



Aan dit project werken mee:



AT OSBORNE

CONSULTANTS & MANAGERS

Dit is een uitgave van

Rijkswaterstaat

Kijk voor meer informatie op
www.rijkswaterstaat.nl
of bel 0800 - 8002
(ma t/m zo 06.00 - 22.30 uur, gratis)

december 2011

Slim combineren met de Meerwaardescan

Besparen van kosten, verhogen van
meerwaarde en versnellen van het proces

Water. Wegen. Werken. Rijkswaterstaat.



Slim combineren met de Meerwaardescan

	Voorwoord	2
1	Inleiding	4
	1.1 Combineren brengt voordeel	4
	1.2 Aanleiding	6
	1.3 Meerwaardescan en OmgevingsWijzer	7
	1.4 Positie Meerwaardescan in MIRT-fasen	8
	1.5 Leeswijzer en doelgroep van deze handreiking	9
2	Meekoppelen met de Meerwaardescan	10
	2.1 Meekoppelen door combineren	10
	2.2 Van business idea, via business case naar business plan	12
	2.3 Wanneer koppel je mee en pas je de Meerwaardescan toe?	13
3	De Meerwaardescan en andere instrumenten	14
	3.1 Marktscan en Value Engineering	15
	3.2 Het DBFMORE-model	16
	3.2 Het verschil tussen de Meerwaardescan en andere instrumenten	18
4	De Meerwaardescan toegepast in pilots: de leerervaringen	22
	4.1 De pilotprojecten voor de Meerwaardescan	23
	4.2 Op zoek naar meekoppelkansen	25
	4.3 Leerervaringen: vijf aandachtspunten	31
5	Conclusies en aanbevelingen	34
	5.1 Conclusies	34
	5.2 Aanbevelingen	36
	Bijlagen	38
	1. Combinaties maken: theorie en praktijk	39
	2. De Meerwaardescan in de praktijk	50

Voorwoord

‘Meer met minder’. Dat is het motto van Rijkswaterstaat in een tijd dat ruimte en geld schaarse middelen zijn. Aan de ene kant zijn er in een gebied meestal vele partijen die een ambitie in dat gebied hebben. Aan de andere kant heeft geen van deze partijen de financiële middelen om zelf alle ambities te realiseren. Uitgaven voor ruimtelijke en infrastructurele ambities worden heroverwogen en nieuwe ambities worden kritisch getoetst.

Deze ontwikkelingen bieden, juist nu, kansen om duurzamer te gaan denken, nieuwe samenwerking op te zoeken en functies te combineren, in plaats van geld uit te trekken voor nieuwe monofunctionele projecten. Ook Rijkswaterstaat gaat in deze ontwikkeling mee. In projecten is het meenemen van mogelijkheden om ‘Werk met werk’ te maken al steeds gebruikelijker. Het combineren van functies gaat nog een stap verder. Door niet alleen naar de ‘usual suspects’ te kijken, maar naar een breder scala aan mogelijke partners, wordt duurzame gebiedsontwikkeling mogelijk op een manier waarop alle partijen hun eigen belang beter, sneller of goedkoper kunnen realiseren.

Wie op zoek gaat naar gerealiseerde combinaties, vindt daarvan vele voorbeelden en toch is het niet gebruikelijk om in een (Rijkswaterstaat) project vanuit combinaties te denken. De afgelopen jaren is binnen de RWS innovatieprogramma’s WINN en Wegen naar de Toekomst, nu verenigd in het Corporate Innovatieprogramma, gewerkt aan een werkwijze waarmee projecten actief op zoek kunnen gaan naar reële, waardevolle combinaties om zo meekoppelkansen te benutten.

We hebben voorbeelden van combinaties gevonden, bestudeerd en sommige geïnitieerd. En een paar rode draden ontdekt, zoals het feit dat veel, hoewel niet alle, combinaties duurzaam zijn. En het feit dat combinaties eenvoudig de grenzen overschrijden tussen maatschappelijke sectoren en tussen markt, overheid en maatschappelijk middenveld.

Het resultaat van deze zoektocht is een werkwijze, handvaten, hoe combinaties gevonden én gerealiseerd kunnen worden, waardoor RWS kan meekoppelen met zijn omgeving: de Meerwaardescan. Samen met de omgeving kan RWS zo in de praktijk werken aan een duurzame gebiedsontwikkeling.

Voorliggende handreiking gaat in op meekoppelen door te combineren, geeft leerervaringen die zijn opgedaan bij het toepassen van de Meerwaardescan in praktijkcases en doet aanbevelingen om van ons allemaal Meekoppelende RWS-ers te maken.

Tevens is deze handreiking geschikt voor marktpartijen, met name het adviserend bedrijfsleven, om de Meerwaardescan te doorgronden en aan te kunnen bieden aan Rijkswaterstaat en andere opdrachtgevers in de Ruimtelijke Ordening.

Met vriendelijke groeten,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Joke Cuperus', with a long horizontal line extending to the right.

Joke Cuperus
HID Dienst Oost Nederland
Rijkswaterstaat



1 Inleiding

1.1 Combineren brengt voordeel

In midden-Nederland verbindt het Lekkanaal de rivier de Lek met het Amsterdam-Rijnkanaal. Halverwege het kanaal liggen de Prinses Beatrixsluizen. Na meer dan zeventig jaar is dit sluisencomplex te klein geworden. Moderne scheepstypen zijn vaak te groot en het aantal passerende schepen is te hoog. Uitbreiding van het complex met een derde kolk gaat samen met een verbreding van het Lekkanaal, waarvan de aanleg van een nieuwe dijk onderdeel uitmaakt. Voornaam nadeel hiervan is het verlies van een strook natuurgebied die wordt afgegraven. Achter de nieuwe dijk blijft nog een kleine strook land over voor natuur. Maar de dijk veroorzaakt kwelwater dat het land achter de dijk nat maakt. Dit betekent extra kosten voor het waterschap dat de dijk en het, in principe, droge land gaat beheren.

De Provincie Utrecht beschouwt deze strook land als een ecologische verbinding en heeft als doel het realiseren van een hoge natuurkwaliteit. Die valt te realiseren als het stuk land nat blijft. Dit houdt de beheerkosten voor het waterschap laag, terwijl de provincie haar doel kan bereiken. De provincie doet dit op kosten van Rijkswaterstaat, die het kanaal verbreedt en daarom verplicht is te betalen voor nieuwe natuur. Voordeel voor de provincie is dat Rijkswaterstaat betaalt om een doel van de provincie te behalen en voordeel voor Rijkswaterstaat is dat de provincie het plan maakt voor de nieuwe natuur. In dit idee is nog ruimte voor een ander bijkomend voordeel. Nu het gebied nat is, leent het zich goed voor de opvang van water onder extreme omstandigheden, en dat speelt het waterschap in de kaart.

Het verlies van natuur door verbreding van het kanaal is een nadeel. Daar kan een oplossing tegenover komen te staan die de betrokken partijen een aantal voordelen biedt. Na afloop zullen er minder vierkante meters natuur zijn dan voorheen, maar door samenwerking tussen het waterschap, de provincie en Rijkswaterstaat wordt misschien meer natuurkwaliteit gerealiseerd dan er voorheen was.

Voor het Lekkanaal en de Beatrixsluizen zijn met behulp van de Meerwaardescan vier vergelijkbare ideeën ontwikkeld. De Meerwaardescan is ook toegepast bij twee andere projecten waarbij Rijkswaterstaat betrokken is, maar niet als projectleider: de verbinding tussen de A8 en de A9 ter hoogte van Krommenie, en de A13 ter hoogte van het centrum van Overschie. In alle gevallen zijn realiseerbare ideeën ontwikkeld die als kenmerk hebben dat voordeel ontstaat doordat Rijkswaterstaat meekoppelt met ambities van de omgeving en combinaties maakt.

Combineren of meekoppelen wil zeggen dat twee of meer functies elkaar versterken. Bij het Lekkanaal neemt de natuurkwaliteit toe, het natte gebied is makkelijker te beheren en kan bovendien dienen voor wateropvang. Een idee voor de verbinding tussen de A8 en A9 bij Krommenie heeft ook dit 'blauwgroene' karakter. Het leidt tot een versterking van landschap, recreatie, natuur, bodem, milieu en cultuurhistorie, gekoppeld aan een betere bereikbaarheid. Een ander idee houdt in dat de corridor voor de beoogde nieuwe verbinding wordt gebruikt om duurzame energie op te wekken en deze te leveren aan nieuwe woonwijken in de directe omgeving. In Overschie heeft een vergelijkbaar idee intussen geleid tot de oprichting van een lokaal duurzaam energiebedrijf. Ander idee voor Overschie is om

beschikbare ruimte onder de snelweg te gebruiken voor uiteenlopende doeleinden, waaronder winkels. Het openstellen van die ruimte zal de beide helften van Overschie verenigen en zal zelfs de Schie weer bevaarbaar maken. Het combineren van functies als stedelijke ontwikkeling en een beter watersysteem in Overschie zorgt voor meerwaarde.

In Overschie, Krommenie en nabij de Beatrixsluizen is meerwaarde opgespoord met behulp van de Meerwaardescan. In dit hoofdstuk gaan we in op de achtergrond van het innovatieproject 'de Meerwaardescan'. In paragraaf 1.2 beschrijven we de aanleiding: het Beheerkader Netwerken en de rol van meekoppelen hierin. In paragraaf 1.3 wordt de samenhang met het vernieuwingsproject 'De OmgevingsWijzer' toegelicht. In 1.4 gaan we in op de relatie tussen het werkproces van Rijkswaterstaat (MIRT-fasen) en de Meerwaardescan. Het hoofdstuk eindigt in paragraaf 1.5 af met een leeswijzer en een beschrijving van de doelgroep van deze handreiking.

1.2 Aanleiding

De Meerwaardescan geeft invulling aan een specifieke rol van Rijkswaterstaat: Meekoppelen. Het is één van de drie rollen uit de trits Meedenken, Meekoppelen, Meedoen. Deze trits komt uit het Beheerkader Netwerken Rijkswaterstaat dat in het voorjaar van 2010 door het bestuur van Rijkswaterstaat is vastgesteld. Hiermee geeft Rijkswaterstaat invulling aan zijn positie in gebiedsontwikkeling.

Rol	Wat is het?	Processen
Meedenken	ALTIJD kennis inbrengen en halen in (regionale) samenwerkingsverbanden t.b.v. gebiedsontwikkeling	<ul style="list-style-type: none">• beheer, onderhoud en ontwikkeling• verkeersmanagement• watermanagement
Meekoppelen	Ruimte bieden aan gebiedsontwikkelingsinitiatieven van derden, en samen met bijv. regulier onderhoud uitvoeren.	
Meewerken	Volledig participeren in gebiedsontwikkelingsproject	<ul style="list-style-type: none">• aanleg: MIRT- planuitwerking en realisatie (indien opdracht)

Het Corporate Innovatie Programma is begin 2010 gevraagd om een op Rijkswaterstaat toegesneden werkwijze voor Meekoppelen te ontwikkelen. Deze rol is namelijk nog niet goed verankerd in de werkprocessen van Rijkswaterstaat. In samenwerking met Deltares en AT Osborne is de Meerwaardescan ontwikkeld. Dat is gebeurd parallel aan een aantal projecten: de realisatie van de derde kolk van de Prinses Beatrixsluizen, Zuid-Willemsvaart, A13 Overschie en de verbinding A8-A9. Daarnaast is samengewerkt met de PPS-Kennispool in verband met de verwantschap tussen de Meerwaardescan en de Marktscan.

1.3 Meerwaardescan en OmgevingsWijzer

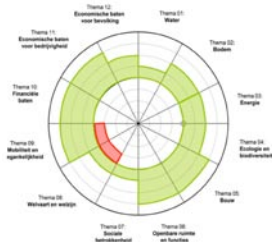
Het Bestuur van Rijkswaterstaat heeft de HID van de dienst Oost-Nederland verzocht de corporate taak 'het concretiseren van duurzame gebiedsontwikkeling voor Rijkswaterstaat' op zich te nemen. Deze ambitie vloeit voort uit het eerder genoemde Beheerkader Netwerken Rijkswaterstaat en het Programma Duurzaam van Rijkswaterstaat. Om aan deze corporate taak invulling te geven is in 2011 het project OmgevingsWijzer gestart. Het doel van het project is om een werkwijze te ontwikkelen en te implementeren waarmee Rijkswaterstaat duurzame gebiedsontwikkeling vorm geeft. Deze werkwijze sluit zo goed mogelijk aan bij de gangbare werkprocessen van Rijkswaterstaat.

Om werk met werk te maken en overlap te voorkomen is het corporate innovatieproject 'de Meerwaardescan' opgenomen in de werkwijze OmgevingsWijzer. De Meerwaardescan geeft invulling aan de wijze waarop projectmanagers en omgevingsmanagers stakeholders kunnen betrekken bij hun project.

