

Rekenen met de toekomst

Werkplaats CO₂-beprijzing
voor publieke en semi-publieke organisaties



Klimaatverbond
Nederland



Rekenen met de toekomst

Werkplaats CO₂-beprijzing
voor publieke en semi-publieke organisaties

Maart 2022

De rapportage *Rekenen met de toekomst – Werkplaats CO₂-beprijzing voor publieke en semi-publieke organisaties* is geschreven in het kader van de Werkplaats Rekenen met de Toekomst. De Werkplaats en deze publicatie zijn mede mogelijk gemaakt door het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, PIANOo en Alliander.

Projectteam: Jos van der Schot (tekst), Thijs de la Court (projectleider), Judith van de Geer en Dieuwertje Walch

Vormgeving en opmaak: Laura de Ridder en Dieuwertje Walch



Inhoud

Inleiding.....	1
1. Bevindingen in vogelvlucht	2
2. Voorlopige bevindingen	6
3. Werkplaats Rekenen met de Toekomst.....	8
4. Vervolgstappen	11
Bijlage: analyse.....	13

Inleiding

Sinds het voorjaar van 2021 ontwikkelen Klimaatverbond Nederland en Alliander, gesteund door PIANOo en het ministerie van IenW, een werkplaats over CO₂-beprijzing bij semi-publieke organisaties (RWS, ProRail, NS, netwerkbedrijven van energie en water) en andere partijen met een grote impact op de markt van investeringen in infrastructurele projecten. Doel is om de uitwisseling over toepassing van CO₂-beprijzing tussen deze partijen te intensiveren. Daarbij bouwen Klimaatverbond Nederland en Alliander voort op eerdere programma's die Klimaatverbond Nederland heeft uitgevoerd met publieke partijen (provincies, waterschappen en gemeenten).

Vanaf augustus heeft Klimaatverbond Nederland de eerste stappen gezet om een constructieve samenwerking tussen bovengenoemde partijen op gang te brengen. In de korte tijd die tot nu toe tot onze beschikking stond hebben we veel gesprekken gevoerd met de doelgroep, zeven diepte-interviews gehouden en drie webinars georganiseerd. Hier vindt u een overzicht van de bevindingen rondom CO₂-beprijzing bij bovengenoemde organisaties en een vooruitblik naar het komende jaar. In de bijlage staat een wat gedetailleerdere analyse.

1. Bevindingen in vogelvlucht

CO₂-beprijzing

“CO₂-beprijzing vormt het hart van de Europese Green Deal.” Veel duidelijker had Diederik Samsom het niet kunnen zeggen. Tijdens het webinar *CO₂-beprijzing – Rekenen met de Toekomst* op 4 november 2021, schetste de kabinetschef van Europees commissaris Frans Timmermans het EU-klimaatbeleid voor de komende decennia. “CO₂-beprijzing werkt,” stelde hij, refererend aan de stappen die de grote industrie en de elektriciteitssector hebben gemaakt sinds de invoering van het Europese emissiehandelssysteem (EU ETS). In de Europese Green Deal¹ gaat deze systematiek ook gelden voor de gebouwde omgeving en de transportsector en mogelijk later ook voor land- en grondgebruik, zoals landbouw en natuur. In de gebouwde omgeving zullen de financiële stromen gaan lopen via collectieve partijen, zoals warmteleveranciers voor woningen en olie- en gasbedrijven. Deze algemene prijsverhoging start in 2025 met een prijs van €50,- à €100,- per ton CO₂. Met een geleidelijke verhoging van deze prijs richt de EU zich op de overeengekomen doelen – 55% emissiereductie in 2030; CO₂-neutraal in 2050.

De ETS-prijs kan gezien worden als een minimumprijs voor alle Europese landen, bedrijven en organisaties. Het is uiteraard goed mogelijk om verschillende CO₂-prijzen te hanteren in verschillende situaties. Met name bij beslissingen over maatregelen, aankopen en investeringen met een lange levensduur en dus een lange-termijneffect is een hogere prijs denkbaar, een efficiënte prijs die daadwerkelijk leidt tot een andere, betere keuze.

Anticiperend of de leiding nemen

Wie rekent met de toekomst bereidt zich dus nu voor op serieuze CO₂-beprijzing. En, let wel, vluchten kan niet meer, want beprijzing van CO₂-uitstoot beperkt zich niet tot de EU. De Wereldbank signaleert al jaren een groei in het aantal landen dat enige vorm van CO₂-beprijzing hanteert. In het rapport van de Wereldbank² is ook te lezen dat inmiddels meer dan de helft van de 500 grootste CO₂-uitstoters met een interne CO₂-prijs rekenen, om zich voor te bereiden op de toekomst.

Veel bedrijven werken anticiperend aan (interne) beprijzing, als vorm van *compliance*: als de overheid CO₂-beprijzing introduceert, zijn ze er klaar voor. Voor netbeheerder Alliander ligt dat anders, stelt CEO Maarten Otto. “Wij doen dat omdat het onderdeel is van onze maatschappelijke opdracht. Wij kiezen ervoor om CO₂-beprijzing onderdeel te maken van ons businessmodel.” In gesprekken met andere semi-publieke organisaties

¹ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_nl

² <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35620>

voorafgaand aan het webinar horen we dezelfde geluiden, hoewel de ontwikkeling zich bij vrijwel alle partijen nog in een beginstadium bevindt en de invalshoeken verschillen.

Marieke Bonhof, CFO van waterleidingbedrijf Vitens, vertelt dat het bedrijf bewust heeft gekozen voor interne CO₂-beprijzing om de transitie naar een duurzaam drinkwaterbedrijf te versnellen. “Voor ons draait het om de waarde van water,” aldus Bonhof. “De prijs van water is laag, de waarde is hoog.” Daarbij vertaalt Vitens duurzaamheid als brede welvaart. Als voorbeeld hiervan noemt ze het ontgassen van het drinkwater. Door intern €100,- per ton CO_{2e} te rekenen wordt het rendabel om methaan af te vangen en om te zetten in groen gas. Zo ontstaat meervoudige waarde, wat vroeger ‘win-win’ werd genoemd.

Monitoring van impact en sturing

Leiding nemen is meer dan voorop lopen. Het is zoeken naar manieren om de impact te vergroten. “Sturen op impact betekent dat je zo veel mogelijk waarde toevoegt en ongewenste effecten zo veel mogelijk voorkomt,” stelt Vincent de Gooyert, hoofddocent systeemodynamica aan de Radboud Universiteit. En waarde is daarbij nadrukkelijk meer dan geld en bnp. Het gaat over brede welvaart en daardoor ook over sturing in de keten, stelt De Gooyert.

Om te kunnen sturen op impact moet je de impact meten en deze rapporteren, stelt Florian Reuter van het Impact Institute. “Impact is het verschil dat je maakt door met je acties een effect te hebben op wat waardevol is in de samenleving.” Met deze definitie is de stap van enkelvoudige financiële waarde naar meervoudige waardecreatie niet meer dan logisch. Als de doelen helder zijn draait het, in Reuters visie, om drie vragen: 1) hoe staan we ervoor? 2) doen we genoeg? en 3) hoe sturen we bij? CO₂-beprijzing is dan een zeer waardevol instrument.

