



BUN·N®

Jaarrapportage 2017



Business Unit Natuurlijk Kapitaal

“Het nadenken over (her)gebruik van natuurlijke en hernieuwbare grondstoffen binnen Rijkswaterstaat is niet nieuw. Maar we willen meer en we willen verder.”



Inhoudsopgave

1	Wij zijn Natuurlijk Kapitaal	4
2	Boodschap van de voorzitter	6
3	Governance	10
3.1	Organisatiestructuur	10
3.2	Het team	10
3.3	Stuurgroep	10
4	Over BUN-K	10
4.1	Waardecreatiemodel	13
4.1.1	Waardestromen BUN-K	14
4.1.2	Waardecreatieproces	15
4.2	Kaders en doelstellingen	16
4.3	Bijdrage BUN-K	17
4.4	Uitgangspunten	19
4.5	Potentie van de Business Unit	19
4.6	De transitie: uitdagingen in de organisatie	20
5	Portfolio	22
5.1	Business cases	22
5.2	Het portfolio	23
5.3	Business cases uitgelicht	25
5.4	Besluitvorming omtrent een business case	26
5.5	Backoffice	27
6	People en Planet	28
7	Profit	32
7.1	Baten en lasten	32
7.2	Financiële analyse van BUN-K	34
7.3	Financiële analyse van de resultaten 2017	37
8	Verder professionaliseren in het komende jaar	41
9	Totstandkoming jaarrapportage	44
	Appendices	45
	Appendix I. Internationale en nationale kaders	45
	Klimaatakkoord Parijs	45
	Rutte II, Rutte III en Rijksprogramma circulaire economie	45
	Speerpunten Rijkswaterstaat	46
	Appendix II. Begrippenlijst	47

1 ► Wij zijn Natuurlijk Kapitaal

We staan met onze voeten op de aarde, onze basis, ons fundament. De klei van waaruit we zijn getrokken, de zandbak waarin we speelden en de geschaafde knieën toen we van de fiets vielen. Het natuurlijk kapitaal dat onze monden voedt, ons schone lucht geeft en schoon drinkwater.

We kijken naar het natuurlijk kapitaal en bouwen bruggen tussen de economische welvaart en het maatschappelijk welzijn.

We zijn geïnspireerd door innovators en bedrijven die koploper zijn op het gebied van biobased en circulair, voor wie dit gedachtengoed onderdeel van hun bedrijfscultuur is.

We geloven dat het benaderen van de wereld vanuit overvloed ook voor een overvloed aan mogelijkheden en kansen zorgt. We kunnen deze overvloed onuitputtelijk blijven benutten als we dit doen volgens de principes die de natuur ons leert.

We zien onze kracht in het laten zien hoe we deze principes kunnen toepassen. Dit doen we door samen te werken met en het verbinden van ketenpartners, het aanjagen van nieuwe ontwikkelingen in het uitvoeren van projecten.

We creëren nieuwe waardemodellen met meerwaarde voor onze burgers, omwonenden, (vaar)weggebruikers en de aarde. We zijn ervan overtuigd dat maatschappelijk welzijn hand in hand kan gaan met economische welvaart als we trouw blijven aan de principes van de natuur.

We zijn er trots op dat een organisatie als Rijkswaterstaat de ruimte en mogelijkheden creëert om de transitie naar een duurzame samenleving vorm en inhoud te geven. Dit doet Rijkswaterstaat door het natuurlijk kapitaal op waarde te schatten en te benutten.

Wij zijn natuurlijk kapitaal. 





2 ► Boodschap van de voorzitter

Rijkswaterstaat is een belangrijke speler als het gaat om het inrichten, beheren en onderhouden van terreinen en de infrastructuur in Nederland. Omdat dit gebied groot is, kan Rijkswaterstaat veranderingen teweegbrengen. Ook speelt de organisatie een belangrijke rol in de verduurzaming van Nederland. Zo heeft Rijkswaterstaat onder andere de Business Unit Natuurlijk Kapitaal (BUN-K) ingericht.

2017 Is het eerste volledige jaar dat BUN-K operationeel is. Wij zijn een uitvoerende organisatie die duurzame projecten en werkwijzen ontwikkelt, organiseert en uitvoert. De ervaringen die we hiermee opdoen dienen als actieve input voor beleidsmakers. Op deze manier zorgt BUN-K ervoor dat Rijkswaterstaat steeds duurzamer wordt. Binnen 7 jaar moeten voldoende inkomsten worden gegenereerd zodat we kostendekkend zijn. Ook besparen we met onze nieuwe werkwijze veel kosten. We willen eerst met een klein team laten zien dat het succesvol kan en we hopen dat deze werkwijze over een aantal jaar gemeengoed wordt en binnen Rijkswaterstaat is ingebed.

BUN-K is een start-up in ontwikkeling. We hebben ons bestaansrecht al meerdere keren bewezen het afgelopen jaar. Een goed voorbeeld daarvan is het project ‘Van Berm tot Bladzijde’: waar voorheen gras werd gestort of gecomposteerd, wordt nu karton geproduceerd dat voor een deel bestaat uit de grondstof bermgras.

Een ander voorbeeld waarbij BUN-K op een nieuwe manier naar gras kijkt is de samenwerking met onder andere de Amsterdam Economic Board en de Haven van Amsterdam. Samen met hen en andere partners kijken we naar alternatieve verdienmodellen en naar een duurzame bestemming van vrijvallende percelen en panden op het haventerrein. Momenteel kijken we of we een keten tot stand kunnen brengen waarbij een hoogwaardige toepassing van gras voor een tweede generatie biobrandstoffen of plastics benut kan worden.

In deze nieuwe markt stellen verschillende partijen en investeerders twee eisen: langjarige zekerheid van te leveren volumes en een goede constante kwaliteit het hele jaar door. BUN-K kan een belangrijke rol spelen door verbindingen te leggen met ketens buiten het reguliere werkveld van Rijkswaterstaat. We hebben het afgelopen jaar al veel samengewerkt met marktpartijen die in eerste instantie niet voor de hand liggen. Dit past ook binnen de nieuwe manier van werken waarbij Rijkswaterstaat niet de uitvoerder maar de regisseur is. Marktpartijen gaan dit merken doordat zij andere taken en

verantwoordelijkheden krijgen en mogelijkheden en kansen kunnen benutten in deze transitie.

Daarnaast weten we partijen zoals ARN (Auto Recycling Nederland) aan ons te binden. ARN is dé recycling expert van de mobiliteitsbranche en hielp Rijkswaterstaat op weg bij de ontwikkeling van een biomassa-registratietool. Een goede registratie van de kwaliteit en kwantiteit van je biomassa is essentieel voordat Rijkswaterstaat de volgende stap kan zetten: sturen op hoogwaardiger verwerken en toepassen van de grondstof biomassa.

In korte tijd hebben we BUN-K opgezet en bestaan we uit een team van 6 enthousiaste medewerkers. Momenteel zijn we betrokken bij 32 actieve business cases en lopen er meerdere onderzoekstrajecten met kennisinstituten.

‘Wij moeten de waarde van duurzaamheid gaan voelen – net als veiligheid’

BUN-K besteedt veel aandacht aan de transitie die Rijkswaterstaat doormaakt. Dit doen we door vragen te stellen en te inspireren. Hoe gaan wij bijvoorbeeld binnen Rijkswaterstaat om met ontvangsten, verwaarding en meervoudig inzetten van ons areaal? Daarnaast is er aandacht voor kennisoverdracht met nieuwsbrieven, lunchlezingen, best practices, hands-on ondersteuning en monitoringsinstrumenten.

Vanwege nieuwe taken en werkzaamheden moeten we verschillende processen verder verdiepen en/of uitwerken, onder andere het inregelen van ontvangsten en BTW-verplichtingen. We werken aan een helder inzicht in financiële en niet-finan-

ciële gegevens (extra comptabel, per waardestroom en per business case). Ook werken we aan het verder professionaliseren van afweegkaders om te besluiten of een business case bijdraagt aan de doelstellingen van BUN-K en moet worden uitgevoerd.

Ik zou graag zien dat duurzaamheid gemeengoed wordt bij projecten van Rijkswaterstaat. En dat wij de waarde van duurzaamheid gaan voelen, net zoals we dat doen met veiligheid. Duurzaamheid is niet iets van BUN-K. Het is een vraag van de maatschappij, doorvertaald naar de regionale organisatieonderdelen, die op de kennis en hulp van BUN-K kunnen rekenen. Daarom is enerzijds ons doel om de regio's nog meer te prikkelen om met nieuwe business cases te komen. Anderzijds willen we onze beleidskern inspireren door belemmeringen in het beleid te benoemen en de kansen aan te geven om de transitie te kunnen versnellen.

Tenslotte wil ik graag mijn dank uitspreken naar onze leveranciers en ketenpartners. Zij maken zich hard om met lef een versnelling teweeg te brengen naar een duurzamere wereld. In het bijzonder wil ik het team bedanken voor hun toewijding, doorzettingsvermogen en inzet. Zij zijn de ruggengraat van deze prachtige resultaten. Ik kijk er graag naar uit om het komend jaar verder met dit team te werken.

Utrecht, februari 2018

Wim Anemaat

*Voorzitter van de BUN-K stuurgroep,
Rijkswaterstaat Directeur Inkoop- en Contractmanagement*

BUN-K facts and figures




52 Geïnitieerde business cases (8 niet doorontwikkeld)

32 Actieve business cases

12 Afgeronde business cases

4 Business cases klaar voor opschaling


Team



5 medewerkers + **1** Wajong medewerker


Kennisdeling

Kennisdeling en voorlichting over BUN-K waaronder lunchlezingen, DT-meetings, werkconferenties, leerdagen zowel in- als extern dit waren er **51** waarvan **16** met externen



2 Publicaties

Doel



De Business Unit Natuurlijk Kapitaal (BUN-K) ontwikkelt en creëert maatschappelijke meerwaarde voor een toekomstbestendige leefomgeving door inzet van natuurlijk kapitaal.

Nast het aanjagen en ontwikkelen van markten voor biobased toepassingen, realiseert BUN-K ook projecten waarmee waardeontwikkeling van biomassa uit ons natuurlijk kapitaal worden versneld.

De next step

- 

Een stabiel BUN-K team verder ontwikkelen
- 

Het portfolio van BUN-K verder uitbreiden en verstevigen
- 

BUN-K's interne processen verder professionaliseren
- 

Beter uitnutten van de verbinding met Vastgoed
- 

Marktpartijen uitdagen om te komen tot verwaarding van biomassa
- 

Helder en herkenbaar zijn van biomassa binnen Rijkswaterstaat
- 

Doorontwikkelen van een transparant besparingsmodel
- 

Een eenduidige financiële administratie in SAP gekoppeld aan BUN-K BED
- 

Onderbouwing tussen rentabiliteit van BC en het totale project borgen

3 Governance

3.1 Organisatiestructuur

BUN-K is een start-up, ingericht 'binnen' Rijkswaterstaat. De werkwijze wordt op middellange termijn verankerd in de organisatie. Verantwoording wordt afgelegd aan de proceseigenaar Aanleg & Onderhoud en BUN-K rapporteert rechtstreeks aan het Bestuur. Functioneel valt BUN-K als onafhankelijke business unit onder het organisatieonderdeel 'Programma's, Projecten en Onderhoud (PPO)' onder de kolom 'Inkoop- en Contractmanagement'. Administratief valt de business unit onder de afdeling 'werkwijze Inkoop- en Contractmanagement (WW-ICM)'.

3.2 Het team



Mireille Götz (manager Business Unit)



Bas de Leeuw (oogstmanager)



Antoine Giezen (regio- en contractmanager)



Yuri Wolf (regio- en contractmanager)



Emile van Eijk (projectsecretaris)



Judith de Wit
(Projectondersteuner en adv. Projectbeheersing)

Het BUN-K team bestaat sinds eind 2017 uit 3 fulltime sleutelfunctionarissen, 1 parttime medewerker, 1 Wajong medewerker en 1 inhuurkracht.

Bij de oprichting op 1 september 2016 is gestart met een team van 5 sleutelfunctionarissen met de specialistische expertise om het 'spel' tussen vraag en aanbod op een andere manier te kunnen spelen.

Er zijn in 2017 twee open plekken ontstaan op deze sleutelfuncties: sinds half april 2017 is de functie van Business Developer vacant en van september t/m december 2017 ontbrak het aan een bedrijfskundig (financieel) analist bij BUN-K. Dit leidde tot een hoge werkdruk binnen het team. Per 1 januari 2018 is een interim bedrijfskundig analist aangetrokken en loopt de werving van een Business Developer.

Verder heeft ieder teamlid een veranderopgave meegekregen. Verandermanagement richting de organisatie is onderdeel van de functieomschrijving om de transitie binnen Rijkswaterstaat verder invulling te geven.

Tot slot worden inkomsten gegenerereerd. Dat is ongebruikelijk binnen een overheidsorganisatie. Ieder teamlid is zich bewust van de financiële doelstellingen binnen BUN-K. Dit zorgt voor een positieve druk. De behoefte om echte veranderingen door te voeren wordt daardoor groter.

3.3 Stuurgroep

De stuurgroep is een klankbord en een vraagbaak in de koers van BUN-K. Daarnaast zijn de leden van de stuurgroep ambassadeur voor het Bestuur, de directieteams en de medewerkers

van Rijkswaterstaat. Ook kunnen zij, als het nodig is, binnen de organisatie draagvlak en ingangen of mogelijkheden creëren. De stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers vanuit uitvoeringsonderdelen (Grote Projecten en Onderhoud en Programma's, Projecten en Onderhoud), de Regio (Netwerkmanagement en Netwerkontwikkeling), Vastgoed portefeuillemanagement (CD), leefomgeving (Water, Verkeer en Leefomgeving) en Rijkswaterstaat Partner (tot 1 oktober 2017).

