikbaar blijven. Vanuit het besef: alleen ga je misschien even sneller, maar samen komen we verder

Achtergrond

Transform is een gezamenlijk initiatief van de steden Apeldoorn, Deventer, Zwolle en Zutphen om de grote opgave van de transitie naar aardgasloze wijken (die vergelijkbaar is met de opgave van de stadsvernieuwing in de 70-er jaren en daarna de herstructurering) op een vernieuwende manier mogelijk te maken. Vernieuwende elementen zijn:

- De opgave “fossielvrij” te verbinden met wonen (huur+koop), openbare ruimte, energie-netwerken, water en groen in de wijk.
- Vooraf een sluitende businesscase te maken (de bestaande geldstroom in de wijk als uitgangspunt) zodat onderdelen makkelijker financierbaar worden, ook zonder zware publieke financiële inspanningen of risico’s.
- Planningen en programma’s van de verschillende partners bij elkaar te brengen en af te stemmen. Komen tot een gezamenlijke investeringsagenda.
- Bundeling financiering in een Investerings Platform en optioneel een fondsenstructuur (en daarmee toegang tot grotere fondsen als EIB en pensioenfondsen mogelijk maken) en tegelijk op lokaal niveau maatwerk realiseren.
- Lokale aanpak bundelen, verbinden en opschalen waar wenselijk en nodig en individueel waar wenselijk. Realiseer schaalvoordelen bij contractering
- Ontwikkelen van investeringsconstructies om de voorinvesteringen in de transitie mogelijk te maken met een omgekeerde financieringslogica. Vele kleine investeringen bundelen en in kleine stappen afbetalen.
- Onderzoek naar de toepasbaarheid van vernieuwende financiële instrumenten zoals block-chain en virtuele valuta voor het verrekenen van onderlinge levering.
- De gemeente positioneren als “uitnodigende” regisseur die een daadwerkelijke kanteling in de markt gaat veroorzaken, waarin zich nieuwe mogelijkheden gaan voordoen voor private ondernemers.
- Aanpak van onderop aantrekkelijk te maken voor landelijke en provinciale overheid (en Europa) en tevens voor bedrijfsleven.
- Waardecreatie, werkgelegenheid en sociale cohesie bevorderen.

Door vooraf de vraag naar betaalbaarheid te beantwoorden willen we voorkomen in eindeloze discussies en onderzoeken terecht te komen die uiteindelijk niet realiseerbaar zijn. Betaalbaarheid vooraf selecteert haalbaarheid en schaalbaarheid. Tegelijk moet Transform voor elke partij en ook de bewoners van meerwaarde zijn. Elke partij moet dat kunnen voelen. Door planningen, investeringsagenda’s en opgaven te bundelen kan een hefboomeffect aan financiering worden gerealiseerd die vervolgens ten gunste komt van onze bewoners.

Doel/Resultaten/Baten

Versnellen en opschalen van de (energie)transitie in 4 wijken tot in totaal 40.000 woningen door:

- het bundelen van investeringen, in een gebiedsgewijze aanpak, uitmondend in een Investeringsplatform (IP) ten dienste van de initiatieven en partijen die in de betreffende gebieden vaak al bottom-up bezig zijn de transitie te organiseren
- het (financieel, inhoudelijk en procesmatig) ontzorgen van (particuliere) eigenaren, o.a. door initiatieven om te komen tot woninggebonden financiering (WOAB 2.0)

- regelruimte maken waar nodig en
- creatie van maatschappelijke meerwaarde.

Concrete resultaten van Transform 1.0 zijn:

- een opzet voor een integrale transitie-exploitatie (analoog aan een grondexploitatie bij reguliere gebiedsontwikkeling: dus van “grex” naar “trex”)
- benutten van ruimte in regelgeving voor deze integrale aanpak of het verkrijgen van additionele experimenteerruimte
- een palet financieringsopties voor eigenaren, inclusief een financial close met potentiële investeerders

Hiermee faciliteren we een integrale gebiedsgerichte transitie-aanpak die op lokaal niveau vaak al in allerlei vormen aanwezig is (en blijft!).

In de achterliggende periode is een serieuze poging gedaan om de potentiële kosten en baten van deze aanpak in beeld te krijgen. Er is samen met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) onderzoek gedaan, gebruik makend van de kennispositie van verschillende ministeries en instituten op dit vlak. Via masterclasses, contacten met en opdrachten aan marktpartijen en desk-research is een professionele inschatting gemaakt van kosten en baten. Per saldo wordt de opbrengst van Transform als gevolg van schaalgrootte en bundeling door de Rebel-group/AT Osborne geschat op 25% van het totale te investeren bedrag. Op een volume van € 2,4 miljard is dit € 600 miljoen, welke kan worden bespaard resp. benut om extra kwaliteit in het gebied toe te voegen (onderliggende stukken zijn ter inzage beschikbaar).