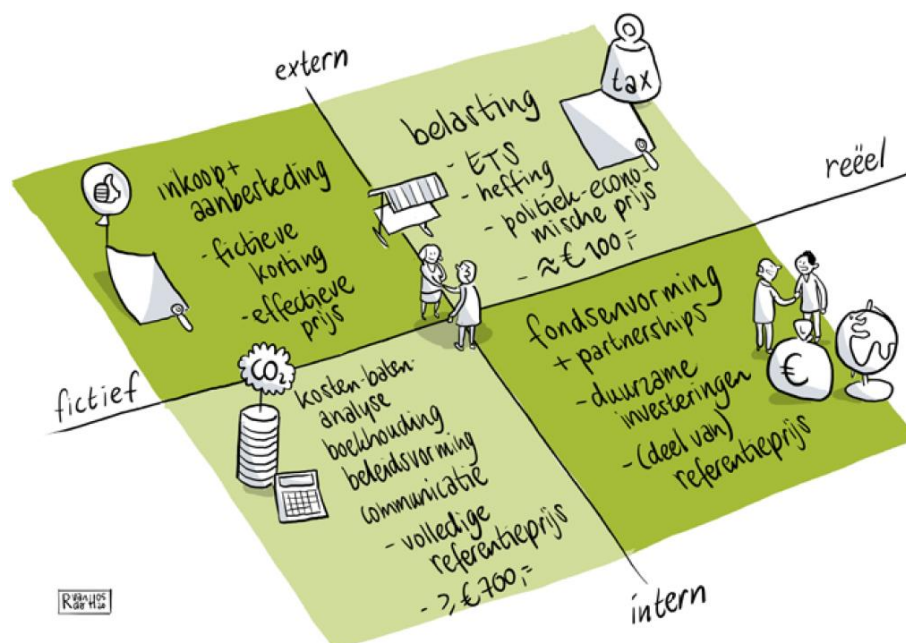
Meer dan een heffing

CO₂-beprijzing is nog een jong instrument. Met uitzondering van het EU ETS is het nog geen reële marktfactor. In een eerdere publicatie³ schetste Klimaatverbond Nederland de vele mogelijkheden om (interne) CO₂-beprijzing onderdeel te maken van het handelen van een organisatie.

Het begint bij het in kaart brengen van de eigen CO₂-voetafdruk. Daarnaast zal een organisatie intern een CO₂-prijs dienen op te nemen bij de strategie- en beleidsvorming, in financiële berekeningen en verantwoordingen, zoals begrotingen, boekhouding, financiële jaarverslagen en kosten-baten analyses (links onderin Figuur 1). De prijs die men hier

³ Rekenen met de toekomst – Van Parijs naar een CO₂-prijs (Klimaatverbond Nederland, juni 2020; <https://klimaatverbond.nl/publicatie/essay-rekenen-met-de-toekomst/>)

gebruikt zou gelijk moeten zijn aan de maatschappelijke kosten van klimaatverandering (in onze berekening minimaal €700,-/ton CO₂, de minimale monetaire vertaling van schade door effecten van extreme droogte, zeespiegelstijging, stormen, zware regens, bosbranden etc.). Daarmee geeft de organisatie volledig rekenschap van de effecten die ze met haar uitstoot veroorzaakt.



Figuur 1: De verschillende toepassingen van CO₂-beprijzing.

Anders wordt het als een CO₂-prijs een rol gaat spelen in inkoopbeslissingen en aanbestedingen (links boven in de figuur). Hier heeft de gekozen prijs direct invloed op de reële economie: de kosten van de aanbesteding en de keuze voor de 'beste aanbiedende' marktpartij. Daarbij is het doel om een ander product, dienst of werk in te kopen, dat een lagere klimaatvoetafdruk veroorzaakt, uiteindelijk tenderend naar nul. Daarvoor is een effectieve of efficiënte prijs een logische keuze. Die zogenaamde preventiekosten zullen hoger zijn naarmate de organisatie of de overheid de doelen hoger stelt.

Wie de (heffings- of ETS-)kosten in de toekomst wil beperken kan er ook voor kiezen nu al een fonds te vormen om duurzaam te investeren of partners daartoe in staat te stellen (rechtsonder in de figuur). Diederik Samsom stelde in zijn bijdrage dat het wel eens efficiënt zou kunnen zijn als organisaties, zoals energiebedrijven, private investeringen in de gebouwde omgeving financieel ondersteunen, en zo vooruit lopen op de ETS-heffing die in de wijken overall impact zal gaan krijgen. Nu al een deel van deze toekomstige kosten besteden aan de verlaging van de CO₂-voetafdruk is effectief 'rekenen met de toekomst'.

Collectieve zoektocht

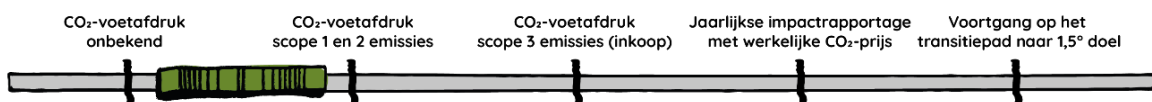
In de eerste fase van deze werkplaats-in-ontwikkeling hebben we diepte-interviews gehouden met een beperkt deel van de semi-publieke organisaties met een grote investeringskracht en CO₂-voetafdruk. Met een aantal andere zijn korte krachtige gesprekken gevoerd. Het heeft ons nog niet de kwalitatieve en kwantitatieve nulmeting opgeleverd, die we in ons oorspronkelijke plan voor ogen hadden. Wel kunnen we een beeld schetsen van de zoektocht die de verschillende organisaties momenteel collectief en individueel uitvoeren. Op basis van eerdere programma's zien we overeenkomsten en verschillen tussen deze semi-publieke en de publieke partijen (provincies, waterschappen en gemeenten). De partijen bevinden zich in een verschillende maatschappelijke positie. Dat geeft echter ook ruimte tot kruisbestuiving en wederzijdse versterking. Reden voor ons om in het vervolg publieke en semi-publieke organisaties gezamenlijk bij de werkplaats te betrekken.

2. Voorlopige bevindingen

Op basis van zeven diepte-interviews, drie webinars en de nodige deskresearch constateren we dat (interne) CO₂-beprijzing bij alle partijen breed aan de orde is en gezien wordt als een deel van het instrumentarium dat nodig is voor het bereiken van de klimaatambities. Wat we ook zien is dat (decentrale) overheden en semi-publieke organisaties CO₂-beprijzing verschillend toepassen.

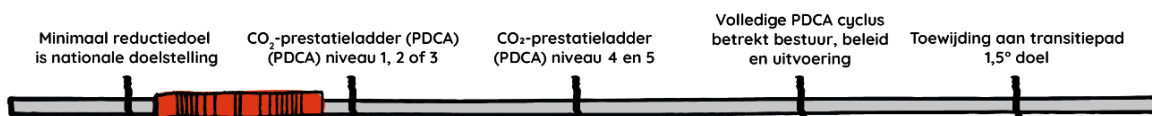
De kennis van de eigen voetafdruk en de impact van de organisatie in de keten – *upstream* en *downstream* – verschilt per organisatie. Sommige organisaties maken actief gebruik van de CO₂-Prestatieladder om de eigen voetafdruk in beeld te brengen én de weg naar een verlaging ervan in gang te zetten.

Monitoring en rapportage



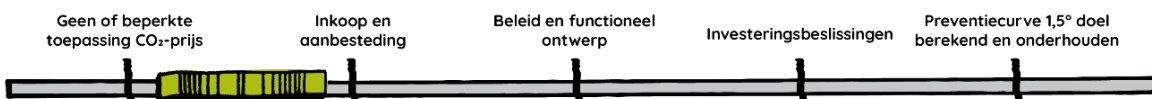
Dit inzicht in de impact van de organisatie heeft uiteraard invloed op de mate waarin het beleid is geformaliseerd en ingebed in de bestuurs-, beleids- en uitvoeringscyclus. Deze doorwerking in de sturing en de dagelijkse praktijk leidt uiteindelijk tot een concreet transitiepad naar het Parijse doel van maximaal 1,5° Celsius.

Formeel beleid en bestuurscyclus



Bij overheidsorganisaties krijgt CO₂-beprijzing momenteel vooral concreet vorm bij inkoop en aanbestedingen, terwijl semi-publieke organisaties het vooral inzetten bij strategische oriëntatie en maatschappelijke impact analyse en als reële optie overwegen bij grote investeringsbeslissingen. Deze observaties vragen bij overheden een extra stimulans voor ontwerp, investeringen en strategie.