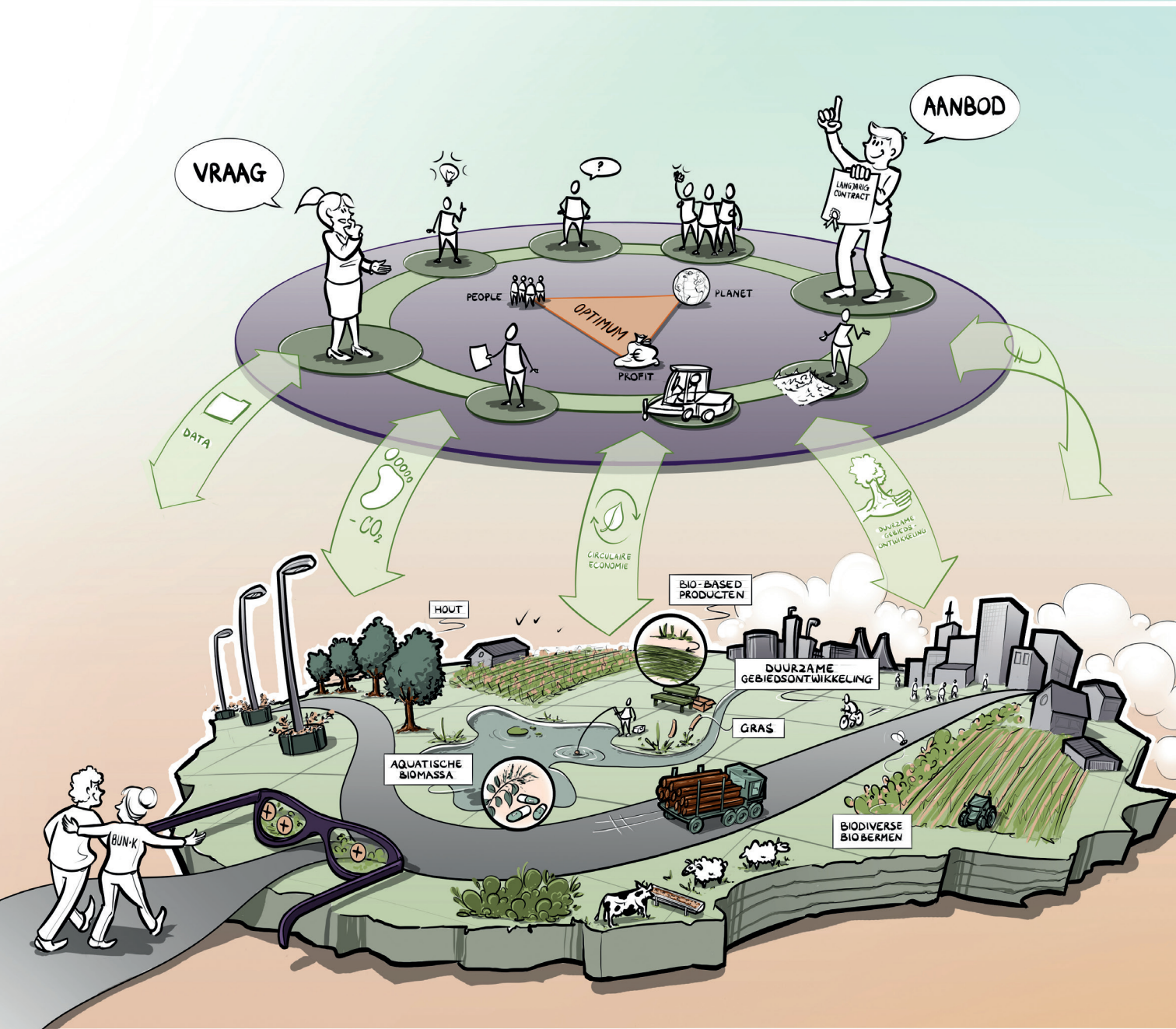
Deze brede samenstelling is aan de ene kant bewust gekozen in verband met de reikwijdte en de impact op de organisatie. Aan de andere kant vanwege het stimuleren van medewerking van organisatieonderdelen en het wegnemen van spanningen die kunnen ontstaan tussen de verschillende brede opgaves van Rijkswaterstaat die gerealiseerd moeten worden op het areaal.

De stuurgroep bestaat uit de volgende leden:

- **Wim Anemaat** - Voorzitter van de Stuurgroep, Directeur Inkoop- en Contractmanagement PPO
- **Jean Luc Beguin** - Opdrachtgever BUN-K, Proceseigenaar A&O, Hoofdingenieur-directeur Grote Projecten en Onderhoud (GPO)
- **Marijke de Feijter** - Directeur Communicatie, Personeel en Recht, CD
- **Mireille Götz** - Manager BUN-K
- **Elze Klinkhammer** - Directeur Netwerkontwikkeling Noord-Nederland
- **John Stapel** - Afdelingshoofd Inkoop en Contractmanagement 2, GPO
- **Chris Stoffer** - Directeur Netwerkmanagement Oost-Nederland
- **Arjan de Zeeuw** - Directeur Leefomgeving, WV
- **Peter Struik** (op vaste uitnodiging) - Hoofdingenieur-directeur Duurzame Leefomgeving

In 2017 heeft Louis Schouwstra (Programma Directeur RWS Partner) de stuurgroep verlaten vanwege een nieuwe functie. Omdat RWS Partner geïntegreerd is in de lijnorganisatie, is hier geen vervanging voor gezocht. Wel sluit Peter Struik vanaf dat moment aan bij de stuurgroep.

De stuurgroep vergadert gemiddeld één keer per kwartaal. Daarnaast rapporteert BUN-K twee keer per jaar aan het Bestuur van Rijkswaterstaat over de voortgang.



Figuur 1: BUN-K kijkt met andere ogen naar de groene assets en creëert het spel tussen vraag en aanbod voor hoogwaardige toepassing en verwerking van biomassa in de keten.

4 Over BUN-K

De Business Unit Natuurlijk Kapitaal (BUN-K) ontwikkelt en creëert samen met partners maatschappelijke meerwaarde voor een toekomstbestendige leefomgeving. Dit doet zij door natuurlijk kapitaal te gebruiken gericht op onze groene assets. Naast het aanjagen en ontwikkelen van (afzet-)markten voor biobased toepassingen en producten, realiseert BUN-K ook actief projecten waarmee we de ingezette maatschappelijke koers én de waardeontwikkeling van biomassa uit ons natuurlijk kapitaal versnellen.

De biomassa die vrijkomt bij het beheren van het areaal van Rijkswaterstaat beschouwen we traditioneel als afval en is daarmee een kostenpost. Hierbij kun je denken aan het kappen van bomen, het maaien van gras, of het beheren van de uiterwaarden. Het verwerken van gras of bomen als afval kost Rijkswaterstaat nu veel geld. De verwachting is dat de maatschappelijke en economische waarde van biomassa de komende jaren stijgt doordat deze grondstoffenstroom steeds hoogwaardiger toepasbaar is. Dit biedt kansen voor Rijkswaterstaat en BUN-K.

“Natuurlijk kapitaal is de voorraad hernieuwbare en niet-hernieuwbare hulpbronnen die gezamenlijk verschillende baten voor mensen opleveren”

De keten van grondstofleverancier tot afnemers van de groene grondstof moet zich nog verder ontwikkelen, net zoals het aanbod van biobased producten in de infrasector. In de huidige situatie komt deze ontwikkeling te langzaam op gang doordat opdrachtnemers en terreineigenaren vaak onvoldoende volume kunnen aanbieden of doordat ze het volume niet voor

10 jaar kunnen garanderen en investeerders hun business case daardoor niet rond krijgen.

Het is belangrijk om te beseffen dat Rijkswaterstaat zowel aan het begin als aan het eind van de keten een rol heeft: als producent van de grondstof biomassa en als inkoper van biobased producten.

4.1 Waardecreatiemodel

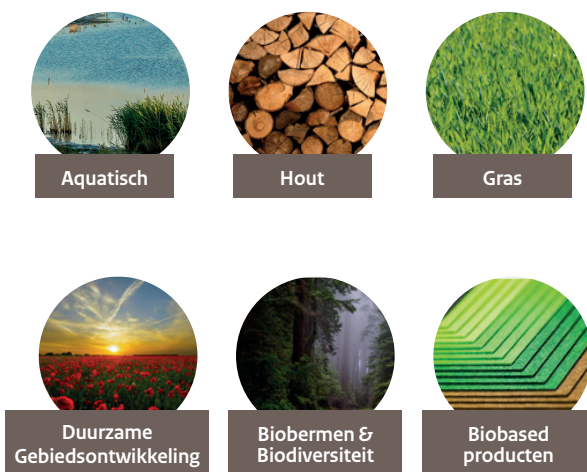
BUN-K stimuleert de transitie van ‘afval naar grondstof’ om waarde te creëren voor Rijkswaterstaat. Dit levert niet alleen geld op, maar heeft ook een positieve impact op mens en natuur.

Rijkswaterstaat kan duurzame waarde creëren dankzij de grote hoeveelheid areaal, het grote volume aan biomassa en de langjarige zekerheid in productie daarvan. Doordat BUN-K de markt actief benadert kunnen we terreinbeheerders verenigen, marktpartijen motiveren en innovatie stimuleren op het gebied van biomassa. Hierdoor kunnen biomassaketens zich sneller ontwikkelen. En dat heeft weer een positieve invloed op de prijs van biomassa en op mogelijke toepassingen daarvan. Hierdoor erkent Rijkswaterstaat sneller dat biomassa geen afval is, maken ze duurzame toepassingen van biomassa mogelijk en levert dit door de verkoop ook inkomsten op.

4.1.1 Waardestromen BUN-K

Er zijn zes waardestromen geïdentificeerd waarmee meerwaarde wordt gecreëerd. Binnen deze zes waardestromen worden business cases vormgegeven in samenwerking met verschillende Rijkswaterstaat onderdelen en ketenpartners.

BUN-K heeft 6 waardestromen geïdentificeerd waarbinnen business cases worden vormgegeven



Figuur 2: De zes geïdentificeerde waardestromen waarbinnen business cases worden vormgegeven

Drie waardestromen zijn bedoeld om biomassa als grondstof aan te leveren: 'aquatisch', 'hout' en 'gras'. Een voorbeeld: binnen de aquatische waardestroom kijken we naar toepassingsmogelijkheden voor algen, wieren en slib. Hout kunnen we inzetten in de houtverwerkende industrie of als biocomposiet. Met de waardestroom gras kunnen we bijvoorbeeld karton of groen gas produceren.

Twee waardestromen zijn ontstaan vanuit gebiedspotentie: 'duurzame gebiedsontwikkeling' en 'biobermen & biodiversiteit'. Voor de waardestroom duurzame gebiedsontwikkeling wordt de verbinding gelegd tussen het groene areaal van Rijkswaterstaat en de omgeving om de ecosystemendiensten te versterken en het gebied vitaler en robuuster te maken. Dit kan zorgen voor een goede balans tussen de regulerende waarde (CO₂-vastlegging, waterberging en -reiniging, fijnstof afvang), de producerende waarde (productie van onder andere hout en gras) en de waarde uit recreatie of educatie. De biobermen & biodiversiteit waardestroom is bedoeld om op langere termijn een vitale bodem te behouden en om biodiversiteit te garanderen. Dit zorgt op termijn weer voor nieuwe kansen in het beheerde areaal.

De waardestroom 'biobased producten' zit aan de andere kant van de keten, namelijk de inkoop. Biobased producten zijn producten die gemaakt zijn van hernieuwbare grondstoffen. Door biobased producten (bijvoorbeeld biobased lichtmasten) in te kopen verkleint Rijkswaterstaat haar eigen footprint. Tegelijkertijd wordt de keten van biobased producten gestimuleerd. Dit laatste heeft weer een positieve invloed op het verkopen van hout, gras en aquatische biomassa.

