

BTO 2020.016 | Maart 2020

BTO rapport

**Meervoudige waardecreatie voor de
watersector**

Meervoudige waardecreatie voor de watersector

BTO 2020.016 | Maart 2020

Opdrachtnummer

402311/001/001

Projectmanager

Ir. Jos Frijns

Opdrachtgever

BTO - Bedrijfsonderzoek

Auteur(s)

A.J. van Dorssen, MSc.; H.J. van Alphen, MSc.

Kwaliteitsborger(s)

Prof. Dr. Kees van Leeuwen

Verzonden naar

Dit rapport is verspreid onder BTO-participanten.

Een jaar na publicatie is het openbaar.

Keywords

Waardecreatie; water; nutsvoorziening; Omgevingswet; koppelkansen

Jaar van publicatie
2020

Meer informatie
A.J. van Dorssen
T +31 6 51120041
E alexander.van.dorssen@kwrwater.nl

PO Box 1072
3430 BB Nieuwegein
The Netherlands

T +31 (0)30 60 69 511
F +31 (0)30 60 61 165
E info@kwrwater.nl
I www.kwrwater.nl

KWR

Maart 2020 ©

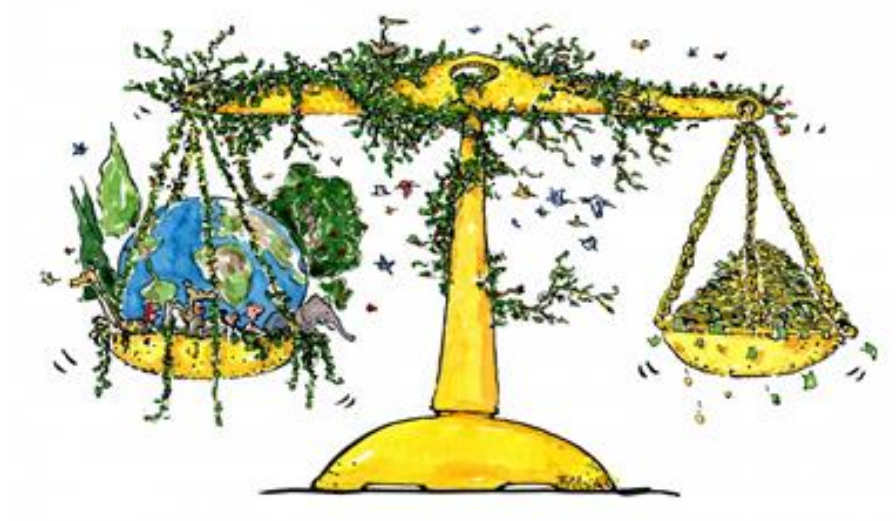
Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevens bestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

BTO Managementsamenvatting

Inventarisatie van knelpunten en kansen voor meervoudige waardecreatie leidt tot aanbevelingen voor de watersector

Auteur(s) A.J. van Dorssen, MSc.; H.J. van Alphen, MSc..

Op weg naar meervoudige waardecreatie (MVWC) kunnen drinkwaterbedrijven de business case concurrerend en inzichtelijk maken door er bijvoorbeeld niet-tastbare waarden in mee te nemen. Daarnaast zijn nieuwe financieringsconstructies en transactiewaarden mogelijk. Verder zorgt het faciliteren van nieuwe samenwerkingsvormen, zoals co-creatie-trajecten, voor het doorbreken van complexiteit. Deze en meer aanbevelingen komen voort uit onderzoek waarin experts is gevraagd naar kansen om MVWC in de watersector mogelijk te maken. Ook worden knelpunten benoemd en is een literatuurstudie uitgevoerd naar niet-tastbare waarden in de business case. De watersector experimenteert met nieuwe manieren om nutsvoorzieningen te organiseren en verschillende maatschappelijke doelen aan elkaar te koppelen. Met de komst van o.a. de Omgevingswet, wordt het steeds noodzakelijker om die koppeling met andere sectoren te zoeken en gezamenlijk meerwaarde te creëren.



Uitdagingen voor meervoudige waardecreatie: hoe weeg je verschillende waarden tegen elkaar af?

Belang: realiseren van meervoudige waardecreatie in de watersector

In het huidige economische systeem ligt de focus vaak op financiële kosten en baten, die bovendien onvolledig worden berekend. Traditionele businessmodellen werken vaak niet ten gunste van de creatie van meervoudige waarde. Wel begint het

denken buiten de traditionele business case langzaam terrein te winnen. Er ontstaan steeds meer nieuwe manieren van organiseren, waarin het creëren van meervoudige waarde vaker centraal komt te staan. MVWC verknoopt het oplossen van maatschappelijke knelpunten met de business case en creëert waarde (dan wel besparingen op de

kosten) voor meerdere partijen. MVWC is niet alleen zinvol en belangrijk, maar met de komst van de Omgevingswet wordt het ook steeds meer de norm. Het is daarom van belang dat drinkwaterbedrijven koppeling zoeken met andere sectoren en gezamenlijk meerwaarde creëren (en kosten te besparen) om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. Maar er zijn veel vragen die moeten worden opgelost. Welke koppelkansen zijn er met andere sectoren? Welke soorten samenwerkingsverbanden zouden er kunnen ontstaan? Welke waarden worden er in de watersector gecreëerd?

Aanpak: literatuurstudie, interviews en werksessie

De resultaten van deze studie zijn verzameld met kwalitatief onderzoek. Er is gebruikgemaakt van een beknopte literatuurstudie, negen semi-gestructureerde interviews met experts op het gebied van MVWC, en een werksessie met strategen uit de watersector. De experts zijn afkomstig van verschillende organisaties en bekleden diverse functies. Voor elk interview is een vooropgestelde vragenlijst gebruikt. Het grootste deel van het onderzoek is besteed aan de interviews en werksessie.

Resultaten: Knelpunten en kansen

Kennis over MVWC loopt achter op de praktijk. Wetenschappelijk literatuur hierover, waarin niet-tastbare waarden in de business case worden meegenomen, is schaars. Ook geven de experts aan dat het realiseren van MVWC door uiteenlopende uitdagingen lastig wordt gemaakt. Niet-tastbare waarden (zoals biodiversiteit) moeten worden gekwantificeerd, de politiek is verkokerd en verschillende deelbelangen maken het complex. Wel komen de experts met een aantal oplossingen om (meer) MVWC te kunnen realiseren. Zo moet de business case concurrerend en inzichtelijk worden gemaakt door er bijvoorbeeld niet-tastbare waarden in mee te nemen. Daarnaast zijn nieuwe financieringsconstructies (zoals fondsen) en transactiewaarden (uren) mogelijk. Verder zorgt het

faciliteren van nieuwe samenwerkingsvormen, zoals co-creatie trajecten, voor het doorbreken van complexiteit.

Toepassing: aanbevelingen voor de toepassing van meervoudige waardecreatie

Om MVWC in de praktijk toe te passen, komen vanuit het onderzoek de volgende aanbevelingen voor waterbedrijven naar voren:

1. Verbreed de scope van de business case door het opnemen van externaliteiten (positief en negatief) en toekomstige kansen;
2. Ontwikkel alternatieve instrumenten die investeringen van derden mogelijk maken;
3. Ontwikkel nieuwe organisatievormen om meervoudige waardecreatie in onder te brengen;
4. Neem beslissingen op basis van de hoogste maatschappelijke waarde en niet op basis van de laagste maatschappelijke kosten;
5. Identificeer de maatschappelijke waarden die de watersector produceert en rapporteer daarover, bijvoorbeeld gebruikmakend van Integrated Reporting of de Six Capitals benadering;
6. Zoek organisaties die een bijdrage kunnen en willen leveren aan de doelstellingen van de watersector en ga samenwerkingsverbanden aan;
7. Breng in kaart aan welke maatschappelijke doelstellingen de watersector kan bijdragen en ga op zoek naar partners waarmee slimme koppelingen te maken zijn.

Het Rapport

Dit onderzoek is beschreven in het rapport *Meervoudige waardecreatie voor de watersector* (BTO-2020.016)

Inhoud

<i>BTO Managementsamenvatting</i>	1
Inhoud	3
Afkortingslijst	4
1 Meervoudige waardecreatie	5
1.1 Introductie	5
1.1. Doel, methoden en opbouw van rapport	5
2 Literatuurstudie	6
2.1 Definitie en interpretatie van waarde	6
2.2 Modellen waarbij (niet-tastbare) waarden worden opgenomen in de business case	7
3 Interviews met experts	11
3.1 Introductie	11
3.2 Hoe wordt meervoudige waardecreatie gedefinieerd?	12
3.3 Wat zijn de obstakels om meervoudige waardecreatie te realiseren?	12
3.4 Wat zijn de oplossingen om tot (meer) meervoudige waardecreatie te komen?	15
3.5 Welke voorbeelden zijn er vanuit de praktijk?	18
4 Meervoudige waardecreatie in de watersector	21
4.1 Dutch Water Sector Intelligence sessie	21
5 Conclusies en aanbevelingen	25
Literatuur	27

Afkortingslijst

BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
CBM	Circulaire Business Modellen
CoP	Community of Practice
CSR	Corporate Social Responsibility
DWSI	Dutch Water Sector Intelligence
ECM	Energieonderzoek Centrum Nederland
I'M BINCK	Investeringsmaatschappij Binckhorst
IoS	Internet of Services
IoT	Internet of Things
MGA	Mutual Gains Approach
MRC	Miami River Commission
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
MVWC	Meervoudige Waardecreatie
PPP	People Planet Profit
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
RVS	Rokeach Value Survey
TBV	Theory of Basic Values
WiCE	Water in de Circulaire Economie
WKO	Warmte Koude Opslag

1 Meervoudige waardecreatie

1.1 Introductie

Onze maatschappij staat voor een aantal belangrijke transities. Onze huidige manier van produceren, consumeren, bouwen, bewegen en wonen zijn niet toekomstbestendig (Van den Berg 2016, Dellink, Chateau et al. 2017, Banks 2018). We moeten overschakelen van fossiele naar duurzame energie, we moeten onze fysieke omgeving bestendig maken tegen klimaatverandering en we moeten van een lineaire naar een circulaire economie. Onderdeel van deze transitie is een nieuwe kijk op wat waarde is en hoe deze ‘gecreëerd’ en “geproduceerd” kunnen worden. In het huidige economische systeem ligt de focus vaak op financiële kosten en baten en die worden bovendien heel onvolledig berekend (Hijdra, 2017). Kolenstroom is bijvoorbeeld zo goedkoop, omdat de negatieve effecten van CO₂-uitstoot en luchtvervuiling niet in de prijs zijn meegenomen. Traditionele businessmodellen werken vaak niet ten gunste van de creatie van meervoudige waarden (Jonker, 2012).

Het denken buiten de traditionele business case begint terrein te winnen. Er ontstaan steeds meer nieuwe manieren van organiseren, waarin duurzaamheid vaker centraal komt te staan. Onder de noemer “meervoudige waardecreatie” (MVWC) wordt geëxperimenteerd met nieuwe manieren om nutsvoorzieningen te organiseren en verschillende maatschappelijke doelen aan elkaar te koppelen. Bij deze projecten wordt niet alleen gekeken naar de financiële business case, maar ook naar maatschappelijk en ecologische waarden die soms niet zo makkelijk in geld zijn uit te drukken (niet-tastbare waarden). Dat leidt vaak tot koppelingen tussen sectoren en organisaties die voorheen los van elkaar opereerden, zoals woningcorporaties, waterschappen, drinkwaterbedrijven en netbeheerders. MVWC is niet alleen zinvol en belangrijk, maar met de komst van de Omgevingswet wordt het ook steeds meer de norm. Zo kan MVWC bijvoorbeeld waterschappen tot andere oplossingen bewegen door waterberging ook met recreatie te combineren. Kortom bij MVWC gaat het om het toevoegen van maatschappelijke waarde, dus ook waarden waar niet of nog niet over gerapporteerd wordt in de jaarverslagen van drinkwaterbedrijven.

1.1. Doel, methoden en opbouw van rapport

In dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de vraag hoe MVWC in de watersector gerealiseerd kan worden. Dit onderzoek vindt plaats in het kader collectieve onderzoeksprogramma Water in de Circulaire Economie (WiCE) ‘waarde in de keten’ waarin governance-vraagstukken onderzocht worden voor de circulaire waterketen. Tevens vormt dit onderzoek onderdeel van het Kennisactieprogramma Water (www.kennisactiewater.nl), waarin kennis en actie rondom decentrale en circulaire (water)initiatieven onderzocht en ondersteund worden.

Het startpunt van dit onderzoek is een beknopte bespreking van de academische literatuur over dit onderwerp. Aangezien de praktijk op dit gebied voor de wetenschap uitloopt, is het grootste deel van het onderzoek besteed aan het interviewen van experts en praktijk vernieuwers en een werksessie met professionals uit de watersector.

