

Waardebepalingsmodel

**Onderdeel Instrumentenkist Project
Route 26, Wegen naar de Toekomst**

Eindrapportage

In opdracht van: Ministerie van Verkeer en Waterstaat; AVV

ECORYS Finance

Rotterdam, maart 2002

Inhoudsopgave

	Pagina
1 Inleiding	1
1.1 Achtergrond	1
1.2 Doel van instrument	1
1.3 Aanpak ontwikkeling waardebepalingsmodel	2
1.4 Feedback van experts	3
2 Algemene uitgangspunten bij inrichting van model	5
3 Flow diagram waardebepalingsmodel	8
4 Toelichting op het <i>Flow Diagram</i>	11
4.1.1 Procesvoorbereiding	12
4.1.2 Waardebepaling	15

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

De huidige besluitvormingsprocessen bij gebiedsontwikkeling leiden vaak tot een sub-optimaal resultaat. Bij grootschalige ontwikkelingen als Midden Delfland, de herinrichting van Utrecht Centrum of de Amsterdamse Zuidas, blijken samenwerkingsprocessen tussen publieke en private partijen stroef te verlopen. Met het proefproject Route 26, onderdeel van het innovatieprogramma ‘Wegen naar de Toekomst’ van het ministerie van Verkeer en Waterstaat, wordt een eerste stap gezet naar een meer flexibele infrastructuur. Route 26 probeert een antwoord te geven op de vraag hoe de starheid van de processen rond infrastructuur en gebiedsontwikkeling kan worden doorbroken. Hiertoe ontwikkelt Route 26 een zogenaamde gereedschapskist met daarin diverse instrumenten die het besluitvormingsproces bij gebiedsontwikkeling kunnen ondersteunen of verbeteren. Deze instrumentenkist is verwerkt in een brochure van het project Route 26. In de brochure is ook de *case* Maasmere opgenomen om de werking van de verschillende instrumenten toe te lichten. Deze case is ook gebruikt om inzicht in de werking van het waardebepalingsmodel te geven en komt dus in deze rapportage verscheidene malen aan de orde.

Eén van de instrumenten in de gereedschapskist van Route 26 is het waardebepalingsmodel. De Adviesdienst Verkeer en Vervoer van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat heeft ECORYS Finance gevraagd het waardebepalingsmodel uit te werken. Voorliggende rapportage werkt dit instrument verder uit. Het projectteam bestond uit Jeroen Hartendorp, Kees Hörchner en Nol Verster van ECORYS. Zij werden vanuit het Project Route 26 begeleid door Jan Zoller (Ministerie V&W) en Marcel de Hoop (Rijkswaterstaat).

1.2 Doel van instrument

De basisidee achter het instrument waardebepalingsmodel is de gedachte dat door betrokkenen in een ‘fictieve’ marktomgeving te plaatsen de zoektocht naar nieuwe oplossingen wordt gestimuleerd. Gezien de ervaringen lijkt het zinnig het proces van waardebepalingsmodel te vervroegen en te plaatsen voordat een fysieke oplossing is uitgewerkt. Al te vaak wordt eerst een invulling van een gebiedsontwikkeling uitgewerkt waar alle partijen mee instemmen, totdat de vraag op tafel komt wie welk deel van de ontwikkeling zal bekostigen. De vraag naar de waarde van de gebiedsontwikkeling is op dat moment nog niet beantwoord, als gevolg waarvan partijen alsnog geen overeenstemming bereiken. Het waardebepalingsmodel poogt de vraag naar de waarde van deeloplossingen binnen een gebiedsontwikkeling in procestermen te vervroegen. Dit mede om de invulling van de gebiedsontwikkeling en de waarde daarvan voor betrokkenen beter in overeenstemming met elkaar te brengen.

Daarnaast kan een benadering van de gebiedsontwikkeling vanuit het perspectief van economische waarde ook tot creativiteit en nieuwe oplossingen leiden. Door sterk de nadruk te leggen op vraag-aanbodrelaties – toch de kern van een markt – wordt ook duidelijk welke partijen iets aan het project hebben toe te voegen en welke niet. Het waardebepalingsmodel daagt partijen uit niet alleen te vragen, in zo'n geval is er geen markt, maar ook oplossingen voor andere partijen aan te bieden. De ruilhandel die het waardebepalingsmodel beoogt, geeft inzicht in de belangen die partijen hebben bij een bepaalde invulling van de gebiedsinrichting.

Wel dient er een enkele kanttekening bij de waardebepaling geplaatst te worden. Maar al te vaak is er bij gebiedsontwikkeling sprake van machtsposities in bijvoorbeeld de vorm van grondposities of sprake van in economische termen niet goed functionerende markten als gevolg van een informatieasymmetrie tussen koper en verkoper, zoals bijvoorbeeld vaak het geval is bij de markt voor woonhuizen. Deze monopolistische tendensen betekenen dat de waardebepaling door deze partijen in dergelijke gevallen niet de werkelijke economische waarde weerspiegelt, in zoverre de laatste ook daadwerkelijk objectief te bepalen valt. Waardebepaling is sterk afhankelijk van de mate van concurrentie tussen partijen. Des te meer vragers en aanbieders des te 'objectiever' is de waarde die in de markt ontstaat. Om dit te bewerkstelligen is mogelijk een rol weggelegd voor een mededingingsautoriteit, waarvan de precieze vorm in deze rapportage niet verder wordt uitgewerkt. In het waardebepalingsmodel is hieraan inhoud gegeven door een externe inhoudsdeskundige de economische waarde in kaart te laten brengen en deze informatie te verstrekken aan de betrokkenen bij het waarderingsproces. Hiermee wordt de waarde die door de betrokkenen wordt aangegeven in het waarderingsproces deels geobjectiveerd.

1.3 Aanpak ontwikkeling waardebepalingsmodel

Om de problemen en de instrumenten te demonstreren is voor het proefproject Route 26 een fictieve locatie ontwikkeld, genaamd Maasmere. Deze case wordt ook gebruikt om het ontwikkelde waardebepalingsmodel wat meer praktische waarde te geven. Daarom zal indien mogelijk het verhaal worden ondersteund door voorbeelden uit de Maasmere case, in geval van het waardebepalingsmodel ook wel toepasselijk *Maasmarket* genoemd.