De werkwijze OmgevingsWijzer bestaat uit verschillende onderdelen, te weten:

- de Synergiewijzer die het 'wat' bepaalt (scopebepaling duurzame gebiedsontwikkeling aan het begin en toetsingsinstrument achteraf),
- het Publiekshuis dat het 'wie' bepaalt (bepaling van de relevante samenwerkingspartijen voor duurzame gebiedsontwikkeling),
- en de Meerwaardescan voor het 'hoe' (betrekken van relevante samenwerkingspartijen c.q. stakeholders om te komen tot meekoppelkansen).

Synergiewijzer



Publiekshuis

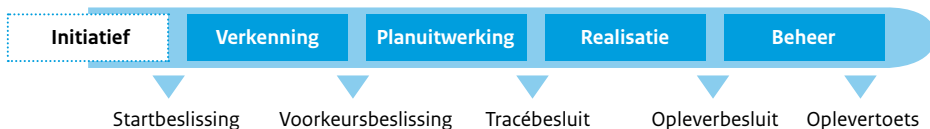


Meerwaardescan



1.4 Positie Meerwaardescan in MIRT-fasen

De Meerwaardescan is een uitermate geschikt middel om langetermijnrelaties met de omgeving aan te gaan en te onderhouden. Een belangrijk onderdeel is de bepaling van het juiste moment om mee te koppelen in de werkprocessen van Rijkswaterstaat. Ook al bieden, in theorie, alle MIRT-fasen kansen om mee te koppelen, in de praktijk blijken bepaalde momenten meer geschikt voor Rijkswaterstaat dan andere. De fase voordat Rijkswaterstaat contracten met de markt aangaat blijkt het meest geschikt te zijn, dus tijdens de planuitwerkingsfase. Dit kunnen contracten zijn voor zowel aanleg als beheer en onderhoud, en vervanging. In de verkenning-fase is meekoppelen ook mogelijk, alleen heeft Rijkswaterstaat in deze fase doorgaans geen trekkende rol. Die ligt veelal bij de beleidsdirecties van het ministerie van Infrastructuur en Milieu.



1.5 Leeswijzer en doelgroep van deze handreiking

In deze handreiking staan beschreven: de ontwikkelde werkwijze 'De Meerwaardescan' (H2), de relatie met andere gelijksoortige instrumenten (H3), leerervaringen (H4), conclusies en aanbevelingen wat betreft de rol (Meekoppelen) van RWS (H5). De beide bijlagen geven meer informatie over meekoppelen in theorie en praktijk.

De doelgroep van deze handreiking bestaat uit alle Rijkswaterstaatcollega's die in de praktijk werken aan projecten. Specifiek de collega's die meer informatie willen over het project Meerwaardescan, de rolhouders van de IPM-rollen, de PPS-pool en degenen die werken aan de pijler Duurzame gebiedsontwikkeling van het Programma Duurzaam. Tot de doelgroep behoren ook marktpartijen, met name het adviserend bedrijfsleven. Met behulp van deze handreiking kunnen zij zich de Meerwaardescan eigen maken en als zelfstandig product aanbieden aan Rijkswaterstaat of andere opdrachtgevers in de ruimtelijke ordening.

Meerwaardescan in een notendop

De Meerwaardescan is een procesinstrument dat 'meekoppelen' mogelijk maakt door verschillende partijen bewust te maken van mogelijke meerwaarde in aanleg, beheer en onderhoud van infrastructuur. Meerwaarde is in dit geval het resultaat van combinaties van belangen en functies. De Meerwaardescan bestaat uit drie fasen:

- Fase 1: het genereren van mogelijke combinaties
- Fase 2: het selecteren en uitwerken van kansrijke combinaties
- Fase 3: het creëren van commitment om combinaties uit te voeren

(zie bijlage 2: de Meerwaardescan in de praktijk)



2 Meekoppelen met de Meerwaardescan

In dit hoofdstuk gaan we in op een werkwijze waarmee een RWS Projectteam meekoppelkansen kan identificeren, concretiseren en realiseren: de Meerwaardescan. In paragraaf 2.1 gaan we in op het doel van de Meerwaardescan: combineren. In paragraaf 2.2 wordt beschreven wat de Meerwaardescan is. Vervolgens gaan we in paragraaf 2.3 in op de vraag wanneer de Meerwaardescan wordt ingezet.

2.1 Meekoppelen door combineren

Rijkswaterstaat is van oudsher sterk in het aanleggen, beheren en onderhouden van natte en droge infrastructuur. Het ooit zo sectorale agentschap

wordt met de dag multifunctioneler van aard. Bewustwording van de kansen die meekoppelen biedt, neemt langzaam maar zeker toe. Zo raakt Rijkswaterstaat vooral in projecten voor aanleg van infrastructuur intensiever betrokken bij duurzame gebiedsontwikkeling, al is het maar omdat infrastructuur een wezenlijk onderdeel is van een gebied. Een uitdaging die veel vraagt van omgevings-, project-, contract- en technisch managers.

Meekoppelen betekent dat er gezocht wordt naar combinaties van projecten van verschillende partijen. Combineren biedt enerzijds de mogelijkheid om meerwaarde te geven aan elk individueel project, anderzijds de mogelijkheid om ambities en budgetten samen te voegen en daarmee tegen een lagere prijs de projecten van de verschillende partijen te realiseren. Door bestaande projecten slim te combineren kan er een hogere kwaliteit in het gebied worden gerealiseerd, waar alle betrokken partijen baat bij hebben.

Combineren kan betrekking hebben op watervoorziening, mobiliteit, energievoorziening, landbouw, horeca, onderwijs, zorg en tal van andere activiteiten op een bepaalde locatie. Combinaties kun je in twee categorieën verdelen:

1. Combinaties die meerwaarde opleveren aan het begin van een project (tijdens ontwerp en realisatie): deze noemen we ‘bouwcombinaties’, of heel simpel ‘werk met werk maken’.
2. Combinaties die meerwaarde opleveren in de beheer- en onderhoudsfase van een project: ‘exploitatiecombinaties’.

‘Werk met werk maken’ kennen we al langer. Een voorbeeld van een exploitatiecombinatie is het laten begrazen van dijken door schapen. Het mes snijdt aan twee kanten. Graslanden worden verpacht aan boeren, die er extra weidegrond verkrijgen. Tegelijk wordt er bespaard op beheer- en onderhoudskosten. Het principe van functiecombinaties is niet nieuw, wel zijn er veel nieuwe combinaties te bedenken en te maken. Denk bijvoorbeeld aan het combineren van kwelwater met natuurontwikkeling. Of aan eigen energieopwekking, waardoor sluizen deels zelfvoorzienend worden.

In bijlage 1 wordt nader ingegaan op de theorie van combineren en worden verschillende voorbeelden gegeven van combinaties uit de praktijk van transport, gebiedsontwikkeling infrastructuur en mobiliteit.

2.2 Van business idea, via business case naar business plan

De Meerwaardescan is simpel gezegd niets anders dan op gestructureerde wijze met stakeholders in gesprek gaan over meekoppelkansen, en zo uiteindelijk van stakeholders shareholders te maken. Het begint met de opgave om publieke en private partijen te zoeken die samen met Rijkswaterstaat meer willen bereiken dan los van elkaar mogelijk is. Het Publiekshuis kan daar als ander onderdeel van de OmgevingsWijzer een bijdrage aan leveren. Uiteindelijk levert dit kansen op voor meerwaarde, zoals het besparen van kosten, het versnellen van planologische procedures (door beroepsprocedures te minimaliseren), het leveren van een betere kwaliteit en eventueel zelfs het genereren van opbrengsten. Met de Meerwaardescan gaan we bij het proces van identificeren tot realiseren van meekoppelkansen uit van de drietrapsraket: business idea – business case – business plan. We beschouwen meekoppelkansen namelijk als ‘business’.

De meekoppelkansen zijn kansen voor het maken van de in 2.1 genoemde combinaties. Een combinatie of een set combinaties noemen we in de Meerwaardescan een ‘business idea’. Dit betekent dat de stakeholders gezamenlijk het idee hebben dat er meerwaarde te behalen is door ambities en budgetten aan elkaar te koppelen, ook al is nog niet alles in detail uitgewerkt. De stakeholders voelen dat er meerwaarde te bereiken is, op basis van hun ervaring met betrokken stakeholders en kennis van het gebied.

Business ideas werk je vervolgens uit naar ‘business cases’. Nu wordt duidelijk of een business idea ook daadwerkelijk meerwaarde oplevert. Dit gebeurt aan de hand van een vergelijking van de kosten-batenanalyse van het business idea met de kosten-batenanalyses van de anders separate ontwikkelingen. Bij voorkeur wordt alles, als dat mogelijk is, gemonetariseerd. Is de business case positief, dus meer opbrengsten dan kosten ten opzichte van de afzonderlijke projecten, dan bereik je dus meerwaarde door mee te koppelen. Dan ga je over tot het maken van een ‘business plan’. Een business plan noemen we het plan, waarin de bij een business case betrokken stakeholders afspraken maken om de combinaties daadwerkelijk gezamenlijk uit te voeren. De stakeholders worden dan shareholders van de business.

De Meerwaardescan biedt op deze wijze directe mogelijkheden om meekoppelkansen te verzilveren, omdat er draagvlak is ontstaan bij de betrokken shareholders, er financiering voor gevonden wordt in bestaande budgetten en er bij sommige exploitatiecombinatie mogelijk zelfs opbrengsten gegenereerd worden. De meerwaarde bestaat dus uit besparing op budgetten, meer kwaliteit voor hetzelfde, of minder geld en/of versneling van de procedures.

2.3 Wanneer koppel je mee en pas je de Meerwaardescan toe?

Meekoppelen gebeurt wanneer de scope van het project (zowel aanleg als beheer en onderhoud) van Rijkswaterstaat nog niet helemaal vaststaat. Er is nog sprake van flexibiliteit in het ontwerp, maar er is ook urgentie bij de stakeholders.

Op die momenten heeft Rijkswaterstaat veel contact met zijn stakeholders. Er wordt gecompenseerd, afgekocht, geprocedeerd en uitgeruild. Echter, in plaats van de omgeving (de stakeholders) 'weg te managen', kun je meekoppelen. Hoe kun je als Rijkswaterstaat de scope zo aanpassen, dat de gewenste functionaliteit niet wordt aangetast, maar dat je wel samen met stakeholders meerwaarde kunt creëren? Management wordt een kwestie van het wegnemen van mogelijke weerstand met behulp van combineren en het samen met stakeholders creëren van meerwaarde. Je trekt de omgeving naar je toe, in plaats van de omgeving van je af te duwen.

In bijlage 2 wordt beschreven op welke wijze de Meerwaardescan kan worden ingezet.



3 De Meerwaardescan en andere instrumenten

Rijkswaterstaat maakt al gebruik van onder meer de Marktscan en van Value Engineering om kansen uit de markt te identificeren en kosten te besparen (zie 3.1). Dit hoofdstuk beschouwt de Meerwaardescan in relatie tot deze en andere instrumenten. Als uitgangspunt dient het DBFMORE-model¹ (zie 3.2), dat een ordening aanbrengt in het denken over contracten en werkprocessen. In 3.3 krijgen de Meerwaardescan en andere instrumenten een plaats in die werkprocessen en ten opzichte van elkaar.

¹ Zie ook Ben Spiering, Sjan Arts, Herman Heegstra, Jurgen van der Heijden, Derk van der Laan (2010), *Waarde creëren met infrastructuur*, Delft, Eburon.

3.1 Marktscan en Value Engineering

Marktscan

Met de Marktscan bepaalt Rijkswaterstaat of inschakeling van het bedrijfsleven meerwaarde heeft. De uitkomsten moeten meetellen in het besluit of een project al dan niet in de planstudiefase belandt. Deze informatie moet bijdragen aan de maatschappelijk meest voordelige realisatie van het project door gestructureerd de mogelijkheden van vroegtijdige betrokkenheid van de markt te onderzoeken.

- Kan vroege betrokkenheid van de markt waarde toevoegen aan het project?
- Welke markt is interessant?
- Wanneer (hoe vroeg) is het zinvol de markt te betrekken?
- Hoe kan de markt worden betrokken?

De Marktscan is verplicht voor alle MIRT-projecten. Het laat zien welke mogelijkheden er zijn om een project sneller, goedkoper of kwalitatief beter te realiseren. Van meerwaarde is sprake als betrokkenheid van de markt leidt tot kwaliteitswinst, kostenbesparing en/of versnelling. De meerwaarde van een project is te bepalen door de kansen en risico's van een project tegen elkaar af te zetten. De Marktscan levert meestal meer oplossingsrichtingen op, die gedurende de projectvoorbereiding onderzocht worden.

De Marktscan bestaat uit vier modules. De startnotitie vormt module 1 en beschrijft het doel van de Marktscan, de projectscope, de projectomgeving, de planning van de Marktscan en de hierbij betrokken personen. Module 2 beschrijft de geïnventariseerde opties voor mogelijke meerwaarde. Module 3 beoordeelt deze opties en weegt deze af ten opzichte van de risico's en haalbaarheid. Module 4 vormt de samenvattende beschrijving van conclusies en aanbevelingen.