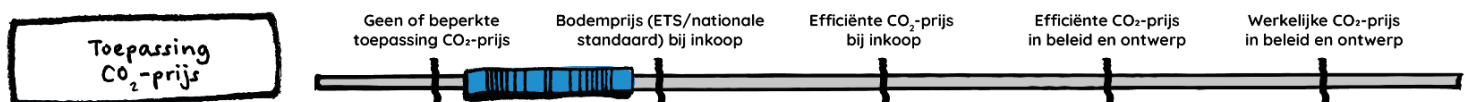
Instrumenten CO₂-prijs standaard in essentieel beleid



Bij semi-publieke organisaties bevindt concreet instrumentarium zich nog in de testfase; het wordt nog niet standaard toegepast. Men ontwikkelt hier met name instrumenten

voor een volledige investeringsafweging, inclusief de CO₂-kosten. Bij een enkele partij zien we een integrale aanpak van strategie en beleid naar uitvoering ontstaan. Soms wordt kennis van de CO₂-voetafdruk ontwikkeld en maken de organisaties een begin met het uitzetten van een gekwantificeerd transitiepad naar 2030 en verder, inclusief maatregelen en inzicht in preventiekosten en de daaraan gekoppelde CO₂-prijs. Deze zoektocht vraagt om verbinding van doel, maatregelen en monitoring.

Veel partijen kiezen voor een bescheiden (instap)prijs voor CO₂, die nog niet verbonden is met reële preventiekosten voor de 1,5° doelstelling noch met de maatschappelijke kosten van de klimaatcrisis. We constateren kortom behoefte aan een steile leercurve, die zowel strategisch, bij investeringsbeslissingen, als bij ontwerp en uitvoering CO₂-beprijzing tot effectief instrument maakt.



Samenvattend constateren we dat in het jonge veld van CO₂-beprijzing veel van de ontwikkelingen voorzichtig en met enige terughoudendheid plaatsvinden. Het is een gevoelig onderwerp dat is verbonden aan grote en impactvolle doelen en transitie terwijl veel van de organisaties voor grote uitdagingen staan om hun kerntaken goed te kunnen blijven uitvoeren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het leveren van voldoende capaciteit op de elektriciteitsnetten. Bij een aantal van de partijen is behoefte aan een steviger basis in zowel de strategische als beleidsonderdelen van hun eigen organisatie. De ontwikkelingen van de individuele organisaties zijn deels met elkaar verbonden via relatief kleine *communities of practice*. Daarbij bestaat zelden een structurele relatie met andere partijen in het werkveld. Het betrekken van deze (keten)partners in een gezamenlijke leercurve vereist tijd en maatwerk om ervoor te zorgen dat ze bediend kunnen worden op het niveau en met de intensiteit die past bij het voorzichtige proces waarin ze zich bevinden.

Op basis van de eerste observaties zien we goede mogelijkheden om in 2022 de individuele en in sectoren georganiseerde zoektochten van de organisaties te verbinden en te komen tot een collectieve Werkplaats Rekenen met de Toekomst.

3. Werkplaats Rekenen met de Toekomst

Zowel mondiaal als nationaal ontwikkelen (interne) CO₂-beprijzing en circulariteit zich tot het nieuwe normaal. Het PBL constateert in een rapport uit 2018⁴ 'dat een goed samenspel van de circulaire economie en de energietransitie nodig is.' Klimaat (broeikasgasemissies) en circulariteit (grondstoffen) zijn immers sterk verbonden. De Wereldbank becijferde in 2017 dat meer dan 1300 bedrijven – waaronder meer dan 100 Fortune Global 500 bedrijven interne CO₂-beprijzing gebruikten. In de Wereldbankrapportage van 2021 was dit gegroeid naar meer dan 1600⁵ (ongeveer de helft van de Fortune Global 500).

De Europese Commissie heeft, met de introductie van de Green Deal, CO₂-beprijzing een centrale rol toebedeeld in het klimaatbeleid. Zij staat daarin niet alleen. Volgens het hierboven genoemde onderzoek van de Wereldbank neemt ook het aantal overheden dat enige vorm van CO₂-beprijzing toepast, sterk toe.

Nederlandse overheden (Rijk, gemeenten, waterschappen en provincies) geven in bedrijfsvoering en aanbesteding uitvoering aan vormen van interne CO₂-beprijzing. Ook semi-publieke organisaties, zoals netbeheerders, drinkwaterbedrijven en andere partijen met grote investeringsprogramma's in publieke infrastructuur, introduceren op brede schaal interne CO₂-beprijzing.

Netwerkbedrijven van energie, transport en telecommunicatie (zogenoemde Groene Netten) en de waterleidingbedrijven (Blauwe Netten) overleggen samen met een aantal andere semi-publieke bedrijven (NGinfra, de havenbedrijven van Rotterdam en Amsterdam, TenneT, Schiphol, NS, ProRail, Gasunie, MVO Nederland) over de gevolgen van duurzaamheids- en klimaatbeleid. Daarvoor hebben zij het [Verbond Brede Welvaart](#) opgezet.

Visieontwikkeling

In 2018 startte Klimaatverbond Nederland, in samenwerking met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de koepels van decentrale overheden (IPO, UvW en VNG) met een verkenning van de toepassingsmogelijkheden en de potentiële kracht van interne CO₂-beprijzing. Tijdens deze verkenning⁶ bleek dat de puur interne toepassing ervan bijna naadloos overgaat in externe vormen, zoals inkoop en aanbesteding, fondsvorming en investeringen in de openbare ruimte. Dit betekent dat met het rekenen van een CO₂-prijs

⁴ Kan de circulaire economie een bijdrage leveren aan de energietransitie? (PBL, 2018, <https://www.pbl.nl/publicaties/kan-de-circulaire-economie-een-bijdrage-leveren-aan-de-energietransitie>)

⁵ <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35620>

⁶ Rekenen met de toekomst – Van Parijs naar een CO₂-prijs (Klimaatverbond Nederland, juni 2020; <https://klimaatverbond.nl/publicatie/essay-rekenen-met-de-toekomst/>)

niet hoeft te worden gewacht tot de Europese of landelijke overheid een generieke CO₂-heffing in het leven roept.

Deze analyse kreeg veel steun, onder andere bij een aantal netwerkbedrijven. In het najaar van 2020 organiseerde Alliander, samen met Klimaatverbond Nederland en MVO Nederland, een webinar⁷ waarin deelnemers de reikwijdte van de beprijzingsmethodiek aftastten.

Kennisdeling als instrument van versnelling

Er bestaat mondiaal veel kennis over (interne) CO₂-beprijzing en een groot aantal instellingen deelt deze kennis. Onder hen de Wereldbank Groep (Carbon Pricing Leadership Coalition⁸), waar Nederland lid van is, de Disclosure Insight Action⁹, waar veel private partijen aan verbonden zijn, en de Impact Economy Foundation¹⁰ met sterk Nederlands leiderschap.

In Nederland loopt sinds enkele jaren, op initiatief van toenmalig staatsecretaris van IenW, Stientje van Veldhoven, een gezamenlijk kennis- en uitvoeringsprogramma (zie hierboven). Klimaatverbond Nederland heeft daarin met het Rijk, de VNG, UvW, IPO en PIANOo kennis gebundeld in (praktijk)onderzoek en breed toegankelijk gemaakt via een landingspagina www.co2-beprijzing.nl. Ook de 'Groene Netten' (netbeheerders, RWS, Gasunie, ProRail en KPN) en de 'Blauwe Netten' (drinkwaterbedrijven) zijn het afgelopen jaar gestart om kennis uit te wisselen en onderzoek uit te voeren naar (interne) CO₂-beprijzing, onder andere in het Verbond van Brede Welvaart.

Op Europees vlak maken Climate Alliance, Energy Cities en het Covenant of Mayors, met samen ruim 10.000 gemeenten en regionale overheden, een start met kennisdeling- en ontwikkeling¹¹ op interne CO₂-beprijzing in de context van de Green Deal.