Bij toepassen van het waardebepalingsmodel is gedacht aan een spelvorm. Een spel waarbij betrokken partijen samen aan tafel zitten onder leiding van een marktmeester. Niettemin kan het waardebepalingsmodel ook puur als analytisch instrument worden ingezet, dat wil zeggen zonder directe betrokkenheid van de bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen. De uitwerking van het model vindt dan plaats door experts.

Het waardebepalingsmodel in de spelvorm is in deze rapportage uitgewerkt als een Flow Diagram waarbij de lezer stapsgewijs wordt meegenomen door het spel. Het Flow

Diagram wordt in dit document stap voor stap toegelicht, waarbij mogelijk aan de hand van een voorbeeld uit de Maasmere case.

1.4 Feedback van experts

Het ontwikkelde waardebepalingsmodel is op twee momenten voorgelegd aan andere experts op het terrein van gebiedsontwikkeling en de daarbij horende processen.

Workshop

De eerste discussie vond plaats in de vorm van een eenvoudige workshop met een aantal experts. Aanwezig waren naast het projectteam de heren Rosenberg (AVV), Immers (TNO-INRO) en Waaldijk (Royal Haskoning).

Uit de discussies tijdens de workshop kwam een aantal algemene aspecten naar voren die van belang zijn voor het gebruik van het waardebepalingsmodel in de praktijk.

Samenvattend gaat het om de volgende punten:

- Bij gebiedsontwikkelingen is er sprake van een niet optimaal functionerende markt door een informatieachterstand van een groot deel van de belanghebbenden, en dan met name de eindgebruiker. Deze mogelijke discrepantie dient in het oog gehouden te worden en zonodig aparte aandacht te krijgen.
- Marktpartijen zullen ondanks de vrijblijvendheid van het waardebepalingsproces strategisch opereren om in de toekomst een gunstige positie te hebben bij het werkelijk nemen van de beslissingen omtrent een eventueel project.
- De mate van urgentie om het bestaande probleem op te lossen. Bij hoge urgentie zullen de marktpartijen sneller zoeken naar oplossingen. Bij minder urgente problemen zullen de marktpartijen minder bereid zijn het achterste van de tong te laten zien en zal het waardebepalingsproces dus minder goed toepasbaar zijn.
- Een te strakke definitie van het nulalternatief kan de creativiteit van het waardebepalingsproces beperken. Het nulalternatief dient alleen als leidraad voor de waardebepalingsproces. In een urgent proces staat het nulalternatief gelijk aan niets doen.
- De waardebepalingsproces is in principe monetair toch kunnen ook niet-monetaire (niet in geld uit te drukken) waarden uitgeruild worden.
- Het waardebepalingsmodel als spel kan voornamelijk gebruikt worden om bestuurlijke beperkingen te doorbreken.

De resultaten van de workshop zijn verwerkt in deze rapportage.

Tweede discussie

In vervolg op de workshop heeft nog een discussie plaatsgevonden tussen Professor De Ru en het projectteam. Hier kwamen de volgende interessante kanttekeningen bij het waardebepalingsmodel naar voren.

- Bij de afbakening van de projectomgeving dient in het oog gehouden te worden dat deze niet stabiel is. Marktverhoudingen veranderen bijvoorbeeld. Daarnaast geldt de vraag welke partij welke rechten heeft en of nieuwe rechten gecreëerd kunnen worden.
- De waardebepaling blijft een simulatie van de werkelijkheid, waar geen rechten aan ontleend kunnen worden. Ondanks dat het proces vrijblijvend is, creëert het misschien wel enige vorm van juridische binding, met name tussen publieke en private partijen. Er dient goed nagedacht te worden alvorens het spel te spelen hoe publieke en partijen aan tafel zitten, met name de tegenstelling tussen publiek en privaat rechtelijke posities.
- Publieke partijen kunnen het spel van waardebepaling moeilijk met gesloten kaarten spelen door hun plicht informatie te openbaren. Daarnaast is het de vraag of het verstandig is het spel te spelen in een context waarin veel machtsposities bestaan.
- Toepassen van het waardebepalingsproces loont vooral in processen die vastzitten, niet in onderhandelingen die lopen, dan verstoort het alleen maar.

2 Algemene uitgangspunten bij inrichting van model

Achtergrond waardebepalingsmodel

Het proces van waardebepalingsmodel dat zijn beslag vindt in het waardebepalingsmodel moet gezien worden in de bredere context van gebiedsontwikkeling. Het begin- en eindpunt van het waardebepalingsproces zijn geen harde waarden maar lopen over in andere processen die een rol spelen bij een gebiedsontwikkeling. Voorafgaand en parallel lopend aan het waardebepalingsproces vinden er voorbereidingen plaats zoals het opstellen van ruimtelijke plannen en zijn er waarschijnlijk reeds legio ideeën ontwikkeld voor de invulling van de gebiedsontwikkeling.

Wanneer het waardebepalingsmodel toe te passen? Gezien het onderwerp zullen partijen zich niet snel bloot geven, anders dan in een situatie waarin ze belang hebben bij het komen tot een oplossing voor vastzittende problemen. Kortom, er dient minimaal urgentie te zijn bij het toepassen van het waardebepalingsmodel, zodat partijen door de context gedwongen worden actief te participeren. Het waardebepalingsmodel kan gebruikt worden als breekijzer om vastzittende verhoudingen te doorbreken en mogelijk leiden tot nieuwe inzichten en nieuwe oplossingen.

Bij toepassing van het waardebepalingsmodel als invulling van het proces van waardebepalingsmodel is het van belang dat de resultaten van dit proces in zoverre vrijblijvend zijn, dat partijen niet gebonden zijn aan de uitkomsten van het waardebepalingsproces. Er vindt dus geen juridische vastlegging plaats. Het gaat erom tijdens het proces inzicht te krijgen in de economische belangen van de marktpartijen bij het vastgestelde nulalternatief en wijzigingen hierop. Enigermate vrijblijvende participatie verhoogt waarschijnlijk de informatiewaarde van het proces. Desondanks zullen marktpartijen vaak toch strategisch blijven opereren om in de toekomst een gunstige positie te hebben bij het werkelijk nemen van de beslissingen omtrent een eventueel project. Dit probleem valt helaas vrijwel niet te omzeilen.