Value Engineering

Value Engineering is een methodiek om op systematische wijze te komen tot *best value for money*, door te denken vanuit de functies van het product: 'wat' moet het doen is de vraag, niet 'hoe'. Voor functies waarop kostenbesparing of kwaliteitsverhoging van toepassing lijkt, worden uitvoeringsalternatieven bedacht. Dit kan leiden tot aanpassing van het bestaande ontwerp of zelfs tot een nieuw ontwerp. Essentieel is dat van de kansrijke alternatieven (dit kunnen ook combinaties zijn) een gedegen kosten-batenanalyse wordt gemaakt, zodat een gewogen besluit genomen kan worden.

Het onderwerp van de VE-studie kan van alles zijn: van perforator tot brug en van pen tot fabriekssite. De methodiek richt zich naast kostenbesparing óók nadrukkelijk op kwaliteit. In de VS en Engeland wordt VE standaard ingezet bij infrastructurele projecten, ook om met verschillende stakeholders tot consensus te komen. Bij RWS zijn vanaf 2009 acht VE-studies bij projecten uitgevoerd. Het resultaat: per project kunnen tientallen miljoenen euro's worden bespaard. Rijkswaterstaat heeft dan ook veel belangstelling voor Value Engineering.

3.2 Het DBFMORE-model

Design, Build, Finance, Maintain en Operate zijn elementen van moderne contracten in de Grond, Weg en Waterbouw-sector. In het streven naar duurzaamheid en naar omvatting van de gehele levenscyclus van een bouwwerk kunnen ook de elementen recycling, renovate, reuse, reduce, repair en retrofit in het contract worden opgenomen. Daarvoor kan de afkorting RE dienen.

Een voorbeeld van een compleet DBFMORE-contract in de GWW-sector ontbreekt nog, maar is wel aanwezig in de sector duurzame energie.



Het bedrijf Brabant Water heeft onder station Arnhem een installatie voor de opslag van warmte en koude (WKO-installatie) aangelegd. De installatie is ontworpen, gebouwd en gefinancierd door Brabant Water, wordt onderhouden en geëxploiteerd door dit bedrijf en zal uiteindelijk door Brabant Water worden weggehaald.

Een stap verder dan DBFMORE is: DBFMORE, oftewel 'meer dan DBFMORE'. 'Meer' houdt in dat alle elementen uit de afkorting DBFMORE niet alleen worden gezien als zaken waarover afspraken gemaakt kunnen worden in een contract, maar ook als schakels in de keten die het werkproces omvat van Rijkswaterstaat en andere partijen in de GWW-sector: ontwerpen, bouwen, financieren, onderhouden, gebruiken en recyclen (en renovate,

reuse, reduce, repair en retrofit).

D → B → F → M → O → RE

In deze keten van het werkproces zit een volgorde, omdat bouwen nu eenmaal voor onderhouden komt, of recyclen, maar het belangrijk is om zo te bouwen dat onder meer goed onderhouden en gerecycled kan worden. In de ketenleer is dan sprake van voorwaartse en achterwaartse integratie. Voorwaarts wil zeggen dat bij de bouw goed over bijvoorbeeld gebruik wordt nagedacht. Achterwaarts wil zeggen dat tijdens het gebruik alweer wordt gedacht over volgende bouwprojecten, waaronder een herstructurering van het bestaande object die bijvoorbeeld zorgt voor een nog beter gebruik. Deze voorwaartse en achterwaartse integratie zijn de beide onderdelen van interne ketenintegratie. Dit is de essentie van Publiek-Private Samenwerking (PPS), dat draait om het binden in contracten van partijen die de verschillende schakels in de keten goed beheersen en op elkaar kunnen laten inwerken.

D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (PPS)

Naast deze interne ketenintegratie is sprake van externe ketenintegratie, op twee manieren. De eerste is schaalvergroting waarbij twee vergelijkbare ketens worden geschakeld, bijvoorbeeld het onderhoud van een gemeentelijke weg samen met een rijksweg, of de bouw van een brug in opdracht van een gemeente en provincie. Ander voorbeeld is gezamenlijk bermbeheer in opdracht van provincie en Rijk. Bij schaalvergroting kan de aannemer een contract sluiten met twee, misschien zelfs meer wegbeheerders.

D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (b.v. onderhoud gemeentelijke weg)



D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (b.v. onderhoud rijksweg)

Daarnaast komt in toenemende mate de integratie voor van twee onvergelijkbare ketens. Goed voorbeeld is de energieweg: een energiebedrijf gebruikt het wegdek als warmtewisselaar voor een systeem van opslag van warmte en koude (WKO). Ander voorbeeld is de opslag van vervuild slib in het talud van een weg op zo'n wijze dat de afspoeling langzaam dit slib

zuivert en ook vervuiling uit de afspoeling zelf wordt gezuiverd. De integratie van twee onvergelijkbare ketens staat ook wel bekend als functiecombinatie, onderwerp van deze handreiking. Bij functiecombinatie sluit de aannemer een contract met de wegbeheerder en met een geheel andere partij, bijvoorbeeld een energiebedrijf, of een waterschap dat slib zuivert. Goed denkbaar is dat de aannemer dan twee contracten sluit, die beide naar elkaar verwijzen, of dat twee aannemers beide contracten sluiten.

D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (b.v. weg)



D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (b.v. WKO)

In de volgende paragraaf wordt het DBFMORE-model gebruikt om het onderscheid te laten zien tussen de Meerwaardescan en de Marktscan, Value Engineering en enkele andere instrumenten uit de gereedschapskist voor duurzame gebiedsontwikkeling van Rijkswaterstaat.

3.3 Het verschil tussen de Meerwaardescan en andere instrumenten

De in 3.1 genoemde instrumenten kunnen worden gebruikt om te komen tot goede contracten en optimale samenwerking in de keten. In tegenstelling tot deze instrumenten richt de Meerwaardescan zich expliciet op de externe ketenintegratie (zie hierboven).

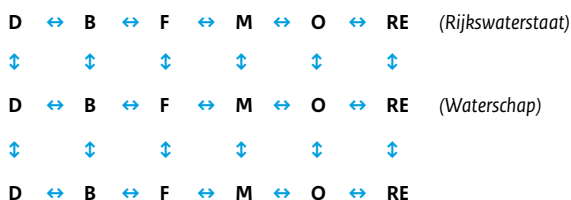
De Meerwaardescan signaleert functiecombinaties en bouwt daarop voort door direct aan het werk te gaan met belanghebbenden in de omgeving: zijn dat stakeholders of shareholders? Stakeholders hebben voordeel of nadeel van een project in hun omgeving, maar worden daar verder niet expliciet bij betrokken. Een stakeholder heeft zijn eigen bezittingen en werkzaamheden, oftewel zijn eigen keten. Deze wordt nu geconfronteerd met een GWW-project, maar in principe wordt geen relatie aangegaan.

D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (GWW-project)

geen relatie

D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (keten van de stakeholder)

De Meerwaardescan richt zich expliciet op die stakeholders die voordeel kunnen hebben van het GWW-project en daarom ook bereid zijn om van hun kant voordeel te geven aan dit project. Er is, met andere woorden, sprake van een potentiële gezamenlijke business case waar beide partijen beter van worden. Denk aan Rijkswaterstaat die de dijk in het Lekkanaal verlegt en daarvoor natuur moet compenseren. Het kwelprobleem achter de dijk biedt de kans om van het gebied daarachter een nat natuurgebied te maken. Deze optie brengt Rijkswaterstaat in de gelegenheid natuurcompensatie te realiseren en verlost het waterschap van een probleem bij het beheer. Bovendien geeft het de provincie een kans om extra kwaliteit aan te brengen in een ecologische verbinding. Er ontstaat een duidelijke relatie.



Stakeholders bij het project van Rijkswaterstaat, het verleggen van de dijk, zijn het waterschap en de provincie. Door een relatie te leggen worden zij shareholders in een gezamenlijke business case met Rijkswaterstaat. Het leggen van dergelijke relaties is de essentie van de Meerwaardescan. Wat de Meerwaardescan ook kan uitwijzen, is de kans op winst door schaalvergroting (de externe integratie van twee vergelijkbare ketens). Denk aan de uitbreiding van de Beatrixsluizen met een derde sluiscolk en het verleggen van de Lekdijk door Rijkswaterstaat. Gevolg is het verleggen van fietspaden en wegen die in beheer zijn van Rijkswaterstaat en van de gemeente Nieuwegein. Samen met Rijkswaterstaat kan een gezamenlijk project voor ontwerp, bouw en financiering worden afgesproken.



Ook in dit geval van schaalvergroting wordt de stakeholder bij een GWW-project, de gemeente, een shareholder in een gezamenlijke business case. Ook hier geldt dat de benadering de shareholder, die eigen is aan de meerwaardecreatie, in staat stelt om tot productieve relaties met de omgeving te komen. De niet-productieve relaties blijven buiten het beeld van de Meerwaardescan, maar komen wel in het beeld van de Omgevingswijzer. Dit instrument legt zich net als de Meerwaardescan toe op externe ketenintegratie. Daarmee onderscheiden beide zich van alle andere instrumenten, die zich toeleggen op *interne* ketenintegratie.

Marktscan

De instrumenten die betrekking hebben op interne ketenintegratie richten zich op de meer gebruikelijke DBF, met enige regelmaat op DBFM, steeds vaker op DBFMO en in de toekomst misschien zelfs op DBFMORE.

Marktscan, Value Engineering en Public Private Comparator zijn bij uitstek gericht op het vermogen van de overheden en bedrijven die bij een project betrokken zijn. Wat kunnen overheden en bedrijven afzonderlijk en hoe kunnen zij elkaar versterken?

De Marktscan probeert de interne ketenintegratie te verdiepen en verbreden. Wat hebben overheden en bedrijven elkaar werkelijk te bieden? Kan een bedrijf nog verder gaan, zijn er nieuwe bedrijven met nieuwe producten die meer kunnen dan anderen?

D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (PPS)

Zo zit de Marktscan in elkaar in een nogal precieze opvatting, maar er is ook een bredere opvatting mogelijk. Daarin helpt de Marktscan te kijken naar tal van kansen in een gebied en daarbij kunnen andere partijen dan enkel bedrijven een rol spelen. In deze bredere opvatting kan de Meerwaardescan een prima bijdrage aan de Marktscan leveren.

Value Engineering

Value Engineering leent zich in het bijzonder voor de planuitwerking en de precontractuele fase van een project. Het legt meer dan andere instrumenten de nadruk op Finance. Hoe drukt de interne ketenintegratie zich uit in termen van financiële opbrengsten en zijn bovendien financiële constructies denkbaar die de interne ketenintegratie kunnen faciliteren? Is het bijvoorbeeld denkbaar om een ontwerp dat duur is in de bouw, maar

goedkoop in het onderhoud, goed te financieren op basis van dit goedkope onderhoud?

D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (PPS)

VE richt zich op het optimaliseren van een vaststaande scope, onafhankelijk van de inhoud van deze scope, terwijl de Meerwaardescan nadrukkelijk op zoek gaat naar het koppelen van verschillende functies in ruimtelijke en infrastructurele projecten. Beide methodieken zijn niet concurrerend maar kunnen elkaar versterken. Zo kan VE helpen om op een gestructureerde manier business cases te ontwikkelen in het kader van de Meerwaardescan.

Public Private Comparator (PPC)

De PPC richt zich op de vraag in hoeverre betrokkenheid van bedrijven in een PPS werkelijk een versterking is, en op de vraag of de overheid het op diverse plaatsen in de keten niet beter zelf kan, of met een contract zonder risico te delen met de contractspartner.

D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (PPS of geen PPS)

CO₂-ladder en Dubocalc

De CO₂-ladder kweekt interesse voor de CO₂-uitstoot in elk onderdeel van de keten en ook voor de vraag hoe interne ketenintegratie dit kan verbeteren. Het betreft in feite een soort value engineering, maar dan niet met geld als medium, maar CO₂:

D ↔ B ↔ CO₂ ↔ M ↔ O ↔ RE (PPS)

Dubocalc legt een bijzondere nadruk op de levensduur van een project en de duurzaamheid van bouwmaterialen. Is na zoveel jaren gebruik een bouw materiaal nog te repareren of hergebruiken? Of moet het gerecycled worden? En hoeveel levert dat op aan nieuw bruikbaar materiaal, maar ook aan afval en CO₂?

D ↔ B ↔ F ↔ M ↔ O ↔ RE (recycling, renovate, reuse, reduce, repair en retrofit)



4 De Meerwaardescan toegepast in pilots: de leerervaringen

In dit hoofdstuk beschrijven we de ervaringen die zijn opgedaan met het uitvoeren van de Meerwaardescan in enkele pilotprojecten. Allereerst beschrijven we in 4.1 kort de projecten. In 4.2 beschrijven we op hoofdlijnen de diverse processen, inclusief de geïdentificeerde meekoppelkansen. In bijlage 2 wordt een voorbeeld gegeven van de wijze waarop je de Meerwaardescan concreet kunt toepassen. Ten slotte wordt in 4.3 beschreven welke leerervaringen zijn opgedaan. Deze leerervaringen worden vervolgens in Hoofdstuk 5 vertaald in conclusies en aanbevelingen.