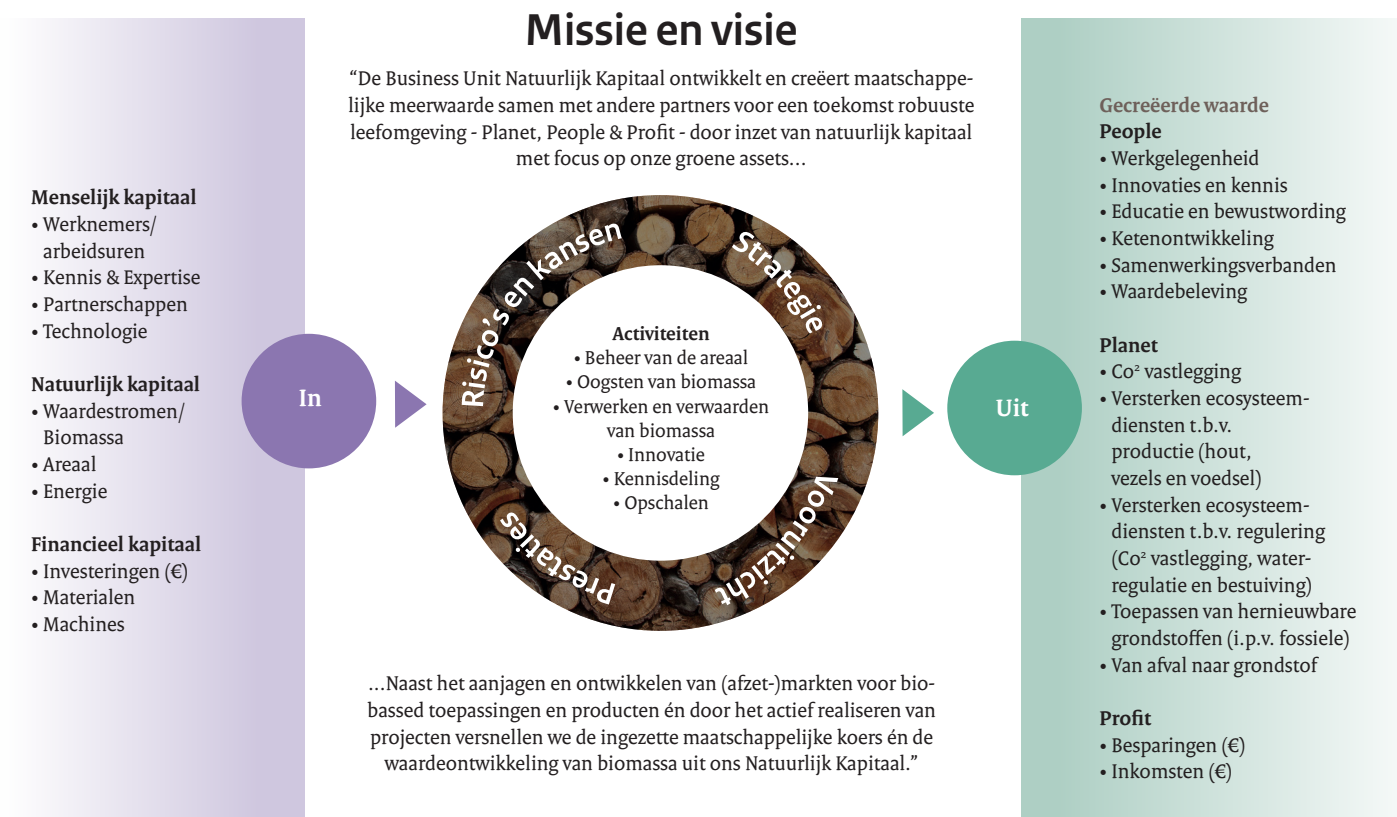
Bij het uitvoeren van een business case wordt altijd gezocht naar manieren om verschillende waardestromen aan elkaar te

koppelen en te integreren. De verschillende waardestromen kunnen elkaar op die manier versterken.

4.1.2 Waardecreatieproces

Op verschillende manieren creëert BUN-K financiële en niet-financiële waarde. Het doel is te komen tot een evenwichtig portfolio aan business cases dat meerwaarde creëert op de 3 P's: People, Planet en Profit. Onderstaand het waardecreatieproces (figuur 3) hierin schematisch de weergave om

meerwaarde te creëren. De meerwaarde op de 3 P's ontstaat door naar de potentie van een gebied te kijken. Dankzij deze potentiebepaling wordt financieel kapitaal aangetrokken. Met de inzet van mensen (arbeidsuren, kennis, expertise, partnerships) kan het natuurlijk kapitaal van een gebied worden ingezet om extra waarde te creëren. Dit gebeurt door het areaal proactief te beheren, de biomassa met de juiste frequentie te oogsten en de biomassa zo hoogwaardig mogelijk te verwerken en op de markt te zetten.



Figuur 3 - BUN-K waardecreatieproces

4.2 Kaders en doelstellingen

BUN-K opereert binnen een aantal internationale en nationale kaders waaruit haar eigen doelstellingen zijn voortgekomen. De internationale kaders van het VN Klimaatakkoord uit Parijs en de nationale kaders van Rutte II en het Rijksprogramma circulaire economie zijn doorvertaald naar doelstellingen en speerpunten binnen Rijkswaterstaat en het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Dat zijn de kaders die BUN-K gebruikt heeft om haar eigen ambitie vorm te geven.

(Inter)Nationaal

- Terugverdiendoelstelling Rijkswaterstaat van €53 miljoen vanuit Rutte II
- Klimaatakkoord Parijs
- Rijksprogramma circulaire economie

Ministerie I&W/ Rijkswaterstaat

- Duurzame leefomgeving als fundament
- Parijs waarmaken: -20% CO₂ in 2020 | Energieneutraal in 2030 | Klimaatneutraal en bestendig 2050
- Economie zonder afval: Circulair in 2030 | -50% grondstoffen in 2030 | Circulair, zonder afval in 2050
- Nederland mooier maken: Bijdragen aan integrale gebiedsopgave | Meervoudig gebruik | Samen met partners

BUN-K

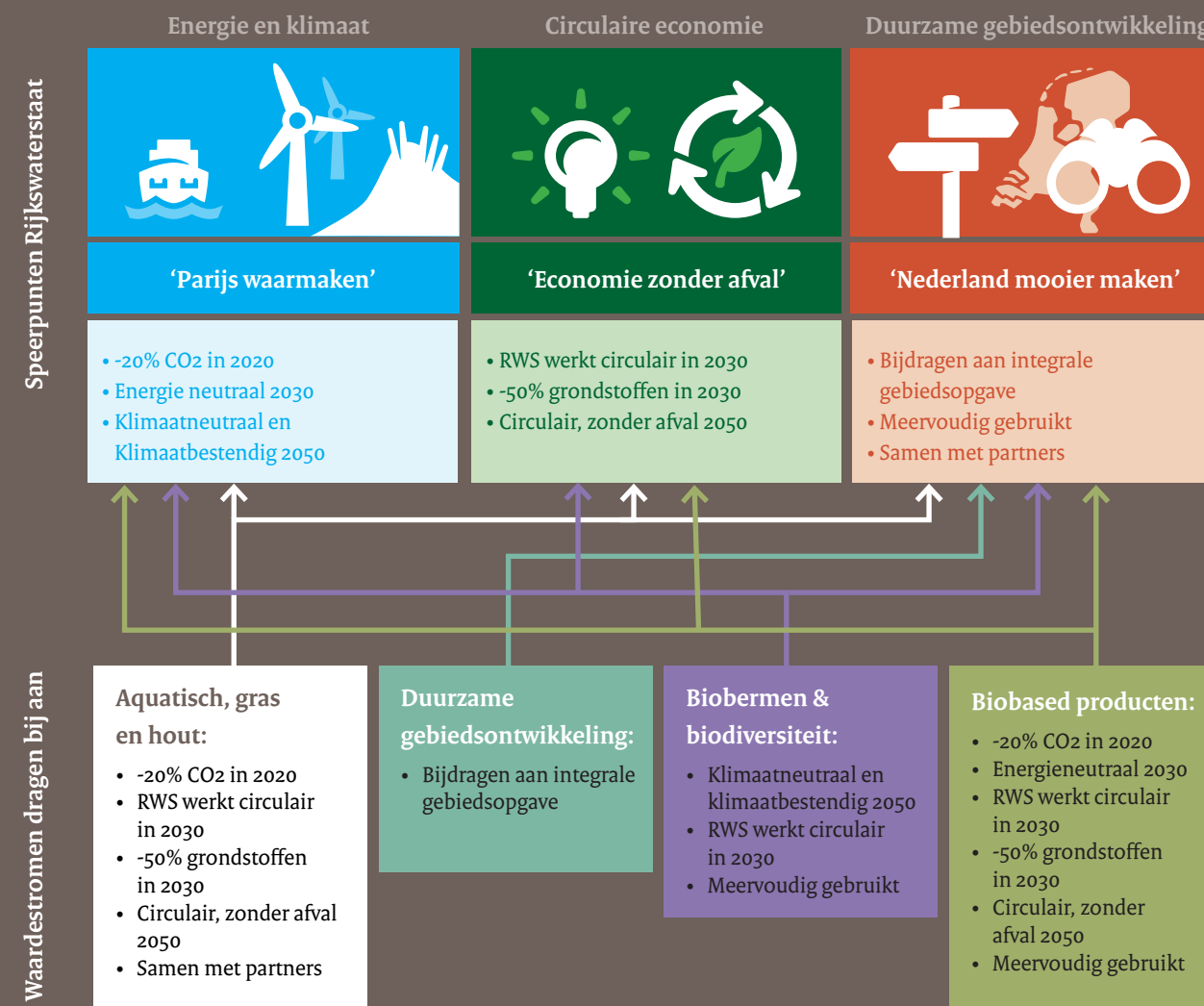
- Van biomassa als afval naar biomassa als grondstof
- Stabiliteit in de biobased markt realiseren, met een impuls voor de keten en waardeontwikkeling tot gevolg
- Duurzaamheidsimpuls creëren, bijdragen aan CO₂-reductie, circulaire economie en biobased economy
- De business unit is kostendekkend in 7 jaar en levert daarna een bijdrage aan de terugverdiendoelstelling van Rutte II

Figuur 4 – Vertaling van de internationale en nationale kaders naar de doelstellingen van BUN-K

Een uitgebreide toelichting op de vertaling van internationale en nationale kaders naar de doelstellingen van BUN-K staan in Appendix I.

4.3 Bijdrage BUN-K

In lijn met de hierboven geschetste kaders heeft Rijkswaterstaat en drietal speerpunten geformuleerd op het gebied van duurzaamheid en leefomgeving. Via de zes waardestromen draagt BUN-K bij aan het waarmaken van de speerpunten van Rijkswaterstaat en daarmee aan de nationaal en internationaal gestelde doelstellingen.





4.4 Uitgangspunten

Het uitgangspunt van BUN-K is om actief invulling te geven aan de doelstellingen van Rijkswaterstaat. Dit gebeurt door anders te kijken naar de groene assets van het natuurlijk kapitaal en te zoeken naar het optimum tussen de drie pijlers: People, Planet en Profit. Profit is essentieel en er moet een balans zijn met People en Planet.

Met betrekking tot 'Profit' is het uitgangspunt dat binnen zeven jaar een kostendeekkende unit functioneert. Na die zeven jaar wordt een actieve bijdrage geleverd aan de RWS brede terugverdiendoelstelling van € 53 miljoen van Rutte II. Dit moet enerzijds worden bereikt door de opbrengsten uit de verkoop van biomassa, anderzijds door besparingen dankzij een vernieuwende werkwijze waarbij er geen significante bedragen meer gaan naar afvalverwerking.

De waardestromen gras, hout en aquatische biomassa zorgen voor opbrengsten in financiële waarde. De andere waardestromen (duurzame gebiedsontwikkeling, biobermen & biodiversiteit en biobased producten) zijn randvoorwaardelijk om te zorgen voor kostenreductie, inkomsten ook op de langere termijn en het behouden van een vitale bodem.

Bij een eenzijdige focus op financiële waardecreatie ontstaat roofbouw op het areaal. Rijkswaterstaat loopt het risico om de verdiensten uit de eerdere jaren snel te verspelen waardoor geen toekomstbestendige werkwijze wordt ontwikkeld die ook op lange termijn blijft renderen. Daarom heeft BUN-K zich in 2017 voorgenomen om ten minste drie aansprekende projecten op te starten en te realiseren met als uitgangspunt People & Planet.

4.5 Potentie van de Business Unit

Het afgelopen jaar is vooral 'kansgedreven' en aanbodgedreven gewerkt. Daar waar een Regio met een actieve vraag kwam of er een aanbod uit de Markt kwam, is daar actief op ingezet.

De potentie van het rendement van de business unit is veel groter dan waar tot nu toe op is ingestoken.

Er is nu nog een beperkt deel van het groene areaal van Rijkswaterstaat meegenomen in de berekening met betrekking tot de 'terugverdiendtijd' (voornamelijk de bermen van het droge netwerk). De business case voor BUN-K kan groter en sterker worden op het moment dat ook serieus waarde wordt gecreeërd uit aquatische biomassa in kanalen, uiterwaarden, rivieren, sloten, de meren en de Noordzee.

Tevens wordt de potentie vergroot op het moment dat bepaalde innovaties en technieken zich verder ontwikkelen. Te denken valt aan hout dat verwerkt kan worden tot olie, of aquatische biomassa tot farmaceutische producten. Het verwerken van biomassa tot hoogwaardige producten leidt tot een enorme stijging in waarde van het beheerde areaal. En dat beïnvloedt in zeer positieve zin de potentie van de business case. Vervolgens kan, als de functie van business developer is ingevuld, op korte en middellange termijn nog veel winst behaald worden in het creëren van individuele business cases en het verder verkennen van nieuwe markten. Op korte termijn komt de financiële winst uit hout, op middellange termijn moet dit ook uit gras komen en op lange termijn ook uit aquatisch. Business development is essentieel om meer ruimte te creëren voor het vergroten en versterken van de potentie van de business unit.

Doordat tot op heden het portfolio is gestuurd op kansen die zich aandienen en nog te weinig op wat er nog moet worden

ontwikkeld, valt hier winst te behalen. Zo groeit een evenwichtig portfolio met projecten met verschillende disciplines en in verschillende waardenstromen. Met een evenwichtig meerjarig portfolio ben je weerbaar tegen mogelijke fluctuaties in de markt of andere externe ontwikkelingen.