Momentum voor uitwisseling, bestuurlijk én uitvoerend

Inmiddels werken vrijwel alle betrokken partijen in de praktijk aan instrumentarium voor CO₂-beprijzing en concrete toepassing daarvan. Daarbij zijn veel methoden in ontwikkeling. Ze worden getest, doorontwikkeld en voorzichtig toegepast. Hoewel veel partijen zich nog onzeker voelen over de consequenties van deze ontwikkelingen zien ze het nut en de noodzaak in van het delen van kennis en ervaring teneinde tot versnelling in toepassing en verbetering van kwaliteit te komen. De opgave van klimaatbeleid en

⁷ Het verslag van deze bijeenkomst: <https://klimaatverbond.nl/actueel/verslag-webinar-rekenen-met-de-toekomst-voor-publieke-en-semipublieke-organisaties/>

⁸ <https://www.carbonpricingleadership.org/>

⁹ <https://www.cdp.net/en/info/about-us/disclosure/disclosure-insight-action>

¹⁰ <https://www.impacteconomyfoundation.org/nl/>

¹¹ <https://www.climatealliance.org/activities/projects/carbon-pricing-for-municipalities.html>

circulariteit krijgt geleidelijk kracht door monitoring en vaststelling van de klimaatvoetafdruk (bijvoorbeeld aan de hand van de CO₂-Prestatieladder), bestuurlijke cycli en bundeling van beleid en uitvoering (bijvoorbeeld door samenwerking tussen sectoren, bestuursakkoorden en aanscherping van opgaven, instrumentarium en standaarden).

In de keten van bestuur, beleid, uitvoering tot projectverantwoordelijkheid worden belemmeringen en kansen geïdentificeerd en aangepakt waarbij de samenhang tussen bestuurlijke opdracht en concrete uitvoering expliciet bij alle organisaties als belangrijke factor wordt erkend. Intensivering van de samenwerking en uitwisseling van kennis, zowel op bestuurlijk als uitvoerend niveau, kan voor een serieuze versnelling en vergroting van impact zorgen.

Ontwikkeling kennisnetwerk klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering

Bovenstaand voorwerk heeft ons overtuigd dat een actief kennisnetwerk of werkplaats van grote waarde kan zijn voor de snelle en zorgvuldige introductie van CO₂-beprijzing bij publieke en semi-publieke organisaties. Netbeheerders, drinkwaterbedrijven, RWS, Gasunie, ProRail, KPN, het Rijk, gemeenten, waterschappen en provincies kunnen in deze Werkplaats Rekenen met de Toekomst bestuurlijke en operationele kennis en ervaring delen die gericht is op het versnellen en verbeteren van instrumentarium voor klimaatneutrale en circulaire bedrijfsvoering.

Vanuit deze overtuiging is Klimaatverbond Nederland, ondersteund door PIANOo, Alliander en het ministerie van IenW, in augustus 2021 gestart met de actieve voorbereiding van een meerjarige aanpak. Klimaatverbond Nederland faciliteert daarin actieve kennisdeling via CoP's (webinars), waarin de focus ligt op de bestuurlijke opgave en de operationele praktijk enerzijds en instrumentatie anderzijds. Ook zet het een actieve uitwisseling op van ervaringen, methoden en brondocumenten.

Bij het initiatief en de opbouw van dit bestuurlijk en operationeel kennisnetwerk is nadrukkelijk aangesloten bij de samenwerkende decentrale overheden (IPO, UvW en VNG), energienetwerkbedrijven en drinkwaterbedrijven. Een deel van deze 'groene' en 'blauwe' netten werkt op dit moment samen in het Verbond Brede Welvaart aan een meer integrale benadering van hun maatschappelijke opdracht.

4. Vervolgstappen

Op basis van de in 2021 uitgevoerde oriënterende onderzoeksfase zien we dat publieke en semi-publieke organisaties en andere partijen met een grote impact van investeringen in infrastructurele projecten het belang van CO₂-beprijzing inzien. Ze zijn allen vanuit hun eigen startsituatie op een eigen wijze op zoek naar een transitiepad dat uiteindelijk uitmondt in de implementatie van een CO₂-prijs die verbonden is aan het 'Parijs-doelstelling' van maximaal 1,5° temperatuurstijging.

Op basis van deze gelijkgestemde ambitie zien we goede mogelijkheden om in 2022 de zoektocht van publieke en (semi-)publieke organisaties en andere relevante sectoren met elkaar te verbinden en zo te komen tot een collectieve Werkplaats Rekenen met de Toekomst. De precieze invulling van de Werkplaats is nog open. We werken deze momenteel samen met betrokken partijen uit, waarbij we vier elementen als eerste inzet voorleggen.

1. Monitoring en rapportage:

De basis voor beleidsontwikkeling en -uitvoering en daarmee van het bereiken van resultaten ligt in het vaststellen van de (klimaat)voetafdruk en de rapportage daarvan. Een krachtig hulpmiddel hiervoor is de CO₂-Prestatieladder. De Ladder brengt de voetafdruk op drie niveaus in kaart: de directe en indirecte emissies die de organisatie zelf veroorzaakt (scope 1 en 2) en de emissies die *up-* en *downstream* ontstaan door aankoop en aanbesteding van (infrastructurele) werken (scope 3). Om te komen tot een volledig beeld zijn ook de indirecte emissies als gevolg van gebruik van de infrastructuur van belang. De rapportage over deze voetafdruk maakt deel uit van een grotere set aan indicatoren, die inzicht geven in de ontwikkeling van de brede welvaart. Dit mondt uit in een jaarlijkse *impact assessment*, idealiter gebruik makend van SDG's en True Pricing. Die rapportage legt een continue relatie met het 1,5° transitiepad.

2. Commitment, formeel beleid en integrale beleidsontwikkeling en -uitvoering:

Het monitoren en rapporteren van de emissies maken onderdeel uit van een beleids- en uitvoeringscyclus gericht op resultaten. Deze beleidsontwikkeling vereist actief commitment dat het papier ontstijgt. De leiding van de organisatie neemt haar verantwoordelijkheid voor het ingezette transitiepad en stuurt consequent richting de 1,5° doelstelling. Naast de bedrijfsmatige sturing neemt de leiding ook het voortouw in het creëren en verspreiden van andere waarden, zoals circulariteit, maatschappelijke verantwoordelijkheid en inclusiviteit.

3. Instrumentering en uitvoering:

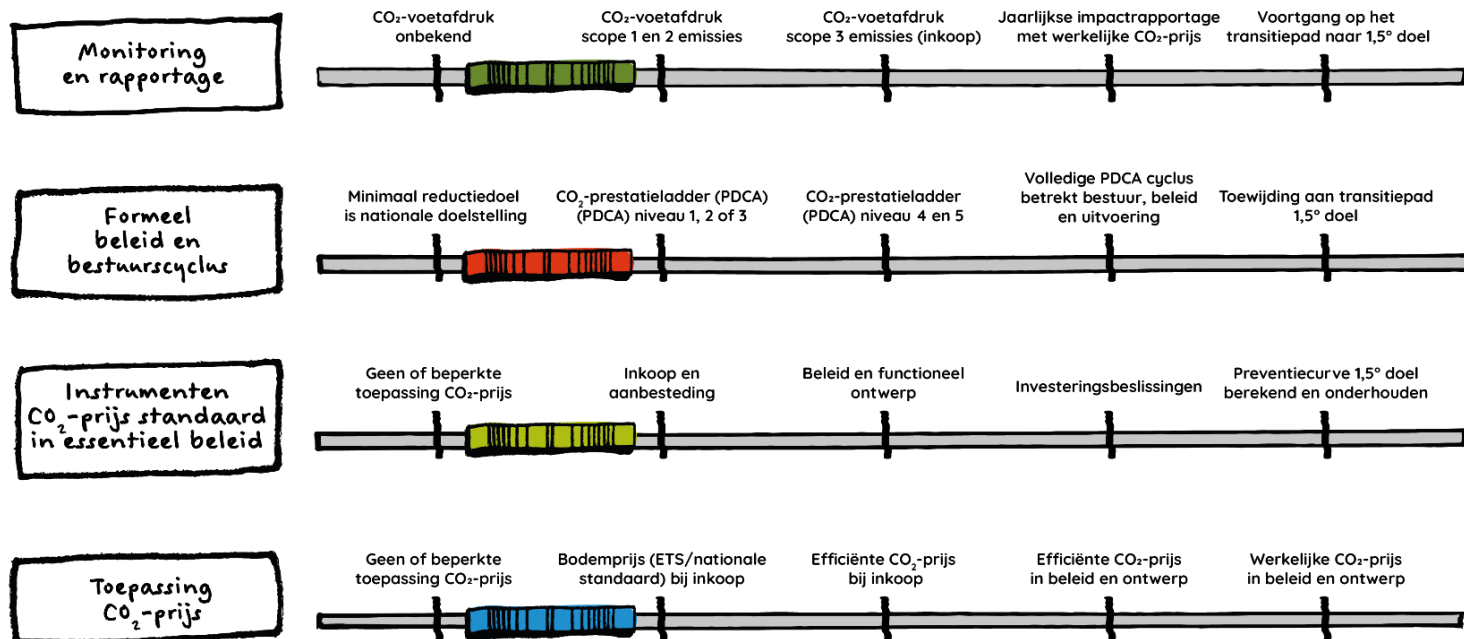
Dit commitment verlegt de focus van '*end-of-pipe*' maatregelen naar een proactieve aanpak. Deze aanpak richt zich op ontwerp en investeringsstandaarden, die op basis van Life Cycle Analyses (LCA) worden opgesteld en die resulteren in maximaal toegestane CO₂-