Dit rapport bestaat uit zes hoofdstukken. Na dit inleidende hoofdstuk worden in hoofdstuk 2 de resultaten van een literatuurstudie beschreven waarin verschillende vormen van waarde gedefinieerd worden. In hoofdstuk 3 staan de interviewresultaten met experts op het gebied van MVWC centraal en wordt nadruk gelegd op de betekenis van MVWC, de obstakels in het realiseren van MVWC en oplossingen om tot (meer) MVWC te komen. Daarnaast worden enkele voorbeelden uit de praktijk omschreven waarin geëxperimenteerd is met MVWC. Hoofdstuk 4 legt nadruk op de uitkomsten van een denktanksessie waarin strategen uit de watersector uitgenodigd waren om in gesprek te gaan over het realiseren van MVWC in de watersector. Hoofdstuk 5 sluit af met enkele conclusies en aanbevelingen.

2 Literatuurstudie

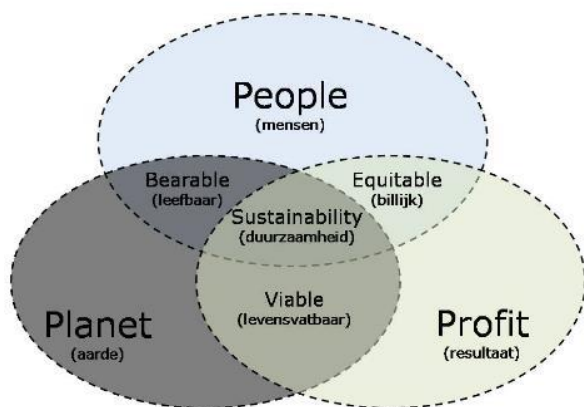
2.1 Definitie en interpretatie van waarde

Wanneer we ons richten op MVWC is het van belang om het begrip waarde te kunnen definiëren en te onderzoeken hoe dit begrip geïnterpreteerd wordt. Wat is waarde? Wanneer is iets van waarde en voor wie? Hier valt geen eenduidig antwoord op te geven. Verschillende waarden worden door maatschappelijke organisaties, overheden, religies en culturen anders geïnterpreteerd. Er bestaat daarom geen universeel geaccepteerde theoretische definitie van waarden (Harder et al. 2014). Een poging van Horáková (2005) om het concept waarde samen te vatten en te verduidelijken op basis van sociaal wetenschappelijke literatuur resulteerde in 180 verschillende definities van “waarde”. Er is dus veel ruimte is voor interpretatie. Dit maakt waarde in het algemeen een subjectief begrip. Een veel gebruikte definitie van waarde komt uit het Oxford Online Woordenboek (2020). Deze definitie kent twee varianten (Engels): I) “the regard that something is held to deserve; the importance, worth, or usefulness of something” en II) “principles or standards of behaviour; one's judgement of what is important in life”.

In de eerste definitie gaat het vooral om waarden die gecreëerd en geproduceerd kunnen worden zoals geld en bezittingen, maar ook minder tastbare waarden zoals biodiversiteit en veiligheid. Een centraal uitgangspunt van waarden die gecreëerd of geproduceerd kunnen worden komt van de door Elkington (1994) bedachte term “People, Planet, Profit” (PPP) (oftewel de “triple bottom line”). Dit uitgangspunt onderscheidt drie gangbare collectieve waarden: sociaal (people), ecologisch (planet) en economisch (profit) (zie figuur 1). Het kan opgevat worden als een driehoek waar alle drie waarden in evenwicht met elkaar moeten zijn. Duurzaamheid is te interpreteren als een algemene (overkoepelende) waarde waarin deze gangbare waarden ingebed zijn. Het PPP-principe wordt door veel ondernemingen geadopteerd als richtlijn voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

De tweede definitie gaat meer uit van de normen en waarden die een mens als belangrijk beschouwd in het leven zoals eerlijkheid, integriteit, rechtvaardigheid, moed en respect. Deze waarden worden ook wel sociale, spirituele, hogere, morele en ethische waarden genoemd (Burford et al. 2012). Twee vooraanstaande methoden voor het interpreteren en meten van sociale waarden zijn de Rokeach Value Survey (RVS) (1973) en de III) Theory of Basic Values (TBV) (1992). In het RVS van psycholoog Milton Rokeach worden 36 waarden gebruikt die een mens kan hebben. Met behulp van de RVS probeert Rokeach de waarden van het individu op basis van een rangschikking in kaart te brengen. De TBV van psycholoog Shalom Schwartz richt zich meer op groepen en culturen. De TBV bevat basiswaarden die mensen in verschillende culturen over de hele wereld zouden moeten herkennen (Schwartz, 1992). Tien verschillende waarden worden bij de TBV geïdentificeerd (zie figuur 2). Onderling worden de dynamische relaties tussen die waarden onderzocht.

In dit onderzoek gaan we vooral in op de eerste definitie, gecreëerde en geproduceerde waarden, en minder over de tweede definitie van normen en waarden.



Figuur 1: Illustratie van het People, Planet, Profit principe (Elkington 1994) en de Nederlandse vertaling.



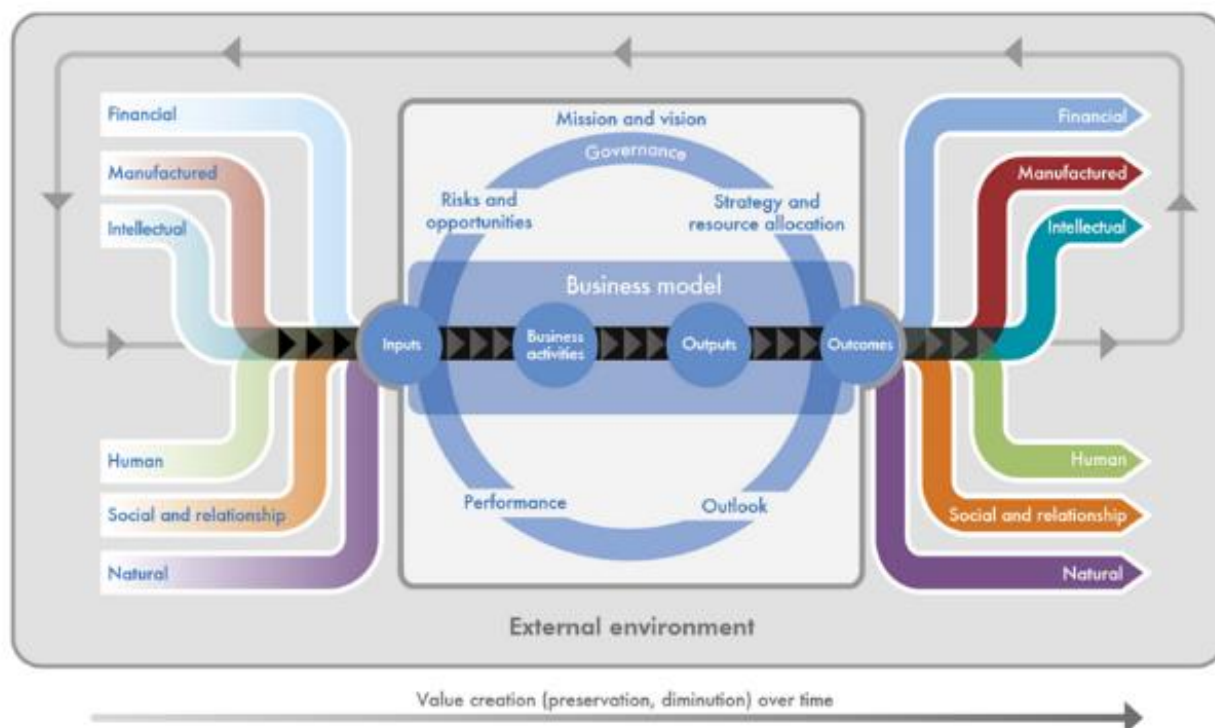
Figuur 2: Het TBV waardenmodel volgens Schwartz (1992) en de Nederlandse vertaling.

2.2 Modellen waarbij (niet-tastbare) waarden worden opgenomen in de business case

Traditionele benaderingen voor het ontwikkelen van evaluatie-indicatoren voor een business case starten meestal met de vraag “wat kan er gemeten worden, gebruikmakend van bestaande modellen en data sets?”. Het opstellen van relevante indicatoren wordt voornamelijk gezien als een technische kwestie in plaats van een politieke of ethische. Zelden wordt er geredeneerd vanuit de gedachte, “wat moet er gemeten worden?”. Wetenschappelijk literatuur omtrent MVWC waarin niet-tastbare waarden worden meegenomen in de business case is schaars (Harder & Burford, 2018). Concepten die tegen MVWC aanleunen, die wel veelal genoemd worden in de wetenschappelijk literatuur zijn “Corporate Social Responsibility (CSR)”, “Mutual Gains Approach” (MGA) en “shared value”. Deze concepten verschillen van MVWC. Bij CSR bijvoorbeeld - in Nederland Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) genoemd - wordt de maatschappelijke bijdrage veelal gezien als een randvoorwaarde. Een organisatie mag in ieder geval geen schade veroorzaken en moet daarnaast ook nog aan goede doelen doen. MVWC verknoopt het oplossen van maatschappelijke knelpunten met de business case en creëert waarde voor meerdere partijen. Een aantal (meet)modellen waarin niet-tastbare waarden worden meegenomen in de business case worden hieronder besproken.

Om te beginnen het background paper van Gould et al. (2013) waarin verschillende perspectieven van een businessmodel samengebracht worden. Gould et al. (2013) beschouwen een business case als: “een gekozen systeem van inputs, bedrijfsactiviteiten, outputs en uitkomsten dat gericht is op het creëren van waarde op de korte, middellange en lange termijn”. Het business model positioneert zich omringt door zeven elementen: externe context, kapitaal, governance, strategie en grondstof allocatie, kansen en risico's, prestatie, toekomst perspectief (zie figuur 3). Het business model wordt verder gevoed door zes verschillende stromen van kapitaal: financieel, vervaardiging, intellectueel, menselijk, sociaal maatschappelijk en natuurlijk. Deze vormen van kapitaal worden vervolgens omgezet tot bepaalde outputs. De mate van waardecreatie of waardevernietiging hangt af van de outputs die genereerd worden en het perspectief dat gehanteerd wordt. Bijvoorbeeld een aantrekkelijk product voor klanten zal vraag en omzet creëren. Op langere termijn zijn factoren als klanttevredenheid, innovatie, reputatie en milieu footprint ook van belang. De business activiteiten kunnen ook direct invloed hebben op de uitkomsten van een business model (dus slaan outputs over). Bijvoorbeeld het ethisch fabriceren van bepaalde producten zal een positieve bijdrage leveren aan de reputatie van de organisatie op langere termijn. Verder constateert het artikel van Gould et al. (2013) dat het van groot belang is om naar de waardeketen als geheel te kijken, niet alleen naar waar het business model direct invloed op uitoefent. Het overgebleven kapitaal aan het einde van het business model is immers de voeding voor het volgende business model. De levensvatbaarheid van een organisatie is sterk afhankelijk van het

aanpassingsvermogen bij een verandering in kwaliteit en kwantiteit van de verschillende kapitaal vormen (Gould et al., 2013).

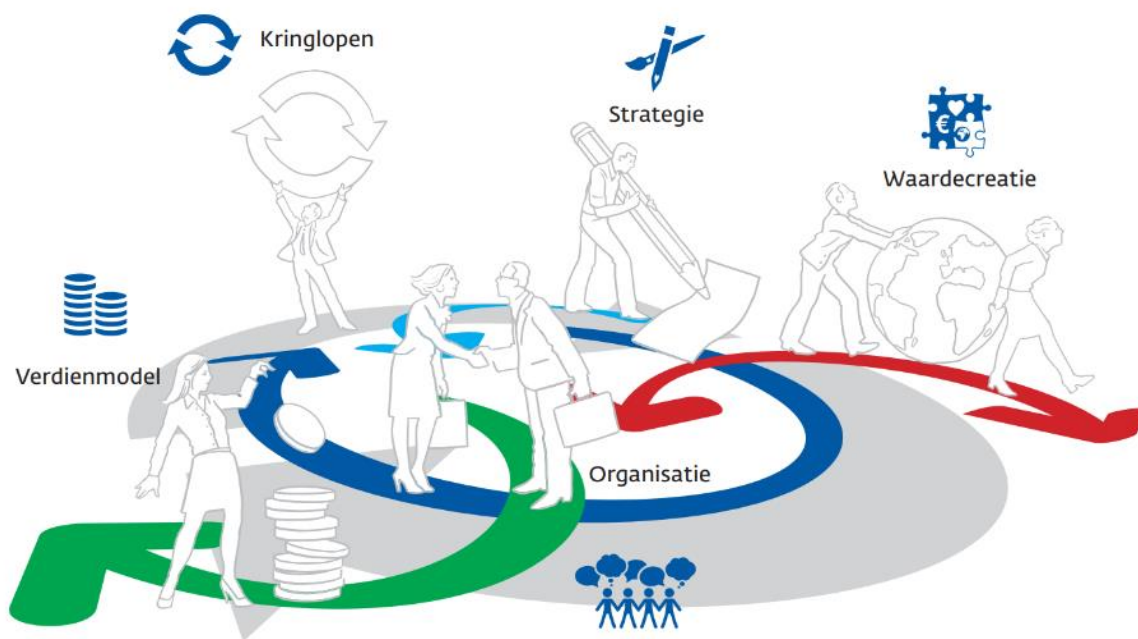


Figuur 3: Positie van het business model ten opzichte van andere elementen in het waardecreatie proces (Gould et al., 2013).

