



Toekomstwaarde Nu! In praktijk gebracht

Doe het goed, doe het duurzaam

**Verslag bijeenkomst Toekomstwaarde Nu: zeven financiële instrumenten in de praktijk
26 september 2011**

Als gewoon ontwikkelen onder de huidige economische omstandigheden al moeilijk is, zal duurzaam ontwikkelen zo goed als onmogelijk zijn. Niets is minder waar, als je tenminste bereid bent om niet te blijven "hangen" in de genoemde reflex en out-of-the-box durft te denken. De instrumenten zijn er!

De inspirerende omgeving van het LEF Future Center, onderin het gebouw van Rijkswaterstaat in Utrecht, was op 26 september 2011 het toneel voor de presentatie van zeven verschillende vernieuwende financieel-organisatorische instrumenten voor duurzame gebiedsontwikkeling. Dat gebeurde in het kader van Toekomstwaarde Nu!, een publicatie van Agentschap NL. Aan de hand van praktijkcases en de keuze van de casushouder voor een van de aangeboden zeven instrumenten, werd de case nagespeeld in een rollenspel en uitgediept.

Rolwisseling in Duurzame Business Case

In de roldoorbrekende aanpak van de *Duurzame Business Case*, ontwikkeld door DHV, en toegepast op de door de Gemeente Kampen ingebracht casus Spoorlanden, kruipen de deelnemers in elkaars huid om te ervaren vanuit welke belangen en visie de betrokken partijen in een plan voor de duurzame herstructurering van bedrijventerrein Spoorlanden zitten. Vanuit elke rol moeten de deelnemers keuzes maken voor investeringen, die op langere termijn besparingen opleveren. Zo kunnen de zittende ondernemers kiezen of ze al dan niet meedoen aan een WKO-systeem of aan parkmanagement. De bank moet beslissen of ze de bedrijven financiering biedt voor het energiezuinig maken van de gebouwen. En of ze ondernemers, die zich gaan vestigen op het bedrijventerrein, een hogere hypotheek verschaft om de gebouwen energiezuiniger te maken dan de geldende EPC-norm. De gemeente krijgt de keuze of ze mee wil doen in een duurzaam energiebedrijf en of ze korting geven op de OZB aan bedrijven die publieke beheerstaken overnemen. Er bestaan veel misvattingen, die de beeldvorming en houding bepalen.

» *Als het gaat om duurzaamheid,
innovatie en internationaal*

Zo moet de expert uitleggen dat een WKO-investering in de praktijk al in 13 jaar terugverdiend kan zijn, en het bedrijf meteen al zo'n duizend euro op jaarbasis aan energielasten kan schelen.

Werkelijke doorbraken naar duurzaamheid zijn pas mogelijk als betrokkenen in staat zijn een project in z'n volledige samenhang en over langere tijd te bekijken.

Het blijkt een leerzame exercitie. Zo constateert de speler in de rol van de gemeente 'Iedereen komt wat bij je halen', om vervolgens aan te geven: 'Ik wil best helpen, maar op een gegeven moment moet het zelfstandig kunnen.' Los van het financiële model, dat laat zien hoe iedere afzonderlijke keuze de korte- en lange termijnexploitatie beïnvloedt, is de rolwisseling een geweldige eyeopener. 'Moeilijk om in de schoenen van de ander te staan', maar 'heel leerzaam om de opgave eens vanuit een ander perspectief te zien'.

Rendement volgens Duurzaam Rendement Methode

Maar al te vaak monden onderhandelingen over gebiedsontwikkeling uit in touwtrekken over de vraag wie de hogere kosten voor extra maatregelen betaalt. Duurzaamheidsinvesteringen worden gezien als extra kosten in plaats van kansen. Krampachtig houden betrokkenen de deur dicht voor 'nog meer' belangen, die het proces alleen maar complexer maken. De *Duurzaam Rendement* methode van GIDO gaat uit van waarden in plaats van belangen. Uitgaand van de kwaliteiten en de kracht van een gebied wordt juist gekeken naar een zo breed mogelijk draagvlak voor duurzame ontwikkeling. De initiatiefnemers bekijken welke andere partijen belangen hebben bij verschillende duurzaamheidsthema's en bij de plannen zijn te betrekken. Tijdens de LEF sessie rond de casus Sluis Eefde, ingebracht door Rijkswaterstaat, blijkt hoe dat leggen van verbindingen energie oplevert. Een van de deelnemers noemt het heel toepasselijk 'stapelen van dromen'.