emissies en materiaalgebruik. Om dat te bereiken worden deze ontwerp- en producteisen vertaald in instrumenten die ontwikkelaars, ontwerpers, inkoopcoördinatoren en marktpartijen in staat stellen om voetafdrukken te berekenen, impact assessments te maken en deze te vertalen in kostenindicatoren. Op basis hiervan is het ook mogelijk om een efficiënte CO₂-prijs vast te stellen.

4. Implementatie van de CO₂-prijs:

CO₂-beprijzing, met de sectorspecifieke efficiënte CO₂-prijs als referentie, zal uiteindelijk integraal deel uitmaken van alle aanbestedingen en instrumenten (zoals op LCA gebaseerde gecertificeerde berekeningssystemen en referentiewaarden). True pricing en efficiënte prijsstelling zullen vervolgens als basisstandaarden worden toegepast in alle ontwerpprocessen en investeringsbeslissingen. Bij functioneel ontwerp (het vroegste stadium, bijvoorbeeld voor huisvestings- of mobiliteitsbeleid, gericht op de functies zoals het bieden van passende woon- en leefruimte of duurzame mobiliteit en bereikbaarheid) zal de *true price* de standaard zijn. Bij uitvoering kan volstaan worden met efficiënte prijsstelling, die leidt tot toepassing van de dan geldende 'beste' techniek.

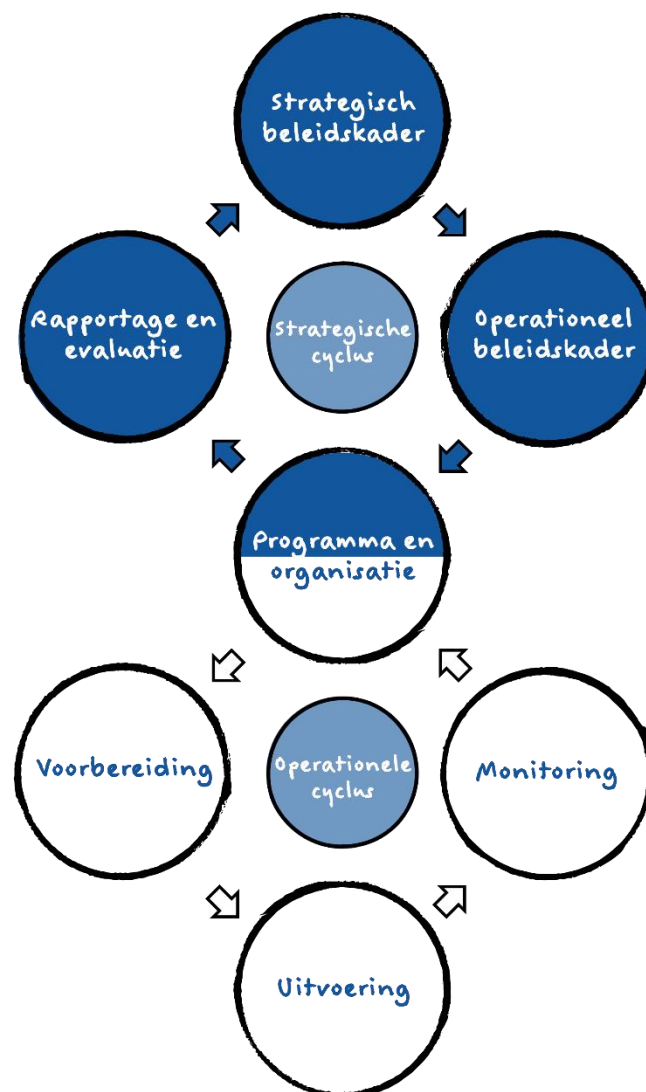
Deze onderdelen van het transitiepad zijn alle vier nodig om de weg te bereiden naar een toekomstbestendige organisatie. Door ze samen te voegen en inzichtelijk te maken ontstaat een soort dashboard dat per organisatie de vorderingen en nog openstaande uitdagingen kan laten zien. Dit biedt ook zicht op de samenwerking en de ondersteuning die organisaties elkaar kunnen bieden.



Bijlage: analyse

2021 was het opbouwjaar van het kennisnetwerk. We hebben daarin drie webinars georganiseerd. De inhoud van deze webinars leunde voor een belangrijk deel op gesprekken die we gevoerd hebben met de meest betrokken medewerkers van de semi-publieke organisaties en kleinere bijeenkomsten met partners waarin casuïstiek, methodiek en bestuurlijke keuzen uit de directe praktijk van de partners zijn besproken.

Klimaatverbond Nederland heeft de verschillende deelnemers bevraagd aan de hand van de zogenoemde BIG-8 cyclus. Deze cyclus heeft zijn oorsprong in de uitvoering van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) bij gemeenten.



De BIG-8 cyclus

De cyclus bestaat uit twee verbonden cycli – de strategische en operationele cyclus – en uit acht stappen. In de strategische cyclus stemt de organisatie haar strategie, ambities en beleid enerzijds af op de maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen in de buitenwereld en anderzijds op de operationele mogelijkheden binnen de organisatie zelf. De strategische cyclus zelf is leidend in de operationele cyclus.

Strategische cyclus

De strategische cyclus bestaat uit vier fasen: *strategisch beleidskader*, *operationeel beleidskader*, *programma en organisatie*, en *rapportage en evaluatie*. In het *strategisch beleidskader* leggen het bestuur en de directie de koers van de organisatie voor de komende jaren en doelen voor 2030 en 2050 vast. Hier horen de politiek bepaalde klimaatdoelen bij, maar ook de missie en visie van de organisatie en concrete doelen op basis van die missie.

Het *operationeel beleidskader* dient om de doelstellingen en koers, zoals vastgesteld in het *strategisch beleidskader*, te operationaliseren. In dit beleidskader wordt antwoord gegeven op de vraag: wat is er nodig en wat moet de organisatie doen om het gewenste resultaat te bereiken? Hiermee wordt duidelijk wat de (resultaats)verwachtingen zijn op de korte termijn, zowel voor de eigen organisatie als in projecten waarin samen wordt gewerkt met externe partners.