Verder brengt het artikel van Jonker et al. (2018) zogeheten circulaire business modellen (CBM) naar voren waarin het streven naar pure winst niet als enige doel gezien wordt. Sociale waarden en duurzaamheid zijn ook criteria die net zo belangrijk zijn in het creëren van waarde. Volgens Jonker et al. (2018) onderscheiden CBM zich van andere business modellen doordat ze waarde creëren door gebruik te maken van de "blinde vlekken" in het huidige economische systeem. CBM worden o.a. gekenmerkt door: I) het sluiten van grondstofketens, II) een overgang van eigenaarschap naar verdienstelijking (dit is de verschuiving van werkgelegenheid naar de dienstensector) en III) een intensievere benutting van functionaliteit van producten. Het sluiten van grondstofketens vormt één van de belangrijke beginselen binnen een CBM. In een CBM bestaat een grondstof op basis van zijn fysieke kwaliteiten en is deze niet langer onderhevig aan boekhoudkundige afschrijvingsregimes en verwaarlozing. Ook wordt er binnen een CBM gestreefd om producten als diensten te ontwerpen (verhuur, lease). Hierdoor blijft de producent eigenaar en is het in zijn of haar belang om een product met lange levensduur ook duurzaam te produceren. Tot slot, wordt er binnen CBM gestreefd om de functionaliteit van producten beter te benutten. Auto's staan bijvoorbeeld gemiddeld 22 uur per dag stil. Een product moet toegankelijker voor meerdere gebruikers worden gemaakt zodat meerdere consumenten eenzelfde product gebruiken. Op deze wijze worden er uiteindelijk minder grondstoffen gebruikt omdat de vraag naar nieuwe producten afneemt.

Op basis van de bovengenoemde kenmerken van CBM, veronderstellen Jonker et al. (2018) vijf generieke bouwstenen die alle CBM in zich moeten hebben (zie figuur 4). I) Realiseren van kringlopen: organisaties moeten intern of samen met andere partijen de (materiële) kringlopen sluiten in het productieproces en in de levenscyclus van een product. II) streven naar waardecreatie: naast financiële waarde moet er ook gestreefd worden om sociale en ecologische waarde te realiseren. Businessstrategieën die wel een kringloop sluiten maar geen winst boeken op het gebied van duurzaamheid kunnen niet als CBM worden gekwalificeerd. III) Kiezen voor een passende strategie: CBM moeten voor een deel andere strategische afwegingen maken waarbij circulair ondernemen centraal staat. Een

langdurige relatie met één of meerdere klanten opbouwen voor één product zou hiervoor een voorbeeld kunnen zijn. IV) Tussen-partijen-organiseren: geen enkele organisatie kan alleen circulair opereren. Samenwerking organiseren van MVWC is een voorwaarde voor CBM. V) Ontwikkelen van verdienmodellen: financiële omzet is niet meer het enige wat telt. Omzet wordt o.a. gemaakt door de tijd heen (door bijvoorbeeld producten te verhuren) of dankzij het samen creëren van waarde (cascaderen¹).



Figuur 4: Bouwstenen voor een business modellen voor de circulaire economie (Jonker et al., 2018).

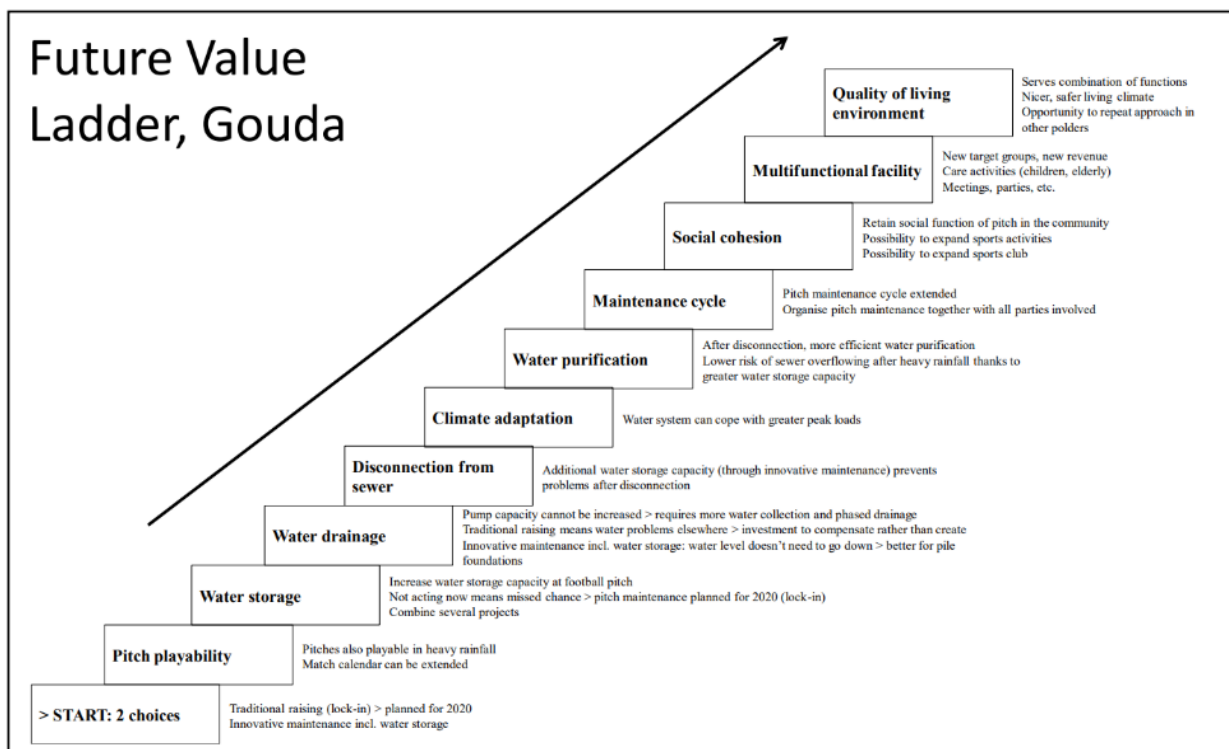
Een andere interessante, meer praktische invulling van een meervoudige business case is de “toekomstige waardenladder” van Puts & Van der Heijden (2017). Zij schetsen een interessant economisch denkbeeld waarbij een goed doordachte eerste investering kan leiden tot een accumulatie van meerdere toekomstige waarden. Dit, in tegenstelling tot een op korte termijn (enkelvoudige) investering waarbij een bepaald probleem slechts enkele jaren verholpen wordt.

Puts & Van der Heijden (2017) leggen hun denkbeeld uit aan de hand van een case studie op in Gouda gelegen voetbalveld. Het voetbalveld fungeert als informele wateropslag voor de Gemeente Gouda. Dit is echter nadelig voor de voetbalclub, aangezien het veld vaak onder water komt te staan. Door veroudering is het voetbalveld ook toe aan vervanging. Verhogen van het voetbalveld zorgt voor een goed gedraineerd veld, maar is nadelig voor de Gemeente Gouda aangezien het water dan niet opgeslagen wordt wat elders tot wateroverlast kan leiden. De voetbalclub en de Gemeente Gouda zullen samen tot een oplossing moeten komen om het veld bespeelbaar te houden waar ook voldoende wateropslag mogelijk is. Het traditioneel verhogen van het veld zou tijdelijk het probleem verhelpen, maar door verzakking zal het veld na een aantal jaar weer op hetzelfde niveau komen te liggen. In dit geval wordt in het artikel van Puts & Van der Heijden (2017) van een “lock-in” situatie gesproken waarbij er geen waarde over langer termijn gerealiseerd kan worden (zie figuur 5). Het andere alternatief is om een integrale aanpak te nemen waarbij water onder het voetbalveld wordt opgeslagen. In deze situatie, blijft het voetbalveld bespeelbaar en wordt het water alsnog opgeslagen en via het riool weggevoerd. Hiermee is de basis van de toekomstige waardenladder gelegd.

Als gevolg van deze integrale aanpak zal waterzuivering van rioolwater efficiënter verlopen, doordat (regen)water tijdelijk wordt opgeslagen onder het voetbalveld. Verder hoeft het veld minder onderhouden te worden doordat het

¹ Cascadering is een keten van processen waarbij het streven is het optimaal benutten van een grondstof.

veld zelden zal overstromen. Door de stabiele omstandigheden kan de voetbalclub uitbreiden met meerdere voetbalvelden wat de sociale cohesie van de gemeente verbetert. Simpel gezegd, de integrale ingreep zal de kwaliteit van leven aanzienlijk verbeteren binnen de gemeente. Puts & Van der Heijden concluderen dat een investering niet gezien moet worden als eenmalig, maar als een beginpunt voor meerdere investeringen en nieuwe vormen van waardecreatie. Investerings uit het verleden kunnen mogelijkheden bieden om waarde te creëren, kosten te besparen en nieuwe vormen van omzet te realiseren. Meerdere projecten combineren om de doelen van verschillende stakeholders te bevredigen speelt hierbij een cruciale rol.



Figuur 5: De toekomstige waardenladder van het voetbalveld in Gouda (Puts & Van der Heijden, 2017).

3 Interviews met experts

3.1 Introductie

Naast de literatuurstudie zijn ook interviews gehouden met experts op gebied van MVWC. In totaal zijn negen interviews afgenomen tussen mei – juli 2018. Er is bewust voor gekozen om een groep experts te interviewen van verschillende organisaties en functies (onderzoekers, consultants, financiers en ambtenaren) om een veelzijdig beeld te krijgen van MVWC. Voor ieder interview werd een vooropgestelde vragenlijst gebruikt. Met goedkeuring van de respondent werd van ieder interview een audio-opname gemaakt alsmede een interviewverslag. Het interviewverslag werd teruggekoppeld aan de respondent voor goedkeuring. De voornaamste gespreksonderwerpen tijdens ieder interview waren: I) de betekenis van MVWC, II) de obstakels van MVWC, III) de oplossingen om MVWC te realiseren en IV) eventuele noemenswaardige initiatieven met MVWC. Deze vier gespreksonderwerpen vormen ook de leidraad van dit hoofdstuk in de secties 3.2 – 3.5. De respondenten, inclusief hun functie en organisatie, zijn opgenomen in de onderstaande tabel (Tabel 1).

Tabel 1: Overzicht van de geïnterviewde respondenten.

Datum	Respondent	Functie	Organisatie
31 mei 2018	Jurgen van der Heijden	Adviseur duurzame gebiedsontwikkeling	AT Osborne
1 juni 2018	Richard Luigjes	Manager fondsontwikkeling	Stichting SVn
5 juni 2018	Prof. dr. Jan Jonker	Hoogleraar duurzaam ondernemen	Radboud Universiteit Nijmegen
12 juni 2018	Bram Heijkers	Freelance initiatiefnemer en onderzoeker	Stichting I'M BINCK
26 juni 2018	Trudi Hendriksen	Strategisch adviseur	Hendriksen Strategie en Advies
28 juni 2018	Frido Kraanen	Directeur Zorg en Duurzaamheid	Pensioenfonds PGGM
4 juli 2018	Arjan Hijdra	Senior adviseur vaarwegen	Rijkswaterstaat
11 juli 2018	Koen Straver	Sociaal wetenschapper	Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN)
25 juli 2018	Thijs Haverkamp	Coördinator Platform 02025 van de Amsterdamse energiebeweging	Oranje Energie

3.2 Hoe wordt meervoudige waardecreatie gedefinieerd?

De respondenten hebben verschillende opvattingen over de definitie van MVWC, maar er bestaat overeenstemming over de kern dat het gaat om het verknopen van verschillende doelen om maatschappelijke meerwaarde te creëren. Van der Heijden definieert MVWC als “het inzetten van één middel voor twee of meer doelen”. Dit uitgangspunt valt nauw samen met de definitie van Haverkamp die MVWC ziet als ‘het verbinden van meerdere thema’s waardoor betrokkenen tegelijkertijd meerdere doelen kunnen dienen’. Ook Luigjes heeft een vergelijkbare verwoording door MVWC te typeren als “meerdere vliegen in één klap slaan”. Luigjes gaf als voorbeeld de vele positieve effecten van het peilbeheer. Met peilbeheer kan vernatting, verdroging en bodemdaling bestreden worden. Wanneer deze drie doelen allemaal bewerkstelligd worden en er ook in geslaagd wordt om dat met financiering te verdelen over meerdere partijen die belang hebben bij die doelen, dan wordt er op alle vlakken MVWC gerealiseerd, volgens Luigjes.