Er wordt niet meer gesproken over risico's en onrendabele toppen, maar er wordt in termen gedacht van investeringen en zachte rendementen.

Aan de hand van twee lijstjes - de ene met 'waarden' als waterberging, economie, educatie; de andere met 'partijen' in het gebied - worden vervolgens de directe en indirecte rendementen benoemd voor de afzonderlijke belanghebbenden en in geld uitgedrukt. Daarna volgt het onderhandelingsproces waarin de deelnemers samen bepalen wie welke investeringen voor z'n rekening neemt. De indirecte of 'zachte' rendementen als wooncomfort, biodiversiteit, identiteit en veiligheid zijn met de **MKBA** te kwantificeren.

De Duurzame Rendement filosofie is gebaseerd op de gedachte dat directe en indirecte investeringen zich op lange termijn altijd uitbetalen, hetzij in nieuwe geldstromen, hetzij in besparing op de kosten, zolang ze aantoonbaar meerwaarde opleveren.

Toekomstgericht met de Stromenexploitatie

Er zijn inmiddels verschillende instrumenten beproefd en beschikbaar om de effecten van bepaalde duurzaamheidsmaatregelen te meten. Ze hebben allemaal tot doel om het dilemma van de 'split incentive' aan te pakken: degenen die nu betalen, zijn niet degenen die straks van de maatregelen profiteren. De *Stromenexploitatie* van APPM bijvoorbeeld brengt de bijzondere kosten en opbrengsten van de duurzaamheidsmaatregelen in kaart bovenop meer gangbare kosten en opbrengsten in de grond- en bouwexploitatie. Zowel maatregelen in en rond de woningen als de grotere infrastructurele investeringen worden daarin meegenomen. Tijdens de LEF-sessie krijgen deelnemers aan de hand van het voorbeeld van Erasmusveld Den Haag geïllustreerd hoe dat werkt. Innovatief daarbij is de introductie van de stromenexploitatie, naast de grond- en bouwexploitatie. De ambitie bij Erasmusveld is om kringlopen zoveel mogelijk te sluiten en anders zo optimaal mogelijk te managen. Omdat de stromenexploitatie gericht is op continuïteit opent dat veel bredere mogelijkheden voor slimme en op de toekomst gerichte financiële constructies, waarbij de gebruikers al aan de voorkant bijdragen aan de financiering van de duurzaamheidsmaatregelen.

Kosten en baten in beeld met de DPL

Min of meer identiek werkt het *Financieel Profiel van een Locatie (FPL)*, onderdeel van de **DPL Kosten- en batenanalyse**, en ontwikkeld door IVAM, Rebel en BMC. Dit instrument brengt de kosten en opbrengsten – economisch en maatschappelijk – van een duurzame maatregel over de gehele levenscyclus in kaart. Zo zijn keuzes voor duurzame investeringen beter te onderbouwen en komen mogelijkheden voor optimalisatie in beeld. De casus is het voormalige Veemarktterrein, waar de Gemeente Utrecht, een duurzame woonwijk wil realiseren grotendeels op basis van collectief en particulier opdrachtgeverschap. Juist de betrokkenheid van eigenaar-bewoners in het prille begin van het project maakt het noodzakelijk om helder in beeld te krijgen wat de meerwaarde is van investeringen in duurzaamheid.

De deelnemers aan de workshop kregen de opdracht om voor drie relevante duurzame maatregelen voor de Veemarkt de kosten en baten over de gehele levensloop in beeld te brengen en te zoeken naar potentiële investeerders. De deelnemers gingen aan de gang met de maatregelen energieneutrale woningen, infiltratie van regenwater en parkeren in garages. De gemeente wil al het regenwater infiltreren in de grond en daarvoor wadi's aanleggen. De deelnemers brachten grof de kosten en baten in beeld en zochten daarbij enthousiast naar mede-investeerders, zoals het waterschap omdat zij geen water hoeven af te voeren. Voor de extra investering in energiematregelen aan woningen (circa tien- tot vijftienduizend euro) denken de deelnemers aan de particuliere zelfbouwers met steun van de provincie Utrecht. Deze beschikt over een fonds om risico's voor banken af te dekken. Voor parkeren denkt men aan eigenaar-bewoners die kosten besparen als de gemeente betaald parkeren invoert.