4.1 De pilotprojecten voor de Meerwaardescan

Om de Meerwaardescan te testen en verder aan te scherpen hebben we deze toegepast op een aantal concrete projecten die door Rijkswaterstaat worden uitgevoerd. Het betreft vier verschillende projecten, in verschillende fasen van het MIRT-proces:

- Aanleg derde kolk Prinses Beatrixsluizen en verbreding Lekkanaal;
- De Zuid-Willemsvaart/Kanaalpark (als onderdeel van Brabantse Kanalen);
- A8/A9;
- A13 – Overschie.

Aanleg derde kolk Prinses Beatrixsluizen en verbreding Lekkanaal

In het project Aanleg Derde Kolk Prinses Beatrixsluizen en Verbreding Lekkanaal (vanaf nu noemen we dit project voor het gemak: BXS) wordt in het sluizencomplex een derde kolk gerealiseerd om de verwachte groei van het scheepvaartverkeer aan te kunnen. Hiervoor moet het Lekkanaal worden verbreed. Rijkswaterstaat heeft te maken met een aantal stakeholders, waaronder:

- de gemeente Nieuwegein;
- de provincie Utrecht;
- het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR);
- het Projectbureau Nieuwe Hollandse Waterlinie.

De stakeholders hebben eigen belangen, wensen en eisen in het gebied. Zo heeft de gemeente Nieuwegein onder meer plannen voor een bedrijventerrein ten oosten van het Lekkanaal, Het Klooster. HDSR heeft een taak als waterbeheerder in het gebied, de provincie Utrecht is verantwoordelijk voor onder meer de ecologische hoofdstructuur en het projectbureau Nieuwe Hollandse Waterlinie wordt benadeeld, omdat door het verbreden van het Lekkanaal enkele kazematten van historische waarde moeten verdwijnen.

Zuid-Willemsvaart/Kanaalpark

De Zuid-Willemsvaart is een project van Rijkswaterstaat Dienst Noord-Brabant en is onderdeel van het programma Brabantse Kanalen. Het betreft het aanleggen van een nieuw stuk Zuid-Willemsvaart nabij de A2 en tussen Sint-Michielsgestel, 's Hertogenbosch, Rosmalen en Empel. Het project is door Rijkswaterstaat reeds gegund aan de combinatie Willemsunie. Parallel aan het projecttracé omlegging Zuid-Willemsvaart wordt onder aanvoering

van de gemeente 's Hertogenbosch het programma De Groene Delta uitgevoerd. Onderdeel van dat programma is het Kanaalpark: een park rondom de omlegging van de Zuid-Willemsvaart. In het regieteam van het project Kanaalpark is Rijkswaterstaat vertegenwoordigd, naast partijen als gemeente 's Hertogenbosch, gemeente Sint-Michielsgestel, Waterschap Aa en Maas en provincie Noord-Brabant. Het regieteam houdt zich bezig met de ontwikkeling van het Kanaalpark en probeert in dat kader aan duurzame gebiedsontwikkeling te doen.

Praktijkcase A8/A9

Het tot stand brengen van de verbinding tussen de A8 en de A9 is een bestaand project, geïnitieerd door regionale overheden, waaronder de provincie Noord-Holland (trekker) en de gemeente Zaanstad. De praktijkcase staat los van dit regionale A8/A9-project maar heeft de hoofddoelen van dit project wel als vertrekpunt. Deze zijn: realisatie van de verbinding A8/A9, open houden van het landschap, geen verstoring van de Stelling van Amsterdam, en het verbeteren van de leefbaarheid in Krommenie/ Assendelft. De praktijkcase beoogt kennis en ervaring op te doen en wapenfeiten te verzamelen die aannemelijk maken dat de verbinding A8/A9 een vliegwiel kan zijn in de regionale ontwikkeling. Daarnaast wordt gezocht naar verbetering van de ruimtelijke kwaliteit, specifiek op het gebied van duurzaamheid, leefbaarheid en mobiliteit. Met andere woorden: van **A8A9 tot A8A9++**.

Overschie – A13

Overschie is misschien wel een van de meest door een snelweg belaste gebieden van Nederland. Niet alleen raast verkeer dwars door de stad, ook doorsnijdt de A13 het centrum van Overschie. De snelweg speelt ook een andere, niet ongunstige rol. Overschie is zeer goed bereikbaar dankzij de A13 en A20 en wordt afgescheiden van de rest van Rotterdam, waardoor het zijn dorpse karakter heeft weten te behouden. Rijkswaterstaat voert hier op dit moment geen project uit. De vraag of onder dergelijke omstandigheden meerwaarde valt te creëren rond de snelweg, ligt echter voor de hand. Welke kansrijke ondernemingen die de aantrekkelijkheid van Overschie vergroten, zijn denkbaar? Het gaat om eenvoudig te realiseren ideeën, eerder tientjeswerk dan miljoenen. De nadruk ligt op de relatie tussen (bewoners van) Overschie én de A13.

4.2 Op zoek naar meekoppelkansen

In de projecten hebben we op verschillende manieren gezocht naar kansen om RWS mee te laten koppelen met zijn stakeholders, die door het meekoppelen shareholders worden. Daarbij is gebruik gemaakt van sessies, waarin RWS en shareholders gezamenlijk en vrij denkend tot combinaties komen die interessant zijn omdat ze werk met werk maken, kosten kunnen besparen in de exploitatiefase (het beheer en onderhoud) of juist geld kunnen opleveren in die fase. Hieronder staan de resultaten beschreven.

Aanleg derde kolk Prinses Beatrixsluizen en verbreding Lekkanaal

Twee workshops met vertegenwoordigers van de stakeholders/shareholders, een kosten-batenanalyse, multi-criteriaanalyse en bilaterale overleggen tussendoor en na afloop van de tweede workshop hebben geresulteerd in vijf kansrijke business ideas:

1. **Het groen-blauwe casco:** Door samenvoeging van doelstellingen van Rijkswaterstaat, waterschap en provincie is het mogelijk de opgegeven hectaren natuurcompensatie op passende wijze in het landschap te realiseren. De winst voor partijen zit in reductie van de voorbereidingskosten, in het logisch en handig gebruik van de grond en in de combinatie natuur en water.
2. **De grond- en graafcombinatie:** het slim faseren van de werkzaamheden rond het project Ruimte voor de Lek en het BXS-project, levert budgetwinst op voor zowel de provincie als RWS, en levert een vermindering op van de uitstoot van CO₂. De budgetwinst zit in het grondgebruik en de aan- en afvoer van grond.
3. **Fietsverbindingen:** door de nieuw aan te leggen fietspaden bij de verplaatste dijk te combineren met de behoefte aan nieuwe fietsverbindingen en reeds bestaande plannen (onder meer een recreatief transferium) ontstaat kwaliteitswinst voor het fietspadnetwerk en budgetwinst voor RWS, gemeenten en de Nieuwe Hollandse Waterlinie.
4. **Landmark & horecagelegenheid “De Kazemat”:** Het in een gebouw met de vorm van een kazemat combineren van verschillende functies: een landmark voor de gemeente Nieuwegein aan de oostkant van het Lekkanaal, een informatiepunt/museum voor de Nieuwe Hollandse Waterlinie (NHW), een horecagelegenheid voor passanten en eventueel ook werknemers van het bedrijventerrein ‘Het Klooster’ en een kantoor voor de parkmanager van het bedrijventerrein ‘Het Klooster’.

Dit levert kwaliteitswinst op voor gemeente Nieuwegein, Nieuwe Hollandse Waterlinie, werknemers en bewoners, en budgetwinst voor RWS, gemeente Nieuwegein en Nieuwe Hollandse Waterlinie.

5. **Omgevingsenergie:** Energiebedrijf Eneco toonde interesse om kansen voor opwekking van duurzame energie in het gebied te onderzoeken, waaronder hydro-energie uit waterval in de sluis. Dit kan winst opleveren voor Eneco, RWS en gemeente Nieuwegein.



Na de tweede workshop in december 2010 hebben de projectmanager en omgevingsmanager van RWS een afspraak gemaakt met de bestuurders van de verschillende shareholders om de meekoppelkansen te bespreken. In maart 2011 bleken de ontwikkelde business ideas onvoldoende bekend binnen de organisaties van de stakeholders. Het gesprek hierover was derhalve niet mogelijk. De meekoppelkansen waren dus kennelijk niet in alle organisaties van de betrokken shareholders voldoende ingebed. Wel kwam een nieuwe ontwikkeling uit het gesprek naar voren: de provincie wil graag een langshaven in het verbrede Lekkanaal. Er blijkt dus een zesde business idea te zijn ontstaan, die niet tijdens de sessies naar voren is gekomen. Deze wordt nu getrokken door de provincie en het projectteam van Rijkswaterstaat koppelt mee. Het business idea Omgevingsenergie is voorlopig niet levensvatbaar, zo is inmiddels gebleken.

In het najaar van 2011 heeft RWS een landschapsarchitect in de arm genomen die moet zorgen voor een ambitiedocument over het gebied rondom het sluisencomplex. RWS heeft de meekoppelkansen meegegeven aan het architectenbureau. Het bureau spreekt alle shareholders en zal naar verwachting ook de meekoppelkansen ter sprake brengen. In maart 2012 wordt het ambitiedocument opgeleverd en zal duidelijk worden of de business ideas een plek krijgen in de realisatie van de plannen.

Het business idea Grond- en graafcombinatie wordt opgepakt door het RWS-projectteam. Het team zal contact leggen met het project Ruimte voor de Lek (onderdeel van Ruimte voor de Rivier) om de mogelijkheden ten aanzien van grondgebruik verder uit te werken. De beoogde kansen op budgetwinst kunnen worden opgenomen in de aanbestedingsdocumenten van zowel het project Beatrixsluizen als Ruimte voor de Rivier. Uitgangspunt is dat de aanbiedende aannemers de kansen zelf zullen benutten, hetgeen zal leiden tot een lagere inschrijfprijs.

In het najaar van 2011, een jaar na de sessies van de Meerwaardescan zijn de vertegenwoordigers van de stakeholders/shareholders bevraagd over het proces. Hun respons is overwegend positief en is verwerkt in paragraaf 4.3.



Zuid-Willemsvaart/Kanaalpark

In tegenstelling tot het project rondom de Beatrixsluizen is het project Zuid-Willemsvaart/Kanaalpark al een stuk verder in de tijd. RWS heeft de werkzaamheden voor de Zuid-Willemsvaart al gegund en er zijn al verschillende combinatie-ideeën onderzocht en uitgewerkt. Het regieteam van het

Kanaalpark had nog niet eerder de directeuren van de shareholders bijeen gebracht en dat leek een mooie mogelijkheid om de Meerwaardescan ook op dat niveau toe te passen.

Helaas bleek tijdens de sessie dat het merendeel van de deelnemers wat anders verwachtte van de inzet van de Meerwaardescan dan de organisatoren beoogden. Door aanpassing van het programma ontstond wel een goede discussie over hoe met elkaar duurzame gebiedsontwikkeling gerealiseerd kon worden, maar er kwamen geen nieuwe combinaties uit de sessie voort.

Het resultaat van de voorbereiding en uitvoering van deze sessie was enerzijds tevredenheid: over het feit dat de directeuren voor het eerst met elkaar over deze combinatiemogelijkheden en de realisatie daarvan gesproken hadden. Anderzijds was er teleurstelling bij de deelnemers, vanwege de mismatch van verwachtingen.

Praktijkcase A8/A9

Om tot business ideas te komen, is in deze casus geredeneerd vanuit de rol van drie fictieve ondernemingen: de energiecoöperatie, het leefomgevingsbedrijf, en de bereikbaarheidsonderneming: welke kansen ziet elke onderneming? Hieruit zijn in eerste instantie veel business ideas voortgekomen, waarvan na selectie een drietal is overgebleven.

1. **Lokaal Duurzaam Energiebedrijf Assendelft.** De verbinding A8/A9 komt er voorlopig niet en dus zijn betrokken partijen tot het idee gekomen om (delen van) het tracé tijdelijk te bestemmen voor het leggen van zonnepanelen. Eventueel kan onder die panelen ook een installatie voor de opslag van warmte en koude komen. Indien mogelijk worden de panelen gecombineerd met een fietspad langs het tracé, zo mogelijk over de panelen heen. Belangrijk voor warmteproductie is de nabijheid van veel woningen. Restwarmte van een nabijgelegen grote fabriek kan bovendien als aanvulling dienen. Aangezien er nieuwbouw komt, is er de mogelijkheid een warmtenet aan te leggen en de zonnepanelen samen met de woningen te verkopen. Misschien wel het voornaamste argument in de overweging om dit te realiseren is de omvang van het project: hoe meer zonnepanelen, hoe groter de energie-efficiëntie.
2. **Groen-blauw transferium.** In het gebied is een reeks publieke en private partijen actief in het beheer van de groene ruimte en van water.