Bij gebiedsontwikkeling is er vaak sprake van een niet optimaal functionerende markt door een informatieachterstand van een groot deel van de belanghebbenden, en dan met name de eindgebruiker. Het waardebepalingsmodel adresseert ten dele deze discrepantie door de waardebepalingsmodel af te stemmen op het bredere economisch belang (zie hieronder). Niettemin kan een analyse van de marktverhoudingen mogelijk een beter beeld geven van deze discrepantie.

Doel

Doel van het waardebepalingsmodel is te komen tot inzicht in de waarde van de belangen van partijen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van complexe gebiedsinrichtingsprojecten waarin een duidelijke infrastructuur component zit (rol Rijkswaterstaat). Met behulp van onderhandelingen wordt getracht een grotere transparantie en betrokkenheid van de marktpartijen bij het ontwikkelen van dergelijke projecten te bereiken.

Die toegenomen transparantie moet vervolgens betrokken partijen prikkelen om tot overeenstemming te komen en nieuwe oplossingen of combinaties daarvan.

Het nu opgestelde waardebepalingsmodel kan op twee wijzen worden toegepast, hetzij in een spelvorm, hetzij in de vorm van een simulatie door een externe partij. In de toelichting hieronder is de spelvorm als uitgangspunt genomen. Voor het toepassen van de tweede wijze dient er een aantal aanpassingen te worden gedaan in de structuur van het proces.

Indeling van het proces

Het waardebepalingsmodel valt uiteen in twee deelprocessen, waarbij we in het deelproces *waardebepaling* een apart subproces waardering onderscheiden.

1. Procesvoorbereiding. In de procesvoorbereiding worden de voorbereidingen getroffen voor het daadwerkelijke waardebepalingsproces. Hierbij moet gedacht worden aan het selecteren van de procesbetrokkenen (de marktpartijen), het vaststellen van de spelregels van het proces en het vaststellen van een nulalternatief als uitgangspunt. Deze voorbereidingen zijn noodzakelijk om voor alle betrokkenen, inclusief externe partij, een beeld te vormen van het wie, hoe, wat en waar van het proces.
2. Waardebepaling. Het voorbereidingsproces levert de input aan voor het deelproces waarin de marktpartijen de waarden van hun belangen vaststellen met als doel om tot overstemming van vraag en aanbod te komen.

Interne onderhandelingsproces versus externe inhoudelijke proces

Beide deelprocessen zijn op te delen in een intern onderhandelingsproces en een externe inhoudelijke proces. In het interne onderhandelingsproces komen de marktpartijen bij elkaar die door te vragen en aan te bieden met elkaar tot overeenstemming proberen te komen. Dit hele proces wordt begeleidt door een zogenaamde marktmeester. Daarnaast wordt er een externe inhoudelijke proces onderscheiden die het interne onderhandelingsproces inhoudelijk begeleidt. De inhoudelijke begeleiding heeft de vorm van informatie die het interne onderhandelingsproces kan ondersteunen. Dit proces wordt extern genoemd omdat het gaat om een externe partij die geen belangen heeft bij de waardebepaling. Door het niet direct betrekken van de externe partij bij het interne onderhandelingsproces wordt de onafhankelijkheid van de externe partij gewaarborgd. De communicatie tussen het interne en externe inhoudelijke proces vindt plaats door de marktmeester.

Betrokken partijen

Zoals het bovenstaande beschrijft zijn er drie partijen betrokken bij het waardebepalingsproces:

- Ten eerste de partijen die direct betrokken zijn bij het mogelijke project en die naar alle waarschijnlijkheid in de onderhandelingen aan tafel zullen zitten. Dit zijn de *marktpartijen* in het waarderingsmodel.
- Ten tweede wordt er voor het bij elkaar brengen van de partijen, het aansturen van de bijeenkomsten en het verkrijgen en verdelen van de informatie van de partijen een zogeheten *marktmeester* aangesteld. Deze is onafhankelijk en heeft geen belangen bij het te ontwikkelen project. De marktmeester zorgt voor de procesbegeleiding.
- Tot slot is er een derde partij in het spel, de zogenaamde *externe partij*. Dit is een onafhankelijke inhoudelijk deskundige partij die het proces inhoudelijk begeleidt en die voor een objectivering en toets van de uitkomsten zorg draagt. Er is in principe geen direct contact tussen de marktpartijen en de externe partij. Een belangrijke functie van de externe partij is het inbrengen van informatie in het proces dat als leidraad kan dienen voor de marktmeester om het proces in goede banen te leiden. Voor de marktpartijen kan de verstrekte informatie ter ondersteuning dienen voor het bepalen van hun belangen.

Het is mogelijk dat de functie van marktmeester en externe partij door dezelfde persoon of externe organisatie wordt uitgevoerd. Het is echter aan te raden deze twee functies te scheiden om te voorkomen dat de marktmeester wordt verweten het proces in een bepaalde richting te sturen uit eigenbelang. Een onafhankelijke aparte externe partij zit niet aan tafel bij de marktpartijen en kan dus functioneren als partij in het proces zonder het risico te lopen van belangenverstrengeling.