4.6 De transitie: uitdagingen in de organisatie

Rijkswaterstaat wil de transitie naar duurzaamheid in de eigen organisatie vormgeven. De maatschappij verwacht een duurzame aanpak en Rijkswaterstaat kan aan die verwachtingen invulling geven. De wil om te veranderen is absoluut aanwezig. Het is een gedegen organisatie maar die robuustheid zorgt er tegelijkertijd voor dat veranderen niet altijd gemakkelijk is. BUN-K werkt in deze context en wil de transitie versnellen. Daarbij wordt aangelopen tegen een aantal mechanismen die deze transitie moeilijker maken.

Systemen, kaders en procedures

BUN-K moet naast 'de lijn' kunnen werken om een verandering in mindset en werkwijze te kunnen doorvoeren en om nieuwe markten aan te kunnen boren. De bestaande structuren zijn vormgegeven en gegroeid om te zorgen voor efficiëntie en uniformiteit in de huidige activiteiten van aanleg en onderhoud en ingebruikgeving van gronden. Dat zorgt er regelmatig voor dat de huidige kaders onvoldoende passend zijn of zelfs belemmerend voor de transitieopgave en de werkwijze. Het inpassen/uitvoeren van een deel van de activiteiten is daardoor tijdsintensief.

Een aantal voorbeelden:

- Afgelopen jaren lag de focus door de taakstelling op bezuinigen, dus: 'minder, minder'. Hierdoor is 'minder maaien' het nieuwe kader. Onlangs hebben we onderbouwd dat meer maaien juist geld en meerwaarde kan opleveren. De associatie van 'meer maaien' is nu dus 'duurder' en is daardoor

moeilijk bespreekbaar.

- Rijkswaterstaat heeft de structuur van contracten ingericht op volwassen markten en op 'proven technology'. Er is wel steeds meer plaats voor nieuwe, innovatieve concepten maar dat vraagt veel inzet op toelichting en uitleg bij de verschillende functionarissen.
- Het voorfinancieren van toekomstrobuuste initiatieven op het gebied van duurzaamheid is een uitdaging. Wie betaalt duurzaamheid? Er zijn mogelijkheden, zoals bijvoorbeeld de duurzaamheidsversneller. Deze trajecten vragen vaak veel tijd en afstemming tussen in- en externe partijen.
- Er zitten verschillende partijen/schakels tussen de opdrachtnemer van Rijkswaterstaat (de partij die de biomassa oogst en afvoert) en de eigenlijke biomassaverwerker. Hierdoor zijn de daadwerkelijke waarde (direct na oogst en vóór transport), de (tijdelijke) opslaglocatie en de uiteindelijke toepassing ondoorzichtig, waardoor er terughoudendheid voor toepassing ontstaat.
- De financiële systemen binnen Rijkswaterstaat zijn gericht op uitgaven en inkomsten van financiële middelen. En niet op het rapporteren van besparingen. Dit laatste is belangrijk voor een transparante boekhouding van BUN-K. Inkomsten kunnen worden gefactureerd aan Rijkswaterstaat en zijn daarmee geregistreerd. Maar het is een grote uitdaging om aan de voorkant het VPB-proces efficiënt in te regelen en het BTW-proces te laten aansluiten bij de projecten. Besparingen kunnen niet worden gefactureerd en daarmee dus niet worden geregistreerd in het SAP-systeem. Dat gebeurt nu in een eigen database.
- De afvalstatus van biomassa is steeds meer een barrière voor vrij transport, vrije logistiek en voor bepaalde toepassingen. Uit onderzoeken blijkt dat deze biomassastromen hoogwaardig kunnen worden toegepast, alleen is de wet hierop nog niet aangepast en vormt daarmee een struikelblok.

Organisatiecultuur

Veel collega's binnen Rijkswaterstaat zien dat verandering wenselijk en noodzakelijk is en willen hier een bijdrage aan leveren. Met de oprichting van BUN-K wordt het belang van die verandering benadrukt. Flexibiliteit is nodig, maar wel binnen de kaders van Rijkswaterstaat. Om de doelstellingen te halen moet soms buiten de opgestelde kaders gehandeld worden. Binnen de organisatie van Rijkswaterstaat wordt dit niet altijd geaccepteerd en dat initieert een mechanisme om BUN-K alsnog te laten aanpassen aan de bestaande kaders. Zowel medewerkers als management durven niet altijd de verantwoordelijkheid te nemen om buiten de kaders te opereren.

Een aantal voorbeelden:

- Managementsturing is belangrijk in deze en andere transitie. In de breedte wordt dit gezien en erkend. De grootste uitdaging is nog steeds het doorbreken van patronen die vasthouden aan het bekende en vertrouwde. Er is de logische behoefte om verantwoording af te willen leggen als er van de bestaande kaders wordt afgeweken. Het waarom wordt daarbij niet altijd gedeeld. Daardoor raakt de bedoeling van de kaders uit beeld.

- Vaak denkt men dat duurzaamheid geld kost. Wat soms terecht is, maar vaak ook niet wanneer oplossingen voortijdig kunnen worden geïntegreerd.
- Er wordt probleemgestuurd gekeken om risico's te beheersen. Daardoor is er weinig aandacht voor vernieuwende kansen, zoals het meervoudig benutten van het areaal en het meekoppelen van meerdere doelen in dezelfde oplossing/inrichting waardoor synergievoordelen kunnen ontstaan.
- Medewerkers en management binnen Rijkswaterstaat zijn gewend om alle risico's te beheersen en het hele traject (inclusief eindresultaat) te overzien. Bij een ontwikkeltraject met ketenpartners binnen een business case, zorgt dit voor koudwatervrees, als het gehele traject niet kan worden overzien. Naast een administratieve en juridische last en strakke kaderhandhaving, stagneren trajecten door uitblijven van besluitvorming. Binnen Rijkswaterstaat wordt nog niet met de taal van indicatoren t.a.v. people, planet en profit gesproken. Dit maakt in gevallen dat er weerstand ontstaat of dit past binnen de huidige doelstellingen waar Rijkswaterstaat voor staat.
- Regiobeheerders hebben een werkwijze die is afgeleid van het huidige beleid, de regels en de kaders. Er is een hoge werkdruk, waardoor men onvoldoende tijd heeft om op een andere manier naar het natuurlijk kapitaal te kijken. De werkwijze van BUN-K vraagt dit wel.



5 ► Portfolio

Het portfolio bestaat uit verschillende business cases. De selectie van business cases gebeurt op basis van specifieke criteria. Daarbij staat voorop dat deze business cases moeten bijdragen aan de doelen van BUN-K en Rijkswaterstaat. Informatie over alle business cases wordt centraal geregistreerd in een systeem. Hierdoor ontstaat inzicht in het meerjarig portfolio.

5.1 Business cases

Elke business case moet bijdragen aan duurzaamheid en de taakstelling Rutte II voor de overheid. Dit wordt gedaan door een hernieuwde blik op het areaal dat Rijkswaterstaat beheert. Om deze doelstellingen te bereiken, moeten de business cases in ieder geval aan de volgende succesfactoren voldoen:

Businesscases:

- Ondersteunen de doelen van BUN-K – door het combineren van duurzaamheid met een verdienmodel en het geven van een impuls aan de ontwikkeling van de biobased markt;
- Vergroten het draagvlak van BUN-K - door binnen de 3 'experimenterjaren' succesvolle best practices op te leveren die BUN-K op de kaart zetten;
- Laten ruimte tot experimenteren – BUN-K is in staat om per waardeestroom verschillende pilotprojecten te draaien waar samen met de ketenpartners van geleerd kan worden;
- Zijn schaalbaar – wanneer een businesscase succesvol blijkt, biedt de keten kansen tot het opschalen van de pilot;
- Bieden alle ketenpartners een verdienmodel – en zijn daarmee toekomstrobust;

- Passen bij de mogelijkheden van beheerde arealen – benodigde ecosysteemdiensten/grondstoffen zijn voldoende aanwezig en beschikbaar;
- Kennen marktvraag – er is vraag naar de ecosysteemdiensten/grondstoffen/biobased producten bij reeds geïdentificeerde afnemers;
- Hebben betrouwbare ketenpartners – BUN-K zou willen en kunnen samenwerken met partijen, zodat betrouwbare en stabiele samenwerkingen kunnen ontstaan.

BUN-K BED: centrale informatieverzameling

Voor het registreren van data op business case-niveau is BUN-K BED ontwikkeld en ingericht. BUN-K BED is een bestaande database (Relatics) waarmee je tevens data kan visualiseren. In BUN-K BED kun je data inzichtelijk maken per waardeestroom, business case-eigenaar en status (actief of niet). Daarnaast kun je inkomsten, uitgaven, besparingen en resultaten rapporteren. Voor People en Planet is een score toegekend tussen -25 en +25. Deze score geeft kwalitatief aan of een business case goed of slecht scoort op deze pijlers. BUN-K BED is voor zowel het afleggen van verantwoording over de voortgang als intern een sturingssysteem op het meerjarenportfolio. Momenteel wordt

een koppeling tussen BUN-K BED en het SAP-systeem gemaakt. Op die manier kunnen financiële resultaten direct worden ingelezen.

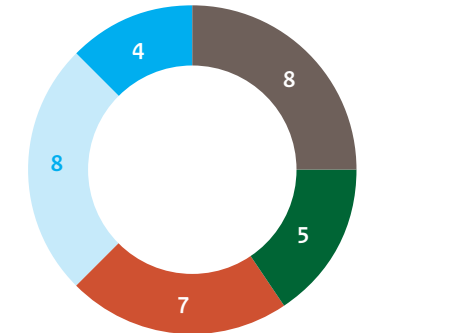
5.2 Het portfolio

Het portfolio van business cases is verspreid over de verschillende waardestromen en Regio's en de business cases bevinden zich in verschillende fases van ontwikkeling.

BUN-K heeft 52 business cases opgezet. Daarvan zijn er 12 afgerond en 8 niet doorontwikkeld. De overige 32 business cases bevinden zich momenteel in één van de vijf volgende fases:

1. **Haalbaarheid**
2. **Intentie**
3. **Realisatie**
4. **Evaluatie en monitoring**
5. **Opschaling**

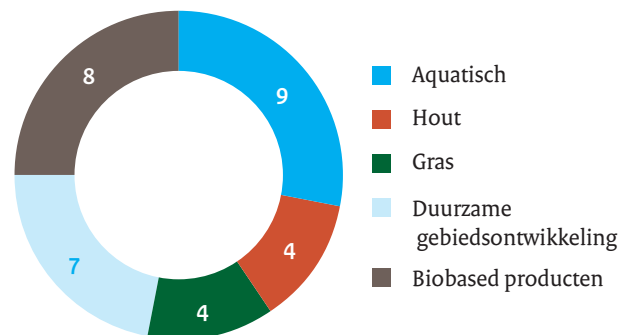
In fase 1 wordt een haalbaarheidsstudie gedaan. Business cases die in de intentiefase (fase 2) zitten, lijken haalbaar maar moeten nog gerealiseerd worden. In de realisatiefase (fase 3) bevinden zich de business cases die in uitvoering zijn. Daarna komen de afgeronde business cases in de evaluatiefase (fase 4) terecht, waar we de behaalde resultaten evalueren.



Figuur 5: Aantal business cases verdeeld naar status

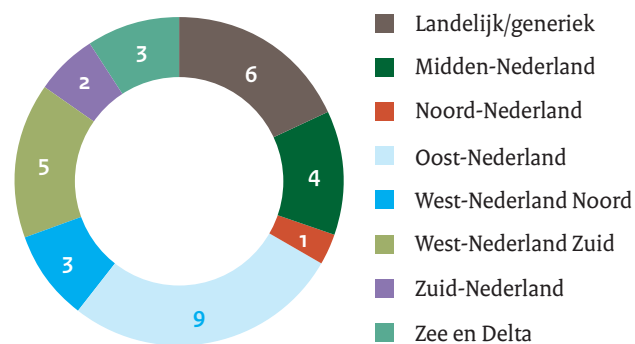
Daarnaast zitten er 4 business cases in fase 5: deze waren zo succesvol dat we ze nu opschalen. Het gaat om de volgende business cases: Bosverjonging Regio Zwolle, Honey Highway, Groen Bouwen en A1 Apeldoorn-Azelo.

De verschillende waardestromen van BUN-K zijn binnen het portfolio van 32 business cases vertegenwoordigd. De meeste business cases zitten in de waardeestroom 'hout', daarna volgen de waardeestromen 'biobased producten' en 'biobermen & biodiversiteit'. De toepassingsmogelijkheden van business cases op de aquatische waardeestromen moeten we nog verder verkennen en ontwikkelen en zitten nog niet in het portfolio.



Figuur 6: Aantal business cases verdeeld naar waardestroom

BUN-K werkt samen met de verschillende regio's binnen Rijkswaterstaat om waarde te creëren vanuit het beheerde areaal. De business cases zijn dan ook verspreid over alle regio's.



Figuur 7: Aantal businesscases verdeeld naar regio

BUN-K werkt samen met de verschillende Regio's binnen Rijkswaterstaat om waarde te creëren vanuit het beheerde areaal. De business cases zijn dan ook landelijk dekkend. Overigens zegt het aantal per Regio niet per definitie iets over de inzet van de Regio, maar meer over de verzilverde kansen.



5.3 Business cases uitgelicht

Een overzicht en korte beschrijving van alle business cases uit het portfolio vindt u via deze weblink. Hieronder worden drie aansprekende business cases uitgelicht.