Straver sluit zich ook aan bij de geformuleerde definitie van Van der Heijden, en voegt er nog aan toe dat het vooral belangrijk is bij MVWC om bepaalde maatschappelijke opgaven te gebruiken als middel en niet als doel. Straver illustreert dit aan de hand van het koppelen van de energietransitie aan intrinsieke waarden van mensen (kijken naar waarden die mensen belangrijk vinden). Mensen met een lager inkomen hebben in het algemeen grotere zorgen dan alleen hun energierekening, bijvoorbeeld dat ze vrijwel nooit op vakantie kunnen gaan. Als in de communicatie aandacht is voor de link tussen energiebesparing en het besparen van kosten voor bijvoorbeeld een vakantie, dan wordt er een intrinsieke motivatie aangeboord. Dit vindt Straver ook een vorm van MVWC, aangezien de energietransitie als middel wordt gebruikt voor het realiseren van meerdere doelen.

Volgens Jonker is ons waardebegrip toe aan een verruiming. Er moet volgens hem een fundamentele discussie gevoerd worden over wat van waarde is. Vanuit historisch perspectief ziet hij een ontwikkeling van een transformatie ten koste van allerlei waarden (depletion economy) in het industriële tijdperk, naar een circulaire economie voor de toekomst. Uiteindelijk moeten we naar een restoratieve economie, waarbij economische activiteit juist leidt tot een verbetering van een breed scala aan waarden. Hij ziet in dat opzicht een consensus ontstaan rondom CO₂-impact. Van veel producten en diensten wordt nu de CO₂-impact (of reductie) bepaald als een meetbaar en vergelijkbaar criterium. Het is wel van belang om daarbij te kijken naar zowel de productie, als de levenscyclus en de circulariteit. Dat brengt allerlei vraagstukken rondom meetbaarheid met zich mee. Jonker stelt voor het begrip impact naast het begrip waarde te gebruiken.

Heijkers ziet MVWC vooral als een sociaal proces waarbij het vooral belangrijk is om in eerste instantie partijen enthousiast te maken en te investeren in netwerken om een beeld te krijgen wat ieder doet. Daarna pas komt de (administratieve) vervolgstap waarbij concreet gemaakt moet worden wat het meervoudige project kan opleveren voor de betrokken partijen met harde cijfers en gekwantificeerde niet-tastbare waarden.

Kraanen heeft een meer financiële opvatting van het begrip MVWC. Volgens Kraanen worden sommige waarden in de economie te laag beprijsd en andere te hoog beprijsd. MVWC probeert volgens Kraanen de balansen te herstellen tussen verschillende waarden, door een verschuiving van lineair naar circulair te realiseren waarbij ook andere niet-tastbare waarden (zoals biodiversiteit) meegenomen en gekwantificeerd worden in de business case.

3.3 Wat zijn de obstakels om meervoudige waardecreatie te realiseren?

Kwantificeren van niet-tastbare waarden

Het kwantificeren van niet-tastbare waarden is lastig. Hoe meet je zoiets abstracts en hoe moet je dit vervolgens uitdrukken in een financiële waarde (monetariseren)? Ook over deze vraagstukken verschillen de geïnterviewde respondenten van mening.

Jonker ziet het monetariseren van niet-tastbare waarden als groot obstakel voor het realiseren van MVWC. Volgens Jonker zitten onze transactiesystemen vast in het alsmar monetariseren. Jonker ergert zich bijvoorbeeld aan het

voorbeeld over bijen die gezien kunnen worden als een ecosysteemdienst. Als je de functie van de bij zou monetariseren, zou je moeten kijken wat het kost als een mens de functie van de bij zou overnemen. Dan blijkt dat een bij een monetaire waarde van ongeveer 65 euro heeft. Zo zou er volgens Jonker niet geredeneerd moet worden. Ruim 70 jaar is Nederland bezig, volgens Jonker, om alles wat niet monetair is uit de business case te halen. In het proces van het 'versmallen' worden secundaire (niet-tastbare) waarden (biodiversiteit, zorg, etc.) niet meer meegewogen. Het pleidooi van Jonker voor MVWC is om die niet-tastbare waarden weer terug te halen in de business case met de waarschuwing erbij om ze niet te monetariseren. Haverkamp stelt ook dat niet-tastbare waarden (economisch) minder gewaardeerd worden. Economische waarde is vaker dominant over ecologische en sociale waarden. Mensen doen dat volgens Haverkamp niet bewust, maar het is daardoor lastig voor mensen die andere waarden willen creëren om dit concreet voor beleidsmakers uit te drukken.

Kraanen kan zich vinden in de constatering van Jonker en Haverkamp, maar benadrukt dat het niet monetariseren van niet-tastbare waarden de complexiteit juist vergroot. Geld is volgens Kraanen juist ontstaan om transacties te vergemakkelijken. Heijkers sluit zich bij Kraanen aan door te stellen dat je in eerste instantie niet bang moet zijn om niet-tastbare waarden zoveel mogelijk te monetariseren, zodat je in ieder geval voldoende middelen hebt om financiële argumenten te pareren. Uiteindelijk is geld vaak bepalend. Wel vindt Heijkers dat de financiële discussie vaak teveel op de korte termijn gericht is. De financiële discussie moet volgens Heijkers verbreed worden waarin vermeden kosten en potentiële opbrengsten op andere plekken worden meegenomen in de business case, en aangevuld worden met een langetermijnstrategie.

Kraanen is het eens met het meenemen van potentiële opbrengsten in de business case. Volgens hem is de grote tekortkoming in het huidige economische transactiesysteem het gebrek aan mogelijkheden om niet-tastbare waarden optimaal te belonen. Water wordt bijvoorbeeld in Nederland niet genoeg beloond voor de positieve effecten op de volksgezondheid. Daardoor kost in Nederland een kubieke meter water 1,13 euro, terwijl in bijvoorbeeld Denemarken de prijs een stuk hoger ligt. In Denemarken prijzen ze positieve externaliteiten in (bijvoorbeeld verbeterde volksgezondheid) door middel van extra heffingen. Wanneer bijkomende niet-tastbare waarden als volksgezondheid niet direct beloond worden is het lastig daarin te investeren.

Ook in Groot-Brittannië wordt geëxperimenteerd met het belonen van niet-tastbare waarden. Volgens Straver is daar geconstateerd dat wanneer iemand in een slechte woning woont, het extra druk geeft op iemands gezondheid. Dit leidt tot meer zorgkosten voor de staat. Er zijn volgens Straver berekeningen gemaakt om te kijken hoeveel er uitgegeven kan worden ter verbetering van zo'n woning om de zorgkosten te verminderen. Wanneer de effecten van slechtere woningen de volksgezondheid gemonetariseerd kunnen worden, heb je volgens Straver een goede business case. In Nederland wordt volgens Straver echter zelden geëxperimenteerd met dit soort berekeningen.

Verkokerde en enkelvoudige politiek

De vermeende lage waardering voor niet-tastbare waarden leidt ook (indirect) tot verkoking en enkelvoudige besluitvorming in de politiek. Politici en beleidsmakers houden vast aan vertrouwde (en inzichtelijke) werkwijzen die vaak gestuurd worden door financiële doelstellingen. Volgens de respondenten is het huidige politieke landschap in Nederland (nog) onvoldoende ingesteld om MVWC te realiseren.

Hijdra merkt dat de politieke context vaak bepalend is voor het realiseren van MVWC. Wanneer beleidsmakers een deadline hebben waar druk op zit, dan moet er geleverd worden wat er afgesproken is binnen die tijd. Overheden werken volgens Hijdra nog in het paradigma van "new public management" waarbij heel bedrijfsmatig gestuurd wordt op outputs. Bepaalde indicatoren moeten zo efficiënt mogelijk behaald worden. Volgens Hijdra is dit een vrij smalle benadering waardoor MVWC-plannen vaak sneuvelen.

Heijkers deelt de mening van Hijdra en ziet dat er bij de gebiedsontwikkeling in Den Haag gestuurd wordt op financiële winst om financiële verliezen uit het verleden te compenseren. De overheid is daar in deelbelangen verkokerd wat het realiseren van MVWC in de weg zit. Heijkers geeft het voorbeeld van ambtenaren in de Gemeente Den Haag die

vaak verkokerd werken en onvoldoende naar het breder maatschappelijke belang of bredere effecten van beleid kijken. In de Haagse wijk Binckhorst bijvoorbeeld, wordt een haven ontwikkeld met het idee om ook meer ruimte te creëren voor recreatie. Tegelijkertijd kan een deel van het water in de haven ook gebruikt worden om warmte op te slaan (in de bodem) en zo een bijdrage leveren aan de energietransitie. Echter wordt deze combinatie volgens Heijkers niet slim ingezet door de Gemeente Den Haag.

Ook Straver ziet ook dat er een hoop verkokering aanwezig is in de hedendaagse politiek en constateert dat instanties nog onvoldoende op zoek gaan naar effectieve samenwerkingsverbanden. Nu grote uitdagingen, zoals de energietransitie, op ons afkomen, moet er op meerdere beleidsterreinen worden samengewerkt. Volgens Straver zie je echter dat men binnen instanties zoals de gemeenten niet helemaal door hebben wat andere sectoren doen. Hieronder komen effectieve samenwerkingsvormen moeilijk van de grond. Samenwerking tussen meerdere partijen is echter cruciaal om de toekomstige uitdagingen aan te gaan. Het boven tafel krijgen van mogelijke co-benefits en synergiën gebeurt nog te weinig in de samenleving volgens Straver.

Deze constatering van Straver sluit geheel aan bij de review van Koop en Van Leeuwen (2017). Zij constateerden dat een veelvoud aan koppelkansen wordt gecreëerd wanneer sectorale opgaven (deelbelangen) breed worden gekoppeld. Zij gingen uit van een fictief voorbeeld waarbij een stad kon worden beschreven door een 9-tal deelbelangen: (1) energie, (2) ICT en (3) transport, (4) woningen en kantoren, (5) klimaatadaptatie (6) drinkwater, (7) afvalwater, (8) biodiversiteit, (9) huishoudelijk afval. Vervolgens berekenden zij de koppelkansen wanneer 3, 5 dan wel alle 9 deelbelangen in gezamenlijkheid zouden worden beschouwd dan wel zouden worden uitgevoerd (Tabel 2). Uit dit voorbeeld blijkt dat door goed te koppelen in de planningsfase zeer veel kosten kunnen worden bespaard. De conclusie was dan ook: koppelen is kassa!

Tabel 2: Illustratie van de relevantie van het koppelen van deelbelangen (co-benefits) in een fictieve stad met negen deelbelangen ontleend aan Koop en van Leeuwen (2017)*

Aantal gekoppelde deelbelangen	Aantal koppelkansen	Gemiste koppelkansen	Gemiste koppelkansen (%)
3	3	33	92
6	15	21	58
9	36	0	0

Het totaal aantal deelbelangen in een fictieve stad is 9. Het totaal aantal koppelkansen (KK) kan worden berekend door de volgende formule waarbij $KK = \frac{1}{2} n (n - 1)$. Bij 3 deelbelangen is dat 3. Bij 6 deelbelangen is dat 15 en bij 9 deelbelangen is dat 36, het maximum in dit voorbeeld.

Ook Van de Heijden constateert dat het verkokerde politieke klimaat resulteert in enkelvoudigheid. Volgens van der Heijden zitten politici teveel vast in een belangenstrijd. Van der Heijden stelt dat onze hele bestuurscultuur en economische denkwijze daarop is ingericht. Bij enkelvoudigheid worden de negatieve gevolgen zo veel mogelijk afgewenteld op anderen en wordt er weinig gedaan met de positieve gevolgen. Alleen het beoogde effect wordt gerealiseerd. Van der Heijden geeft als voorbeeld het aanleggen van een snelweg die een politicus aan zijn kiezers heeft beloofd. Die snelweg komt er vervolgens, alleen worden de MVWC-kansen niet benut. Hijdra stelt dat dit vooral komt doordat projectleiders en politici niet genoeg beloond worden voor allerlei aanvullende synergiën die ze bereiken. Beleidsmatig wordt er op veel waarden gestuurd, maar die waarden komen niet altijd tot uitdrukking. Hoe meer je richting implementatie komt, hoe minder je die extra waarden terug ziet. Geld en tijd blijven in implementatiefase vaak bepalend, aldus Hijdra.

Complexiteit

Doordat de politiek en andere instanties verkokerd zijn in verschillende deelbelangen is het vaak complex om MVWC projecten te realiseren. Dit is een breed gedragen conclusie uit de interviews met de respondenten.