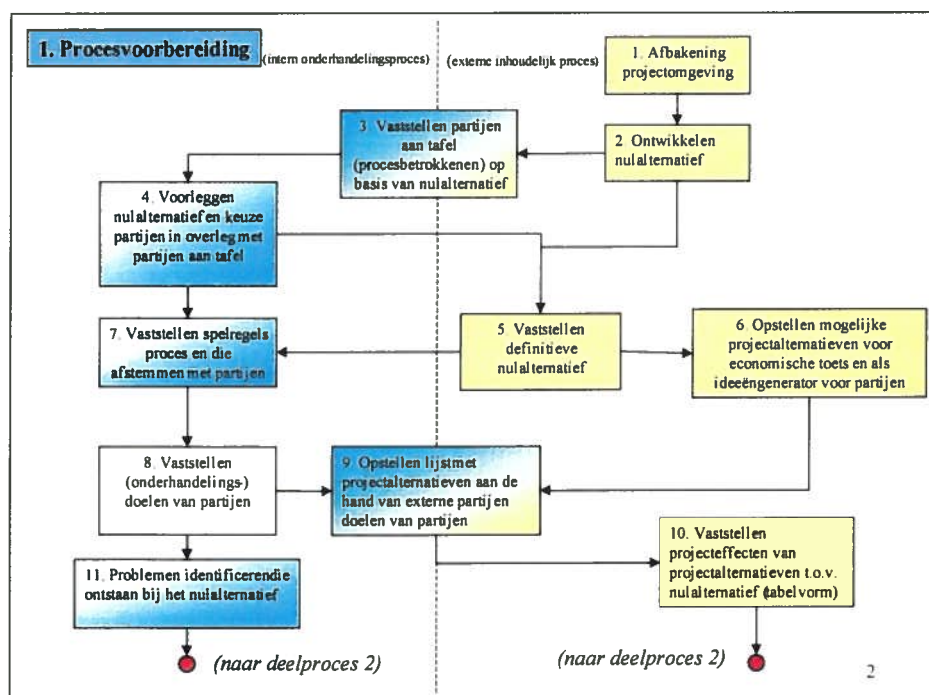
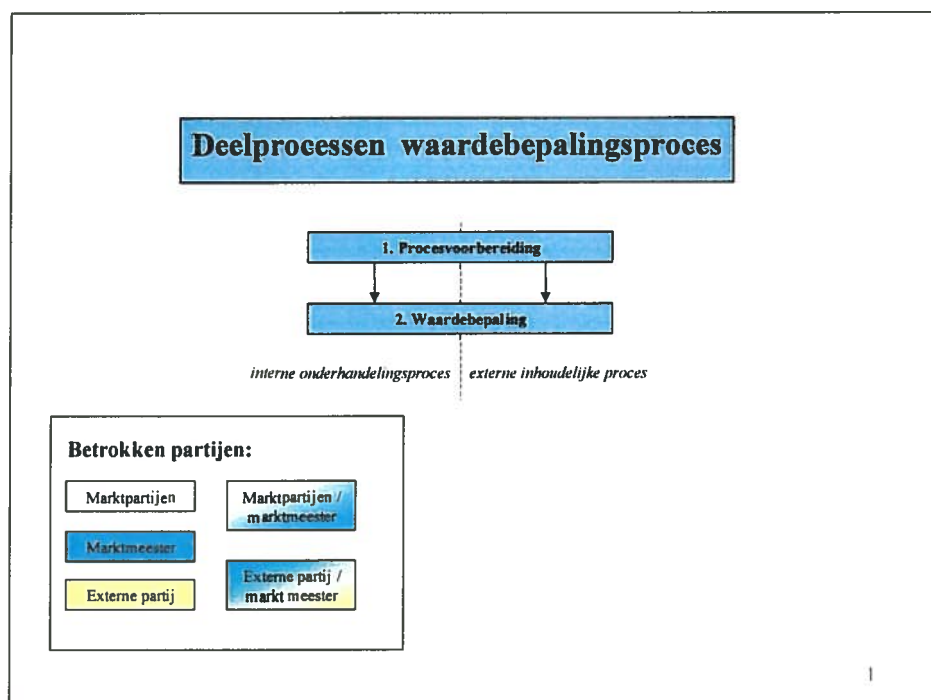
Afstemming belang marktpartij op breder economische belang

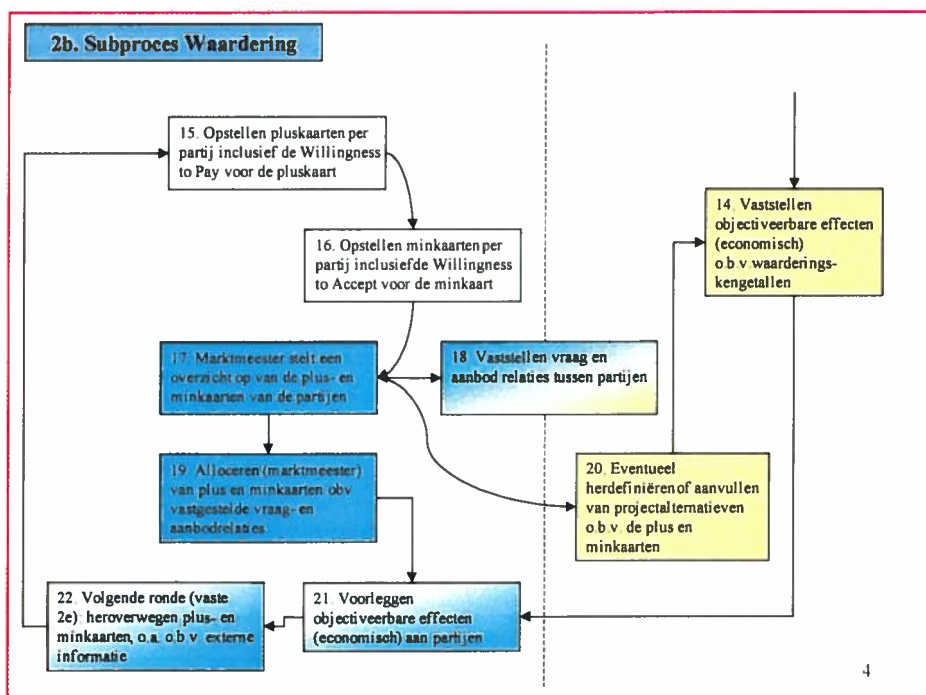
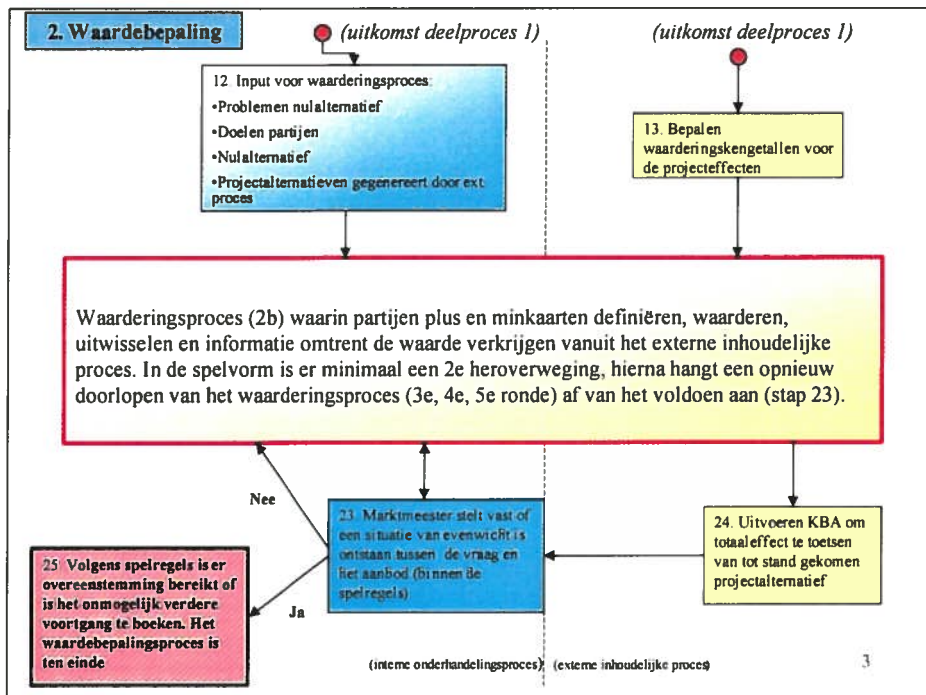
In het externe inhoudelijke proces, waar de externe inhoudelijk deskundige partij opereert, wordt op een objectieve wijze de economische waarde bepaald van de belangen. Hierbij zij opgemerkt dat de economische waarde kan verschillen van de waarde die marktpartijen hechten aan een bepaald belang, mede door het bestaan van marktimperfecties. De marktpartijen (die aan tafel zitten) zijn niet direct de economische belanghebbenden. Reflectie op de verhouding tussen de twee invalshoeken voor waardering is op deze wijze ingebouwd in het waarderingsmodel.