De strategische cyclus en de operationele cyclus staan met elkaar in verbinding via de stap *programma en organisatie*, ook wel *planning en control* genoemd. In deze fase van de cyclus staat het toewijzen van de noodzakelijke capaciteit en financiële middelen centraal. Dit kan worden vastgelegd in een jaarlijks uitvoeringsprogramma, met daarin de concrete acties inclusief de bijbehorende (financiële) middelen. Bovenstaande figuur laat zien dat deze fase wordt gevoed door *monitoring* vanuit de operationele cyclus én het *operationeel beleidskader* vanuit de strategische cyclus.

Rapportage en evaluatie is de volgende fase in de strategische cyclus. Hier wordt op beleidsniveau teruggekoppeld wat de stand van zaken is vanuit de operationele cyclus en geëvalueerd of de organisatie op schema loopt om de doelen te halen. Dit gebeurt in de vorm van verantwoordingsrapportages en beleidsevaluaties. Op basis van deze documenten kunnen doelen in het *strategisch beleidskader* worden bijgesteld, of kan bijvoorbeeld worden besloten om meer in te zetten op bepaalde aspecten van de organisatie.

Operationele cyclus

Net als de strategische cyclus bestaat de operationele cyclus uit vier fasen: *programma en organisatie*, *voorbereiding*, *uitvoering* en *monitoring*. Zoals eerder aangegeven wordt

programma en organisatie gevoed vanuit zowel de strategische cyclus (*operationeel beleidskader*) als de operationele cyclus zelf (*monitoring*).

De *voorbereiding* van projecten betreft het hele traject van ontwerp tot en met de daadwerkelijke aanbesteding van een project. In deze fase bepaalt de organisatie hoe een project vorm krijgt, hoe het ontwerp tot stand komt, wat voor contractvormen ze gebruikt, wat voor afwegingskaders en criteria gelden in de besluitvorming en gunning. De kaders en middelen die zijn vastgesteld in de vorige fase zijn hierbij van groot belang.

Tijdens de *uitvoering* wordt het project uitgevoerd volgens de kaders en vormen die in de *voorbereiding* zijn vastgesteld.

Monitoring omvat de evaluatie van de voorbereiding en de daadwerkelijke uitvoering van de projecten. Hierbij kijkt de organisatie of de doelstellingen die vastgesteld zijn voor het programma zijn gerealiseerd, of de projectorganisatie adequaat heeft gefunctioneerd en of de (financiële) middelen voldoende waren en goed zijn besteed.

Strategie in tijden van transitie

In stabiele situaties is de strategische cyclus een relatief trage cyclus, die vooral reageert op de mate waarin de strategie al dan niet naar behoren wordt uitgevoerd in de operationele cyclus. De klimaatcrisis zorgt echter voor destabilisatie, doordat de ontwikkelingen buiten de organisatie in transitie zijn. De maatschappelijke, politieke en economische werkelijkheid dwingt de organisatie om de strategie met de nodige regelmaat bij te stellen. Daarbij kan het gaan om de stolling van de klimaaturgentie in wetten en regels of de ontwikkeling van (financieel-economische) instrumenten om de uitstoot van broeikasgassen te verminderen. De introductie van CO₂-beprijzing is zo'n disruptieve ontwikkeling, waarop strategisch dient te worden gereageerd. Daarnaast moet worden afgewogen of het mogelijk is de kracht van dit financiële instrument nu al in te zetten in de programma's en de organisatie van projecten.

Dit heeft invloed op het analytisch kader. Het vraagt om meer dan alleen de gebruikelijke BIG-8 cyclus. Juist de niet gebruikelijke elementen van de klimaattransitie en de effecten die de transitie heeft op de organisatie en op bewegende en zich verbredende doelen verdienen in de analyse extra aandacht.

Veldwerk

Klimaatverbond Nederland heeft een uitgebreide vragenlijst opgesteld aan de hand van de verschillende fasen van de hierboven beschreven BIG-8 cyclus. Alvorens deze voor te leggen aan vertegenwoordigers van de deelnemende bedrijven, hebben we een belronde uitgevoerd. Hieruit bleek dat een diepte-interview en een serieuze nulmeting voor veel partijen nog prematuur is. Wel zagen zij goede redenen om de samenwerking die nu al

plaats vindt tussen verschillende bedrijven – onder andere in NGInfra (nieuwe generatie infrastructuur), het Verbond Brede Welvaart en in een meerdaagse samenkomst bij MVO Nederland – te intensiveren.

Een aantal organisaties was wel bereid om aan de hand van de vragenlijst gesprekken met ons te voeren (ProRail, Alliander, NS en de waterleidingbedrijven Midden Limburg en Vitens). Het heeft ons inzicht opgeleverd in de verschillende benaderingen en de stand van zaken in de verschillende fasen van de strategische en operationele cyclus. De positie die de gesprekspartners innemen in de verschillende organisaties was divers; de meesten hadden operationele taken, een deel was ook betrokken bij strategische afwegingen.

Observaties

Een eerste observatie betreft de maatschappelijke rol van de semi-publieke organisaties. Deze organisaties bevinden zich in een sterk gereguleerde marktsituatie. Zij vervullen nutsfuncties en bedienen daarmee onder andere burgers, die voor de levering hiervan geen vrije keuze hebben uit verschillende aanbieders. Het stelt deze organisaties onder wettelijke restricties, zoals die van de Autoriteit Consument en Markt. Dit betekent dat het doorberekenen aan de consument van kosten voor CO₂-uitstoot die niet gebaseerd zijn op een vastgestelde marktprijs niet zonder meer is toegestaan. Tegelijkertijd staat de sector wel in een marktwereld die stijgende prijzen als gevolg van klimaatbeleid aan de bedrijven doorberekent. De hierboven beschreven marktpositie bepaalt mede de mogelijkheden om CO₂-beprijzing toe te passen in de bedrijfsvoering. Daarbij dient aangetekend te worden dat de transacties vaak 'intern' zijn, bijvoorbeeld tussen ProRail en het ministerie van IenW. Dan is van directe beïnvloeding van de consumentenprijs geen sprake.

Wat ook wordt geconstateerd is dat CO₂-beprijzing niet de *silver bullet* is. Het zal aangevuld dienen te worden met regelgeving (vice versa).

Wat opvalt is dat de semi-publieke organisaties primair worden afgerekend op hun maatschappelijke opdracht – storingsvrij leveren van transport, energie en water, leveringszekerheid en kosten. Zodra er een keuze voorligt tussen klimaat en deze opdracht, verliest op dit moment het klimaat. De gesprekspartners realiseren zich dat klimaatverandering op termijn grote invloed kan hebben op de kwaliteit van die dienstverlening en dat een meer gelijkwaardige afweging in het verschiet ligt.

Een andere belangrijke observatie is dat het stellen van ambities en de hoogte van de CO₂-prijs op dit moment een geheel eigen verantwoordelijkheid van de (directie van de) organisatie is. Er is noch vanuit 'Den Haag', noch vanuit de sector een heldere richtlijn. Sterker nog, de discussie over CO₂-beprijzing wordt daar nog maar beperkt gevoerd. Ook is onvoldoende duidelijk of in CO₂-beleid wel of niet gekeken dient te worden naar

downstream emissies (en hoe deze goed in kaart kunnen worden gebracht), die de impact van het gebruik van infrastructuur als wegen en elektriciteitsnetten in beeld brengen. Voor sommige organisaties is deze complexiteit geen belemmering om een prijs te kiezen, voor andere is het een reden om het hele vraagstuk CO₂-beprijzing op dit moment nog als abstract vraagstuk te beschouwen en nog geen concrete acties te ondernemen.

We zien twee tegengestelde behoeften. Enerzijds de behoefte bij de operationele mensen aan langetermijnbeleid, zodat ze weten waar ze aan toe zijn: wat zijn opgaven en verplichtingen voor de toekomst waarop ze maatregelen en afwegingen moeten 'inregelen'? Anderzijds is er behoefte, met name bij het bestuur, om stap voor stap het nog onzekere transitiepad te betreden.