Gemeenten, provincie, recreatieschap, Stelling van Amsterdam en een reeks boeren hebben alle eigen budgetten om landschap, natuur en water te beheren en hebben belangstelling voor manieren om hier meer inkomsten uit te halen. Dat kan bijvoorbeeld uitstekend op een van de forten van de Stelling. Tot nu toe werken al deze partijen langs elkaar heen. Er ligt een kans om budgetten samen te besteden waardoor zij minder kwijt zullen zijn per partij (budgetwinst) en om samen te ondernemen en daaraan te verdienen. Rond het fort kunnen partijen de krachten bundelen en het tot een knooppunt maken van de gezamenlijke inzet van hun budgetten en van hun ondernemende activiteiten. Natuurontwikkeling, waterberging, nieuwe landschappelijke elementen, aandacht voor fietsroutes en horeca met streekproducten kunnen het fort tot een groen-blauw transferium maken.

3. **Toerisme Transferium Zaanstad.** De gemeente Zaanstad is een knooppunt van verkeer van en naar Noord-Holland. Van dit knooppunt maken ook veel toeristen gebruik, bijvoorbeeld om de Zaanse Schans te bezoeken. Zeker toeristen met weinig tijd hebben zo de kans om rechtstreeks vanaf Schiphol naar deze en andere attracties te reizen, bijvoorbeeld rond Assendelft. Dit toerisme faciliteren met een transferium staat al langer op de agenda van Zaanstad. Het transferium kan meteen dienen om het gebied te ontsluiten voor andere doeleinden.

Overschie – A13

Bij Overschie zijn de volgende business ideas geïdentificeerd:

1. **Het Dak Over (de) Schie.** Door het water van de Zestienhovense kade onder de A13 door te trekken ontstaat een nieuwe verbinding tussen oost en west. Het woonmilieu van Overschie aan beide zijden van de A13 kan veel sterker op het water betrokken worden, zodat de oorspronkelijke kwaliteit van het dorp wordt hersteld. Is het mogelijk om functies te vinden die mensen willen vestigen in een 'dorpse setting' onder het dak van de snelweg, zoals winkels? Kunnen die functies mogelijk profijt trekken uit de locatie, omdat ze zich op een zeer zichtbare locatie in Overschie bevinden? Op den duur kunnen dat watergebonden functies zijn die direct aan de Zestienhovense kade verbonden worden (sloepenverhuur, botenhuis, watertaxi opstap).
2. **ECO, Energie Coöperatie Overschie.** Op donderdagmiddag 17 februari 2011 vond de oprichting plaats van de coöperatieve vereniging ECO. Doel is het bundelen van initiatieven binnen Overschie op het gebied van

duurzaamheid. Dat kan al op korte termijn door gezamenlijke inkoop van energie en van energiebesparende en opwekkende artikelen als zonnepanelen en schakelaars. Ook realiseerbaar op korte termijn zijn het gebruik van ledverlichting in de openbare ruimte en automatische dimmers in de stille perioden. Mogelijkheden op de lange termijn zijn de productie van biogas, bijvoorbeeld op de Gemeentewerf, en het winnen van warmte uit het wegdek van de A13.

3. **VoorbeeldFUNctie:** langs het tuinpad van Overschie. Overschie krijgt een voorbeeldFUNctie op het gebied van duurzaamheid en leefbaarheid met heel veel FUN! Eerste stap is het beplakken van de geluidsschermen aan weerszijden van de A13 met folie waarop een 4 kilometer lang panorama te zien is van Overschie. Alsof men door een ansichtkaart rijdt. Door toepassing van mosgevels wordt het groene karakter van Overschie versterkt. De mosgevels filteren fijnstof en CO₂ uit de lucht. Daarnaast heeft het mos een geluiddempende werking en zorgt het voor een betere afwatering van het regenwater. Deze gevels zijn extra bijzonder doordat zij in allerlei patronen en vormen kunnen worden geplaatst. De bewoner van Overschie gaat door deze toepassingen meer waardering krijgen voor zijn leefomgeving en woont met nog meer trots in Overschie.
4. **Overschie timmert onder de weg.** De twee ruimtes onder de A13 zijn in beheer van Rijkswaterstaat en dienen momenteel als opslag. Met de snelweg als dak vormen de ruimtes een fysieke barrière tussen oost en west. Kunstenaarscollectief het Lab stelt voor om de ruimtes onder de rijksweg gedurende een week open te stellen voor het publiek. Door een dialoog te creëren tussen bewoners en Rijkswaterstaat, de deelgemeente, eventueel Woonstad en de ondernemers van Overschie wil Het Lab de barrière die de snelweg is, slechten om zo een flux tussen oost- en west-Overschie tot stand te brengen.
5. **Pitstop.** Het idee is om een stuk snelwegeconomie naar Overschie te halen door de stroom vakantiegangers op de zwarte zaterdagen te laten afbuigen rondom het Kleinpolderplein. De pitstop wordt een enerverend 'event', waarvoor lokale ondernemers een shortstop happening organiseren. Tijdens dit event wordt de reiziger getraakteerd op ontspanning en culinair plezier. Maar ook is er de mogelijkheid om nog even 'vergeten' spullen in te slaan. De happening is bedoeld om ruimte te geven en een structurele bijdrage te leveren aan de lokale economie. De pitstop is ter promotie van Overschie, wonen in Overschie en ondernemen in Overschie.

4.3 Leerervaringen: vijf aandachtspunten

Het geheel overziend, concluderen wij dat in het proces van toepassing van de Meerwaardescan verschillende partijen daadwerkelijk (en soms voor het eerst) de dialoog aangingen. Deelnemers waarden het contact in een vroeg stadium met verschillende partijen en de ruimte die ze krijgen om vrijuit te brainstormen. Ook de setting van de workshops en de praktische uitwerking tussendoor en na afloop wordt gewaardeerd. We zien ook dat het gebruik van de Meerwaardescan in de meeste cases een aantal in principe haalbare functiecombinaties opgeleverd heeft. Bij een aantal van de business ideas lijken de stakeholders ook daadwerkelijk shareholders te gaan worden, ofwel mede-eigenaars van het idee.

Daarmee concluderen wij dat de Meerwaardescan een nuttig instrument is. Zelfs als er geen succesvolle meekoppelkans gevonden wordt, is er dankzij de Meerwaardescan winst behaald, namelijk een beter imago van RWS. Omdat RWS alle betrokken stakeholders bijeen brengt en hun ideeën serieus neemt. De open houding van RWS wordt erg gewaardeerd door de stakeholders, blijkt uit verschillende reacties en uit de procesevaluatie van de BXS Meerwaardescan een jaar later. Eén deelnemer gaf aan dat hij zijn defensieve houding liet varen toen hij zag dat er écht meerwaarde kon worden bereikt. Of stakeholders echt shareholders worden, hangt af van het vervolg van het proces en de daadwerkelijke haalbaarheid van de business cases.

Uit de ervaring in de vier cases is een aantal lessen te trekken:

1. De Meerwaardescan is een attitude.

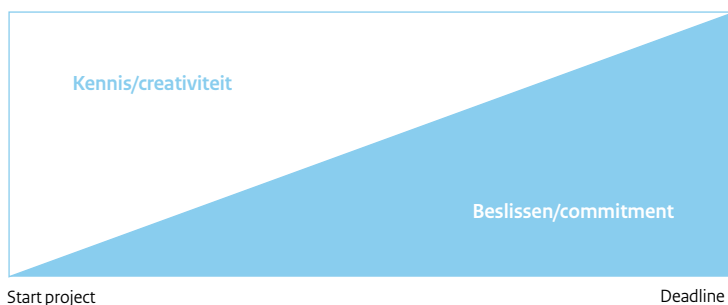
De Meerwaardescan is een zoektocht naar meekoppelkansen en is daarmee een ambitie, een filosofie, een attitude, een denkwijze, veel meer dan een instrument, hoewel het wel concrete handvatten biedt. Het is een houding waarin gericht wordt gezocht naar maatschappelijke meerwaarde door mee te koppelen met de ambities van anderen.

2. Besef van projectfase en type deelnemer is cruciaal.

Voor het ontwikkelen van business cases is enerzijds kennis en creativiteit nodig, anderzijds beslissingsbevoegdheid en commitment. De verhouding tussen deze twee verschuift naarmate een project in latere fases komt. In

een verkenningsfase, of nog eerder, is er veel vrijheid dus veel ruimte voor creativiteit. Naarmate projectdeadlines naderen moeten knopen worden doorgehakt. Het volgende diagram illustreert dit:

De fase van een project, en daarmee de verhouding tussen ruimte voor creativiteit en behoefte aan commitment, bepaalt wat het specifieke doel kan zijn van de verschillende activiteiten, welke personen het beste deel kunnen nemen en wat de beste vorm is. Dit is belangrijk voor de initiatiefnemers van de Meerwaardescan, ook om de verwachtingen van deelnemers te kunnen managen. Deelnemers moeten zorgvuldig worden gekozen.



3. Kies een beperkt aantal kansrijke business cases

Het lijkt er op dat vijf een realistisch en werkbaar aantal business cases is om uit te werken. De meest succesvolle business cases zijn niet noodzakelijkerwijs de meest originele of die met de grootste ingrepen, maar kunnen voor de hand liggende oplossingen betreffen. Soms is meekoppelen niets anders dan het koppelen van bestaande plannen en projecten.

4. Voorbereiding is alles

Zoals met zoveel dingen, geldt voor de Meerwaardescan dat een goede voorbereiding uiterst belangrijk is. Check herhaaldelijk welke bedoelingen en verwachtingen de eerst benaderde partij heeft wat betreft inzet van de Meerwaardescan en stem dit af met eigen wensen en mogelijkheden. In de case Beatrixsluizen is veel geïnvesteerd in de voorbereiding met de RWS- medewerkers, inclusief een 'droog oefensessie', waardoor een sterke vertrouwensrelatie groeide. Desondanks bleek uit de evaluatie dat bij

stakeholders behoefte was aan meer duidelijkheid over het Meerwaardescan-proces en aansluiting ervan bij hun belangen. Neem de tijd.

5. Maak kosten en baten concreet

Tussen het bedenken van alternatieve functiecombinaties en het kiezen voor concrete business cases in is het nuttig om de daadwerkelijke meerwaarde en financiële consequenties (investeringen en resultaten) van cases te bepalen. Een kosten-batenanalyse (KBA) is hiervoor een nuttig instrument, ook om commitment te verkrijgen. Dit instrument moet in het kader van de Meerwaardescan nog verder worden ontwikkeld.

KBA's voor de case Beatrixsluizen zijn gedeeltelijk tijdens de eerste workshop en gedeeltelijk tussen de twee workshops in gemaakt, ter ondersteuning van de beoordeling van de business ideas en de uitwerking tot business cases.

De aanzet tot een KBA tijdens de eerste workshop maakte de business ideas scherper, maar haalde ook de energie enigszins uit het workshopproces. De realiteit moet de creatieve sfeer niet doodslaan.

Een grote belemmering voor het maken van een KBA is de beperkte beschikbaarheid van harde financiële informatie. De KBA wordt zodoende een grove benadering van de werkelijkheid die niettemin scherpheid biedt. Dit kan voldoende zijn. Wanneer shareholders het gevoel hebben dat er geld te verdienen is door slim te combineren, zijn de partijen al bereid om samen te werken. De grond- en graafcombinatie bij het Beatrixsluizen-project is daar een mooi voorbeeld van: pas na het benoemen van de combinatie als kansrijk business idea zijn de technisch managers van beide projecten met elkaar om de tafel gegaan om de budgetwinst op hoofdlijnen te berekenen.



5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden conclusies (5.1) getrokken naar aanleiding van de leerervaringen, en worden aanbevelingen gedaan (5.2) om het Meekoppelen onderdeel te maken van de Rijkswaterstaatorganisatie.

5.1 Conclusies

Conclusies: Meekoppelen

Meekoppelen met de omgeving vergt van Rijkswaterstaat een bepaalde attitude en ambitie. Je wilt immers iets bereiken door mee te koppelen met ambities van anderen en daarmee meerwaarde te creëren. Belangrijk is om aan te sluiten bij de stakeholderanalyse die voor een project is uitgevoerd,

om te kunnen bepalen welke stakeholders geschikt zijn om shareholders te worden.

De opdracht voor een project laat op het eerste gezicht niet veel ruimte over voor functiecombinaties gezien het grote belang scope, deadline en budget. Dit maakt het soms lastig om de meerwaarde van functiecombinaties inzichtelijk te maken. Meekoppelen wordt daarom snel gezien als het onnodig vergroten van complexiteit en als een risico voor het overschrijden van planningen en budget. Een vaak gehoorde vraag is: "Is meekoppelen wel iets voor de projectmanager?" De juiste attitude voor meekoppelen betekent dat een projectmanager of omgevingsmanager zich vrij moet voelen om tijd te besteden aan het betrekken van de omgeving en expliciet te zoeken naar kansen. Dat is best lastig, omdat meekoppelen nog onvoldoende is vastgelegd in de standaardwerkwijze en de opdrachten aan de HID en de directeurs van regionale diensten.