Invulling project

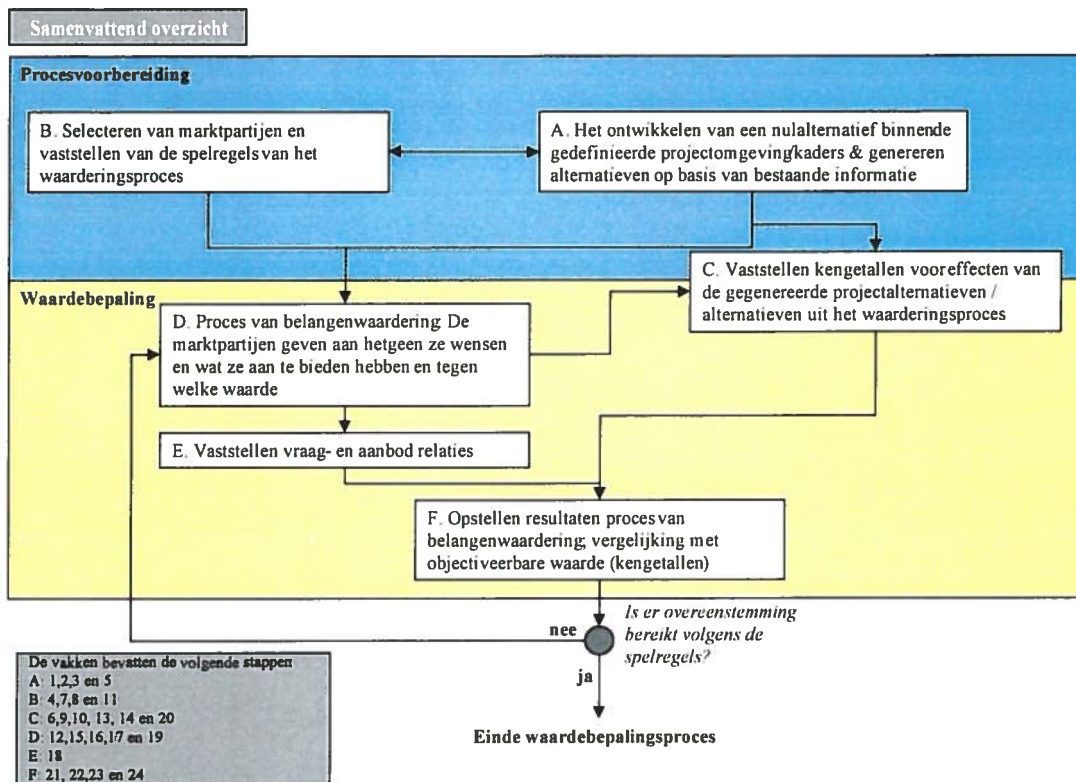
Het waarderingsmodel heeft als subdoel het genereren van nieuwe invalshoeken op de invulling van een bepaald project, ingegeven door economische overwegingen. Het project dat onderwerp van waardering is krijgt dus gedeeltelijk gestalte in het waarderingsmodel. Anderzijds dient er ook een stevige basis in de vorm van informatie over een project en mogelijke varianten aanwezig te zijn voor een goed doorlopen van het waarderingsmodel.

3 Flow diagram waardebepalingsmodel





Samenvattende flow diagram



4 Toelichting op het *Flow Diagram*

Algemeen

De verdeling van de processen in procesvoorbereiding en waardebeoordeling is weergegeven op de eerste sheet van het *Flow Diagram*. Om het onderscheid tussen het interne onderhandelingsproces en het externe inhoudelijke proces aan te geven in het *Flow diagram* is het interne onderhandelingsproces steeds links weergegeven en het externe inhoudelijke proces rechts weergegeven. De stippellijn in de sheets geeft de scheiding aan tussen het interne onderhandelingsproces en het externe inhoudelijke proces.