Gezamenlijk effecten in beeld brengen met MKBA Effectenarena

De *MKBA Effectenarena* van LPBL is een eerste stap op weg naar een maatschappelijke kostenbaten-analyse, waarbij partijen gezamenlijk

nadenken over alle effecten van een duurzame maatregel en welke partijen baat hebben bij die effecten. Als in een arena zitten de meest uiteenlopende belanghebbende partijen bij elkaar om samen de bedoelde en onbedoelde effecten te benoemen.

Aannames over hoe een maatregel in de praktijk tot effecten moet leiden, worden expliciet gemaakt, terwijl deze in de dagelijkse praktijk vaak impliciet blijven. Door de verbinding te leggen tussen investeringen en baten wordt inzichtelijk wie een rol kan spelen bij de financiering van de gekozen maatregelen. Om het effect van maatregelen goed te kunnen bepalen, wordt de duurzame maatregel afgezet tegen een nulalternatief. De casus Merwe-Vierhaven, onderdeel van Stadshavens Rotterdam, ingebracht door het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR), laat zien hoe belangrijk het is om eerst een verhaal voor het project rond te hebben, alvorens te praten over hoeveel, waar en wanneer. 'Eerst de kwaliteit, dan de kwantiteit.' In de workshop worden de relaties tussen investeringen, maatregelen en effecten gezamenlijk uitgedacht en opgetekend op een groot vel: de Arena.

Volgens de bedenkers van de MKBA Effectenarena is dit instrument zowel bij grote als kleinere gebiedsprojecten, en in deelgebieden in te zetten. Na de Arena is een logische stap om de gevonden effecten in een MKBA te kwantificeren en zo het gezamenlijk bepaalde 'verhaal' van het project verder in te kleuren.

Integraal = kern van Grex Plus Methode

De integrale benadering vormt de kern van de *Grex Plus* methode, door Strategis samen met de Gemeente Almere ontwikkeld in opdracht van Agentschap NL. De drie exploitatiestromen (grond, vastgoed en beheer) zijn met elkaar verbonden, zodat heel inzichtelijk is te maken wat het effect is van afzonderlijke duurzaamheidsmaatregelen.

Een reguliere exploitatie van vastgoed ziet er ineens totaal anders uit als investeringen in duurzame energievoorziening en waterbeheer op gebiedsniveau worden bekeken en gekoppeld zijn aan het beheer.

Het model werkt ook andersom. Zo kan worden bekeken welke wijze van grondwaardebepaling op de afrekening de beste kansen biedt voor duurzame keuzes. Allereerst werd de casus Oosterwold van gemeente Almere toegelicht. Het projectmanagement benadert deze gebiedsontwikkeling vanuit de verschillende waarden en potenties in het gebied. De ontwikkeling wordt samen met de markt opgepakt.

Infrastructuur en waterhuishouding, vaste onderdelen doorgaans georganiseerd door de gemeente, liggen ook niet vast. Alles is onderdeel van het organisch ontwikkelen met de markt. Dat betekent dat er integraal naar de verschillende exploitatiestromen moet worden gekeken, zodat iedere betrokkene duidelijk heeft wat zijn financiële bijdrage is aan die exploitatiestromen en welke invloed een beslissing over een deelaspect heeft op gehele ontwikkeling.

Strategis heeft in een matrixstructuur verschillende waarden uit de exploitatiestromen in een ICprogramma gezet, er getallen aan gehangen en in onderlinge relatie met elkaar verknoopt. Dat betekent dat je een bepaalde verandering en invloed ervan op het geheel vrij snel inzichtelijk

hebt. Het programma is nog in ontwikkeling. De vertegenwoordiger van Almere gaf aan dat het instrument zorgt voor transparantie. Andere opmerkingen gingen meer over de gebruikersvriendelijkheid van het systeem, woordkeus, verschillende niveaus in detaillering bv energievraagstuk zeer gedetailleerd uitgewerkt, andere onderdelen nog niet, het bijhouden van kengetallen en wie de potentiële gebruiker is van het systeem.