Volgens Hijdra komt de complexiteit vooral door doordat MVWC een groot beroep doet op verschillende intensieve vormen van samenwerking. Ten eerste, moeten alle partijen bepalen en overeenstemming bereiken welke waarden er gecreëerd gaan worden. Ten tweede, moeten partijen met elkaar beslissen welke samenwerkingsvorm er gebruikt gaat worden en wat de onderlinge verantwoordelijkheden zijn. Ten derde, wanneer de verantwoordelijkheden van partijen duidelijk zijn, moeten de afspraken in een contractvorm vastgelegd worden. Gedurende deze samenwerking kunnen er volgens Hijdra fricties optreden, bijvoorbeeld wanneer partijen zich niet aan de afspraken houden. Hierdoor hebben bestuurders de perceptie dat het realiseren van MVWC te ingewikkeld is en dat het veel tijd en moeite kost. Het feit is echter dat het verkokerde denken koppelkansen verkleint (Tabel 2) en de maatschappij als geheel met heel veel vermijdbare kosten opzadelt (Koop en Van Leeuwen, 2017).

Heijkers is het met Hijdra eens en suggereert dat bij het realiseren van MVWC het vooral wringt bij de stap na het initiële idee. Volgens Heijkers vinden mensen het leuk om nieuwe innovatieve ideeën te bedenken en zien in een gesprek meestal het belang van MVWC plus de onderlinge interactie, maar daarna worden er geen concrete verantwoordelijkheden genomen. Dit beweert ook Hendriksen die regelmatig in MVWC-processen ziet dat partijen in de initiële stap vaak het sociaal wenselijke beeld van het beleid van de partij benoemen zonder specifiek in te gaan op wat die partij precies wil gaan doen omtrent MVWC. Het is alsof ze zich geremd voelen om concreet initiatieven op tafel te leggen.

3.4 Wat zijn de oplossingen om tot (meer) meervoudige waardecreatie te komen?

Concurrerend en inzichtelijk maken van de business case

In 3.3.1 hebben we gezien dat het lastig is om niet-tastbare waarden te kwantificeren en mee te nemen in de business case. Bovendien worden deze waarden minder (economische) gewaardeerd dan de traditionele in geld uit te drukken waarden. Er is dus behoefte om de business case van MVWC concurrerend te maken ten opzichte van de traditionele (enkelvoudige) business cases, maar hoe doe je dat?

Volgens Van der Heijden moeten instanties inzien dat het realiseren van MVWC financieel voordelig is. Zowel de negatieve neveneffecten, positieve neveneffecten als transactiekosten moeten worden meegenomen in de business case. Er moet vervolgens een business case worden gemaakt die gebruik maakt van de positieve neveneffecten en die de negatieve neveneffecten weg neemt. Van der Heijden noemt het voorbeeld van de 'waarde-creatie-trap' (omschreven in sectie 2.2) waarbij in het heden keuzes gemaakt worden die MVWC in de toekomst mogelijk maakt. Volgens Van der Heijden kan de buitengrens van het meervoudige project net zo ver opgeschaald worden tot de business case positief wordt. Vanuit een economisch perspectief is de business case dan compleet. Daarnaast stelt Van der Heijden dat er positieve macro-economische effecten kunnen ontstaan wanneer organisaties zich inzetten voor een meervoudige economie. Er wordt meer geld bespaard in de meervoudige economie doordat er minder geld verloren wordt aan bureaucratie en herverdeling. Op deze wijze kun je volgens Van der Heijden organisaties economisch verleiden om deel te nemen aan MVWC en niet-tastbare waarden mee te nemen in de business case.

Naast het economisch verleiden zou het inzichtelijker maken van de MVWC business case ook instanties kunnen bewegen om deel te nemen aan een MVWC project. Heijkers geeft aan dat je eerst concreet moet maken wat MVWC voor partijen extra kan opbrengen, bijvoorbeeld door 'what-if-scenario's' voor te leggen. Daarnaast zouden bestuurders volgens Heijkers verleid kunnen worden om aan MVWC-projecten mee te doen door ze aan te spreken op hun persoonlijke interesses. Een andere manier om richting MVWC te gaan is om van opdrachtgevers te eisen om meervoudigheid mee te nemen in tendervoorwaarden en protocollen voor de eigen organisatie. Door dat toe te

voegen aan de business case is het voor partijen noodzakelijk om na te denken wat voor impact hun werkzaamheden hebben op anderen. Voor wie is mijn handelen gunstig of juist ongunstig?

Gerelateerd aan het concurrerend en inzichtelijk maken van een meervoudige business case heeft Hendriksen, in samenwerking met adviesbureau AT Osborne (voornamelijk Van der Heijden), een zogeheten ‘combinatieatelier’ ontwikkeld waarmee MVWC met verschillende partijen gerealiseerd kan worden. In het combinatieatelier wordt onderscheid gemaakt tussen twee verschillende categorieën waarden: financieel en beleidsmatig. Beide waarden hebben ook een toekomstdimensie met een bepaalde toekomstige waarde die niet direct verzilverd hoeft te worden. Het verzilveren van toekomstige waarde kan weliswaar geld kosten, maar het kan ook winstpotentie hebben. Volgens Hendriksen en Van der Heijden zijn toekomstige waarden daarom moeilijk uit te drukken. Als eerste stap in het combinatieatelier worden verschillende waarden besproken met partijen om te duiden welke waarden van belang zijn voor welke partij. In deze stap wordt zichtbaar welke winsten partijen zullen behalen bij het maken van bepaalde keuzes. Wanneer dit voor meerdere partijen in kaart wordt gebracht, worden de verschillen zichtbaar tussen partijen en welke invloeden keuzen hebben op andere. Op deze wijze kan er meer overzicht van het geheel (financieel en beleidsmatig en dit voor verschillende partijen) komen. Zo ontstaat er een gecombineerde businesscase van financiële en beleidsmatige waarden voor verschillende partijen bij verschillende scenario’s. Het combinatieatelier-model is door Hendriksen en Van der Heijden toegepast op verschillende cases in Nederland.

Nieuwe financieringsconstructies en transactiewaarden

Naast het concurrerend en inzichtelijk maken van de meervoudige business case zouden ook nieuwe financieringsconstructies en transactievoorwaarden doorslaggevend kunnen zijn in het bewerkstelligen van meer MVWC.

Luigjes stelt bijvoorbeeld dat fondsen een belangrijke rol kunnen vervullen in het financieren van MVWC-projecten. Veel van de MVWC-projecten tot nu toe worden voor 100% gesubsidieerd met overheidsgeld. Als gekeken wordt naar referentieprojecten waar de overheid alles betaalt dan is, volgens Luigjes, 20 tot 30% van die investering makkelijk door een derde te betalen. Deze projecten zijn een grote financiële last voor de rijksbegroting. Luigjes pleit daarom voor een situatie waarbij minder rijksgeld wordt gebruikt: een switch van subsidiëren naar financieren. Het is belangrijk om te kijken naar de verdienmogelijkheden van publieke investeringen en te onderzoeken welke profiteurs er in de projecten zitten. Welke waarden kunnen daaraan toegekend worden en kunnen de partijen zelf al wat betalen? Een fonds, zoals SVn, zou hierbij volgens Luigjes opgetuigd kunnen worden waarin een bepaalde strategie gedefinieerd wordt. Binnen deze strategie worden de projecten geformeerd, partijen bij elkaar gebracht en wordt geanalyseerd welke verdiensten erin verstopt zitten. Deze verdiensten worden vervolgens benoemd en op basis daarvan kan de partij betalen die daar baat bij heeft. Op deze wijze worden de projecten gerealiseerd omdat er een bepaalde visie, strategie en koppeling in vastligt en niet om per definitie van tevoren tot meer MVWC te komen.

Ook Kraanen ziet mogelijkheden om via nieuwe financieringsconstructies duurzaamheid en meervoudigheid te stimuleren. Volgens Kraanen kijken organisaties vaak naar hun eigen verdienmodellen en niet zo zeer naar brede maatschappelijke waarde. In Stockholm bijvoorbeeld, koos de gemeente voor diesel in plaats van elektrische bussen. Dit ondanks het advies van adviesorganisatie KPMG om voor elektrische bussen te kiezen. De Gemeente Stockholm erkende dat in het geval van elektrische bussen elders winsten behaald zouden kunnen worden, bijvoorbeeld in de gezondheidszorg. Deze winsten zijn echter niet voor de gemeente en dat was doorslaggevend voor de gemeente om voor dieselmotoren te kiezen. De gemeente was er niet zeker van of de opbrengst van de investering terug zou komen bij de gemeente (‘wrong pocket discussie’). Kraanen probeert met PGGM dit probleem te verhelpen door zogeheten ‘health impact bonds’ aan te bieden. Deze health impact bonds betalen het investeringsverschil tussen de niet-duurzame en de duurzame optie. In het geval van het voorbeeld in Stockholm is dit de keuze tussen diesel en elektrische bussen. Vervolgens moeten deze health impact bonds regelen dat profiterende organisaties voor de keuze voor elektrische bussen meebetalen. De gezondheidszorg bijvoorbeeld zal kosten besparen door een vermindering van het aantal patiënten met longaandoeningen. Volgens Kraanen is het uiteindelijke doel van de health impact bonds om partijen te mobiliseren om achteraf een deel van de bewezen opbrengst te betalen. De

health impact bonds is een manier voor organisaties om iets te kunnen realiseren buiten hun eigen belang. MVWC wordt in deze vorm contant gemaakt volgens Kraanen.

Tot slot geeft Jonker, als alternatief voor het monetariseren van niet-tastbare waarden, dat transactiewaarden tussen partijen hybride gemaakt moeten worden. Er moet volgens Jonker een systeem ontstaan waarbij andere ruilmiddelen buiten geld gehanteerd kunnen worden zoals uren, stroom of afval. Dankzij de Internet of Things (IOT) IOT en Internet of Services (IOS) wordt het gemakkelijker om dit soort hybride vormen van transactie te verwezenlijken. Jonker geeft als voorbeeld een situatie waarin een buurtbatterij wordt opgericht waar vervolgens via cryptogeld onderling de stroom wordt verrekend. Wanneer dat gedaan wordt kan de stroom worden omgezet in uren. Vervolgens kunnen er met deze uren verdere transacties gemaakt worden. De overheid zal hier ongetwijfeld niet blij mee zijn volgens Jonker, omdat zij in dit hybride systeem nauwelijks mee doen en geen belasting kunnen innen. Het is een systeem waar burgers aan de macht zijn.

Nieuwe vormen van samenwerken en faciliteren

In 3.3.2 en 3.3.3. werd duidelijk dat de politiek in deelbelangen verkokerd is en dat enkelvoudige redeneringen sterk aanwezig zijn in de samenleving. MVWC-projecten worden daarom vaak als te complex gezien waardoor ze regelmatig niet doorgaan. Verbeterde (creatieve) vormen van samenwerking en nieuwe wijzen van faciliteren zouden deze complexiteiten kunnen doorbreken en kosten kunnen besparen.

Hendriksen noemt een aantal belangrijke elementen voor een succesvolle samenwerking omtrent MVWC-projecten. De primaire basis, volgens Hendriksen, is dat de wil van partijen aanwezig moet zijn en dat er onderlinge respect is voor de context van elke partij. Dit zorgt ervoor dat er voldoende aansluiting is met wat een partij eventueel zou kunnen realiseren. Daarnaast moeten partijen ervoor zorgen dat er intern voldoende draagvlak aanwezig is om überhaupt mee te doen aan een meervoudig project. Ook is het volgens Hendriksen vaak bepalend wat voor soort mensen er in een samenwerkingsverband zitten. Soms hebben bepaalde personen bijvoorbeeld in het verleden onenigheid gehad wat het samenwerkingsproces aanzienlijk kan belemmeren. Kortom, samenwerken is mensenwerk.

Voor wat betreft specifieke organisatorische vormen van samenwerking noemt Hendriksen een losse samenwerkingsvorm met een klein aantal partijen als het meest ideale, waarbij er één iemand is die het proces trekt en begeleid (een facilitator). Een strategie met veel deel-verantwoordelijkheden gaat volgens Hendriksen niet werken want dan heb je te maken met lange ketens. Hendriksen vindt dat zo'n facilitator een hoge mate van emotionele intelligentie moet hebben met een goed gevoel voor de cultuur en belangen van betrokken partijen. De facilitator moet bewust zijn van deze verschillende belangen en perspectieven van deze partijen.

Ook Heijkers benadrukt het belang van een onafhankelijk partij / persoon die de samenwerking kan optimaliseren. Om MVWC te realiseren moet de facilitator volgens Heijkers, naast de genoemde competenties van Hendriksen, inspirerend en deskundig zijn op het doel dat gerealiseerd gaat worden. Daarnaast moet de facilitator volgens Heijkers een groepsproces goed kunnen begeleiden door partijen bij elkaar brengen voor een bepaald innovatief idee en daarna coördineren en integreren wat de verschillende belangen zijn van de desbetreffende partijen. Vervolgens moet er bepaald worden welke meerwaarde het collectief kan genereren door dit innovatieve idee samen te realiseren. Ook moet er een verdeelsleutel gemaakt worden om de meerwaarde eerlijk onderling te herverdelen. Hijdra noemt zo'n verdeelsleutel 'value capturing mechanisms' die ervoor zorgen dat extra gecreëerde waarden terugkomen bij de individuele actoren. Alle actoren moeten volgens Hijdra beloond worden op de eigen doelen die ze nastreven en de facilitator is hiervoor verantwoordelijk. De één moet presteren op zijn reputatie, de ander puur op winst en de ander op zijn publieke taak.