Conclusies: Meerwaardescan

De Meerwaardescan helpt stakeholders bijeen te brengen. Door een of twee bijeenkomsten te organiseren en gebruik te maken van die gelegenheden om de stakeholders bij te praten over een project creëert Rijkswaterstaat extra waarde. Tevens wordt de werkwijze die er voor zorgt dat de stakeholders gezamenlijk, creatief op zoek gaan naar combinaties, positief gewaardeerd door Rijkswaterstaat en door de stakeholders.

Het is belangrijk dat de stakeholders die deelnemen aan de bijeenkomsten ook bestuurlijk draagvlak hebben, en weten wat de ambities en visie van hun achterban is. Zo wordt direct duidelijk waar potentiële kansen liggen en kunnen ze uiteindelijk makkelijker worden verzilverd.

De deelname door private partijen aan de sessies wordt als waardevol bestempeld. Private partijen toetsen de business ideas in feite ter plekke aan de belangen van de markt.

Je kunt de Meerwaardescan in alle projectfasen uitvoeren. Deze fasen waarin er nog voldoende vrijheidsgraden in het ontwerp zijn, lenen zich er het best voor. Zo is het einde van de verkenningsfase, vlak voor het Voorkeursbesluit, een kansrijke fase.

Er liggen al enkele 'standaard'-combinaties op de plank (zoals groen-blauw casco, grond- en graafcombinaties) die in projecten kunnen worden toegepast. Veel ideeën liggen voor de hand. Het lijken soms open deuren, maar kennelijk worden ook voor de hand liggende ideeën nog niet opgepakt. Met de Meerwaardescan wordt dit wel gedaan.

In het meest extreme geval komen er geen business ideas voort uit de Meerwaardescan. Toch is in dat geval ook vaak winst geboekt. Rijkswaterstaat heeft zichzelf immers bereid getoond om met andermans ambities mee te denken en mee te koppelen. Dit wordt gewaardeerd en komt het imago van Rijkswaterstaat ten goede.

5.2 Aanbevelingen

De Meerwaardescan stelt projectteams van Rijkswaterstaat in staat mee te koppelen met de omgeving. De Meerwaardescan is een bruikbare werkwijze, die echter verder in zowel de werkwijze als de attitude van de medewerkers van Rijkswaterstaat dient te worden ingebed. Daartoe doen we de volgende aanbevelingen.

Ten aanzien van Rijkswaterstaat

1. Maak meekoppelen expliciet onderdeel van de opdracht van DG naar HID naar directeur naar projectteam. Wellicht dat al vanuit de Beleidskern in de opdracht aandacht moet worden besteed aan het benutten van kansen om meerwaarde te creëren.
2. Maak meekoppelen door middel van de Meerwaardescan een standaard-onderdeel van de werkwijze van Rijkswaterstaat, door het als (verplicht) element te koppelen aan instrumenten als de Marktscan of Value Engineering.
3. Zorg dat er bij de beoordeling van medewerkers ook gekeken wordt naar de inspanningen om mee te koppelen met de omgeving. Als er in een project relatief veel tijd aan omgevingsmanagement wordt besteed, kan dat juist positief in plaats van negatief worden beoordeeld.

Ten aanzien van de Meerwaardescan als werkwijze

4. Het blijkt moeilijk om voor business cases ook een kosten-batenanalyse (KBA) te maken. Vaak ontbreekt in vroegere fasen de informatie om zo'n KBA op te stellen en daarmee het mogelijke succes van een business case te onderbouwen. De stap naar monetariseren is nog weer moeilijker. We adviseren specifiek te laten onderzoeken op welke wijze een KBA het best te realiseren is.
5. Zorg ervoor dat bij het toepassen van de Meerwaardescan tijd wordt vrijgemaakt voor een goede voorbereiding, want die is cruciaal voor een succesvolle uitvoering van de Meerwaardescan.
6. Zorg ervoor dat marktpartijen, met name het adviserend bedrijfsleven, de Meerwaardescan leren kennen en doorgronden, opdat zij deze als product kunnen aanbieden aan Rijkswaterstaat.

Ten aanzien van de Meerwaardescan als proces

7. Het is gebleken dat het lastig is om bij de eerste bijeenkomsten van de Meerwaardescan de juiste deelnemers met het juiste mandaat aan tafel te krijgen. We bevelen dan ook aan om voorafgaand aan het toepassen van de Meerwaardescan de stakeholders op bestuurlijk niveau te melden wat de bedoeling is, te vragen zich te committeren en deelnemers met ambities en mandaat af te vaardigen voor bijeenkomsten. Het gevolg zal zijn dat er niet alleen gekeken wordt naar Rijkswaterstaat als trekker van een business case, maar dat ook andere stakeholders zich als trekker zien van een business case en dat RWS als shareholder kan meekoppelen met die initiatieven.

Ten aanzien van de Meerwaardescan als onderdeel van de OmgevingsWijzer

8. Zorg voor een nog sterkere verbinding tussen de drie elementen uit de OmgevingsWijzer. De synergiewijzer is een middel om partijen voor te bereiden op het zoeken naar meekoppelkansen. Het Publiekshuis is een methode om partijen te identificeren voor samenwerking op het gebied van duurzame gebiedsontwikkeling. Door met deze instrumenten te achterhalen welke partijen ambities hebben en welke ambities dat zijn, komen de eerste bouwstenen voor combinaties binnen handbereik.

Bijlagen

Bijlage 1

Combinaties maken: theorie en praktijk

Eerst een voorbeeld: baggerspecie

Onderdeel van de casus Beatrixsluizen en Lekkanaal is de uitwisseling van baggerspecie. Dit drukt de kosten en de CO₂-uitstoot. Baggerspecie is onderdeel van meer casussen. De specie wordt gebruikt om gaten in het landschap te vullen. Deze gaten zijn het gevolg van zand- of grindwinning. De provincies Friesland en Gelderland lopen hierin voorop. Het hergebruik van meer of minder vervuilde baggerspecie is een zeer bruikbaar alternatief voor het storten van specie.

Er zijn interessante nevenactiviteiten mogelijk, zoals het ontwikkelen van natuur in en om deze zand- en grindgaten. Een eenvoudig te realiseren vorm van compensatie is natuurontwikkeling door ophoging van de waterbodem. Zo verdwijnen deze lelijke, vaak gevaarlijke putten uit het landschap en ontstaat extra natuurwaarde. Omwonenden die mogelijk bezwaar maken tegen de stort van specie kunnen gecompenseerd worden, bijvoorbeeld met de aanleg van een fietspad of een toegankelijke, bijna parkachtige vormgeving van de natuurontwikkeling.

Aangenomen dat in Nederland een groter aantal zandputten in aanmerking komt voor de opslag van baggerspecie, dan biedt het nationale programma Ruimte voor de Rivier gelegenheid om goedkoper specie op te slaan. Een zandput in de directe nabijheid van een project biedt een mogelijkheid de specie te bergen die daarbij vrijkomt. Dit kan een aanzienlijke besparing betekenen ten opzichte van berging op de daarvoor aangewezen plaatsen. Deze blijven dan beschikbaar voor specie die nergens anders heen kan. Het bespaarde geld kan bestemd worden voor de ontwikkeling van het betrokken gebied.

De afdelingen bodem en wegen van de provincie Noord-Holland bespaart maar liefst 34% door baggerspecie niet op te slaan in een depot, maar te gebruiken voor de aanleg van het talud van wegen. De afdeling bodem zorgt voor recycling van de specie en de afdeling wegen gebruikt dit als materiaal voor wegenbouw. Ook een geluidswal leent zich voor ophoging met baggerspecie. Dit levert een besparing van 37,5% op.

	Standaard (ophoging met zand)	Variant (ophoging met baggerspecie)	Besparing	Percentage
Weg Grondwerk	- € 432.642,58	€ 286.517,58	€ 146.125	34%
Geluidswal Grondwerk	- € 1.295.474,43	€ 794.474,43	€ 501.000	37,5%
Totaal	€ 1.728.117,01	€ 1.080.992,01	€ 647.125	35%

Een geluidswal kan dienen meer functies hebben dan opslag van specie en het weren van geluid. Zo kunnen er zonnepanelen op worden geplaatst, kan groen op de geluidswal aangeplant worden, en kan deze fijnstof opvangen. Het groen kan aan de zijde van de wijk bijvoorbeeld een plantsoen vormen. Bovendien zorgt de wal voor de mogelijkheid om dichterbij de weg grond te gebruiken voor tal van functies, zoals wonen. Interessant zijn tot slot voorbeelden van bouwen van (bedrijfs)ruimte in geluidswallen, zoals het autobedrijf in de geluidswal van de A2 bij Utrecht en het bioscooptheater in Ede. Het aantal functiecombinaties kan daarmee oplopen. Wat is precies de essentie van deze combinaties? Zijn zij beter te begrijpen door dit begrip te ontleden en in onderdelen uit te leggen? Deze bijlage geeft hierop een antwoord door middel van een uiteenzetting van de theorie van combinatie.

Schakelen

Reclame en nieuws versterken elkaar, omdat het nieuws lezers trekt en omdat reclame betaalt voor de krant, het tijdschrift en het tv-programma. De onderlinge versterking ligt zo voor de hand dat niemand ervan opkijkt. Ook kijkt niemand op van de combinatie van onderwijs en onderzoek aan universiteiten. Wetenschappelijk onderwijs is afhankelijk van mensen die onderzoek doen, en onderzoek gedijt goed in een omgeving waarin mensen

onderwijs geven op het hoogste niveau. Er is sprake van onderlinge versterking. Opvallend is hoe weinig van dergelijke combinaties verder voorkomen op de markt en binnen de overheid, maar ook hoe snel zij opkomen en hoe duurzaam zij vaak zijn.

Achter de combinatie van nieuws en reclame schuilt het economische principe van 'tegelijk doen, wat tegelijk kan'. Tegenwoordig wordt dit principe toegepast in onder meer woonzorgcentra en brede scholen. In een woonzorgcentrum hebben wonen en zorg dezelfde huisvesting. Vergelijkbaar zijn brede scholen, waar bijvoorbeeld een bibliotheek en kinderopvang het gebouw delen met de school. De dienstverlening van bibliotheek, kinderopvang en school versterken elkaar, en dat geldt ook voor de dienstverlening in een woonzorgcentrum. Onderwijs profiteert van onderzoek nadat dit heeft plaatsgevonden. Het principe is hier 'handelen in de juiste volgorde'. Denk ook aan een opvang die kinderen na school meeneemt naar een sportclub, of een buurt waaronder het riool door middel van vergisting het afval omzet in energie.

Een andere term voor tegelijk doen, wat tegelijk kan, is 'parallel schakelen'. In de krant worden nieuws en reclame parallel geschakeld, en in het woonzorgcentrum zijn dat wonen en zorg. Een andere term voor handelen in de juiste volgorde is 'serie schakelen'. Aan universiteiten worden onderzoek en onderwijs in serie geschakeld, zoals ook de winning van biogas uit groente- fruit- en tuinafval (gft-afval) door vergisting een schakel kan zijn de productie van compost. Door de vergisting stijgt de milieuprestatie van de compostering aanzienlijk.

In beide gevallen is sprake van een versterkende factor: een multiplier. Zonder multiplier zouden wonen, zorg, afvalverwijdering en energie duurder zijn. De multiplier betekent economisch voordeel. Economisch voordeel is ook het resultaat van gezamenlijk investeren. De krant koopt papier voor nieuws en reclame en de universiteit betaalt gebouwen voor onderwijs en onderzoek. In plaats van woningen en een zorgcentrum wordt een enkel woonzorgcentrum neergezet. Eenmalig een brede school ontwerpen, bouwen en beheren zal al snel goedkoper zijn dan driemaal een gebouw neer te zetten voor een bibliotheek, naschoolse opvang en een school. Deze activiteiten worden, met andere woorden, gelijk geschakeld.

Tegelijk doen wat tegelijk kan, en handelen in de juiste volgorde zijn twee principes voor economische productie. Zij hangen samen met een derde principe, gezamenlijk investeren. Intussen kunnen de inkomsten stijgen doordat bijzondere producten worden aangeboden. Zorg in combinatie met leren en wonen is een bijzonder product dat inkomsten kan genereren voor zorginstelling, woningbedrijf en opleiding.

Een voorbeeld van een infrastructurele combinatie is het vervoersknooppunt. De aanleg van weg en spoor vergroot de waarde van auto en trein. Maar vervoermiddelen en modaliteiten komen beter tot hun recht wanneer ze worden vervlochten. Wanneer iemand van de auto in de trein kan stappen, of andersom. De weg verleent betere diensten door aanwezigheid van het spoor en vice versa. In de knooppunten, zoals een P & R, vindt gelijkschakeling plaats door dezelfde vierkante meters te gebruiken voor twee vervoersmodaliteiten, die elkaar ook nog versterken (serieschakeling).