Bottum-up bij de Multiple Business Case Benadering

Een vergelijkbaar instrument is de *Multiple Business Case*, ontwikkeld door Fakton en gedemonstreerd aan de hand van de casus Warner Jenkinson in Amersfoort. Ook hier wordt de vastgoedontwikkeling gekoppeld aan andere waardeketens. Die ketens zijn gekoppeld aan stromen zoals energie, water, mobiliteit, afval, die door het gebied gaan en bepalend zijn voor de duurzaamheidsprestatie.

Scope, markt en financierbaarheid worden integraal benaderd met als doel private en publieke middelen te bundelen teneinde synergie te creëren en de financieringsmogelijkheden te vergroten.

Na de selectie van partijen en de afstemming van doelen werken de deelnemers stapsgewijs toe naar gemeenschappelijk inzicht in de financierbaarheid en maatregelen om de haalbaarheid te vergroten. De investerende partijen moeten het uiteindelijk eens worden over de plannen en hoe ze die gaan realiseren, dus de onderlinge verdeling van de kosten, baten en risico's.

De casus Warner Jenkinson gaat over de beoogde herontwikkeling van een pand met cultuurhistorische waarden op het bedrijventerrein Kop van Isselt in Amersfoort. De herontwikkeling van deze locatie moet als vliegwiel gaan fungeren voor de gebiedstransformatie van de Kop van Isselt van een monofunctioneel bedrijventerrein naar gemengd stedelijk gebied. In het pand zijn momenteel al enkele zeer interessante (innovatieve) functies gehuisvest met enthousiaste gebruikers die een rol vervullen als ambassadeurs van het gebied. Zo dragen ze concrete ideeën aan voor het toekomstige gebruik van het pand.

Uit de workshop over de Multiple Business Case, waarin zowel gemeentelijke medewerkers als enkele huidige gebruikers participeerden, kwam onder meer het inzicht dat in de directe omgeving van het pand een aantal concrete kansen te vinden zijn, die nog niet zijn verkend. Zo biedt de aanwezigheid van het afvalverwerkingsbedrijf ROVA direct naast het Warner Jenkinson-pand mogelijkheden voor samenwerking op het gebied van duurzame energie. Wellicht is op termijn voor het gehele gebied de vorming van een Energy Service Company (ESCO) mogelijk. Ook is in de workshop duidelijk geworden dat een 'bottum-up' aanpak voor dit project kansrijk is. De huidige gebruikers willen dat graag en lijken er bovendien goed toe in staat. De gemeente zou het project daarom meer los kunnen laten dan tot nu toe het geval is. Op dit moment wordt het project namelijk nog vooral als een 'gebiedsontwikkeling oude stijl' aangepakt, met vooral traditionele partijen (gemeente, ontwikkelaar en provincie). Het aangaan van meer verbindingen met de directe omgeving en het benutten van de kansen voor organische groei door een

bottom-up proces waren de eye-openers van deze ochtend. Het denkraam van de Multiple Business Case kan daarbij behulpzaam zijn.

Kennis verspreiden

Al met al laten de gepresenteerde instrumenten zien dat de methodiek er is om de effecten van investeringen in duurzaamheid inzichtelijk te maken en te kwantificeren. Bij uiteenlopende projecten is en wordt daar ervaring mee opgedaan. Onze kennis groeit over hoe duurzaamheid gebiedsontwikkeling kan schragen en op gang kan brengen.

De deelnemers aan de LEF-sessie Toekomstwaarde Nu! trekken samen de conclusie dat het anders moet en dat het anders kan. Waar het nu op aan komt, is om die kennis en ervaring breed te delen en vooral de intentie bij alle betrokkenen om het anders te gaan doen dan nu gebeurt.

Wat dat laatste betreft constateren we dat de tijd er nu rijp voor is. Alle betrokkenen bij gebiedsontwikkeling beseffen dat de 'klassieke' aanpak niet meer werkt. Wat het kennis delen en kennis verspreiden betreft: de rijksoverheid heeft de verantwoordelijkheid en de rol om ervoor te zorgen dat dit gebeurt.

Tot slot worden de gemeenschappelijke succesfactoren nog eens op een rij gezet.

- Bekijk gebied integraal en op de lange termijn;
- Bekijk duurzaamheid vanuit waarde benadering, denk in opbrengsten, niet in kosten (duurzaam rendement);
- Koppel investeringen aan beheer. Koppel sectoren;
- Formuleer met elkaar een heldere ambitie (niet "kijken of het lukt");
- Zet simpele tussenstappen met korte termijn resultaat.