Luigjes erkent ook het belang van een goede facilitator en brengt het idee naar vormen dat fondsen deze regierol zouden kunnen vervullen, voortbouwend op het idee van Luigjes uit sectie 3.4.2. Volgens Luigjes kan het fonds als voorzitter optreden omdat andere partijen deelbelangen hebben en daarmee niet het totale project dienen. Er zou

een fonds opgetuigd kunnen worden die alleen het belang heeft om het project maatschappelijk gerealiseerd te krijgen. Met maatschappelijk bedoelt Luigjes dat er eerst naar de maatschappelijke waarde van het project gekeken wordt en pas daarna naar de financiële haalbaarheid. Binnen het fonds moet er een investeringscomité zitten die over de investeringsstrategie gaat. Het investeringscomité vergadert op regelmatige basis met de fondsmanager om te kijken of de investeringsstrategie passend is. In de investeringsstrategie zoekt de fondsmanager projecten die voldoen aan de criteria zoals in de strategie geformuleerd is. Vervolgens worden de geschikte projecten gefinancierd en geselecteerd. De fondsmanager wordt dan afgerekend op het halen van de maatschappelijke indicatoren, zoals de hoeveelheid gecreëerde banen en/of hoeveelheid woningen die van het gas afgaan, en minder op de financiële indicatoren. Het financiële aspect hoort niet de doorslaggevend te zijn, volgens Luigjes.

3.5 Welke voorbeelden zijn er vanuit de praktijk?

Tijdens de interviews werden vele voorbeelden gegeven van de respondenten over initiatieven in zowel Nederland als in het buitenland waar MVWC centraal stond. Hieronder worden de meest prominente voorbeelden uit de praktijk omschreven die uit de interviews gedestilleerd werden. Enkele omschreven oplossingen om tot meer MVWC te komen uit 3.4 komen terug in de gegeven voorbeelden, zoals het inzichtelijk maken van de meervoudige business case, de rol van een goede facilitator en het wegnemen van complexiteiten.

Meervoudige waardecreatie voor gebiedsontwikkeling

In de Haagse wijk Binckhort, eerder genoemd als voorbeeld in sectie 3.3.2, wordt van onderop kennis, kunde, ervaring en bezit verknoot om MVWC te realiseren. Leidend in deze organische gebiedsontwikkeling is de stichting l'M BINCK (Investeringsmaatschappij Binckhorst) waar Heijkers werkzaam is. De stichting l'M BINCK is een onafhankelijk, open platform van en voor bedrijven, bewoners en organisaties die zich actief willen inzetten voor een krachtig gebied om MVWC te creëren. Netwerkbijeenkomsten, festivals en ronde-tafel sessies worden regelmatig georganiseerd om samen te werken aan het gebied als geheel. Het idee van deze events is volgens Heijkers om elkaar beter te kunnen leren kennen en goed op de hoogte te zijn van elkaars kennis, talenten, diensten en producten. Zo wordt concreet gemaakt wat MVWC voor partijen kan betekenen en opbrengen. Er zijn voor het gebied een aantal kernwaarden benoemd die gehanteerd worden bij de toekomstige ontwikkeling van de Binckhorst: 1) authentiek, ambachtelijk werk-woongebied, 2) rauwe spannende rafelraden in de stad, 3) grote diversiteit, leidend tot ontmoeting en innovatie, 4) dynamische experimenteeruimte, altijd in beweging en 5) de verrassende Haagse waterkant. Bij deze kernwaarden zijn ook een aantal verzoeken geleverd die in verkiezingsprogramma's opgenomen zouden kunnen worden.

De droom van Heijkers voor de Binckhorst is dat er een waardekaart gemaakt wordt op verschillende schaalniveaus, van gebied tot pandniveau. Heijkers pleit ervoor dat er een gelaagd (GIS)systeem en/of een serious game ontworpen moet worden waarbij verschillende waarden (fysiek, sociaal, cultureel, economisch) aan elkaar gekoppeld worden. Het gaat volgens Heijkers zowel om tastbare als niet-tastbare waarden. Bijvoorbeeld, een makelaar kan de consequenties aangeven van het verdwijnen van een cultureel waardevol gebouw in termen van vastgoedwaarde, maar ook wat het verlies van dit waardevolle gebouw betekent voor de verminderde attractiewaarde van het gebied. Op deze wijze worden naast de tastbare vastgoedwaarden de niet-tastbare culturele waarden geladen en geconcretiseerd volgens Heijkers. Door zowel de tastbare waarden als niet-tastbare waarden inzichtelijk te maken, kunnen deze makkelijker opgenomen worden in een business case voor het gebied.

Heijkers benadrukt dat de Binckhorst nog midden in een proces van MVWC zit. Er zijn nog geen concrete resultaten. In de Binckhorst wordt iedereen gestuurd om MVWC als proces te ervaren, waarbij nu de ideeënfase is doorlopen. In de toekomst heeft Heijkers behoefte aan gegevens die op een makkelijke en toegankelijke manier ontsloten worden. Hierbij kan gedacht worden aan sociale, fysieke, economische en culturele kengetallen, zodat ook stadmakers/initiatiefnemers deze gegevens kunnen gebruiken bij het opzetten van initiatieven. Daarnaast wil Heijkers een groepje pioniers die zich bezighouden met het rekenen aan meervoudigheidsvraagstukken. Een aantal

niet fictieve meervoudige businesscases zouden bijvoorbeeld uitgewerkt kunnen worden in pilots, waarbij de uitkomsten breed ontsloten worden.

Meervoudige waardecreatie voor aardgasvrije woonwijken

Er zijn een aantal MVWC initiatieven geweest omtrent de overgang naar aardgasvrije woonwijken. Haverkamp refereert aan een voorbeeld in Wageningen waarbij een 13-jarig meisje een tiental burens overgehaald heeft om mee te doen aan de nationale klimaatstraatwedstrijd. Uiteindelijk kwamen ze in de top-3 van Nederland terecht. De buurtbewoners zijn door deze goede prestatie steeds enthousiaster geworden, waardoor er nu concrete plannen bestaan om met de buurt van het aardgas af te gaan. Nog bijzonderder, er zijn nu ook allerlei andere gezamenlijke initiatieven gerealiseerd, zoals een gereedschapsdeellapp, oppasregelingen voor kinderen en een platform om elkaars honden uit te laten. Het is dus volgens Haverkamp op alle vlakken 'uit de hand gelopen', omdat er veel meer gecreëerd was buiten het oorspronkelijke doel. Wegens het feit dat de buurt initiatief toont om aardgasvrij te worden kan de buurt ook in aanmerking komen voor de subsidieregeling van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Hierbij krijgt één wijk in de gemeente een paar miljoen euro om maatregelen te nemen om aardgasvrij te worden. Zowel economische als sociale waarden zijn volgens Haverkamp in deze Wageningse buurt gerealiseerd.

Ook in een woonwijk in Haarlem wordt MVWC gerealiseerd in het kader van aardgasvrije woonwijken. Het Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN), waar Straver werkzaam is, wil samen met een communicatiebureau zoveel mogelijk stakeholders uitnodigen binnen de Haarlemse wijk om met elkaar in gesprek te gaan over wat ze vinden van de plannen om de wijk aardgasvrij te maken. De bedoeling is om in kaart te krijgen wat de voor- en tegenargumenten zijn bij verschillende stakeholders en dit aan te bieden aan de gemeente. Straver noemt de insteek van de gemeente als een mooi voorbeeld van MVWC. In de wijk is de riolering verzakt, waardoor het wegdek is verslechterd. Auto's en andere vervoermiddelen zijn stuk gegaan door het slechte wegdek. Volgens de gemeente was dat dit de voornaamste reden om in de wijk een warmtenet aan te leggen. De gemeente deelde dit mee aan de bewoners als volgt: "U weet dat de bestrating niet goed is op dit moment. We zijn van plan om daar iets aan te doen en dat willen we aangrijpen om ook direct een warmtenet aan te leggen". Volgens Straver gebruikt de gemeente de energietransitie als middel en niet als doel, waardoor de wijk op meerdere manieren verbeterd wordt. Het bovenstaande voorbeeld is ook een mooie illustratie van het benutten van koppelingskansen.

Voor weer een ander project met relevantie voor MVWC werkt Straver samen met René Schellekens van RVO en Michiel Prins van Creating Perspective aan een Community of Practice (CoP) waarbij 17 gemeenten zijn betrokken. Het doel van deze COP is om de energietransitie te realiseren voor huishoudens met een laag inkomen. In de CoP gaat het erom dat de gemeenten ervaringen kunnen delen. Straver, Schellekens en Prins fungeren als een soort facilitator voor de CoP door themabijeenkomsten te bedenken en gemeenten bij elkaar te zetten in werkgroepen met als voornaamste doel om inspiratie op te doen voor concrete acties in hun eigen gemeenten. De gemeenten gaan bijvoorbeeld na hoe je de energietransitie kan koppelen aan doelen van andere domeinen, oftewel beleidsvelden, zoals milieu, sociaal, en openbare ruimte. Uit de sessies bleek dat dat tot nu toe erg moeilijk gevonden wordt, omdat gemeenten verschillende namen gebruiken voor deze domeinen. Voorheen hadden alle gemeenten dezelfde naam voor hetzelfde domein maar dat is nu versnipperd.

Meervoudige waardecreatie voor vaarwegen

Uit het interview met Hidra kwamen twee noemenswaardige voorbeelden naar voren waar MVWC gerealiseerd werd in vaarwegen. Hidra heeft een aantal casussen onderzocht in zijn proefschrift (Hidra, 2017), waaronder één in Miami. Daar was een sterk vervuilde rivier waar meerdere organisaties iets over de rivier te zeggen hadden. Individueel was het voor deze organisaties te complex om integraal deze rivier te revitaliseren. Om verschillende deelbelangen en de bijbehorende complexiteiten te verhelpen is een onafhankelijke belangenplatform opgetuigd, de zogeheten 'Miami River Commission' (MRC). Organisaties kunnen bij de MRC hun eigen belang voorop stellen terwijl de MRC voor synergiën tussen partijen zorgt. De MRC is in wijze een soort facilitator die de vermeende

complexiteiten weghaalt bij partijen en de meerwaarde van het collectief voorop stelt. Verschillende organisaties hebben bijvoorbeeld een stukje grond afgestaan langs de rivier om een voetpad aan te leggen. Dit zorgde voor een toename in welzijn en leefbaarheid waardoor investeerders aangetrokken werden. De huizenprijzen in dit gebied zijn daardoor aanzienlijk gestegen als gevolg van het aanleggen van het voetpad. De MRC heeft er volgens Hijdra voor gezorgd dat een grote groep organisaties in het gebied probleemloos MVWC hebben weten te realiseren. Toekomstige waarden werden vanaf het begin door de MRC inzichtelijk gemaakt en toegekend. De MRC is in wezenlijkheid vergelijkbaar met het combinatieatelier (omschreven in 3.4.1) waarbij ook toekomstige waarden toegekend werden.

In Nederland is ook een vergelijkbaar project geweest zoals in Miami, alleen dan wel in een iets andere vorm. Rijkswaterstaat, waar Hijdra werkzaam is, had als doel om bij de Waal-bocht in Nijmegen het overstromingsrisico te verlagen. In plaats om vanuit een enkelvoudig perspectief de rivier uit te baggeren, maakte Rijkswaterstaat gebruik van een zogenaamde “omwisselbesluit”. Dit is volgens Hijdra een andere vorm van MVWC dan in Miami. In het omwisselbesluit heeft iedereen de mogelijkheid om een idee te uiten om een door Rijkswaterstaat uitgerekende verlaging in waterstand te realiseren binnen een bepaald budget. Uiteindelijk heeft de Gemeente Nijmegen de suggestie gegeven om het budget voor de waterstandverlaging te combineren met een aanzienlijke verbetering in ruimtelijke kwaliteit. Mede door een verbetering in ruimtelijke kwaliteit zijn de huizenprijzen in het gebied gestegen. Volgens Hijdra is de beoogde waterstandverlaging van Rijkswaterstaat uiteindelijk op een mooiere manier gerealiseerd dan wanneer Rijkswaterstaat dat enkelvoudig gedaan zou hebben.