1. **Gelijk schakelen:** kosten gaan omlaag door het delen van dezelfde grond, infrastructuur, gebouw, of apparatuur voor twee of meer functies.
 - Woningcorporatie en zorginstelling leveren zorg in woningen waardoor investering in grote zorginstelling achterwege blijft.
 - School, bibliotheek en naschoolse opvang delen gebouw voor brede school.
 - Bodemsanering, warmte koude opslag (WKO) en peilbeheer door middel van gedeelde installatie en infrastructuur (voorbeeld Zwolle).
2. **Parallel schakelen:** inkomsten gaan omhoog door twee of meer functies gelijktijdig aan te bieden, waardoor nieuwe, aantrekkelijker producten ontstaan.
 - Zorgwonen is een aantrekkelijker vorm van wonen door de nabijheid van zorg, en woonzorg is een aantrekkelijker vorm van zorg door het in de eigen woning kunnen blijven in plaats van naar een instelling te moeten vertrekken.
 - Parallelschakeling tussen bodemsanering en WKO zorgt in het Zwolse voorbeeld voor een aantrekkelijker methode van sanering. Deze is minder belastend voor de directe omgeving (je merkt er niets van) en heeft een geheel ander kostenplaatje: geen snelle dure sanering, maar een langdurige sanering met spreiding van de kosten.

3. **Serie schakelen:** inkomsten gaan omhoog door twee of meer functies na elkaar aan te bieden, waardoor nieuwe, aantrekkelijker producten ontstaan.
- Het aanbod van de brede school wordt beter als leerlingen eerst naar school gaan, en dan van de naschoolse opvang gebruik kunnen maken, of van de bibliotheek. (Kinderen kunnen parallel gebruik maken van naschoolse opvang en de bibliotheek).
 - Voorbeeld Zwolle, zie boven bij parallelschakeling. Ook is daar serieschakeling onderzocht door het gesaneerde water nog langs de rioolwaterzuivering te sturen voor extra sanering.
 - Waterplein; plein dat normaal functioneert als onder andere kinderspeelplaats en dat bij wateroverlast verandert in een vijver.

	Parallel schakelen	Serie schakelen
Gelijk schakelen	Bodemsanering en WKO maken gebruik van dezelfde infrastructuur	Waterplein dient als plein en indien nodig als vijver en wateropvang.

Cruciaal voor het juiste begrip van functiecombinatie is inzien dat gelijk schakeling altijd samen gaat met parallelschakeling, of serieschakeling.

Combinaties: weginfrastructuur en energiewinning

Een geheel ander voorbeeld van de gelijkschakeling van transportinfrastructuur is de combinatie tussen weginfrastructuur en energiewinning. De weg kan dienen als warmtewisselaar om warmte en koude te winnen en op te slaan in de bodem. Deze techniek heeft zich bewezen, onder meer bij appartementencomplex Vijverstate in de gemeente Koggenland en het Vondelingenviaduct A15 te Hoogvliet. Het systeem is nog niet getest en toegepast op snelwegen, maar alles wijst er op dat de tijd ook daarvoor rijp is. Denk aan combinaties als de verbreding van de A2 en de ontwikkeling van 'The Wall' bij Wetering Zuid; een grootschalig winkel- en kantoorcentrum. Alvorens globaal in te gaan op een aantal technische en financiële aspecten van warmte en koude uit het wegdek, hieronder in het kort een aantal belangrijke voordelen op een rijtje.

Voor de wegbeheerder:

- minder onderhoud en daardoor minder verkeersafzetting en minder verkeershinder;
- grotere verkeersveiligheid doordat gladheid te allen tijde wordt voorkomen;
- minder gebruik van strooizout;
- langere levensduur van het asfalt (minder scheurvorming).

En voor de lokale omgeving:

- balans tussen koude en warmte in de ondergrond (zomer en winter);
- directe levering van koude en warmte aan gebouwen (voorjaar en najaar).

Levering van warmte en koude aan de omgeving is een essentiële voorwaarde om het systeem financieel aantrekkelijk te maken. Als we uitgaan van de resultaten in de gemeente Koggenland, dan levert 8 m² wegdek genoeg warmte op om een huishouden een heel jaar in de huishoudelijke warmtebehoefte te voorzien², en levert dit ruim 50% CO₂-reductie op. Stel, we nemen 100 m autosnelweg van 5 x 5 rijstroken van 3.50 m breed, dan hebben we 3.500 m² wegdek tot onze beschikking. Dit levert genoeg warmte op om ruim 400 huishoudens een heel jaar van warmte te voorzien. Voor kantoorpanden is met name de koude interessant voor in de zomerperiode. Ook hiermee is een hoge CO₂-reductie haalbaar. Deze kennis helpt om vervolgens te kijken naar de kosten van warmte en koude uit het wegdek. Een simpele 'wet' die is toe te passen op de resultaten in gemeente Koggenland is de 'wet van 10%':³

- er is iets minder dan 10% wegvlak nodig ten opzichte van het woonoppervlak;
- er is iets minder dan 10% aan investering nodig ten opzichte van het totale duurzame systeem;
- de totale kosten van het duurzame systeem bedragen iets meer dan 10% van de totale bouwkosten;
- De vaste lasten voor de bewoners nemen met ongeveer 10% af.

² Energieke wegen, Innovatie, Informatie, Inspiratie, Rijkswaterstaat, september 2010

³ Energieke wegen, Innovatie, Informatie, Inspiratie, Rijkswaterstaat, september 2010

Uiteraard is de 'wet van 10%' niet zomaar toe te passen op autosnelwegen en andere gebouwen. Een eerste haalbaarheidsstudie zal moeten uitwijzen wat de potentiële besparingen zijn voor alle betrokken partijen. Hiervoor zal een geschikte locatie moeten worden gevonden: een locatie met voldoende schaalgrootte waar in ieder geval groot onderhoud, of verbreding van het wegdek is gepland en waar grootschalige geclusterde woning- of utiliteitsbouw direct aan de autosnelweg gelegen is, zoals The Wall. Met een vloeroppervlak van 50.000 m² is dit ruim voldoende. Interessant is ook de lengte van dit gebouw van 800 meter. Daarmee dient het over die lengte tegelijk als geluidswal, The Wall, voor de achterliggende woonwijk Leidsche Rijn. Op veel meer plaatsen in Nederland zijn rond de geluidswal tal van combinaties zichtbaar. Zo zijn er wallen die dienen als zonnepaneel, of als park, waarbij het groen meteen dient om fijnstof uit uitlaatgassen op te vangen. Dit vermindert in de eerste plaats de kosten, doordat twee of meer gebruikers de kosten voor de wal delen. In de tweede plaats kan het inkomsten genereren, bijvoorbeeld uit energie.

De Afsluitdijk kan in een platte, brede variant tegelijk dijk, landbouwgrond en talud voor een snelweg zijn. Landbouw houdt de dijk en het talud stevig, en dijkbeheerder, wegbeheerder en landbouwbedrijf delen de kosten. De snelweg als onderdeel van gelijkschakeling met een of meer andere infrastructures, scheelt kosten voor alle exploitanten. Zo kunnen de wegbeheerder en een energiebedrijf de kosten voor de weg delen als het wegdek ook dient als warmtewisselaar. Verder kan de corridor worden gebruikt voor zonnepanelen, windmolens, het kweken van energiegewassen en dienen als ecologische verbingszone. Niet alleen is sprake van het delen van kosten, maar ook van het genereren van inkomsten uit nieuwe producten.

Sterk voorbeeld van combinaties rond de snelweg, en misschien in de toekomst wel de 'nexus' van vele combinaties, is de energiecridor uit het project *Reinstating the Interstate*.⁴ De energiecridor fuseert duurzame

⁴ Naar een idee uit Time Magazine, 23-03-2009. Hierin wordt beschreven hoe de 75.000 km snelweg in de Verenigde Staten in lijn met beleid gebruikt kan worden voor nieuwe functies zoals openbaar vervoer en energie. Interessant is de verwijzing naar een idee uit Al Gore's *Repowering America*, waarin slimmere elektriciteitsnetwerken worden beschreven die een nieuwe manier van reizen mogelijk maken: met hybride en elektrische auto's, oplaadpunten en overstapmogelijkheden op lightrailssystemen.

mobilititeit met duurzame energie. Om elektrisch te kunnen rijden, auto, tram of trein, is veel elektriciteit nodig. Willen we dit op een schone manier opwekken, dan zijn daarvoor de volgende ingrediënten nodig: duurzame energiebronnen om en nabij (snel)wegen en een verbindende infrastructuur, of backbone, om de energie te verzamelen en transporteren naar oplaadpunten (tankstations). Hiervoor zijn snelwegen de ideale corridors en sterker nog, ze fungeren zelf ook als energieleverancier van warmte, of stroom bijvoorbeeld met zonnepanelen op geluidsschermen. Daarnaast bieden de meeste corridors ruimte voor alternatief schoon vervoer zoals lightrailsystemen of magneetbanen. Snelwegen, of energiec corridors, worden op deze manier onderdeel van onze eigen omgeving, omdat ze schoon en stil zijn, allerlei soorten mobiliteit bieden en lokale energieprojecten rendabel maken door overschotten af te nemen.⁵

Combinaties: mobiliteit voor zorg, onderwijs, wonen en werken

Brede scholen in Breda hoeven niet langer te worden ondergebracht in speciale, nieuw te bouwen complexen, maar het idee van de brede school als samenwerkingsverband blijft overeind. Onderwijs, kinderopvang, peuterwerk en buitenschoolse opvang moeten elkaar blijven opzoeken.⁶ Voor de hand ligt dat daarvoor vervoer wordt georganiseerd, net als in het voorbeeld van kinderopvang op de ene en sport op de andere locatie. De Hogeschool Rotterdam is er in geslaagd alle grote vestigingen in de buurt te hebben van stationslocaties, en ook de hoofdvestiging van de Hogeschool van Amsterdam ligt naast een station. Hier is dus sprake van de combinatie van een transportmiddel, de tram en de trein, met een geheel andere maatschappelijke functie: onderwijs.

De Stichting Arduin, een Zeeuwse stichting voor mensen met een verstandelijke beperking, heeft 54 bedrijven en dagbestedingen eenheden waar cliënten werken. Verder bestaat Arduin uit 125 woningen voor cliënten. Wonen en werken zijn fysiek gescheiden. Vanaf 1996 is een intern vervoerssysteem ontwikkeld met de doelstelling de vervoerskosten beheersbaar te maken. Door kleinschalige zorgvormen is vervoer steeds belangrijker geworden. Individuele zorgvragen, bijvoorbeeld individuele fysiotherapie of logopedie

⁵ Maarten Venselaar, Synenergy, hoofdstuk 4 in Jurgen van der Heijden (Red.) (2010), *Combineer wat je hebt, Duurzaamheid door het verbinden van maatschappelijke functies*, Delft, Eburon.

⁶ Nico Schapendonk, *Gebouw niet echt nodig voor Brede School*, BN De Stem, 13 januari 2011.

en dagbesteding, kunnen alleen maar vervuld worden met een goed vervoerssysteem. Om deze reden is Arduintax opgericht, die het vervoer organiseert in nauwe samenwerking met Taxi Centrale Renesse. Wonen, zorg en werk worden in serie geschakeld, opdat zij elkaar versterken. Dit gebeurt echter niet op dezelfde vierkante meters. De taxi verzorgt de gelijkschakeling van wonen, zorg en werk.

Het Steunstee-model is afkomstig uit de provincie Groningen en koppelt een zorgcentrum aan mensen die verspreid over de regio willen blijven wonen. In een krimpgedebied in Friesland is het zorgvervoer intensief genoeg om ook leerlingen te vervoeren van en naar hun basisscholen. Vervoermiddelen houden het gebied vitaal. Mobiliteit is de sleutel tot oplossingen voor wonen, welzijn, zorg, onderwijs. Het zijn voorbeelden die bekend van zogenaamd transit oriented development (TOD).

Een sterk voorbeeld van TOD is de Rotterdamse wijk Carnisselande, waar al een tramlijn lag voordat de eerste bewoners kwamen. De goede verbinding kwam de huiswaarde direct ten goede. Bovendien is minder parkeerruimte nodig waardoor plaats is voor meer groen of meer huizen. Een zuiver voorbeeld van TOD is ook het project Groningen – Assen. Een uitgekende verhouding tussen wonen, werken en openbaar vervoer zorgt voor goed ontsloten, en hierdoor beter te exploiteren wijken en bedrijventerreinen. Dit ontlast de wegen en vermindert de druk op de groene ruimte. Door onder meer het gebruik van bestaand spoor rond Groningen te intensiveren met de regiotram stijgt de waarde van woongebieden en bedrijventerreinen in de buurt van stations en stijgt de druk op de groene ruimte niet.⁷

Net als in de voorbeelden van krimpgedebieden zorgt in Rotterdam en tussen Groningen en Assen de verbinding voor een combinatie van functies als wonen, zorg, onderwijs en werken. Zij kunnen elkaar versterken, omdat zij goed verbonden zijn. Een daadwerkelijke gelijkschakeling van vierkante meters vindt niet plaats, maar toch is sprake van een slim gebruik daarvan, bijvoorbeeld omdat groen wordt gespaard. Ander voorbeeld zijn streek-

⁷ Monique Esselbrugge, Jurgen van der Heijden (2004): 'Regiovisie Groningen-Assen: poging tot integratie', in Hans de Bruijn, Geert Teisman, Jurian Edelenbos, Wijnand Veeneman (red.), Meervoudig ruimtegebruik en het management van meerstemmige processen, Utrecht, Lemma, p. 271 - 290.

stations die regionale functies versterken, bijvoorbeeld in de vorm van winkels met voedselproducten. Voor twee potentiële streekstations, in Houten en Reeuwijk, is onderzocht dat binnen een cirkel van 50 kilometer voldoende producten beschikbaar zijn (bron: InnovatieNetwerk). Het streekstation in Houten is nu in ontwikkeling.