Van Berm tot Bladzijde

Regio Oost Nederland

Waardestroom: gras

Al in 2015 zijn we begonnen vanuit de Biomassa Alliantie Oost Nederland, om met verschillende terreinbeherende organisaties en private partners te zoeken naar nieuwe verwaardingsmodellen voor gras in deze regio. Dit leidde tot een zich nog ontwikkelende keten met partijen als papierproducent Parenco, de technologie van Newfoss en een aantal terreinbeherende organisaties. Dit zijn o.a. Waterschap Vallei & Veluwe en Drents Overijsselse Delta en een viertal gemeentes. De business unit heeft een coördinerende rol binnen de betrokken overheden.

Door middel van een langjarige overeenkomst voor het leveren van maaisel wordt Parenco als afnemer voldoende zekerheid geboden om deze pilot aan te gaan. Het gras wordt onttrokken uit een straal van 40 kilometer rondom Parenco (Renkum). Met toenemende jaarvolumes wordt deze straal groter.

In 2017 voerde Parenco verschillende proeven uit die leren dat de grasvezel met de techniek van Newfoss geschikt is voor kartonproductie. Er vinden nog een aantal duurproeven plaats voordat tot een leveringsovereenkomst kan worden gekomen.

De deelnemende leden van de Biomassa Alliantie moeten in het eerste leveringsjaar 40.000 ton maaisel aanleveren. Bij succes loopt dit binnen 1 jaar op tot 120.000 ton.

Bij dit ketenproject is de samenwerking tussen zowel de leveranciers van het gras onderling, de terreinbeheerders en de samenwerking in de hele keten essentieel. Daarbij komt dat er naast de 'nieuwe' rol voor Rijkswaterstaat als leverancier ook voor alle ketenpartners een verdienmodel in de business case moet zitten. Alleen op die manier is het mogelijk om een nieuw ontstane keten een langjarige toekomst te garanderen.

Revitalisering A6

Regio: Midden-Nederland

Waardestroom: hout

In het huidige populierenbestand hebben we de aandoening Melampsora (roestschimmel) ontdekt. De kans is groot dat deze aandoening op korte termijn diverse parasieten de kans geeft om de boom ziek te maken. Dit komt door de combinatie van deze aandoening en het feit dat het huidige populierenbestand in de fase 'einde levensduur' verkeert (ouder dan 20 jaar). Dit leidt tot afsterven en/of omvallen van de populier en daarmee tot een verhoogd veiligheidsrisico voor de weggebruikers en risico op schade en hinder.

Het doel is om de bosschages in het areaal van Midden-Nederland langs de A6 ter hoogte van Lelystad-Noord te revitaliseren. Door actief bosbeheer wordt aan deze opgave invulling gegeven.

Door planmatige uitvoering wordt geborgd dat het landschappelijke beeld zo goed mogelijk gehandhaafd blijft en dat er bij het herplanten bewust wordt gekozen voor meerdere gen-soorten. Dit zorgt voor een robuuster en plaagbestendiger bomenbestand.

Door tijdig oogsten van de populieren behouden de bomen hun waarde en leveren ze ook nog (meer) inkomsten.

Biomassaregistratietool

Regio Midden Nederland en West Nederland Zuid

Onderzoek/Tooluitwerking

Om hoogwaardige toepassing van biomassa te faciliteren is het noodzakelijk te weten wat je hebt, hoeveel, van welke kwaliteit en waar op het areaal. Dan kan vervolgens (bij)gestuurd worden in de keten op de toepassing en verwaarding ervan.

Autorecycling Nederland (ARN) ontwikkelde in het verleden een soortgelijke tool voor het registreren van hergebruikte auto-onderdelen. Een mooie parallel en basis voor samenwerking.

Dit jaar is samen met ARN geïnventariseerd welke data nodig zijn voor een geschikte kwaliteits- en kwantiteitsregistratie in het ketenproces. In het derde kwartaal van 2017 vond een eerste pilot plaats op het areaal. Deze pilot moet duidelijk maken of de data effectief en efficiënt kan worden ingewonnen en of dit zal leiden tot goede informatie.



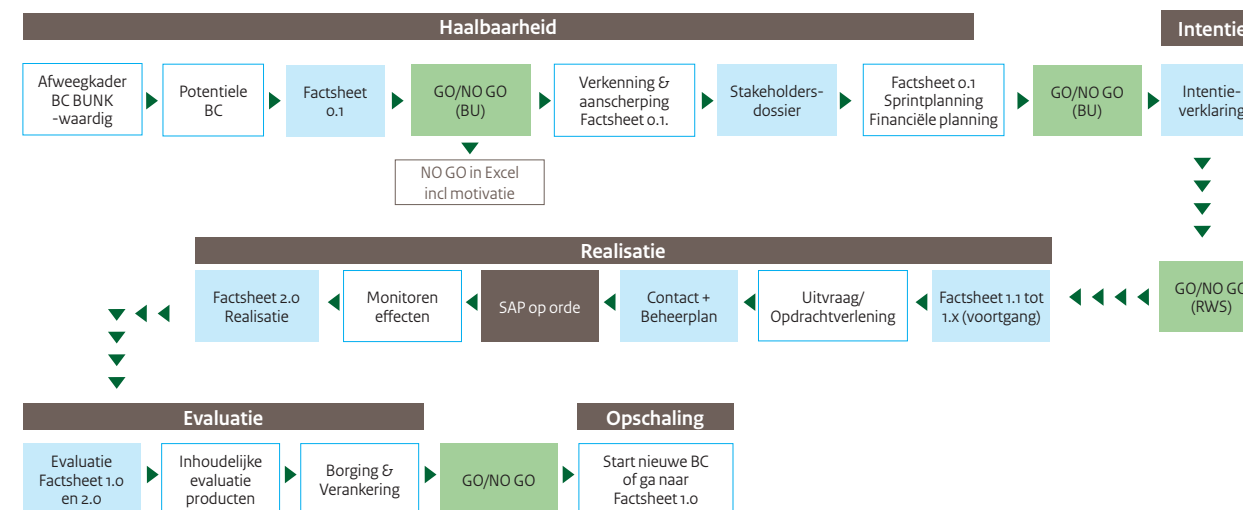
5.4 Besluitvorming rondom een businesscase

In de werkwijze is een besluitvormingsproces ontwikkeld om te beslissen of een business case kan gaan starten. Er zijn daarnaast verschillende Go-/No Go-momenten voor (tijdelijke) stopzetting of verdere ontwikkeling van een business case. Hierbij wordt expliciet stilgestaan bij de toegevoegde waarde en leerervaring van de business case. Op het gebied van Profit wordt voor elke business case een specificatie van de kosten, opbrengsten en besparingen gemaakt.

De waardering van de drie P's in elke business case kort samengevat:

- Leidt een nieuwe business case tot een nieuwe duurzame keten, die zelfstandig kan werken? En waardoor de (economische en sociale) vitaliteit in een gebied en/of branche wordt versterkt?
- Leidt een nieuwe business case tot een betere kwaliteit van het natuurlijk kapitaal, waardoor een gebied meer klimaat adaptief en –bestendig wordt? En waardoor de randvoorwaarden voor People en Profit worden geborgd?
- Leidt een nieuwe business case tot kostenreductie of tot inkomsten? Of leidt het tot waardevermeerdering van de bodem en/of de grondstof?

Na een gezamenlijke Challenge krijgt het desbetreffende projecten Go of No-Go om een business case te worden in het portfolio.



Figuur 8: Proces flow rond besluitvorming

5.5 Backoffice

Nast de stuurgroep is er veel contact en uitwisseling in het bestaande netwerk als het gaat om kennis en inspiratie ten behoeve van de business cases. Het netwerk dient niet alleen als klankbord, maar ook voor de uitvoering, areaalkennis en generieke kennis. BUN-K heeft sterke verbindingen met Water, Verkeer en Leefomgeving (WVL), de Regio- en projectteams en kennispartners buiten Rijkswaterstaat, waaronder universiteiten, hogescholen en bedrijven.

Vanuit 'Project Control Rijkswaterstaat' is Karin Meijer bij BUN-K betrokken. Zij heeft een onafhankelijke rol en is inhoudelijk niet verantwoordelijk voor de resultaten van BUN-K. Ze helpt om beheerst en transparant het programma te runnen. Ze kijkt kritisch mee naar systemen en processen binnen BUN-K. Zo zorgt ze ervoor dat de informatie op de juiste manier tot stand komt en daarmee betrouwbaar en volledig is.



6 ► People en Planet

Doelstellingen en resultaten

Zoals aangegeven in H4 is de doelstelling op people en planet afgesproken om drie aansprekende en onderscheidende projecten op te starten en uit te voeren die een significante invloed hadden op werkgelegenheid, educatie & bewustwording, ketenontwikkeling en samenwerkingsverbanden (People) en op het versterken van ecosysteemdiensten ten behoeve van van productie en regulering (Planet).

Resultaten People en Planet 2017		
	Doelstelling	Resultaat
People	<p>3 aansprekende en onderscheidende projecten op het gebied van:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werkgelegenheid; • educatie & bewustwording; • ketenontwikkeling; • samenwerkingsverbanden. 	<p>Educatie & Bewustwording: Bomencirkels – Educatie & Bewustwording. Samen met de Rijkswaterstaat regio's, provincies en Staatsbosbeheer hebben we op 6 locaties bomen geplant. Om kinderen al vroegtijdig het belang mee te geven van de waarde van onze natuur worden de bomen geplant door lokale schoolkinderen in het bijzijn van volwassenen.</p> <p>Werkgelegenheid, Samenwerkingsverbanden, Ketenontwikkeling Grasproject met Haven van Amsterdam. Eind 2030 zijn alle activiteiten met kolen uitgefaseerd. Hierdoor ontstaat leegstand en werkloosheid. Ons doel is om de terreinen, die leeg komen te staan, een nieuwe bestemming te geven met een biobased initiatief. Samen met Regio WNN, Newfoss, de provincie en Waterschap zijn we een samenwerking gestart voor een biobased cluster waar gras uit dit gebied hoogwaardig wordt toegepast.</p> <p>Samenwerkingsverbanden ARN – dé recyclingexpert van de mobiliteitsbranche – helpt Rijkswaterstaat bij de ontwikkeling van een biomassa-registratietool. Een goede registratie van de kwaliteit en kwantiteit van biomassa is het fundament. Als dat in beeld is, kan RWS de volgende stap zetten: het gaan sturen op hoogwaardiger verwerken van de grondstof biomassa.</p>
Planet	<p>3 aansprekende en onderscheidende projecten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versterken ecosysteemdiensten t.b.v. productie (hout, vezels, voedsel); • Versterken ecosysteemdiensten t.b.v. regulering (waterregulatie, bestuiving, koolstof vastlegging). 	<p>Versterken ecosysteemdiensten t.b.v. productie en regulering (hout, bestuiving, koolstofvastlegging) Revitalisering A6 Lelystad – hout, Koolstofvastlegging. Actief bosbeheer met als doel revitalisering van de bosschages in het areaal van Midden Nederland langs de A6 ter hoogte van Lelystad-Noord leidt tot inkomsten door de verkoop van hout en tevens tot koolstofvastlegging, biodiversiteit, waterberging en bodemvruchtbaarheid door de herplant opgave.</p> <p>Versterken ecosysteemdiensten t.b.v. regulering (bestuiving) Honey Highway – Bestuiving. In navolging van de A4 heeft BUN-K de Honey Highway opgeschaald op de boomcirkel-locaties en de N18. Voor de natuur en voor de economie is het van groot belang dat het goed gaat met de bijen- en vlinderpopulatie in Nederland. Ze zorgen niet alleen voor bestuiving van allerlei gewassen t.b.v. landbouwsector en natuurgebieden. Ook bestrijden zij plaagsoorten als plantenluizen, bepaalde keversoorten en rupsen. De bestuivers hebben een belangrijke impact op de welvaart en het welzijn in Nederland.</p>

Resultaten People en Planet 2017

	Doelstelling	Resultaat
Planet		Versterken ecosysteemdiensten t.b.v. productie en regulering (biomassa en water-regulatie). Noordwaard. In de afgelopen jaren hebben we het gebied Noordwaard opnieuw ingericht zodat het een overstromingsgebied kan blijven. In het gebied zijn veel mogelijkheden voor 'biobased economy', zowel op korte als op lange termijn. Het gaat dan om duurzaam beheer van het gebied, met zinvolle toepassingen voor biomassa. En als het mogelijk is, maken we lokaal optimaal gebruik van wat het gebied te bieden heeft (versterken van ecoysteemdiensten / natuurlijk kapitaal). Met Regio West Nederland Zuid en de Opdrachtnemer hebben we de te versterken ESD in kaart gebracht. Hiermee gaan we komend jaar verder aan de slag.



Monitoring

Voor 2017 is op basis van een professioneel oordeel geduid of een business case goed of slecht scoort op People en Planet middels een kwalitatieve onderbouwing.

Voor 2018 staat op de planning om dit kwantitatief te maken. Daartoe is in het derde kwartaal in samenwerking met PwC, inhoudelijk deskundigen en eindgebruikers een 'designsprint'¹ uitgevoerd. Tijdens deze sprint zijn indicatoren voor People en Planet ontwikkeld. Met deze indicatoren kan een transparantere keuze en afweging worden gemaakt tussen de 3 P's in een business case op regio- en organisatieniveau.

Tijdens deze sprint zijn vier Key Performance Indicators (KPI's) geformuleerd. Deze hebben de toetsing doorstaan aan de doelstellingen van Rijkswaterstaat en het waardecreatieproces van BUN-K.

De indicatoren zijn ontwikkeld om verantwoording af te leggen over 'natuurlijk kapitaal'. Hiermee wordt bedoeld: alles wat groeit onder invloed van licht, met als motto 'hou het simpel' en zorg dat het schaalbaar is.