De drie sheets bevatten een uitwerking van de deelprocessen. Bij elke stap is aangegeven door een kleur welke partijen betrokken zijn bij de betreffende stap. Hierbij is de volgende kleurverdeling gehanteerd:

- Wit = marktpartijen
- Blauw = marktmeester
- Geel = externe partij

Als een vakje twee kleuren heeft, wil dat zeggen dat er bij de desbetreffende stap een combinatie van partijen betrokken is. In geval het waarderingsmodel als simulatie door een externe partij wordt uitgevoerd is de kleurstelling niet direct relevant, maar geeft zij wel de invalshoek bij het waarderingsvraagstuk aan.

Voor het gemakkelijk kunnen volgen van de *Flow Diagram* zijn de stappen uit het proces genummerd. Dat hoeft niet altijd te betekenen dat een stap afgerond moet zijn voordat de volgende stap wordt genomen.

Spelvorm flow diagram

Alvorens in te gaan op de stappen die in het flow diagram worden genomen zal eerst worden besproken hoe deze flow diagram er in spelvorm uitziet. Degenen die aan het spel meedoen, de marktpartijen, nemen plaats aan de tafel met spelleider, de marktmeester. In tegenstelling tot andere spelen liggen de spelregels van het spel nog niet vast. Deze worden door de spelbetrokkenen en de spelleider gezamenlijk vastgesteld. De informatie van de externe partij dient ter ondersteuning van de spelvoortgang. De spelbetrokkenen gaan onder leiding van de spelleider in de vorm van kaarten aangeven wat ze te vragen hebben en wat ze aan te bieden hebben. Ook geven ze hierbij aan wat ze in economische termen willen geven voor een vraag of willen hebben voor een aanbod. De spelleider probeert combinaties van vraag- en aanbodkaarten te creëren. Het spel kan in verschillende rondes worden gespeeld afhankelijk van wat er in de spelregels is afgesproken.

Toelichting aan de hand van een Case

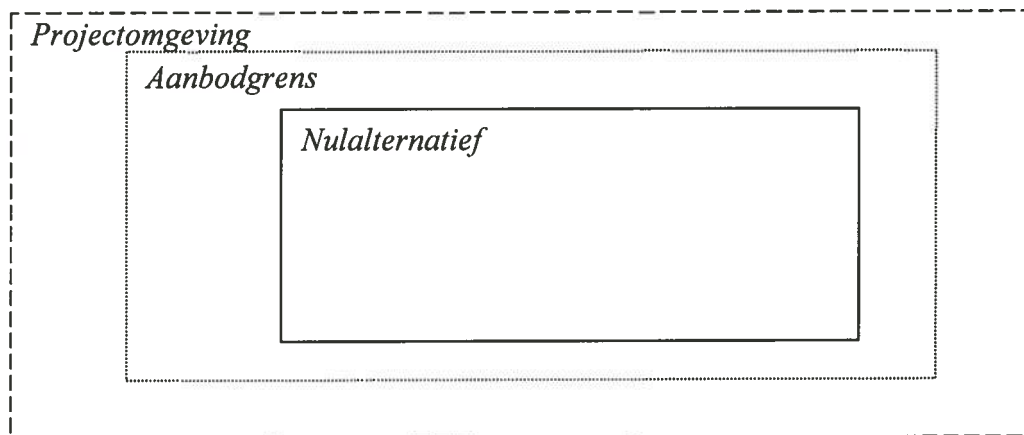
In 1.2.1 worden de te volgen stappen bespreken. Voor de beeldvorming zullen sommige stappen worden toegelicht met een gesimplificeerd voorbeeld afgeleid van de al eerder gebruikte Case Maasmere:

De capaciteit van de brug over de Maas bij Maasmere vormt een knelpunt voor de doorstroming van de A7 en de bereikbaarheid van Maasmere. Er is al gesproken over eventuele oplossingen, zoals verbreding van de brug of intensivering van het openbare vervoer. Telkens liepen deze oplossingen spaak op een te grote bijdrage van de overheid. Met behulp van het betrekken van marktpartijen bij het proces hoopt de overheid een oplossing te vinden.

4.1.1 Procesvoorbereiding

Stap 1) Ten eerste dient de projectomgeving te worden afgebakend zonder invulling te geven aan de projectdefinitie. De afbakening van de projectomgeving is belangrijke informatie voor het proces om voor alle partijen duidelijk te maken waarover precies wordt gesproken. Deze projectomgeving kan worden weergegeven in de vorm van een kaart (zie figuur 1)

Figuur 1 Projectomgeving



De buitenste stippellijn geeft de afbakening van de projectomgeving aan. De partijen kunnen geen initiatieven ontplooiën buiten dit kader. De afbakening kan bijvoorbeeld bepaald zijn door wet- en regelgeving of een bestemmingsplan. Ook bestuurlijke beperkingen zijn van belang voor de afbakening van de projectomgeving.

Case Maasmere:

De projectomgeving kan worden omschreven als de omgeving van de brug waarbij de grenzen van de omgeving bijvoorbeeld liggen bij het knooppunt van de A3 en A7 en bij natuurgebieden of de elektriciteitscentrale die niet verplaatst kunnen worden. De afbakening is een onderdeel van de spelregels die bij het begin van het spel worden vastgesteld.

- Stap 2) Binnen de projectomgeving ontwikkelt de externe partij een nulalternatief, wat in figuur 1 is aangegeven als het binnenste kader. Het nulalternatief is bijzonder belangrijk zowel voor het interne onderhandelingsproces als het externe inhoudelijke proces. De economische toets relateert de door marktpartijen voorgestelde wijzigingen aan het nulalternatief om de economische effecten te bepalen. In het interne onderhandelingsproces geldt het nulalternatief als de terugvaloptie van de marktpartijen. Zij zullen in hun waardering elke wijziging afzetten tegen het nulalternatief.

Case Maasmere:

Alvorens de marktmeester als spelleider het spel begint stelt de spelleider samen met de externe partij het nulalternatief vast. Het nulalternatief is het startpunt van het spel. Toegepast in de case is het nulalternatief binnen de projectomgeving van de Maasbrug niets veranderen aan de huidige situatie, die dus voortduurt.

- Stap 3) Het nulalternatief wordt voorgelegd aan de *marktmeester* waarna deze de marktpartijen selecteert eventueel in samenspraak met de externe partij. De marktpartijen zullen vrijwel altijd procesbetrokkenen zijn, die in het onderhandelingsproces aan tafel zullen zitten. Zij vertegenwoordigen in principe de belangen van de economische belanghebbenden.