Het lijkt belangrijker om te beginnen dan om precies te weten hoe het verder gaat, constateerde een van de gesprekspartners. Door gemakkelijk te beginnen is in de drinkwatersector bijvoorbeeld vrijwel collectief besloten CO₂-beprijzing toe te passen, met het toepassen van de efficiënte CO₂-prijs (berekend op het transitiepad van 49% CO₂-reductie voor 2030). Vanuit deze route kunnen ook partijen die nog aan het begin van de beleidsontwikkeling staan wennen; het is niet zo spannend als het lijkt.

Een prijs van €50/ton CO₂ lijkt op dit moment haalbaar bij alle partijen. Dit zal naar verwachting wel effect sorteren in de aanbesteding als deze energie-intensief is, maar het is nog onduidelijk hoe dit doorwerkt op de totale voetafdruk.

Op dit moment zijn organisaties nog sterk zoekende naar de precieze impact van CO₂-beprijzing op de bedrijfsvoering. Deels komt dat doordat er onvoldoende (actuele) gegevens voorhanden zijn, deels omdat dit afhankelijk is van de doorwerking van de prijs in instrumenten als DuboCalc en in de toepassing van verschillende materialen.

Intern is de betrokkenheid van de verschillende afdelingen vaak afhankelijk van individuele medewerkers. Bij sommige organisaties is wel vrijwel iedere afdeling aangehaakt, bij andere is de kennis en aandacht (erg) scheef verdeeld.

Monitoring is een cruciaal onderdeel bij het inbedden van CO₂-beprijzing in de organisatie. Tegelijk kiezen sommige organisaties ervoor om de evaluatie- en monitoringsdrang vanuit kosten- en capaciteitsoverwegingen terug te dringen.

Misschien wel de belangrijkste reden om samen op te trekken is de constatering tijdens een van de gesprekken dat de 'groene' en de 'blauwe' netten dezelfde woorden gebruiken, maar daarmee niet hetzelfde bedoelen. Taal doet er toe in deze transitie. Zo wordt bij de drinkwaterbedrijven een 'efficiënte' CO₂-prijs van €100/ton gehanteerd. Deze prijs lijkt voldoende om vrijwel alle maatregelen in het transitiepad (49% CO₂-reductie in

2030) te realiseren op basis van een concrete doorrekening. Netbeheerders hanteren een 'instapprijs' van €50/ton CO₂, die eerder is ingegeven als een gemeenschappelijk startpunt. Deze zal stapsgewijs verhoogd worden naar mogelijk een 'efficiënte prijs' welke op basis van monitoring voldoende effect laat zien. Tegelijk zien we dat bij de bepaling van de maatschappelijke impact van de uitstoot van broeikasgassen ook die efficiënte prijs wordt gebruikt, terwijl juist daar het woord 'impact' de maatschappelijke kosten van de klimaatcrisis suggereert. Het creëren van één gemeenschappelijke taal ten aanzien van CO₂-beprijzing en klimaat is een begin van een krachtig gezamenlijk proces.

Webinars

In september, november en december zijn drie op elkaar volgende webinars georganiseerd.

1. De operationele cyclus

Aan het eerste webinar deden vooral medewerkers van de semi-publieke organisaties mee die zelf werken aan de introductie van CO₂-beprijzing. De inhoudelijke kern van het webinar werd gevormd door de observaties uit het vooronderzoek. Het ging over de ontwikkelingen binnen en buiten de organisaties, de manieren waarop CO₂-beprijzing kan bijdragen aan de sturing en welke vorm daarbij de meeste kansen biedt. Tot slot keken de deelnemers naar mogelijke belemmeringen.

De inschatting van de deelnemers was dat de komende jaren veel gaat gebeuren. Het gaat dan om Europese en nationale regelgeving. Daarin wordt naar alle waarschijnlijkheid een verplichting opgenomen voor impactanalyse en maatschappelijke rapportage. Een tweede ontwikkeling zal komen van de nieuwe WLO-scenario's¹² die het PBL naar verwachting in 2022 zal introduceren. Deze zullen waarschijnlijk leiden tot een verhoging van de referentieprijs voor CO₂-emissies, onder andere omdat de huidige WLO-scenario's nog uit gaan van de inzet op het 2°C scenario in plaats van 1,5°C.

Interessant wordt de mate waarin CO₂-beprijzing een rol gaat spelen in investeringen en aanbestedingen. Die laatste zijn nu al in ontwikkeling bij decentrale overheden (publieke partijen). Bij investeringen zal beprijzing geleidelijk een plek krijgen, waarbij de vraag op tafel komt vanaf welk type investeringen de CO₂-prijs een bepalende rol zal gaan spelen. Een aanwezig waterleidingbedrijf bereidt zich nu al voor om alle investeringen en aanbestedingen 'duurzaam in de markt te zetten'. Belangrijk is om investeringen altijd te zien in het licht van het gehele transitiepad. Dat vraagt volgens de deelnemers om maatschappelijke impact assessments.

¹² WLO staat voor Welvaart en Leefomgeving. Het rapport over de huidige scenario's:
<https://www.wlo2015.nl/rapporten-wlo/nederland-in-2030-en-2050-twee-referentiescenarios>

Het kiezen van de hoogte en toepassing van een CO₂-prijs wordt door de deelnemers heel praktisch bekeken. Het is immers een onderdeel van een veel grotere afweging. Het draait om de vraag wat het effect is op de CO₂-uitstoot. Nu is de prijs-kwaliteitverhouding in aanbestedingen en investeringen ongeveer 75-25. Dat zal geleidelijk veranderen. Een hogere (interne) CO₂-prijs zal zich vertalen in meer klimaatkwaliteit. Dat kan betekenen dat met een minimumprijs een basisklimaatprestatie wordt geëist, waarna gunning op basis van andere kwalitatieve criteria plaatsvindt.

Er kwam wel een 'winstwaarschuwing'. Op dit moment is het oude systeem in crisis – capaciteitsproblemen, onderhoudsachterstanden, veiligheid en beheer – hetgeen een belemmering vormt voor de transitie. De primaire functies en de kwaliteit van de primaire functies bepalen nu nog de *license to operate*. Dat zorgt, ook intern, voor weerstand: 'laat ons met rust, we hebben nog geen ruimte voor het nieuwe systeem'. Een werkzame oplossing kan zijn om juist de knelpunten in het oude systeem te traceren en daar te zoeken naar oplossingen die ook transitiewinst opleveren.

2. De strategische cyclus

Het tweede webinar ging enerzijds over de externe context voor de publieke en semi-publieke organisaties door de introductie van de Europese Green Deal. Anderzijds ging het over de anticipatie en de strategie van de organisaties.

EU-Kabinetssecretaris Diederik Samsom opende zijn bijdrage kristalhelder met de mededeling dat CO₂-beprijzing "het hart vormt van de Europese Green Deal. We gaan niet voor het laagst gemeenschappelijk haalbare, maar antwoorden op de voorliggende urgentie." Hij benadrukte ook dat de Green Deal één plan is voor drie verbonden problemen: klimaat, biodiversiteit en vervuiling. Het pakket maatregelen bevat twaalf wetten, met beprijzing in de kern. "We bouwen voort op de ervaringen met het energiehandelssysteem (EU ETS). Dat gold tot nu toe voor industrie en elektriciteitsopwekking en die sectoren hebben geleverd. We breiden dit uit naar de gebouwde omgeving en transport en op termijn ook naar de veel lastigere sector landgebruik (landbouw en natuur)." De hoogte van de (generieke) prijs, die in 2024 of 2025 ingevoerd gaat worden, zal liggen tussen de €50 en €100 per ton CO₂.

De respons van Maarten Otto, CEO van Alliander, ging verder dan het reageren op het verhaal van Samsom. Hij beschreef de missie van het netwerkbedrijf als het herontwerpen van de elektriciteits- en gasnetten voor de toekomst en het voorbereiden van mensen op diezelfde toekomst. "Alliander doet dit niet anticiperend of als compliance-gedrag, maar omdat het onze maatschappelijke opdracht is. We kiezen dit als businessmodel voor de toekomst."