De volgende indicatoren zijn bepaald:

- CO₂-vastlegging;
- feel good (waardebeleving stakeholders);
- deel van het areaal waar de biomassa een expliciete bestemming heeft (niet zijnde storten);
- biologische kwaliteit groene areaal.

Bij de formulering van deze indicatoren is rekening gehouden met de mogelijke effecten bij sturing op deze indicatoren.

Deze effecten hebben niet alleen een impact op materiaalstromen, klimaat, landgebruik, biomassa, hoogwaardiger toepassen en robuustere en vitalere ecosystemen, maar ook op versterking van het natuurlijk kapitaal, bewustwording van gebiedspotenties en verbeterde relaties met stakeholders. Door te sturen op deze indicatoren wordt het behalen van de duurzaamheidsdoelstellingen van Rijkswaterstaat verbreed, transparanter en versneld.

¹ Een designsprint is een methode om nieuwe ideeën te ontwikkelen in een korte tijdsperiode (in dit geval vijf werkdagen), waarbij een interdisciplinair team samen tot tastbare resultaten komt.

7 Profit

‘Profit’ is essentieel, maar er moet een balans zijn met ‘People en Planet’. Een eenzijdige focus op financieel gebied zorgt voor roofofbouw op het beheerde areaal.

In de aanloop naar de oprichting van BUN-K is reeds een eerste business case gestart in september 2015. Tot aan de oprichting van BUN-K september 2017, zijn geen materiële kosten gemaakt, maar zijn wel feitelijke baten en eerste besparingen gerealiseerd. In de loop van 2017 is een vernieuwd beeld verkregen over de levensvatbaarheid van de overall business case (onder andere in financieel opzicht). Daarom is er half 2017 een herijking gemaakt en geaccordeerd door het Bestuur. Dertienjarige begroting uit het plan 2015 is bijgesteld naar een tienjarige begroting met als startpunt 2016. Vanaf 2017 zijn de werkelijk gerealiseerde baten en lasten (en besparingen) voor het volledige jaar afzetten tegen de grote cijfers voor 2017.

BUN-K krijgt voor de uitvoering van haar taken een taakstellingsbudget. Dit budget bestaat uit het ‘BLS-budget’ en het ‘bemensingsbudget’ (het ‘BU-budget’). Het BLS-budget bedraagt max. € 250.000 per jaar en is bedoeld om de business case van BUN-K (de ‘voorfinanciering’) te ondersteunen en faciliteren en voor de externe productkosten om de doelstelling te halen. Dit budget is vastgesteld voor drie jaar. Het BU-budget is voor de dekking van de personeelskosten van de vijf sleutelfunctionarissen en bedraagt € 450.000 per jaar. Met deze jaarrapportage wordt geen verantwoording afgelegd over de rentabiliteit van de individuele business cases van BUN-K. Wel over de feitelijke inkomsten en besparingen van de individuele business cases afgezet tegen de genoemde budgetten om de financiële potentie van BUN-K zichtbaar te maken.

Tevens wordt inzicht gegeven in de operationele kosten van de business unit.

7.1 Toelichting op de meerjarenbegroting

In de bovenstaande begroting is te zien dat over de eerste twee jaren de totale investeringskosten hoger liggen dan de opbrengsten en besparingen die daadwerkelijk gerealiseerd zijn. Om besparingen te realiseren, wordt vanaf 2017 onder andere een meer actief beleid op het gebied van contractmanagement met ketenpartners gevoerd. Bij nieuwe contracten worden veranderingen op het gebied van duurzaam vermarkten van biomassa doorgevoerd. Het aanbod van biomassa vanuit Rijkswaterstaat groeit dan met het tempo van vernieuwing van de onderhoudscontracten. Bestaande contracten worden alleen opengebroken als er een concrete afspraak over biomassa voor verwaarding is en als de baten opwegen tegen de kosten van het openbreken. Het omslagpunt wordt naar verwachting in 2018 al bereikt, waarbij de feitelijke opbrengsten en besparingen groter zijn dan de vaste lasten. Omdat voor biomassa zowel de prijs als het volume zich substantieel zal ontwikkelen in de komende jaren, wordt het verschil tussen de huidige en de nieuwe werkwijze snel groter. De verwachting is dat biomassa vanaf 2021 een continu groeiende nettowinst (exclusief besparingen) oplevert.

De waardestroom ‘hout’ zorgt voor een langjarige constante inkomstenstroom uit verkoop en uit grote besparingen in de beheerkosten door proactief beheer en onderhoud. In de huidige

in k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Inkomsten hout	40	40	280	320	280	225	225	225	300	350
Inkomsten gras	-	-	-	-	30	195	130	495	1.400	2.350
Totaal verwachte inkomsten	40	40	280	320	310	420	355	720	1.700	2.700
Besparingen hout	25	285	640	640	560	400	400	400	480	560
Besparingen gras	-	80	-55	-100	-	35	40	550	660	1105
Totaal verwachte besparingen	25	365	585	540	560	435	440	950	1.140	1.665
Som inkomsten en besparingen	65	405	865	860	870	855	795	1.670	2.840	4.365
Verwachte kosten	235	700	700	620	450	450	450	450	450	450
Verwacht resultaat	-170	-295	165	240	420	405	345	1.220	2.390	3.915

economie is er voldoende afzetmarkt voor hout. Bij de waardestroom ‘gras’ is duidelijk dat inkomsten zich manifesteren als de keten zich verder ontwikkelt en er geen storkosten meer zijn. Het ontwikkelen van de keten vraagt niet alleen tijd. Het vraagt ook om substantiële investeringen per inhoudelijke business case van ten minste anderhalf jaar vóóordat de operationele fase (rond 2020) kan worden opgestart. Tot die tijd zijn er wel besparingen mogelijk door teruglopende storkosten. Op individuele business cases kunnen wel stappen worden gezet om inkomsten uit gras te halen (die nu niet separaat zichtbaar zijn). Dit heeft een positieve uitwerking op de financiële resultaten. Bij de waardestroom ‘aquatisch’ is nog geen rekening gehouden met inkomsten uit deze grondstof. Dit komt doordat de toepas-

singsmogelijkheden nog prematuur en in ontwikkeling zijn. De overige waardestromen (duurzame gebiedsontwikkeling, biobermen & biodiversiteit en biobased products) zijn randvoorwaarden om kostenbesparingen en inkomsten ook op de langere termijn te realiseren en een vitale bodem te behouden. Vooral nog zijn deze waardestromen niet in cijfers uitgedrukt in de meerjarenbegroting. In de onderstaande tabel is een schatting van het verwachte realisatiepercentage ‘hout’ en ‘bermgras’ (in 1.000 tonnen droge stof). Dit percentage is gebaseerd op het areaal dat Rijkswaterstaat beheert (en niet in pacht bij derden). De potentiële omvang hout blijft door de jaren heen ongeveer gelijk. De potentiële omvang gras neemt continu toe door het aflopen van de

in 1.000 ton droge stof per jaar	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Potentieel hout	48	48	48	48	48	48	48	48	48
Beschikbaar hout	1	8	8	7	5	5	5	6	7
Verwachte realisatie hout	2%	17%	17%	15%	10%	10%	10%	13%	15%
Potentieel bermgras	105	110	115	120	120	125	125	130	130
Beschikbaar bermgras	5	10	15	15	20	20	25	25	30
Verwachte realisatie bermgras	5%	9%	13%	13%	17%	16%	20%	19%	23%

meerjarige onderhoudscontracten, en voor nieuwe contracten het eigendom bij de opdrachtgever (Rijkswaterstaat) blijft. De verwachte aangroei hout ligt in lijn met de verwachte kap. Het realisatiepercentage neemt de komende jaren tijdelijk toe, door het op orde brengen van de percelen zonder dat het afbreuk doet aan het milieu en het totale potentieel.

7.2 Staat van baten en lasten over 2017

De staat van baten en lasten is opgesteld volgens grondslagen voor waardering en resultaatbepaling. BUN-K heeft hier zelf intern voor gekozen en heeft aansluiting gezocht met het algemeen gebruikelijke stelsel van 'baten en lasten'. Deze rapportage legt de verantwoording af over de periode 1 januari 2017 tot en met 31 december 2017. De cijfers waarmee wordt vergeleken komen uit de periode 1 september 2016 tot en met 31 december 2016. De werkelijke cijfers 2017 zijn afgezet tegen de begrote cijfers 2017. Hoe de verschillende posten uit de staat van baten en lasten tot stand zijn gekomen, net zoals de beknopte analyse van de verschillen, is toegelicht in paragraaf 7.4.

Er is gekozen om eigen grondslagen toe te passen. Daarom, om het goed te kunnen begrijpen, een nadere toelichting op baten, lasten, resultaat en besparingen.

- Baten uit biobased producten hout, gras en aquatisch zijn gerealiseerde inkomsten uit de huidige business cases. Inkomsten uit de verkoop van biobased producten verwerken we zodra alle belangrijke rechten en risico's rondom het eigendom zijn overgedragen aan de koper. De cijfers zijn overgenomen uit de financiële administratie van BUN-K.
- Personeelslasten en overige beheersingskosten zijn op historische basis bepaald en worden toegerekend aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Dit is gebaseerd op het

'voorzichtigheidsprincipe'. De cijfers zijn ontleend aan de personeelsadministratie van Rijkswaterstaat en de financiële administratie van BUN-K.

- Het resultaat is het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoording het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.
- Onder besparingen wordt verstaan het verlagen van operationele kosten volgens het voorzichtigheidsprincipe. Dit is het gevolg van de vernieuwde actievere marktaanpak. Rijkswaterstaat heeft de mogelijkheid om de ontwikkeling van de branche te versnellen, innovatie te stimuleren en duurzamer te werken. Dit kan de organisatie dankzij de grote hoeveelheid areaal, het jaarlijks vrijkomende volume aan biomassa en de langjarige zekerheid in productie. De nieuwe marktaanpak leidt tot lagere operationele kosten.

Traditioneel betaalt Rijkswaterstaat aan de opdrachtnemer storkosten van gemiddeld € 20 - € 25 per ton voor de afvoer van bermgras. Door de ontwikkeling van de Markt door de aanjagende rol vervallen deze storkosten op termijn. De waarde van de biomassa gaat naar Rijkswaterstaat en zorgt dus voor opbrengsten bij het vermarkten ervan. De besparingscijfers komen tot stand door het extrapoleren van de kosten die uit de oude situatie voortkomen per ton biomassa (uit de oude contractvoering) en deze toe te passen in de nieuwe situatie.

Proactief beheer aan houtopstanden leidt tot besparing door vermijden van reactief onderhoud en uitvoering door branches met kennis op dit vakgebied.



In de onderstaande tabel ziet u de staat van baten en lasten 2017.

	Ref	Resultaat 2017	Begroting 2017	Resultaat 2016*
Baten – biobased producten				
- Waardestroom hout		€ 15.069	€ 40.000	€ 53.641
- Waardestroom gras		€ -	€ -	€ -
- Waardestroom aquatisch		€ -	€ -	€ -
Totale baten	1	€ 15.069	€ 40.000	€ 53.641
Lasten				
- Personeelskosten	2	€ 425.306	€ 450.000	€ 153.359
- Huisvestingskosten	3	€ 20.618	€ 250.000	€ 11.258
- Communicatiekosten	3	€ 79.856		€ -
- Overige kosten	3	€ 104.369		€ 27.385
Totale bedrijfslasten		€ 630.149	€ 700.000	€ 192.002
Resultaat		€ 615.078 -/-	€ 660.000 -/-	€ 138.361 -/-
Besparingen				
- Besparingen hout		€ 285.000	€ 285.000	€ -
- Besparingen gras		€ 78.250	€ 78.000	€ 25.000
- Besparingen aquatisch		€ -	€ -	€ -
Totaal besparingen	4	€ 363.250	€ 363.000	€ 25.000
Resultaat inclusief besparingen		€ 251.828 -/-	€ 297.000 -/-	€ 113.361 -/-

Het resultaat over 2017, waarbij rekening gehouden is met gerealiseerde besparingen, bedraagt ongeveer € 252.000 negatief. Dit is gefinancierd met de twee eerder genoemde budgetten. Een andere analyse van de afwijkingen van de werkelijke baten en lasten met de begrote cijfers staat in paragraaf 7.3.

7.3 Financiële analyse van de resultaten 2017

Referentie 1: Inkomsten biobased producten

Begroting:

Voor 2017 is rekening gehouden met 1.000 ton beschikbaar gekomen hout uit nat en droog areaal. Dit kan worden afgezet tegen € 40 per ton (totaal € 40.000). Deze inschatting is gemaakt op basis van nieuwe en bestaande afspraken met opdrachtnemers. De prijscomponent is in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van het hout. Deze ligt gemiddeld tussen de € 25 - € 50 per ton. Een beperkt deel van het totale beschikbare hout en gras is nu onderdeel van een business case van BUN-K, zoals aangegeven in H4.5

Baten:

In 2017 vonden er twee verkooptransacties aan derden plaats. In totaal is ongeveer 150 ton hout geleverd tegen een prijs van ongeveer € 50 per ton (totaal € circa 7.500) voor het opwekken van energie uit hout. Daarnaast is ongeveer 90 ton hout geleverd tegen een prijs van € 55 per ton (totaal circa € 5.000) voor groenrecycling.