Meervoudige waardecreatie voor Cuijk & Rosendaal

Van der Heijden heeft in zijn werkzaamheden bij consultancybureau AT Osborne veel gewerkt aan verschillende casussen voor het realiseren van MVWC. In Cuijk hadden burgers bijvoorbeeld een buurttuin van een school overgenomen. Bij de ontwikkeling van het initiatief door Van der Heijden is MVWC in verschillende stappen gerealiseerd. Doordat er in eerste instantie meer groen was, leidde dat tot meer welzijn, meer zorg (dagopvang) en op een gegeven moment ook tot verbeterde horecavoorzieningen. De ene stap lokte de andere dus uit, volgens Van der Heijden. Die horecafunctie was vooral interessant, want dat leverde direct geld op waarmee de rest in stand gehouden kon worden. De burgers waren echter in eerste instantie niet geïnteresseerd in horecagelegenheden, maar wilden iets met poëzie. Dat leverde een interessante tegenstelling op, want het één levert direct geld op en het andere niet. Maar door poëzie als tussenstap te nemen, werd de horeca een veel aantrekkelijker optie, zowel voor de burgers als voor de klanten. Dus een niet in geld uit te drukken stap bleek uiteindelijk voor het geld erg belangrijk te zijn. In deze casus is de business case van MVWC concurrent gemaakt doordat financiële winsten uiteindelijk behaald werden als gevolg van deze poëtische tussenstap.

Verder was er ook een casus in de buurt van Rosendaal waar in eerste instantie een pijp verbreed zou worden om grotere pieken te kunnen afvoeren in tijden van hevige regenval. Waarschijnlijk wordt in plaats van de pijp een bestaand plein omgebouwd tot een waterplein met dezelfde capaciteit als de pijp. In deze situatie wordt een beter plein gerealiseerd met dezelfde kwantiteit en kwaliteit qua afvoer. Hiermee wordt volgens Van der Heijden een mee-koppelkans gerealiseerd (de voordelen van het betere plein) die ook financieel haalbaar is. Een ander aspect van deze casus is de afwateringspomp die gebruikt werd voor peilbeheer. Aangezien deze pomp vernieuwd moet worden, kan deze meteen vervangen worden met een pomp die ook gebruikt kan worden voor Warmte Koude Opslag (WKO). Het vervangen van de pomp wordt dus gezien als middel (om mee te gaan in de energietransitie) en niet als alleenstaand doel. Van der Heijden denkt dat dit voldoende argumenten zijn om de gemeenteraad te overtuigen om voor het waterplein te kiezen. De extra treden buiten de oorspronkelijke business case (kleine pijp, mooi plein) zijn politieke argumenten geworden voor de gemeenteraad. De overige mogelijkheden met WKO pomp kunnen later nog worden gedaan. Deze gefaseerde aanpak maakt besluitvorming voor de gemeenteraad makkelijker omdat ze inzicht hebben in wat MVWC (financieel) concreet kan opleveren, volgens Van der Heijden.

4 Meervoudige waardecreatie in de watersector

Nu de literatuur- en interviewinzichten in kaart zijn gebracht, is het interessant om te inventariseren hoe de watersector aankijkt tegen MVWC. Gebruikmakend van de resultaten van een strategische sessie wordt in dit hoofdstuk beschreven wat MVWC voor de watersector zou kunnen betekenen.

4.1 Dutch Water Sector Intelligence sessie

De Dutch Water Sector Intelligence (DWSI) is het kennisplatform gericht op toekomstverkenningen voor de watersector. Jaarlijks worden er drie denktanksessies georganiseerd, waarbij een actueel onderwerp besproken wordt met strategen en beleidsadviseurs uit de watersector. De denktanksessie van 12 maart 2019 stond in het teken van MVWC. Enkele leidende vragen tijdens deze bijeenkomst waren: hoe wordt er door een waterorganisatie gehandeld als MVWC de nieuwe norm wordt? Is er genoeg ruimte binnen waterorganisaties om daar concreet en actief mee bezig te zijn? Welke koppelkansen zijn er voor meervoudige projecten met andere sectoren buiten de watersector?

Gast sprekers

Drie gast sprekers namen het woord tijdens de DWSI sessie: René Kemp (professor innovatie en duurzame ontwikkelingen aan de Maastricht Universiteit), Jurgen van der Heijden (adviseur duurzame gebiedsontwikkeling bij AT Osborne) en Bram Heijkers (freelance initiatiefnemer en onderzoeker bij Stichting I'M BINCK).

Kemp richtte zijn presentatie op MVWC vanuit een wetenschappelijk transitieperspectief. Hij bracht verschillende methoden van waardebeoordeling naar voren, welke waarden van belang zijn in de watersector (effectief, efficiënt, duurzaam en participatief), op welke terreinen er met andere partijen samengewerkt kan worden en welke eigenschappen nodig zijn voor succesvolle samenwerking. Daarnaast benadrukte Kemp verschillende soorten coalities die gevormd kunnen worden voor meervoudige projecten in de watersector: directieve, collectieve en connectieve coalities. De directieve coalitie gaat uit van een institutioneel perspectief met één regie-partij waarbij ambities gerealiseerd worden in afstemming met andere. Een collectief samenwerkingsverband houdt in dat gelijkgezinde organisaties met elkaar toewerken naar een gezamenlijke gevormde ambitie. De connectieve manier gaat uit van een individueel perspectief waarbij organisaties niet aan elkaar gehecht zijn en eigen ambities voeden op basis van hun persoonlijke drive.

Na het wetenschappelijke verhaal van Kemp was het woord aan Van der Heijden die een meer praktijkgerichte presentatie verzorgde. Van der Heijden presenteerde een casus over meervoudige herontwikkeling van voormalige stortplaatsen. Volgens Van der Heijden lenen voormalige stortplaatsen zich voor negen maatschappelijke functies: zonneweiden, natuur (natuurbegraafplaats) landschap, landbouw, recreatie, sport, wonen, bedrijfshuisvesting en mijnen. Deze functies kunnen parallel of in serie gecombineerd worden op een wijze waarop ze elkaar versterken om zodoende tot meervoudige herontwikkeling te komen. Zo kan bijvoorbeeld recreatie met natuur, sport en woningen gecombineerd worden. Volgens Van der Heijden is het van belang dat alle stortplaatsen – en dus ook stortplaatsen die minder waarde opleveren dan andere – zo goed mogelijk teruggegeven worden aan de samenleving. Als alleen de “goede” stortplaatsen weggegeven worden voor verschillende functies, dan blijft de samenleving met de andere mindere stortplaatsen zitten. Om te zorgen dat alle stortplaatsen zo goed mogelijk worden teruggegeven naar de samenleving is een programmatische benadering nodig waarbij alle stortplaatsen in een collectief programma gestopt worden. Zo ontstaat er draagvlak om meervoudige herontwikkeling te realiseren op meerdere plekken. Verder benadrukte Van der Heijden dat bij het aantrekken van financiers en projectontwikkelaars voor MVWC het

van groot belang is dat de meervoudige casussen ontvlochten worden. Als een financier geïnteresseerd is in het realiseren van zonneweiden bijvoorbeeld, dan wil die niet de financiële risico's dragen voor andere functies zoals bijvoorbeeld voor woningen en natuur. Het is dan zaak om pakketten aan te bieden aan de financier die gericht zijn op datgene wat de financier wil bekostigen.

Heijkers richtte zijn presentatie op transformaties die het eerder genoemde Haagse woon-werkgebied Binckhorst momenteel ondergaat. Voor deze herontwikkeling staat MVWC centraal. In sectie 3.5 (eerste praktijkvoorbeeld) is omschreven welke MVWC initiatieven er in de Binckhorst genomen zijn.

Discussie

De presentaties van Kemp, Van der Heijden en Heijkers leidden tot discussie in de groep. Wie moet de transitie naar MVWC initiëren? Moet dat vanuit de overheid komen of moeten individuen daar leidend in zijn? Aan de hand van deze stelling verdeelden de strategen uit de watersector zich over de ruimte afhankelijk van hun mening. Een voorstander van een leidende rol voor overheidsorganisaties zei dat overheidsorganisaties het vermogen hebben om de transitie naar MVWC toegankelijker te maken omdat ze een standaard kunnen bieden van hoe het moet. Anders krijg je volgens deze deelnemer een verzameling van ongecoördineerde eco-dorpen die niet de beoogde impact bewerkstelligen. Daar werd tegenin gebracht dat een transitie begint bij individuen zelf en niet bij de instituties als geheel, omdat individuen de instituties in beweging brengen die vervolgens de transitie verder helpen. Verder werd gesuggereerd dat waterorganisaties te afwachtend zijn om zich in te zetten voor MVWC en duurzaamheid omdat ze vaak nog zoekende zijn naar concrete richtlijnen vanuit de overheid. Het realiseren van MVWC en duurzaamheid worden door waterorganisaties momenteel nog gezien als een extra belasting, als "een ding erbij". Los van de discussie over wie MVWC moet initiëren, werd ook gesteld dat er mensen nodig zijn binnen de watersector die buiten de traditionele functies om (mogen) werken. Deze (fulltime) functies zouden zich moeten richten om meervoudige projecten te realiseren met andere partijen.

De tweede stelling waar de strategen uit de watersector zich over bogen ging over de vraag of het verstandig is om waarden die moeilijk in geld uit te drukken zijn, zoals zorg, veiligheid en duurzaamheid, te monetariseren. Moeten deze zogeheten niet-tastbare waarden wel of niet gemonetariseerd worden? Een voorstander voor het monetariseren van niet-tastbare waarden gaf aan dat geld een gemeenschappelijk ruilmiddel is waardoor het gemakkelijker is om met elkaar afspraken te maken en draagvlak te creëren. Geld dient als een gemeenschappelijk communicatiemiddel. Daarnaast zei een andere voorstander dat wanneer je niet-tastbare waarden in geld uitdrukt, je de belangen (in de toekomst) beter met elkaar kan afwegen. Water is bijvoorbeeld in Nederland heel goedkoop omdat alleen de productiekosten daarin verwerkt zijn. De gezondheidseffecten van het schone geleverde water zijn daarentegen niet verwerkt in de prijs. Wanneer dit wel het geval zou zijn, dan ontstaat er geld en ruimte om iets aan de gezondheidswaarde te doen. Een tegenstander van monetariseren zei daarentegen dat alles doorrekenen naar euro's geen goede onderbouwing is om maatschappelijke waarde te creëren. Als je bijvoorbeeld biodiversiteit wil realiseren, dan hoef je daar niet direct geld mee te verdienen. Een andere tegenstander was van mening dat je toekomstige projecten die in de beginfase niet rendabel lijken te zijn, toch kunt realiseren wanneer je waarden niet in geld hoeft uitdrukt. De gecreëerde maatschappelijke waarden uit de projecten "betalen" zich (hopelijk) dan op de langer termijn terug. Verder plaatsten een aantal deelnemers zichzelf op neutraal terrein door te stellen dat het wel of niet monetariseren van maatschappelijke waarden een spel is tussen idealisme vs. realisme. Idealiter is het beter om maatschappelijke waarden niet in geld te hoeven vertalen, maar de praktijk leert dat de meerderheid van de mensen op de korte termijn denkt in termen van geld.

Werksessie

Na het plenaire deel gingen de strategen uit de watersector aan de slag in de werksessie om ideeën uit te wisselen en van elkaar te leren over hoe MVWC toegepast kan worden in de watersector. Er werd onderscheid gemaakt tussen interne en externe vraagstukken. Drie groepen hielden zich bezig met interne vraagstukken binnen waterorganisaties: I) welke waarden kunnen er in de watersector gecreëerd worden, II) over welke van die waarden wordt er gerapporteerd III) en welke ruimte is er nodig om zich te richten op MVWC. Voor de drie externe groepen waren onder andere de volgende vraagstukken leidend: I) met welke waarden kan de watersector samenwerken met anderen, II) welke belangrijkste drijvende krachten zijn er om die samenwerking op te zoeken III) en wat zijn de belangrijkste obstakels en uitdagingen in die samenwerking.

Bij de interne groepen werd opgemerkt dat de druk om zich meer in te zetten voor MVWC vooral van buiten komt. Naast de kerntaken van waterorganisatie is er ook ruimte om te experimenteren met meervoudigheid, alleen wordt er volgens de deelnemers nog onvoldoende over gerapporteerd wat die waarden precies zijn. Om een stap verder te komen met andere organisaties is het van belang dat er constructief over meervoudigheid gerapporteerd wordt binnen waterorganisaties. Deelnemers waren het erover eens dat ook de negatieve kanten gerapporteerd moeten worden. Vanuit een duurzaamheidsoogpunt moet bijvoorbeeld ook gerapporteerd worden wanneer de beoogde CO2 doelstellingen niet gehaald worden. Ook werd er in de interne groepen gesteld dat het belangrijk is dat je als watersector een duidelijk afgebakend belang hanteert zodat iedereen weet waar je voor staat. Vanuit deze gedachte kan de watersector zich beter positioneren in de meervoudigheidsdiscussie en verbindingen met andere belangen zoeken. Over de vraag welke waarden er gecreëerd worden in de watersector stond de economische waarde van (gezuiverd) water centraal. Waarden die waterorganisaties de maatschappij opleveren, kwamen vooral neer op gezondheid en veiligheid, maar ook recreatiemogelijkheden in steden en buitengebieden. Hoeveel omzet wordt er genoten van instanties en individuen die kunnen genieten van deze geleverde waarden, vroeg een deelnemer zich af.