Daarvoor hanteert Alliander nu al een interne CO₂-prijs, die de beslissingen en de bedrijfsvoering verandert. Die prijs leidt tot andere ontwerpen en keuze voor andere leveranciers. Veel aandacht daarbij voor de netverliezen. Samenvattend ziet Otto drie grote bewegingen: 1) “een (interne) CO₂-prijs zorgt voor kostenverhogingen en we kiezen ervoor om daar inhoudelijke keuzes aan te verbinden”; 2) “we gaan weg uit het klassieke transactionele model en vormen nieuwe samenwerkingsverbanden”; en 3) “de externe context verandert. We moeten leren daarmee om te gaan en zien ons gedwongen om in gesprek te gaan met collega-netbeheerders en andere partners.” Hij constateert nu al dat de open dialoog met de Autoriteit Consument en Markt (ACM) ertoe heeft geleid dat sectorafspraken niet meer zonder meer verboden zijn. “De maatschappelijke voordelen moeten dan wel opwegen tegen de financiële nadelen.”

Alliander ondervindt wel weerstand bij de introductie van (interne) CO₂-beprijzing of verwacht die in de toekomst. Niet in de laatste plaats binnen de organisatie. “Die gaat niet over of we het moeten doen, maar over hoe dat eruit ziet, wat het betekent voor de dagelijkse praktijk, voor de borging, voor de ontwerpen en de systemen.” Verder voorziet Otto dat samenwerking met de omgeving – collega-bedrijven en marktpartijen – ondanks alle goede wil, veel effort én frustratie zal opleveren. Tot slot zal de bepaling van de feitelijke CO₂-prijs stevige druk zetten op de bedrijfsvoering en het samenspel.

3. Impact, monitoring en sturing.

Het derde webinar borduurde voort op de opbrengst van het tweede. Hoe ontwikkel je instrumentarium? Hoe kun je consequent sturen op CO₂-uitstoot bij ontwerp, investeringen en strategie? Hoe zorg je voor impact? Het ging daarmee over lef en leiderschap om gebaande paden te verlaten en de nieuwe realiteit – zoals CO₂-beprijzing en financiële, technische en juridische onzekerheid – tegemoet te treden. Daarnaast ging het over het meten van impact en de mogelijkheden om te sturen in de ontwikkeling van de CO₂-uitstoot en brede welvaart.

Bij leiderschap gaat het zowel over persoonlijk leiderschap als over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van (semi-)publieke organisaties om voorop te lopen. In de woorden van Marike Bonhof, CFO van Vitens: “Als publieke organisatie wil Vitens een duurzaam drinkwaterbedrijf zijn, dat maatschappelijk verankerd is en een positieve impact maakt op mens en natuur.” Bonhof realiseert zich dat het niet voldoende is om zo’n ambitie uit te spreken en op papier te zetten. Zij koos met haar mede-bestuurders voor een strategie, maatregelen en instrumenten om dit waar te maken, waaronder een (interne) CO₂-prijs van €100. Een belangrijke volgende stap is om de impact van die strategie te laten zien, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

Onder een ‘duurzaam drinkwaterbedrijf’ rekent Bonhof meer dan alleen een bedrijf met minder uitstoot van CO₂ en andere schadelijke stoffen. “Ik denk dan aan wat Kees Klomp

de ‘betekeniseconomie’ noemt. Ik zie het als onze taak om betekenis toe te voegen.” Daarmee vertaalt Vitens duurzaamheid als brede welvaart. “Voor ons draait het om de waarde van water,” aldus Bonhof. “De prijs van water is laag, de waarde is hoog. Het gaat om schoonheid, beschikbaarheid, veiligheid en stabiele kwaliteit.”

Vitens heeft zich met een groot aantal semi-publieke organisaties verenigd in het Verbond van Brede Welvaart. Zij zoeken de samenwerking op, want als er een ding duidelijk is, is het dat sturing op brede welvaart over de eigen systeemgrenzen heen gaat. “Werken met impact vraagt om samenwerking in de keten,” weet Bonhof. “Wij veroorzaken zelf ook droogte en hebben in droge zomers moeite om drinkwater te maken. Wij proberen daarom samen met waterschappen te zoeken naar oplossingen voor droogte in de natuur.” Die samenwerking heeft vanzelf ook invloed op decentrale overheden, die aandeelhouder zijn in de waterleidingbedrijven.

Opvallend genoeg stelt Bonhof als chief financial officer van Vitens dat ze niet zo geïnteresseerd is in ‘geld’. “Het gaat om hoe we met behulp van geld de organisatie in duurzame richting kunnen sturen. Als je rekent met een prijs voor de uitstoot van broeikasgassen van €100,- per ton CO_{2e}, dan leidt dat tot een andere businesscase.” Ze noemt als voorbeeld het zuiveren van het drinkwater door verwijdering van gassen, waaronder het sterke broeikasgas methaan. Met het opvangen hiervan ‘spaar’ je uitstootkosten uit. Het opgevangen methaan kun je vervolgens omzetten in biogas, dat ook nog verkoopbaar is. Die actie heeft zo dubbele impact.

Het meten van impact is een van de centrale elementen van een duurzaamheidsstrategie. “Impact is het verschil dat je maakt door een effect te hebben op wat waardevol is in de samenleving,” definieert Florian Reuter van het Impact Institute tijdens het webinar. “We moeten de taal van impact ontwikkelen. Dan kunnen we impact meten, erover rapporteren en erop sturen.” Een organisatie moet zich drie vragen stellen: “1) waar staan we? 2) doen we genoeg? en 3) waarop sturen we?” Monitoren van het effect van je acties staat zo aan de basis van de sturing.

Impact gaat daarbij over meer dan CO₂-uitstoot of circulariteit. Uiteindelijk gaat het om brede welvaart, stelt Vincent de Gooyert, hoofddocent systeemdynamica aan de Radboud Universiteit. “In plaats van te kijken naar geldstromen en activiteiten, zoals we met het BNP doen, zouden we beter kunnen kijken naar ‘kapitalen’. Sturing op BNP genereert weliswaar veel activiteit, maar dat kan ook een negatief effect hebben op voorraden van cruciale materialen en de ecologische draagkracht. Dan ondermijnt BNP-groei de brede welvaart. Als je stuurt op brede welvaart, dan voeg je meer waarde toe dan je onttrekt en voorkom je deze ongewenste effecten.”

De Gooyert wijst wel op een economisch probleem. “Op dit moment vallen de kosten en de baten niet in één hand, waardoor sommige partijen geen baat hebben bij het beschermen van cruciale voorraden, zoals schoon water, bodem en lucht.” Volgens De Gooyert is systeemverandering en ketensamenwerking dan ook onvermijdelijk. Reuter ondersteunt dit pleidooi. “Transitie omarmt een nieuwe economie, maar moet daarvoor ook afscheid nemen van de oude economie. Een onderdeel daarvan is het sturen op meervoudige waardecreatie in plaats van op enkelvoudige financiële waarde. Dan delen meerdere partijen in de baten van investeringen en zullen ze bereid zijn om hieraan mee te betalen. Het methaanvoorbeeld van Vitens is hiervan een mooi voorbeeld.

Dat is overigens gemakkelijker gezegd dan gedaan, waarschuwt Reuter: “Gemeenten staan op dit moment nog niet sterk open voor het sturen op impact, terwijl je ze wel nodig hebt voor de benodigde verandering.” Zijn oproep luidt: “Wacht niet op het bestuur, maar pak als persoon of als semi-publieke organisatie je eigen verantwoordelijkheid. In de dagelijkse praktijk zijn aanknopingspunten genoeg. Maar echte impact vraagt om grote strategische keuzen.” Het webinar toont direct een lichtpuntje aan de publieke horizon. Suzan van de Goor, gemeenteraadslid in Oirschot, geeft naar aanleiding van de presentaties het thema *brede welvaart* een prominente plaats in het programma van haar partij voor de gemeenteraadsverkiezingen.