De waardestromen gras en aquatisch leverden nog geen inkomsten op door de geleidelijke transitie naar de vernieuwde proactieve werkwijze. In nieuwe contracten is sinds half 2016 opgenomen dat de beschikbare biomassa qua eigendom verblijft bij Rijkswaterstaat. Gedurende 2017 is nog vaak gewerkt via aflopende meerjarencontracten. Daardoor had Rijkswaterstaat niet het eigendom over de biomassa die in 2017 beschikbaar kwam. Ook was voor beide waardestromen nog onvoldoende afzetmarkt om in 2017 inkomsten te genereren.

Toelichting afwijking:

De afwijking baten 2017 ten opzichte van de begroting wordt met name veroorzaakt door het wegvallen van een geprognosticeerde opbrengst op een houtoogstproject. Dit kwam door een schikking in een kort geding met een opdrachtnemer. In 2016 vond één verkooptransactie plaats met een derde partij, waarbij circa 1.500 ton hout is geleverd tegen een prijs van € 30.

Referentie 2: Personeelslasten

Begroting:

Het BU-budget is volledig bedoeld voor de financiering van de personele lasten van de business unit. De business unit bestaat uit de vijf sleutelfunctionarissen (vijf FTE) en bedraagt voor 2017 € 450.000. Bij de begroting van de personeelslasten is een budget aangehouden van € 90.000 per FTE. Dit is gebaseerd op de toepasselijke ambtelijke salarisschalen uit de 'Handleiding Overheidstarieven'.

Lasten:

De personeelslasten komen uit de salarisadministratie over het jaar 2017. Het gaat dan om alle direct toerekenbare kosten voor het personeel (waaronder brutolonen, sociale lasten, pensioenpremies en diverse overige personeelskosten). De werkelijke personeelslasten over het gehele jaar bedragen € 425.306.

Toelichting afwijking:

In 2017 zijn twee vacatures ontstaan op sleutelposities: sinds half april 2017 werkt er geen Business Developer meer in het team. Daarnaast miste BUN-K van september t/m december 2017 een bedrijfskundig (financieel) analist. In tegenstelling tot de kosten van de bedrijfskundig analist, drukten de kosten van de business developer het hele jaar op de begroting. Vanaf 1 januari 2018 drukten de kosten van de Business Developer niet

meer op het budget, maar er is nog geen zicht op invulling van de vacature. Inmiddels is per 1 januari 2018 op interim basis een bedrijfskundig analist aangenomen.

Referentie 3: Huisvestingskosten, communicatiekosten, overige kosten

Begroting:

Om de doelstellingen van BUN-K te kunnen realiseren is een budget gekregen voor drie jaar. Jaarlijks is dit € 250.000 voor het faciliteren van de werkzaamheden van het team en voor faciliteren van de Regio e/o business cases (geen personeelskosten). Het budget dat niet is ingezet, kan het jaar erna worden gebruikt. Voor het jaar 2017 zijn de begrote kosten gelijk aan het budget dat ter beschikking is gesteld voor dat jaar.

Lasten:

De werkelijke bedrijfslasten (exclusief personeelslasten) bedragen € 204.843.

Toelichting afwijking:

Behalve wat is overeengekomen in de taakstelling van BUN-K, zijn geen concrete afspraken gemaakt over de exacte invulling van het jaarlijkse budget van € 250.000. De lasten zijn op hoofdlijnen gebudgetteerd en een analyse op detailniveau is daarom ook niet mogelijk.

Referentie 4: Besparingen gras en hout

Begroting besparingen hout:

Rijkswaterstaat voert traditioneel reactief onderhoud uit aan bomen als er verkeersgevaarlijke situaties ontstaan (Visual Tree Assessment, oftewel VTA). Dit leidt tot ad hoc en prijsintensief onderhoud. Het kost gemiddeld € 600 voor het afvoeren van

één VTA-boom. Dit is gebaseerd op historische gegevens uit de Rijkswaterstaat administratie (bijvoorbeeld kosten wegafzettingen) en externe kosten (voor het rooien van de bomen). Door het proactief landelijk bosbeheer worden deze kosten verminderd. De begrote besparingen voor 2017 ontstaan door de houtoogst en de revitalisering die via twee business cases zijn gerealiseerd: 'A28/A32' en 'A50'.

Begroting besparingen gras:

Traditioneel laat Rijkswaterstaat bermgras maaien en dit vervalt aan de opdrachtnemer. Rijkswaterstaat betaalt gemiddeld € 20 - € 25 per ton stortkosten voor maaiselafvoer. Dit is gebaseerd op zowel historische facturatiegegevens (zogenaamde gatefees) van ketenpartners als op data uit een onafhankelijk onderzoek van een derde partij. Uit marktgegevens blijkt dat deze gate-fee al daalt. Voor 2017 was de prognose van de besparingen opgenomen vanuit de business case 'van Berm tot Bladzijde' en de 'biobased lichtmastbeschermers' langs de A12 en N11. Omdat (berm)gras als grondstof voor verdere verwerking kan worden ingezet, besparen we op traditionele stortkosten. Tegelijkertijd ontstaan wel meerkosten door het grasbewerkingproces. Deze bewerkingskosten (ontstaan door het oogsten, vervoeren en kuilen van gras) bedragen gemiddeld (afhankelijk van de kwaliteit) tussen de € 7 en € 13 per ton en zijn ruimschoots lager dan de historische stortkosten van € 20 - € 25 per ton.

Besparingen hout:

BUN-K heeft op twee business cases enorme besparingen kunnen realiseren in 2017. De eerste besparing via business case 'A50' bedraagt € 120.000. In 2017 zijn ongeveer 200 bomen gerooid om verkeersonveilige situaties te voorkomen. Dit is ongeveer 10% van het totaal aantal verwijderde bomen op het

betreffende areaal van Rijkswaterstaat in 2017. Gemiddeld kostte het rooien van een boom in 2017 € 600 o.b.v. de historische gegevens binnen Rijkswaterstaat vanuit de facturatie van ketenpartners. De tweede besparing kwam uit de business case 'A28/A32' en bedraagt € 165.000. Ook deze besparing is conform de bovenstaande methode berekend.

Besparingen gras:

In 2017 heeft BUN-K ongeveer 5.000 ton gras een andere bestemming gegeven als onderdeel van de business case 'Van Berm tot Bladzijde'. De werkelijke bewerkingsprijs voor dit type bermgras was € 12 per ton. De stortkosten volgens het oude scenario zouden € 26,25 per ton bedragen. Dit positieve prijsverschil (van totaal € 71.250 in 2017) wordt ingeboekt en verantwoord als een besparing. Verder is een kleine besparing in 2017 gerealiseerd van circa € 7.000 door het plaatsen van lichtmastbeschermers waardoor schade als gevolg van reparatie, onderhoud en verkeershinder is voorkomen.

Toelichting afwijking:

De afwijking van de gerealiseerde besparingen in 2017 ten opzichte van de begrote besparingen is 2017 is erg klein. In 2016 is naast een feitelijke opbrengst een kleine besparing gerealiseerd door houtoogst binnen de business case 'A28 (Oost-Nederland)'.





8 ► Verder professionaliseren in het komende jaar

In 2018 intensiveert BUN-K de ingezette koers en manifesteren we ons binnen en buiten Rijkswaterstaat. Om verder te groeien wordt een aantal aandachtspunten opgepakt.

Een stabiel BUN-K team verder ontwikkelen

In het afgelopen jaar verlieten twee BUN-K medewerkers op sleutelfuncties het team. Werken binnen een start-up paste niet bij hun kwaliteiten. Het team ving de verplichtingen van de bedrijfskundig analist op. Deze functie is vanaf 1 januari 2018 weer ingevuld.

De vacature voor de Business Developer staat nog steeds open. Het afgelopen jaar zijn de targets niet gehaald voor het creëren van de vraag naar biomassa en het vergroten van de afzetmarkten (-80%). Zowel binnen als buiten Rijkswaterstaat is het een uitdaging om een nieuwe Business Developer aan te trekken. De verwachting is dat deze functie pas op zijn vroegst in het derde kwartaal vervuld is.

Met 3 sleutelfunctionarissen en 3 andere collega's is een stabiel team ontstaan. Met dit hechte team kan verder uitgebouwd en doorgegroeid worden richting een duidelijke toekomst, waarbij taken en verantwoordelijkheden helder zijn.

Het portfolio van BUN-K verder uitbreiden en verstevigen

Vrijspelen van voldoende biomassa (hout en gras) in de regio blijft van groot belang. Dit zorgt op korte- en middellange termijn voor waardecreatie. Hier ligt een afhankelijkheid met de duur van de huidige aanleg- en onderhoudscontracten en werkwijzen in het groenbeheerplan en op welke wijze de

Regio / Rijkswaterstaat haar areaal wil inzetten om duurzaamheidsdoelstellingen te halen. De verschillende opgaves en eventueel conflicterende inzet van hetzelfde stuk land kunnen tot spanningen leiden. Het blijft een uitdaging zoveel mogelijk functies en opgaves te combineren op één plek. Om voldoende aanbod van biomassa te houden, is de helft tot driekwart van het areaal nodig, al kan dit per regio verschillen. Nadere uitwerking is nodig om te weten hoe en waar areaal voor biomassa hand in hand kan gaan met andere opgaves. Aquatische biomassa verdient meer aandacht, omdat het nog erg in de innovatie-fase zit en op lange termijn voor waardecreatie zorgt. De vacante functie van Business Developer is essentieel om de langjarige afzet van biomassa en stabiliteit in de ketenontwikkeling te borgen en daarmee samenhangende stijging van de grondstofprijs te verzekeren.

BUN-K's interne processen verder professionaliseren

Voor verdere groei zijn heldere interne besluitvormingsprocessen essentieel. Die processen zorgen voor een transparant en goed geformuleerd groeiplan. Duidelijke Go / No Go momenten helpen om te zorgen dat het portfolio gevuld en gedekt blijft met business cases met potentie. Daarnaast zijn goede indicatoren met heldere targets en monitoringtools belangrijk om voortgang te blijven meten. In het eerste jaar van BUN-K is

een start gemaakt en voor komend jaar staat verdere professionalisering gepland. Ook een duidelijke jaarrapportage helpt om vast te leggen wat de groei is, hoe deze plaatsvindt en wat de ambities zijn.

Beter uitnutten van de verbinding met Vastgoed

De rol van vastgoed portefeuillemanagement (PFM CD) en de relatie met RVB geven mogelijkheden om verder te verkennen en benutten. Bijvoorbeeld het inzetten van het areaal voor de klimaatdoelstellingen door aanvullingen te maken in de set van voorwaarden voor ingebruikgeving van gronden. Dit kunnen slimme meekoppelkansen worden.

Marktpartijen stimuleren tot nog meer samenwerking in het verwaarden van biomassa

Om de nieuwe werkwijze van BUN-K nog verder te implementeren, moeten de Regio's en marktpartijen worden geprikkeld om zelf business cases aan te dragen op het gebied van duurzaamheid. Ook voor deze partijen moet duurzaamheid net zo vanzelfsprekend worden als veiligheid. Duurzaamheid wordt nu vaak nog als facultatief gezien en dit moet veranderen. Ook de kaders en het beleid moeten worden aangepast zodat duurzaamheidsimpulsen daadwerkelijk uitgevoerd kunnen worden. Partijen zullen zichzelf uit de markt gaan prijzen bij Rijkswaterstaat als ze niet bijdragen aan de doelstellingen van Rijkswaterstaat op dit gebied. Duurzaamheidscriteria spelen hier een grote rol in.

Helder en herkenbaar zijn binnen Rijkswaterstaat

BUN-K staat bekend als een betrouwbaar en deskundig partner binnen Rijkswaterstaat. Verdere professionalisering helpt hierbij en het blijft belangrijk om zelf actief de Regio's te benaderen met een helder verhaal. Op deze manier continueert de verbinding

en interactie tussen BUN-K en de Regio's en wordt duidelijk hoe zij met hun groene areaal kunnen bijdragen aan de duurzaamheidsdoelstellingen van Rijkswaterstaat. De grote lijn van BUN-K is waarde creëren voor People, Planet en Profit vanuit het te beheren areaal. Daarna wordt het al gauw een technisch verhaal. Het blijft nodig de verstaalslag tussen de hoge doelstellingen en operationele zaken te maken. De opgestelde People en Planet indicatoren zullen daarin van pas komen. Helderheid en herkenbaarheid helpen om de benodigde mindshift binnen Rijkswaterstaat te versnellen, wat de impact van de werkzaamheden vergroot.

Doorontwikkelen naar een transparant besparingsmodel

In de eerste bestaansjaren is het essentieel om besparingen in kaart te brengen en hierover transparant te rapporteren. De business unit merkte dat daar een uitdaging ligt. Besparingen kunnen niet eenduidig worden gekwantificeerd en worden berekend aan de hand van onderbouwde aannames, vaak gebaseerd op historische gegevens. Gezien de diversiteit aan business cases is het ook moeilijk om een eenduidig model te hanteren voor het doorrekenen van besparingen. De indruk kan bestaan dat de komende jaren de besparingen exceptioneel hoog zijn. Actieve registratie van contracten en het doorrekenen van elk individueel contract kan een eerste aanzet zijn voor het opzetten van een besparingsmodel. Daartoe kan gebruik worden gemaakt van een scenario-analyse. Essentieel is om de onderhavige veronderstellingen bij de diverse scenario's te beschrijven. Gezien de ontwikkelingen ligt het voor de hand dat herijkingen van de meerjarenbegroting plaatsvinden. Werken met scenario's tijdens een begrotingscyclus wordt tevens van toegevoegde waarde in de periodieke (kwartaal)rapportages die nu nog vaak ad hoc zijn en een beperkte financiële inhoud kennen.