De externe groepen benadrukten dat bij het realiseren van MVWC binnen de watersector, er gekeken moet worden naar welke sectoren iets kunnen toevoegen aan de watersector. Partijen als woningcorporaties, medeoverheden (provincies en gemeenten), energiebedrijven, natuurbeheerders, landbouwbedrijven en gezondheidsinstellingen werden daarvoor genoemd. Een gezondheidsinstelling zoals de GGD bijvoorbeeld (Gemeentelijke gezondheidsdienst), zou mee willen investeren in meervoudige projecten waar schoon drinkwater belangrijk is. Drijvende krachten om de samenwerking op te zoeken met deze partijen is de constatering dat toekomstige maatschappelijke uitdagingen - zoals de energietransitie - alleen collectief opgelost kunnen worden. Waterdoelstellingen worden niet gehaald zonder anderen en anderen kunnen vaak hun doelen ook niet halen zonder rekening te houden met water. Effectieve samenwerkingsverbanden waarbij meervoudige waarde gerealiseerd wordt kunnen ook synergiekosten opleveren en veel kosten en overlast besparen. Hierbij kan gedacht worden aan de straat slechts één keer open te breken voor het aanleggen van gas- en waterleiding, elektriciteit, telefoon, riolering, etc.

Obstakels en uitdagingen die genoemd werden binnen de externe groepen waren dat er nog urgentie ontbreekt in het realiseren van MVWC binnen de watersector. Daarnaast vonden sommige deelnemers dat waterorganisaties nogal conservatief zijn en niet gemakkelijk aan opgaven werken buiten hun eigen taakveld. Ook werd er gesteld dat waterorganisaties lef moeten tonen om open te staan voor een open planproces met andere partijen in meervoudige projecten. Bij meervoudige projecten zijn andere (flexibelere) afspraken nodig om ervoor te zorgen dat voor ieder de juiste waarden gecreëerd wordt.

Verder werd er in de externe groepen gesteld dat er verschuivingen binnen de watersector moeten plaatsvinden van het denken in laagst maatschappelijke kosten naar hoogst maatschappelijk waarde. Wanneer er gedacht wordt in laagst maatschappelijke kosten, wordt het al gauw een monetaire discussie. Het denken in hoogst maatschappelijk waarde roept waterorganisaties op om op een andere manier na te denken waarbij het begrip “waarde” centraler

staat in de discussie. Deelnemers van de interne groepen reageerde op deze constatering en grepen terug op het gebrek aan rapporten van meervoudige waarde binnen waterorganisaties. Een deelnemer voegde eraan toe dat in bepaalde beheergebieden veel waarde gecreëerd wordt, maar dat deze momenteel “gratis” weggegeven wordt. Volgens deze deelnemer investeren waterorganisaties vanuit hun opgave al in maatschappelijke waarden, alleen maken zij dit nu nog niet inzichtelijk genoeg. Waterorganisaties zouden daar meer aandacht aan moeten geven en zichtbaarder moeten rapporteren en communiceren over welke waarden gecreëerd worden.

5 Conclusies en aanbevelingen

De meest fundamentele vraag rondom meervoudige waardecreatie is de definitie van waarde zelf. Of beter gezegd: wat beschouwen we als waardevol? Uit de interviews komt naar voren dat dit een intersubjectieve kwestie is. Er is geen objectieve set van waarden aan te wijzen. Wat waardevol is, wordt bepaald in een maatschappelijke discussie of door een groep samenwerkende organisaties of door de bewoners van een wijk. Wat al deze intersubjectieve waardebeoordelingen gemeen hebben, is dat ze een breder spectrum aan waarden in ogenschouw nemen dan de traditionele business case, die vooral op financiële waarde en kosten is gericht.

Dat betekent niet dat geld geen fundamentele rol speelt in meervoudige waardecreatie. Hoewel het maximaliseren van financiële waarde geen doel op zich is, speelt geld een belangrijke rol als meetinstrument in het vergelijken van waarden. Het zogenaamde 'monetariseren' is een krachtig instrument om de grootte van de waarde uit te drukken en om waarden onderling te vergelijken. Het kan ook een manier zijn om financiering te organiseren voor een bepaald initiatief. Als je kunt laten zien dat een bepaalde maatregel gezondheidswinst realiseert en je kunt dat uitdrukken in vermeden zorgkosten, dan kun je wellicht zorgverzekeraars overhalen om te investeren. Dat is meteen ook een belangrijke kwetsbaarheid. Monetariseren geeft de voorkeur aan makkelijk meetbare waarden en wekt de suggestie dat bepaalde waarden 'af te kopen' zijn (of tegen elkaar af te ruilen). Daarmee kan men alsnog in de valkuil trappen van het maximaliseren van financiële waarden.

Verkokering binnen organisaties (zowel publiek als privaat) wordt als belangrijk obstakel gezien voor het realiseren van meervoudige waarden. Een hoge mate van functionele specialisatie kan weliswaar betekenen dat een specifieke set aan waarden heel efficiënt wordt geproduceerd (bijvoorbeeld betrouwbaar en veilig drinkwater), maar betekent dat andere waarden buiten beschouwing blijven, bijvoorbeeld omdat die belegd zijn bij een andere afdeling of organisatie. Deze verkokering maakt het enerzijds lastig voor organisaties om waarden te produceren die niet direct in hun takenpakket vallen, maar maakt het ook lastig om doelstellingen van verschillende organisaties te koppelen om zo synergie te realiseren.

Het definiëren van waarde, het in kaart brengen en vastleggen van die waarden en het koppelen van doelstellingen van verschillende organisaties, maakt dat meervoudige waardecreatie een complex samenwerkingsproces is, waarbij in elk van de stappen fricties kunnen optreden. Er is vaak veel enthousiasme bij het initiële idee, waarbij het belang van meervoudigheid wordt onderschreven, maar als er concrete projecten gerealiseerd en middelen gealloceerd moeten worden, komt het ambitieniveau steeds lager te liggen.

Wat zijn dan manieren om meervoudige waardecreatie te realiseren?

1. Het is van belang om de manier waarop business cases worden gemaakt, te veranderen. Op dit moment houden business cases alleen rekening met directe kosten en baten en niet met zogenaamde externaliteiten (bijvoorbeeld milieuvervuiling) en transactiekosten. Door de scope van business cases te verbreden en externaliteiten in de business case op te nemen, kan de balans tussen totale kosten en baten komen te verschuiven. Dit kan er toe leiden dat business cases gericht op het creëren van meervoudige waarden, gunstiger uitvallen dan de huidige enkelvoudige business cases. Een alternatief voor het vertalen van waarden in kosten en baten, is om waarden om te zetten in criteria waaraan de business case moet voldoen, maar die buiten de kosten-baten berekening vallen. Zo kan als criterium worden opgenomen dat de activiteiten in de business case niet tot extra CO₂ uitstoot mogen leiden. Deze criteria hebben als voordeel dat ze niet uitruilbaar of afkoopbaar zijn. En andere verbreding van de scope is het verlengen van de tijdshorizon van een business case door ook potentiële toekomstige waarden op te nemen. Uit de interviews blijkt dat dit niet een kwestie van boekhouden is, maar meer een kwestie van ontwerp. Een product of

activiteit die zo wordt ingericht dat er in de toekomst aanvullende waarden mee gecreëerd kunnen worden, krijgt daarbij de voorkeur boven een minder adaptieve of flexibele optie.

2. Innovatieve vormen van financiering kunnen meervoudigheid mogelijk maken. Uit de interviews komen drie voorbeelden naar voren: fondsen, obligaties (bonds) en alternatieve valuta. Fondsen worden genoemd als alternatief voor subsidies. Subsidies zijn een eenmalige uitgave die ook als zodanig worden gezien: een uitgave. Als diezelfde middelen in een fonds worden gestopt, kunnen ze worden aangevuld met private middelen en wordt een investeringslogica gehanteerd. Het fonds kan investeringen doen gericht op meervoudige waardecreatie en eventuele opbrengsten kunnen opnieuw worden geïnvesteerd. Dit zorgt voor meer duurzame en structurele financiering dan subsidies. Obligaties (of 'bonds' in het Engels) is een financieel instrument om financiering van derden aan te trekken. Als een bepaald product bijvoorbeeld gezondheidswinst oplevert, maar geen van de betrokken partijen een direct belang heeft bij deze gezondheidswinst, kan er een obligatie worden ontwikkeld, waarin de gezondheidswinst (uitgedrukt in geld) kan worden verhandeld. Een zorgverzekeraar kan vervolgens investeren in die obligatie om de achterliggende gezondheidswinst te realiseren en zo kosten te besparen. Daarnaast is er de mogelijkheid om in andere valuta te handelen dan geld om zo directere transacties mogelijk te maken. Dit wordt hybride bankieren genoemd. Voorbeelden zijn het direct verhandelen van elektriciteit (kWh) of bijvoorbeeld tijd. Door zorguren te verlenen aan je buurvrouw kun je elders zorguren 'inkopen' voor bijvoorbeeld een familielid. Volgens Jonker kunnen digitale valuta hierin een belangrijke rol spelen en transacties tussen burgers vereenvoudigen.
3. Er is innovatie nodig in samenwerking om complexe processen zoals meervoudige waardecreatie mogelijk te maken. Meervoudige waardecreatie is een sociaal proces, waarbij de inbreng van individuen grote invloed heeft. De respondenten pleiten voor kleine samenwerkingsprocessen met een goede facilitator. Individen moeten voldoende dekking hebben vanuit de eigen organisatie en oog hebben voor de belangen en behoeften van de partnerorganisaties. Binnen de samenwerking moet voldoende oog zijn voor 'value capturing'. De resultaten van de samenwerking moet vertaald worden in waarden die voor verschillende partijen van belang zijn.

Om meervoudige waardecreatie in de watersector te stimuleren kunnen, naast de bovenstaande drie punten de volgende aanbevelingen worden gedaan:

4. Neem beslissingen op basis van hoogste maatschappelijke waarde en niet op basis van laagst maatschappelijke kosten.
5. Identificeer de maatschappelijke waarden die de watersector produceert en rapporteer daar over, bijvoorbeeld gebruik makend van Integrated Reporting of de Six Capitals benadering.
6. Ga op zoek naar organisaties die een bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van de watersector en ga samenwerkingsverbanden aan.
7. Breng in kaart aan welke maatschappelijke doelstellingen de watersector kan bijdragen en ga op zoek naar partners waarmee slimme koppelingen te maken zijn, die wederzijdse kostenbesparingen kunnen realiseren en waardecreatie kunnen verhogen.

Literatuur

Banks, M. (2018). "Creative economies of tomorrow? Limits to growth and the uncertain future." *Cultural Trends* 27(5): 367-380.

Burford, G., Velasco, I., Janoušková, S., Zahradnik, M., Hak, T., Podger, D., & Harder, M. K. (2013). Field trials of a novel toolkit for evaluating 'intangible' values-related dimensions of projects. *Evaluation and program planning*, 36(1), 1-14.

Dellink, R., et al. (2017). "Long-term economic growth projections in the Shared Socioeconomic Pathways." *Global Environmental Change* 42: 200-214.

Elkington, J. (1994). "Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development." *California management review* 36(2): 90-100.

Gould, S., O'Sullivan, M., Tilley, C. & Topazio, N. (2013). Business model: Background paper for IR. Geraadpleegd op 13 december 2019 via https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/03/Business_Model.pdf

Harder, M., & Burford, G. (2018). *Measuring intangible values: rethinking how to evaluate socially beneficial actions*. Routledge.

Hijdra, A. C. L. (2017). *Waterways-Ways of Value: Planning for Redevelopment of an Ageing System in Modern Society*, Rijksuniversiteit Groningen.

Horáková, N. (2005). „Co je pro nás v životě důležité?“. *Naše společnost*, 2, 8-12.

Jonker, J. (2012). "De zeven kenmerken van nieuwe business modellen. Een onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren."

Jonker, J., Stegeman, H., & Faber, N. (2018). *De circulaire economie: denkbeelden, ontwikkelingen en business modellen-2018 update*.

Koop S.H.A. and Leeuwen, C.J. (2017). The challenges of water, waste and climate change in cities. *Environment, Development and Sustainability* 19(2): 385–418.

Oxford Online Woordenboek (2020). *Values*. Geraadpleegd op 5 maart 2020 via <https://www.lexico.com/en/definition/value>

Puts, H., & Heijden, J. (2017). *Future Values As the Basis for Multiple Investments Sharing Costs and Generating Extra Income*.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology*, 25(1), 1-65.

Van Dale (1999). *Groot woordenboek der Nederlandse taal*. 13^e druk, Van Dale Lexicografie, Utrecht.

Van den Berg, H. (2016). *Economic growth and development*, World Scientific Publishing Company.