Aanpak

De inspanningen in Transform 1.0 zullen gefaseerd plaats vinden. In elke fase lopen een aantal activiteiten parallel. Elke fase sluit af met een go no go (zowel bij initiatiefnemende gemeenten, als bij de partners).

In een innovatief traject als Transform is het lastig om de marsroute vooraf in detail te schetsen. Daarom is de nu aangegeven fasering redelijk globaal van aard, al werkende weg kunnen we de uitwerking verder oppakken en verfijnen. Om toch enig gevoel te krijgen voor wat ons te wachten zou kunnen staan, is een globale duiding gegeven van het gehele proces, zoals dit nu wordt ingeschat. Dit zal tijdens de loop van het traject steeds worden aangescherpt en waar nodig bijgesteld, aangevuld of gewijzigd:

Fase 0 Besluitvorming in colleges over start Transform 1.0 (februari 2018)

Fase 1 Betrekken partners/inrichten besturing (februari/mei 2018)

Fase 2 Uitwerking op onderdelen (mei-november 2018)

- Fase 2a Uitwerken TREX (transitie exploitatie – een bedrijfseconomische en financieel-economisch fundament)
- Fase 2b Uitwerken financieringsopties uitmondend in een voorstel voor een investeringsplatform en concrete financiële arrangementen voor particuliere eigenaren, VvE's en mogelijk zelfs woningcorporaties
- Fase 2c Uitwerken extra benodigde regelruimte cq. ruimte om bestaande regels slimmer in te zetten.

Fase 3 Vervolgstap uitwerking (december 2018-mei 2019)

- Fase 3a Toepassing TREX in de praktijk (in vier proefgebieden)
- Fase 3b Consultatie en onderhandelingen potentiële investeerders/financiers

- Fase 3c Verkrijgen benodigde regelruimte

Fase 4 Verkrijgen overeenstemming (mei 2019-juli 2019) van alle kernpartners.

Fase 5 Start opschaling in vier gemeenten/verdere verbreding opschaling

Besluitvorming betreft nu de start van fase 1 en de beschikbaarheid van de daarvoor benodigde mensen en middelen (zie bijlage 2).

Transform 1.0 organiseert en faciliteert de dialoog met provincies, rijk, waterschappen, netwerkbeheerders, EU-instellingen, investeerders, toezichthouders en andere nationale en Europese actoren. Transform 1.0 is complementair op de regie en uitvoering op lokaal niveau. Elke gemeente blijft baas in eigen huis en heeft de regie op het inrichten van het proces in en de communicatie met de wijk en lokale partners.

Belanghebbenden/krachtenveld

Inwoners (eigenaren/huurders), wijkorganisaties, interne organisatie gemeenten, provincies Gld en Ov (w.o. GEA en NEO/Expertisecentrum), woningbouwcorporaties, regionale samenwerkingsverbanden als Cleantech Regio, regio Zwolle e.d., waterschappen (Drents-Overijsselse Delta, Rijn & IJssel, Vallei & Veluwe), netbeheerders (Enexis en Liander), bedrijfsleven (lokaal/regionaal en per branche zoals Bouwend Nederland), Rijksoverheid (EZK, BZK, I&W, Fin) en de namens het rijk opererende organisaties (RVO, Nederlands Investerings Agentschap, Invest.NL) EU-instellingen als de Europese Investeringsbank, NIBUD, VEH, Woonbond, financiële instellingen (beleggers, banken, pensioenfondsen). Inmiddels is al veel interesse getoond door de meeste van de genoemde organisaties.

Het netwerk waar Transform in zal opereren bestaat uit o.a.

- de vier lokale projectorganisaties voor het uitvoeren van de wijktransities
- provinciale netwerken in Gelderland en Overijssel (GEA, NEO, expertisecentrum i.o.)
- landelijke publieke/private netwerken, structuren en verbanden, zoals het bestuursakkoord VNG-IPO-UvW, Energieakkoord e.d.
- Europese netwerken.

Organisatie

Transform 1.0 wordt opgezet als een netwerk-aanpak. Een programmateam verbindt reeds bestaande en nieuw op te zetten structuren en werkvormen. Transform 1.0 wordt primair aangestuurd door een stuurgroep, initieel bestaande uit 4 wethouders van de vier initiatiefnemende gemeenten. Ook de RVO wordt in deze stuurgroep uitgenodigd als linking pin naar het Rijk en ondersteuner/stakeholder in dit proces. Aan het eind van fase 1 ligt er een voorstel voor het aangaan van samenwerking met andere kernpartners, zoals provincies, waterschappen en netwerkbedrijven. In principe liggen dan alle opties open voor de wijze waarop het proces wordt ingericht, zowel qua bemensing als qua aanpak.