Een eenduidige financiële administratie in SAP gekoppeld aan BUN-K BED

In BUN-K BED is data inzichtelijk per waardeestroom, business case eigenaar, status (actief of niet) en worden inkomsten, uitgaven, besparingen en resultaat gerapporteerd. BUN-K BED wordt voor het afleggen van verantwoording over de voortgang gebruikt en voor sturing op het portfolio. Momenteel wordt gewerkt aan een koppeling tussen BUN-K BED en het SAP systeem, zodat financiële resultaten direct worden ingelezen op transparante wijze per project. De intentie is meer en meer duidelijkheid te krijgen over waar welke kosten worden gemaakt, zoals kosten binnen de Regio's van de business cases. IK's kunnen via een nog nader uit te werken verdeelsleutel worden gealloceerd aan de diverse business cases. Daarnaast de verantwoording op de baten en besparingen op het project waar deze gerealiseerd zijn.

Groeipad naar een volwassen (financiële) jaarrapportage

De reis die BUN-K in financieel opzicht meemaakt is uitdagend voor het hele team. Individuele business cases zijn levensvatbaar als ze ook financieel rendabel zijn. Daarom is investeren in het doorrekenen van de financiële gevolgen van individuele business cases via het systeem BUN-K-BED belangrijk. Individuele business cases moeten als één integraal geheel samengevoegd kunnen worden voor een goede onderlinge vergelijkbaarheid. Deze jaarrapportage geeft weliswaar een goed beeld van de financiële overheadkosten voor BUN-K 2017 afgezet tegen de baten en besparingen op individuele projecten, echter de totale projectkosten voor de uitvoering van de business cases worden niet via deze jaarrapportage verantwoord. Hiertoe heeft Rijkswaterstaat een andere interne systematiek van verantwoord. De onderbouwing van elke business case moet een transparant beeld geven van mogelijke extra projectkosten gerelateerd aan de opbrengsten en besparingen. Zo kan een reëel beeld van de overall rentabiliteit van BUN-K verkregen worden.



9 ► Totstandkoming jaarrapportage

Een veranderende organisatie brengt uitdagingen met zich mee, evenals de opzet van BUN-K, wanneer er voor het eerst verantwoording moet worden afgelegd over het gevoerde beleid en de impact van werkwijze door en kosten van BUN-K. BUN-K heeft zich dan ook laten ondersteunen bij de totstandkoming van deze eerste jaarrapportage, waarin verantwoording wordt afgelegd over de prestaties op gebied van people, planet en profit, door een onafhankelijk accountantsbureau.

De doelstellingen voor de jaarrapportage zijn het afleggen van verantwoording aan het Bestuur van Rijkswaterstaat en het verkrijgen van een overzicht van de huidige stand van zaken waarmee BUN-K kan gaan sturen op de pijlers people, planet en profit. Daarnaast moest de rapportage een groeiplaan met aanbevelingen bevatten en inzicht verschaffen in de transitiefase waarin BUN-K zich bevindt met een vooruitblik richting 2018.

De ondersteuning is vooral van beschrijvende aard geweest waarbij de (interne) data is opgehaald uit de gebruikte systemen en uit interviews met sleutelfunctionarissen. Na ordening en rubricering van deze data zijn ook externe bronnen geraadpleegd. Voorts zijn brede ervaringen in de sector ingebracht en zijn aanbevelingen door het bureau zowel op financieel als op niet-financieel gebied gedaan, die BUN-K helpen om naar een volwassen en professionele werkwijze en rapportage door te groeien.

Deze gebundelde en getoetste informatie heeft geresulteerd in de rapportage die voorligt. Omdat brononderzoek van de financiële data geen onderdeel van de opdracht was i.v.m. de complexiteit van financiële systemen en de reikwijdte van projecten buiten de scope van BUN-K, kan geen extern waardeoordeel gegeven worden over de betrouwbaarheid van verzamelde en gepresenteerde (financiële) data. Verder is er voor deze eerste rapportage bewust gekozen om de werkwijze, processen en transitieopgave van het team uitgebreid te beschrijven. In volgende rapportages zal dit niet meer noodzakelijk zijn.

Gorinchem, 16 maart 2018

Manager Business Unit Natuurlijk Kapitaal

M. Götz

Appendices

Appendix I. Internationale en nationale kaders

Klimaatakkoord Parijs

In december 2015 was er een VN-klimaattop in Parijs: de Conference of Parties (COP21). Nederland stemde in met een nieuw VN Klimaatakkoord. Het akkoord heeft als doel: de opwarming van de aarde beperken tot ruim onder 2 graden Celsius, met een duidelijk zicht op 1,5 graden Celsius. Op 22 april 2016 ondertekende staatssecretaris Dijksma het Klimaatakkoord namens de 28 lidstaten van de Europese Unie. Het akkoord gaat per 2020 in.

Het klimaatbeleid van Nederland richt zich op:

- Maatregelen om de gevolgen van klimaatverandering op te vangen (adaptatie). Bijvoorbeeld maatregelen voor waterveiligheid, zoetwatervoorziening, landbouw, natuur en gezondheid. Denk aan versterking van de dijken. En steden kunnen bijvoorbeeld meer bomen en groen planten tegen hittestress.
- Vermindering van de uitstoot van broeikasgassen zodat het klimaat niet zo snel en sterk verandert (mitigatie). Bijvoorbeeld door over te stappen van fossiele brandstoffen op duurzame energiebronnen. Zoals wind- en zonne-energie.

In 2020 moet de uitstoot (of emissie) van broeikasgassen 20% lager zijn dan in 1990.²

Rutte II, Rutte III en Rijksprogramma circulaire economie

In 2019 worden de mondiale klimaatafspraken van Parijs beoordeeld. De EU besluit in 2018 over haar eigen inbreng tijdens die beoordeling. In het regeerakkoord van Rutte III 'Vertrouwen in de toekomst' schrijft het kabinet hier onder andere over dat zij wil pleiten voor 49% minder uitstoot van CO₂ in 2030. Het ministerie van Infrastructuur & Milieu (I&M) en het ministerie van Economisch Zaken & Klimaat (EZK) richten zich met het Rijksbrede programma circulaire economie op de ontwikkeling naar een vóór 2050 te realiseren circulaire economie. De ambitie van het kabinet is om samen met maatschappelijke partners in 2030 een (tussen) doelstelling te realiseren van 50% minder gebruik van primaire grondstoffen (mineraal, fossiel en metalen). Met deze doelstelling op grondstoffengebruik sluit Nederland aan bij het ambitieniveau in vergelijkbare landen.

De volgende strategische doelstellingen worden nagestreefd:

1. Grondstoffen in bestaande ketens worden hoogwaardig benut;
2. Waar nieuwe grondstoffen nodig zijn, worden fossiele, schaarse en niet-duurzaam geproduceerde grondstoffen vervangen door hernieuwbare, duurzame en alternatief beschikbare grondstoffen;
3. We ontwikkelen nieuwe productiemethodes, gaan nieuwe producten ontwerpen en gaan gebieden anders inrichten. Ook bevorderen we nieuwe manieren van consumeren.³

² | <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering/klimaatbeleid>

³ | <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2016/09/14/bijlage-1-nederland-circulair-in-2050>

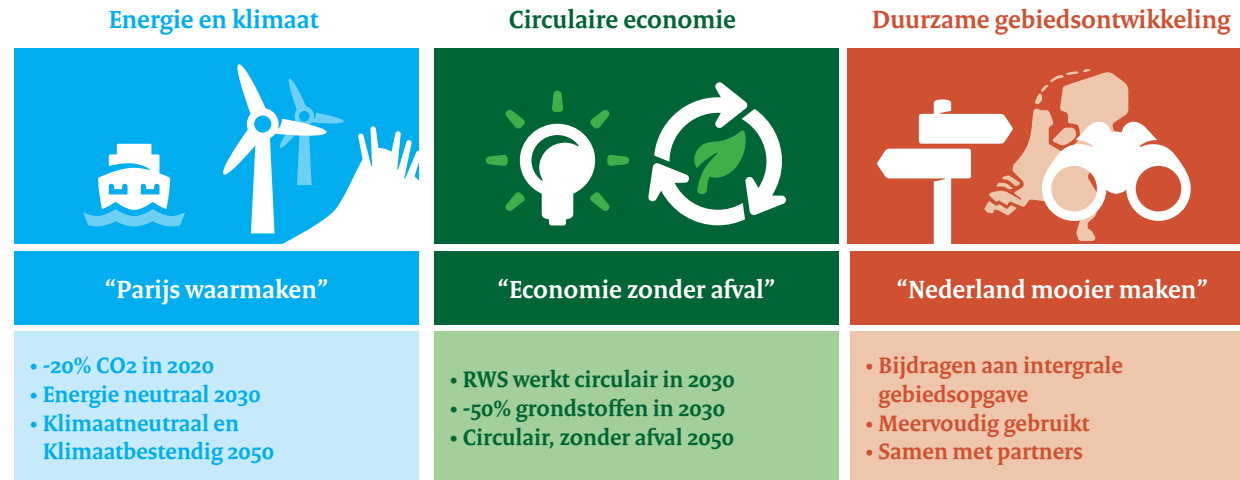
Daarnaast heeft het kabinet Rutte II aan Rijkswaterstaat de taakstelling meegegeven om € 53 miljoen te besparen. Dit geeft de context weer in welke BUN-K is opgericht.

Speerpunten Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat wil werken aan een schone, groene en prettige leefomgeving, óók voor volgende generaties. Rijkswaterstaat wil ten aanzien van biomassa kostenreductie en mogelijk opbrengsten genereren vanuit een duurzaamheidsgedachte, voor het uitvoeren van haar wettelijke taken. Hierbij zoeken we

voor de middellange termijn naar een groei om biomassa zo hoog mogelijk in de waardeketen te verwaarden, met hierbij een zo hoog mogelijk rendement (financieel en maatschappelijk). Niet vanuit de vraag ‘wat heb ik nodig?’, maar vanuit ‘wat is hier beschikbaar’ en ‘wat kan ik daarmee’. Bij een stimulering in de ontwikkeling van de keten, kan en zal biomassa zowel een financieel positief resultaat opleveren, alsook een duurzaamheidsimpuls creëren en bijdragen aan beleidsdoelstellingen ten aanzien van de CO₂-reductie, circulaire economie en de biobased economy waar I&M en Rijkswaterstaat voor staan.

Deze duurzaamheidsdoelstellingen zijn inmiddels omgezet in de speerpunten van Rijkswaterstaat, te weten:



Figuur 9 – Speerpunten Rijkswaterstaat

Appendix II. Begrippenlijst

3P's	People, Planet en Profit
Areaal	Een specifiek gebied, in dit geval het gebied dat Rijkswaterstaat beheert.
Biobased producten	Producten die gemaakt zijn van hernieuwbare grondstoffen.
Biomassa	Organisch materiaal (d.w.z. van planten en dieren).
Business case	Een project waarbij kosten en baten tegen elkaar worden afgewogen.
Circulair	Een model waarbij grondstoffen en producten worden hergebruikt of biologisch afgebroken. Hierbij kan een kringloop worden gecreëerd waardoor de hoeveelheid afval wordt geminimaliseerd.
Ecosysteemdiensten	Diensten die ecosystemen aan mensen leveren: producerend (eten, drinken, bouwmaterialen, etc.), regulerend (CO ₂ vastlegging, waterzuivering, bestuiving, etc.), cultureel (ervaring, educatie), en ondersteunend (bodemvruchtbaarheid, biodiversiteit).
Groene assets	Het groene areaal dat door Rijkswaterstaat wordt beheerd en waarbij onder invloed van zonlicht grondstoffen als gras, hout, riet, waterplanten en dergelijke kunnen groeien.
Ketenpartner	Partners die producten of diensten aanleveren of afnemen van BUN-K.
KPI	Key Performance Indicator is een meetbare waarde die laat zien in hoeverre doelstellingen worden behaald.
Meekoppelen	Het slim verbinden van andere initiatieven aan het betreffende ‘hoofdproject’, waardoor extra kosten worden vermeden en meerdere doelstellingen aan eenzelfde handeling of project kunnen worden gekoppeld.
Meervoudig benutten	Het stapelen van meerdere functies op/aan een gebied of locatie, zodat er meer waarde kan worden gecreëerd per 1 m ² . Dit heeft ook een directe relatie met meekoppelen.
Natuurlijk kapitaal	De voorraad hernieuwbare en niet-hernieuwbare hulpbronnen die gezamenlijk verschillende baten voor mensen opleveren.
Verwaarden	Het verwaarden van biomassa hangt samen met het principe van cascaderen (een zo hoogwaardig mogelijk hergebruik van reststromen). In dit proces wordt de biomassa verdeeld in verschillende fracties die alle een verschillende bewerking ondergaan. Zo wordt de biomassa optimaal verwaard.
Bunk Bed	Een eigen ontwikkelde database waarin besparingen, inkomsten en KPI's per business case worden geregistreerd en gemonitord om zo sturingsinformatie te genereren.

Fotografie: Wim vd Meerendonk en Emile van Eijk

Wij zijn natuurlijk kapitaal.

BUN-K

Business Unit Natuurlijk Kapitaal

Krinkelwinkel 21

4202 LM Gorinchem

natuurlijkkapitaal@rws.nl

Publicatiedatum maart 2018

BUN·K[®]



Rijkswaterstaat
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