Case Maasmere:

Een aantal marktpartijen, de spelbetrokkenen, nemen plaats aan de speltafel. De partijen bij het proces in de case zijn RWS als wegbeheerder, de gemeente Maasmere en de Spoorwegen. Deze partijen waren ook al betrokken bij eerdere gesprekken over de ontwikkeling van de Maasbrug.

- Stap 4) De marktpartijen bespreken met de *marktmeester* het nulalternatief en passen dit indien noodzakelijk aan. Ook wordt er gekeken of alle betrokkenen, zowel direct als indirect, zijn vertegenwoordigd in de geselecteerde partijen.
- Stap 5) De *marktmeester* sluit de uitkomsten kort met de externe partij en stelt het definitieve nulalternatief vast.
- Stap 6) De externe partij onderzoekt vervolgens wat mogelijke projectalternatieven zijn. Deze alternatieven kunnen worden gebruikt om een economische toets uit te voeren die ter ondersteuning dient voor het bepalen van de kengetallen in

een later stadium. Ook kunnen deze alternatieven ideeën opleveren voor partijen bij het bepalen van hun onderhandelingsdoelen.

Case Maasmere:

Mogelijke projectalternatieven:

- *Verbreding brug met een aantal rijstroken*
- *Ombouwen fietspont tot autopont voor forensenverkeer uit de nabije omgeving van Maasmere*
- *Verbetering spoorvervoer (nu nog dieseltreinen, enkelspoor)*

Deze projectalternatieven dienen ook als input van het spel.

Stap 7) Een volgende stap die plaatsvindt in de voorbereiding is het opstellen van spelregels voor het verdere verloop van het proces. Gedacht kan worden aan:

- Wanneer is er sprake van overeenstemming?
- Wordt er tijdens de gesprekken met open of gesloten kaarten gespeeld?
- Maken de partijen hun wensen en aanbiedingen bekend bij de marktmeester of ook in het bijzijn van de andere partijen?

Het is van belang dat de spelregels bij alle partijen bekend zijn.

Stap 8) De marktpartijen stellen vervolgens vast wat hun (onderhandelings)doelen zijn. Ze maken deze doelen kenbaar aan de *marktmeester* en eventueel wisselen zij deze uit.

Case Maasmere:

De spelbetrokkenen stellen hun doelen vast bij het nulalternatief:

- *Rijkswaterstaat: verbetering van de doorstroming maar niet te koste van alles (zoals een nieuwe brug van een miljard)*
- *Gemeente Maasmere: Goede bereikbaarheid Maasmere*
- *Spoorwegen: Verbetering van het spoor en uiteindelijk sterke groei aantal treinreizigers (en indirect vermindering aantal auto's)*

Stap 9) De *marktmeester* bepaalt samen met de externe partij mogelijke projectalternatieven, onder andere op basis van de onderhandelingsdoelen van de partijen. Met behulp van de projectalternatieven en de doelen van de partijen worden de problemen geïdentificeerd die kunnen ontstaan bij het nulalternatief.

Case Maasmere:

Om het voorbeeld eenvoudig te houden zijn de projectalternatieven hetzelfde als in stap 6. Het is echter mogelijk dat door nieuwe inzichten van de marktpartijen er nieuwe alternatieven worden toegevoegd aan de lijst van de externe partij (stap 6)

Stap 10) De externe partij vergelijkt de projectalternatieven met het gedefinieerde nulalternatief en analyseert de verschillen c.q. economische effecten. De effecten dienen als basis voor het vaststellen van kengetallen die in het vervolg van het

proces voor eenvoudige en snelle waardering van voorgestelde wijzigingen op het nulalternatief zorgen.

- Stap 11) De *marktmeester* identificeert samen met de marktpartijen de mogelijke discrepantie tussen het nulalternatief en de doelen van de marktpartijen. Hieruit ontstaat een beeld van de problemen die partijen ervaren bij het nulalternatief.

Case Maasmere:

De spelleider vraagt aan de spelbetrokkenen voordat het spel gespeeld wordt welke problemen zij identificeren bij het nulalternatief. Zo ziet de gemeente Maasmere bij het nulalternatief het probleem ontstaan van een teruglopende populariteit van Maasmere bij potentiële bedrijven en burgers. De Spoorwegen zien in het nulalternatief een hapering van de groei van vervoer over spoor terwijl er wel mogelijkheden zijn om het vervoer per spoor sterk te laten groeien.

4.1.2 Waardebepaling

Het deelproces waardebepaling kent een belangrijk subproces (stap 14 tot en met stap 22) dat zich richt op de waardering en identificatie van de belangen. Daarnaast onderscheiden we een beperkt aantal globale stappen (overige stappen)

- Stap 12) De input voor het deelproces van waardebepaling bestaat uit (1) de doelen die de partijen hebben gesteld, (2) het nulalternatief, (3) de problemen die ontstaan bij het nulalternatief en (4) door de externe partij gegenereerde projectalternatieven. Marktmeester en marktpartijen ordenen de informatie.

- Stap 13) De externe partij ontwikkelt op basis van stap (10) kengetallen voor de waardering van projectalternatieven ofwel wijzigingen op het nulalternatief. De kengetallen hebben betrekking op onderdelen van het projectalternatief die een verschil inhouden met het nulalternatief.

Case Maasmere:

Een belangrijk economisch kengetal heeft betrekking op de waarde van de reistijdwinst die gebruikers van de spoor- en wegverbindingen zullen onder vinden.

- Stap 14) Op basis van de kengetallen stelt de externe partij objectieveerbare economische effecten van de projectalternatieven vast. Deze effecten zijn een weerspiegeling van het economische belang dat de uiteindelijke belanghebbenden bij het projectalternatief hebben. De focus ligt niet zozeer op het projectalternatief als geheel als wel op de te onderscheiden verschillen tussen project- en nulalternatief.

Stap 15) De marktpartijen bepalen op basis van de informatie uit stap (12) wat hun wensen zijn. Dit zijn de pluskaarten die de vraagzijde van de markt weergeven. Bij elke wens of pluskaart geeft de respectieve marktpartij ook haar *Willingness to Pay* (WTP) aan. Dit geeft een indicatie van het economische belang van de wens voor de marktpartij.