Voor dit moment wordt gedacht aan de volgende projectstructuur (zie bijlage 1):

Het programmateam wordt samengesteld op basis van de benodigde kennis en kunde, zo mogelijk met medewerkers vanuit de deelnemende partners en waar nodig met additionele inhuur. Het programmateam bestaat uit:

- programmaleider (2 d/w)
- programmasecretaris (4 d/w)

- financieel adviseur (1 d/w)
- juridisch adviseur (0,5 d/w)
- investment adviseur (2 d/w)
- communicatie adviseur (1 d/w)

Genoemde inzet is een gemiddelde over een periode van 1,5 jaar/60 productieve weken, op basis van de huidige taxatie van de benodigde (doorloop)tijd.

Voor de drie in de aanpak onderscheiden sporen (investeringsplanning, investeringsplatform/financiële arrangementen en regelruimte) zullen projectgroepen worden ingericht met medewerkers vanuit de deelnemende organisaties, waar nodig met extra externe ondersteuning.

Het programmateam zal gaan zwaluwstaarten met de vier lokale projectorganisaties die aan de slag gaan met de concrete wijktransities in de vier steden. Vanuit het team zullen linking-pins in de lokale projectstructuur worden genesteld om de flow van informatie over en weer te borgen.

Het programmateam als geheel wordt ondersteund door een strategie/reflectiegroep, welke wordt samengesteld uit medewerkers van alle deelnemende organisaties, bij wijze van denktank en klankbord.

Transform 1.0 zal zich ook gaan verhouden tot de provinciale netwerken GEA en NEO/expertisecentrum in Gelderland en Overijssel. In onderling overleg zullen werkpakketten worden uitgewisseld en kan worden voorkomen dat er dubbel werk plaats vindt.

In bijlage 1 is het netwerk rondom Transform nader in beeld gebracht.

Middelen

De vernieuwing zit ook in de inzet van middelen. Elke deelnemer zal zich realiseren dat de komende 20 jaar de transitie naar aardgasloos ons allemaal tijd en geld zal gaan kosten en dat dit regulier werk wordt. Het is de uitdaging om in deze samenwerking geen andere dingen te doen dan nodig zijn en dus ook meerkosten te voorkomen cq. te beperken. Samenwerken betekent dus elkaars werk afstemmen en informatie delen.

Voor de opstart en uitvoering van Transform zijn in eerste aanleg wel extra middelen nodig. Dit vraagt daarom naast reguliere inzet van mensen en middelen om een zekere extra financiële bijdrage van de partners in de eerste schil (gemeenten, netbeheerders, waterschappen en provincies). Dit geldt overigens ook voor de rijksoverheid. In bijlage 2 is een gedetailleerde raming van benodigde tijd en geld opgenomen.

Randvoorwaarden

Om Transform 1.0 te kunnen realiseren is nodig:

- Besluitvorming door 4 colleges en tzt instemming van 4 nieuwe gemeenteraden
- Inbedding in 4 gemeenten bij diverse disciplines
- Lokale deelname van woningcorporaties
- Deelname van netbeheerders, waterschappen en provincies Gld en Ov
- Deelname Rijksoverheid alsmede RVO en NIA/NLinvest
- Inwoners te verleiden tot deelname c.q. ruimte te vinden om de transitie in meer of mindere mate "onvermijdelijk" te maken.

Risico's

Risico's in dit programma zijn oa

- Uiteenlopende percepties
- Abstracte doelen/resultaten
- Stroperigheid van proces
- Veel overleg/reistij/overhead
- Bestuurlijke drukte
- Onwil vanuit de markt
- Onbegrip vanuit inwoners
- Competiestrijd
- Complexiteit
- Te lange doorlooptijd tot concreet resultaat
- Tussentijdse verkiezingen GR

Samenwerken in dit programma moet niet leiden tot vertraging, irritatie of competentiestrijd. Transform 1.0 gaat niet overdoen wat elders al goed loopt of reeds is belegd. Uitmuntenende interne en externe communicatie en managen van verwachtingen is een sleutelfactor in dit programma!

30 januari 2018.

Bijlage 1 bij Startdocument Transform 1.0

Begroting Transform 1.0

Kosten	Fase 1	Totaal (+/-)
Programmaleiding	32000	120000
Programmasecretaris	25600	96000
Financieel adviseur trex	Nvt	60000
Juridisch adviseur	Nvt	30000
Investment adviseur	Nvt	108000
Communicatie adviseur	9600	36000
Uren reflectie/strategie *)	8000	30000
Deelname div projectgroepen *)	Nvt	72000
Extra uren wijkprojectorgansatie *)	25600	96000
Out of pocket werkbudget	10000	52000
Totaal	110800	700000
Dekking		
Bijdrage gemeenten out of pocket	77200	200000
Bijdrage gemeenten in natura (uren) *)	33600	198000
Bijdragen partners	Nvt	302000
Totaal	110800	700000

*) Ureninzet vanuit gemeenten in natura/niet onderling verrekenbaar

Bijlage 2 Transform – organisatie en netwerk