Mobiliteitsmanagement

De A1 vanuit Barneveld oostwaarts staat ook wel bekend als de eiwitcorridor. De weg verbindt tal van bedrijven die eieren en vlees produceren en verwerken. De weg voegt waarde toe aan deze bedrijven, en andersom geven deze bedrijven een belangrijke economische functie aan deze weg.⁸ Uitgekiend mobiliteitsmanagement kan deze meerwaarde versterken, bijvoorbeeld door te zorgen dat vrachtwagens van en naar de bedrijven steeds zo vol mogelijk zitten. Vergelijkbare vormen van mobiliteitsmanagement vinden plaats in diverse steden en hier en daar ook in het landelijk gebied. Den Haag en Rotterdam lopen voorop in het mobiliteitsmanagement. In Rotterdam is een Verkeersonderneming actief.

Mobiliteitsmanagement voegt waarde toe aan tal van activiteiten in de regio, bijvoorbeeld aan de zorg, omdat zorginstellingen beter bereikbaar zijn. In de wetenschap dat deze instellingen tegenwoordig zelf de financiële lasten van hun vastgoed dragen kan mobiliteitsmanagement helpen die waarde vast te houden of te vergroten. Bijvoorbeeld door een vergoeding te vragen voor de dienstverlening. Komt een deel daarvan toe aan de wegbeheerder, dan komt een geldstroom op gang richting de wegbeheerder.

Door verkeersstromen te optimaliseren en de waarde van bestaand vastgoed te vergroten zorgt dit mobiliteitsmanagement ook voor een aantrekkelijke leefomgeving, bijvoorbeeld voor werkgevers.

Conclusie

Mobiliteitsmanagement zorgt voor beter geregisseerde verkeerstromen op het bestaande netwerk waardoor dat beter wordt benut. Combinaties tussen infrastructuur en andere functies zorgen ervoor dat het wegennet deel gaat uitmaken van de lokale en regionale economie. Steeds is sprake van het

⁸ Tamara Metze (2010): Innovation Ltd., *Boundary work in deliberative governance in land use planning*, Eburon, Delft.

delen van kosten en genereren van inkomsten door een gelijkschakeling van een transportmodaliteit, of van infrastructuur, met een serie- of parallelschakeling van maatschappelijke functies.

Bijlage 2

De Meerwaardescan in de praktijk

In deze bijlage beschrijven we de Meerwaardescan, zoals die is toegepast in de case Aanleg derde kolk Prinses Beatrixsluizen en verbreding Lekkanaal. Deze bijlage maakt duidelijk wat de Meerwaardescan inhoudt en hoe hij kan worden gebruikt.

Beschrijving werkwijze

De Meerwaardescan biedt een werkwijze voor meekoppelen in de aanleg- en beheer & onderhoudsfase. De Meerwaardescan structureert meekoppelen in drie fasen:

- In de eerste fase gaat het om het genereren van mogelijke combinaties. Welke kansrijke combinaties zijn mogelijk? Dit is een creatieve energieke sessie, waarin out-of-the box denken wordt gestimuleerd en tegelijkertijd de realistische en wenselijke ideeën worden geselecteerd.
- In de tweede fase worden kansrijke combinaties geconcretiseerd en uitgewerkt tot businesscases waarmee bestuurders overtuigd kunnen worden.
- In de derde fase draait het om het creëren van commitment om de businesscases te realiseren. Bestuurders geven commitment af om met kansrijke business cases door te gaan.

Het proces wordt ingericht vanuit de doelstelling om van stakeholders zogenaamde shareholders te maken. Belanghebbenden in een infrastructuurproject van Rijkswaterstaat worden mede-eigenaren van een gecombineerd (deel)project, waarmee beide partijen hun doelen kunnen realiseren. Belangrijk hierin is de uitwerking van ideeën tot businesscases waarmee bestuurders overtuigd worden.

Belangrijk is om te benadrukken dat het om een nieuwe werkwijze gaat – een andere vorm van omgevingsmanagement – waarin gezocht wordt naar combinaties. Maak er geen onderhandelingsproces van, waarin belangen worden uitgeruild.

Eerste fase

Hieronder is een voorbeeld opgenomen van het draaiboek dat is toegepast in de eerste fase van de casus Prinses Beatrixsluizen en Verbreding Lekkanaal. Een aantal aandachtspunten wordt toegelicht.

Draaiboek op hoofdlijnen Sessie A

Tijd	Duur	Beschrijving
8.30	30'	Inloop op locatie
9.00	30'	Introductie Welkom door RWS-projectleider en facilitator
9.30	120'	Afwegingen RWS leidend tot VKA Presentatie door het RWS-projectteam van de gemaakte afwegingen die leiden tot voorkeursalternatief (VKA) <i>Bespreking voor en tegen van het VKA, identificeren van mogelijke kennisleemten</i>
11.30	10'	Pauze
11.40	10'	Presentatie door Expert Meerwaardescan <ul style="list-style-type: none">• 2 voorbeelden van functiecombinaties (1 bouwcombinatie; 1 exploitatiecombinatie)• Consequenties voor kosten, opbrengsten, proces t.o.v. referentie• Uitleg trits business idea > case > plan
11.50	50'	Ronde 1: business ideas > verkennen combinaties <ul style="list-style-type: none">• Instructie door facilitator• Uiteen in vier gemengde groepen: bedenk minstens 1 bouwcombinatie en minstens 1 exploitatiecombinatie (rapporteren op flip-over) vanuit de gezichtspunten van:<ul style="list-style-type: none">• RWS (district/PT)• Gemeente Nieuwegein• Ondernemers• Gebiedsbeheerders (waterschap, landschap, recreatie)
12.40	50'	Lunch

13.30	45'	Ronde 2: business ideas > Terugkoppeling uit de vier groepen <ul style="list-style-type: none"> • Plenair bespreken: wat vinden de partijen van elkaars combinaties?
14.15	20'	Ronde 3: business ideas > definiëren <ul style="list-style-type: none"> • Interactief komen tot business ideas die bestaan uit 1 of meer combinaties
14.35	45'	Ronde 4: Definiëren (kwalitatief) kosten en baten van de business ideas t.o.v. het voorkeursalternatief <ul style="list-style-type: none"> • Plenair
15.20	15'	Ronde 5: Inventariseren van de niet monetaire criteria <ul style="list-style-type: none"> • Wat vinden de omgevingspartijen belangrijk: let op management van verwachtingen. • Werkvorm nog uitwerken, waarschijnlijk plenair
15.35	20'	Ronde 6: Schot voor de boeg - eerste reacties op business ideas <p>Plenair per stakeholder antwoord geven op de vragen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wat vind je sterk en minder sterk aan de business ideas? • Zijn er blokkades? • Hoe zie je je eigen bijdrage? • Waar krijg je energie van?
15.55	5'	Afronding en afspraken voor tweede bijeenkomst

Deelnemers

Denk van te voren goed na over de selectie van deelnemers. Hoe breed moet het veld van vertegenwoordigers uit de regio zijn? Hebben de genodigden het juiste mandaat?

Afbakening

Vertel hoe het speelveld eruitziet, geef de kaders heel duidelijk aan. Wanneer dit niet goed gedaan wordt, worden er verkeerde verwachtingen gewekt bij de andere partijen. Ook de eigen positie moet duidelijk gemaakt worden. De deelnemers zijn zich ervan bewust dat eventuele business cases gezamenlijk worden opgepakt en dat deze niet alleen op het bordje van RWS komen te liggen.

Facilitatie en expert

Het is verstandig om de bijeenkomst te laten leiden door een expert die goed in de materie zit en de Meerwaardescan eerder heeft toegepast, zodat vragen direct beantwoord kunnen worden. Ook is het verstandig om een expert een presentatie te laten geven waaruit blijkt dat een combinatie kosten besparend werkt.

Bouwcombinatie en exploitatiecombinatie

Er zijn verschillende typen combinaties mogelijk. De meest belangrijke zijn een bouwcombinatie en exploitatiecombinatie. Laat de deelnemers van de bijeenkomst voor beide categorieën mogelijke combinaties verzinnen. Laat ze vervolgens aangeven op welk vlak de combinatie kostenbesparend is of meerwaarde levert en welke partijen betrokken dienen te worden. Houdt naast de monetaire kosten en baten ook oog voor andersoortige criteria.

Tweede Fase

De tweede fase staat in het teken van de selectie en uitwerking van de meest kansrijke business cases. Tijdens de 1ste workshop wordt al voorgesorteerd op fase 2 door een eerste selectie te maken van de meest kansrijke business ideas. Deze zijn na de workshop uitgewerkt to business cases. Dit houdt in dat er een aantal gesprekken is gevoerd met de partijen die een rol hebben in het combinatieproject. In deze fase is het van belang om scherp te krijgen hoe de combinatie er concreet uit zou kunnen zien. Duidelijk moet worden of:

- het technisch haalbaar is
- er een positieve kosten- en batenbalans uitkomt
- of er draagvlak voor is

Het is van belang dat in deze fase juiste informatie wordt gezocht om de bestuurders van de betrokken partijen mee te krijgen. Deelnemers kunnen het inschatten wat voor informatie 'hun' bestuurder kan overtuigen.

In de case Aanleg derde kolk Prinses Beatrixsluizen en verbreding Lekkanaal hebben voorafgaand aan een tweede workshop gesprekken plaatsgevonden met partijen en zijn de combinatieprojecten verder uitgewerkt tot business cases. In de workshop zijn de business cases gepresenteerd en aangevuld tot op het niveau waarvan gedacht werd dat het voldoende zou zijn om committent te krijgen. Hieronder staat een voorbeeld van de 2de workshop.

Draaiboek op hoofdlijnen Sessie A

Tijd	Duur	Beschrijving
8.30	15'	Inloop op locatie
8.45	15'	Welkom <ul style="list-style-type: none">• Korte introductie van de deelnemers• Context: achtergrond en doel bijeenkomst• Programma op hoofdlijnen toelichten
9.00	15'	Afvaart
9.15	45'	Presentatie voortgang van het project Verbreding Lekkanaal/3e kolk Beatrixsluizen Door Omgevingsmanager
10:00	60'	Presentatie van functiecombinaties <ul style="list-style-type: none">• Terugkoppeling v.d. overwegingen en gemaakte keuzes• MKBA (maatschappelijke kosten-batenanalyse) Waarneemopdracht aanwezig:<ul style="list-style-type: none">• Wat zijn kansen?• Wat zijn risico's?• Welke keuzes zou jij maken?
11.00	15'	Vormen van de groepjes
11.15	15'	Pauze
11.30	30'	Ronde 1 – teambuilding Instructie <ul style="list-style-type: none">• Voor elk business idea is een team gevormd door bij de ideas betrokken shareholders.• Elk team bespreekt haar eigen ideeën over het business idea
12.00	90'	Lunch + uitstapje op sluizencomplex
13.30	45'	Ronde 2 – de carrousel <ul style="list-style-type: none">• Elk business idea krijgt een facilitator• De teams trekken langs de ideas en gebruiken 10 minuten om de ideas van kansen en risico's te voorzien op een flipover.• De vierde keer staat het team voor haar eigen business idea en kan het met de kansen en risico's het idea nog verder versterken.

14.15	45'	Ronde 3 – versterken eigen business idea en voorbereiden presentatie De presentaties duren 5 minuten en bevatten in ieder geval: <ol style="list-style-type: none"> 1. Hoe zijn de tips van de andere groepen verwerkt? 2. Stappenplan: welk partij doet wat en wanneer om het business idea te realiseren?
15.00	45'	Plenair presenteren van de business ideas door de teams <ul style="list-style-type: none"> • 5 minuten per team • Ruimte voor vragen en discussie
15.45	15'	Afronding en afspraken voor vervolg
16.00	-	Einde

Derde fase

In de derde fase draait het om het creëren van commitment van partijen. Men zegt toe het combinatieproject uit te voeren. Uiteindelijk zijn het de bestuurders van de verschillende partijen die hun fiat moeten geven en dus zullen zij op de een of andere manier moeten worden overtuigd. Fase twee is bedoeld om de vertegenwoordigers van inhoudelijke munitie te voorzien om bestuurders mee te krijgen. In fase drie moet dit commitment worden afgegeven in termen van budget, uren en contracten, zodat alle partijen shareholders worden.

Colofon

Auteurs:

Ireen Röling, Ingrid Roos (*Rijkswaterstaat*)

Rosalie Franssen, Rutger van der Brugge, Bouke Ottow (*Deltares*)

Jurgen van der Heijden, Rob Prins (*AT Osborne*)

Eindredactie:

Eric Burgers (*Tekst en Redactie*)

Vormgeving:

VormVijf, Den Haag