Case Maasmere:

De spelbetrokkenen leggen kaarten, open of gesloten, op tafel met daarop hun wensen en de economische waarde die daaraan is gekoppeld:

- *RWS: verbreding van de brug voor maximaal hfl. 250 mln.*
- *Spoorwegen: verdubbeling spoor op van basis van electriciteit voor 50% van de aanlegkosten inclusief exploitatie*

Stap 16) Hetgeen de marktpartijen aan te bieden hebben aan andere marktpartijen vormen de minkaarten. Dit is de aanbodzijde van de markt. Bij elk aanbod of minkaart geeft de marktpartij haar *Willingness to Accept* (WTA) aan. Dit is wederom een indicatie van het economische belang nu van het aanbod van de marktpartij.

Door middel van de plus- en minkaarten geven de marktpartijen wat bepaalde wensen of veranderingen voor (financiële) waarde (in positieve en negatieve zin) hebben. In figuur 1 kan dit worden weergegeven als aanpassingen aan het nulalternatief. Het middelste vlak geeft hierbij de speelruimte aan waarbuiten de partijen niet zullen gaan. De grens wordt in zekere zin bepaald door het aanbod in de markt.

Case Maasmere:

De spelbetrokkenen leggen kaarten, open of gesloten, op tafel met daarop hetgeen ze aan te bieden hebben en wat ze daarvoor terug willen krijgen in economische termen:

- *RWS: Bijdrage aan spoorverbreding als de doorstroming op de A7 daarvoor kan worden verbeterd*

Stap 17) De marktmeester stelt een overzicht op van de vraag- en aanbodzijde van de markt, op basis van de plus en minkaarten van de marktpartijen.

Stap 18) In samenwerking met de externe partij stelt de marktmeester aan de hand van alle plus- en minkaarten de aanbod- en vraagrelaties op. In principe zijn drie uitkomsten mogelijk, weergegeven in figuur 2. De bedoeling is dat er een situatie ontstaat waarbij er vraag en aanbod is, de vereiste voor marktwerking en evenwicht. Dit is in de tabel aangegeven als het grijze vlak. Het bestaan van een vraag-aanbodrelatie betekent overigens niet gelijk een marktevenwicht. Hiervoor dienen *Willingness to Pay* en *Willingness to Accept* dicht bij elkaar te liggen.

Figuur 2 Vraag-aanbodrelaties

	Aanbod	Geen aanbod
Vraag	Evenwicht?	
Geen vraag		XXXXXX

Case Maasmere:

De spelleider bekijkt de ontvangen vraag- en aanbodkaarten van de spelbetrokkenen en probeert combinaties te maken tussen de kaarten waartussen een relatie te leggen is. Zo is er een relatie te identificeren tussen de vraag van de Spoorwegen voor spoorverbreding en het aanbod van RWS om bij te dragen aan deze spoorverbreding om de doorstroming van de A7 te verbeteren.

Stap 19) Op basis van de vraag-aanbodrelaties allocceert de *marktmeester* de plus en minkaarten over de marktpartijen. Dit kan betekenen dat marktpartijen een vraag (pluskaart) krijgen zonder dat ze zelf reeds aanbod hebben afgegeven, of vice versa.

Stap 20) De externe partij bekijkt of de projectalternatieven die in stap 9 gegenereerd waren aanpassing of uitbreiding behoeven als gevolg van het de plus en minkaarten van de marktpartijen. Indien noodzakelijk worden extra projectalternatieven toegevoegd.

Stap 21) Aan de marktpartijen worden de door de externe partij berekende economische effecten van hun plus- en minkaarten, hun vragen en hun aanbod voorgelegd. Dit dient ter reflectie op de aangegeven WTP en WTA. Deze informatie kan eventueel ook aan alle marktpartijen worden gegeven, zodat de waardering een opener karakter krijgt.

Case Maasmere:

Zo is vastgesteld wat het economisch effect is voor het opwaarderen van de spoorlijn (met behulp van de OEEI-systematiek). Daarentegen is er ook door de marktpartijen een financiële waarde toegekend aan hun belangen bij de opwaardering van de spoorlijn. De gemeente Maasmere bijvoorbeeld kan door inzicht in de economische effecten voor de bewoners van Maasmere ook gaan beseffen in de spoorlijn een belang te hebben. In een volgende ronde kunnen de plus- en minkaarten kunnen de partijen hun belangen en de waarden van de belangen gaan heroverwegen.

Stap 22) Het proces vanaf stap (14) wordt opnieuw doorlopen. Partijen kunnen hun plus- en minkaarten heroverwegen zodat vraag- en aanbod beter op elkaar

zullen aansluiten. Als het proces twee keer doorlopen is hangt een opnieuw doorlopen van het proces af van het voldoen aan van te voren opgestelde regels en de uitkomst van stap (23).

Stap 23) De marktmeester gaat vervolgens kijken hoe verder dient te worden gegaan in het proces. Hierbij zijn twee elementen van belang: Leiden de vraag- en aanbodrelaties tot een positieve KBA? (stap 24) Is er sprake van een situatie van evenwicht in de vraag en aanbod uitgaande van wat afgesproken is in de spelregels? Het antwoord op deze vragen wordt gegeven op basis van de economische waarden (van de externe partij) en de waarden van de marktpartijen. Als er op een van de deze twee vragen een negatief antwoord wordt gegeven gaat de marktmeester terug naar de partijen met de resultaten van de externe partij met de vraag de plus- en minkaarten te heroverwegen en gaat men terug naar stap (14) met als doel een beter evenwicht te creëren tussen vraag en aanbod.

Stap 24) Gelijklopend aan het vaststellen van de objectiveerbare effecten wordt een kosten-baten-analyse (KBA) uitgevoerd. Dit om het totaaleffect in termen van maatschappelijke kosten te waarborgen. Een project met een negatief totaaleffect zou uiteraard nooit kunnen worden uitgevoerd.

Stap 25) Zijn echter beide vragen in stap (23) positief beantwoord, dan is het waarde-bepalingsproces afgerond.