

**Excellente besluitvorming op grootstedelijk niveau en de wijze
waarop MKBA daar een bijdrage aan kan leveren**

Stand van zaken in Amsterdam

Fokko Kuik
Gemeente Amsterdam, DIVV
f.kuik@ivv.amsterdam.nl

Jeroen Schrijver
Gemeente Amsterdam, DIVV
j.schrijver@ivv.amsterdam.nl

Rutger Veldhuijzen van Zanten
Gemeente Amsterdam, Ingenieursbureau
rveldhuijzenvanzanten@iba.amsterdam.nl

**Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk
24 en 25 november 2011, Antwerpen**

Samenvatting

Excellente besluitvorming op grootstedelijk niveau en de wijze waarop MKBA daar een bijdrage aan kan leveren – Stand van zaken in Amsterdam

Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is de maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) een steeds belangrijker element geworden bij de ondersteuning van besluitvorming op Rijksniveau. Een belangrijke aanleiding hiervoor waren de discussies rond grote projecten als de Zuiderzeelijn, HSL, Betuweroute en de Tweede Maasvlakte.

Gek genoeg is deze steeds centralere plaats van de MKBA in het besluitvormingsproces op rijksniveau niet het lichtende voorbeeld geworden voor besluitvormingsprocessen op regionaal en lokaal niveau. In dit paper gaan we op zoek naar de redenen daarvoor, de wijze waarop dit wel zou kunnen en de stappen die nog gemaakt moeten worden om de MKBA tot een nuttig ondersteunend instrument voor excellente besluitvorming op regionaal en lokaal niveau te maken.

Waarom wordt de MKBA nauwelijks toegepast bij grootstedelijke projecten?

1. Onbekendheid met het instrument
2. Onbemindheid van het instrument
3. Complexiteit en kosten van het instrument
4. Lokale overheden fungeren meer als speler in de markt
5. Een minder dominante positie van de sector financiën
6. Politieke cultuur dichter bij belangengroepen
7. Ontbreken van een instituut als het Centraal Planbureau
8. Te weinig aanleiding

De paper beschrijft de opzet en resultaten van twee pilot-MKBA's in Amsterdam: de projecten Amstelstation en Leidseplein. Twee verschillende vraagstukken waarmee we enerzijds de mogelijkheden, kansen en bedreigingen van een MKBA uitproberen op echte projecten, en anderzijds het nut van het MKBA-denken onder de aandacht brengen van de projectorganisaties.

Zoals we hebben kunnen leren van de implementatie van het MKBA-instrument op rijksniveau, welke al zo'n twintig jaar gaande is, zal implementatie op lokaal en regionaal niveau ook een proces zijn van vallen en opstaan. Dat mag zeker geen reden zijn om er maar niet aan te beginnen. De eerste pilotresultaten in de Amsterdamse context laten zien dat de leerervaringen rijk zijn en dat met relatief weinig middelen toch al veel bereikt kan worden. Het 'zelf doen', dus niet afhankelijk worden van externe consultants is zeker in prille fasen van het besluitvormingsproces een groot voordeel. Voor de projectorganisatie voelt een collegiale toets wat vertrouwder aan dan een toets door een extern bureau. Voor de uitvoerders van de MKBA levert het 'zelf doen' snel veel ervaring op, die straks ook van pas komt als er wel externe worden ingeschakeld.

Tijdsdruk op het uitvoeren van een MKBA blijkt in de beginfase van een project wel nuttig te zijn. Juist doordat er niet alle tijd is om alles te op de bodem uit te zoeken is er een druk om op zoek te gaan naar de meest relevante factoren en om pragmatisch te blijven. De MKBA blijft zo een hulpmiddel.

1. Inleiding

Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is de maatschappelijke kosten-batenanalyse (MKBA) een steeds belangrijker element geworden bij de ondersteuning van besluitvorming op Rijksniveau. Met de vaststelling van de OEI-leidraad (2000) is dit instrument een formeel onderdeel geworden in het besluitvormingsproces rond grote infrastructurele projecten en steeds vaker wordt het ook toegepast rond ruimtelijke projecten. Een belangrijke aanleiding hiervoor waren de discussies rond grote projecten als de Zuiderzeelijn, HSL, Betuweroute en de Tweede Maasvlakte.

Gek genoeg is deze steeds centralere plaats van de MKBA in het besluitvormingsproces op rijksniveau niet het lichtende voorbeeld geworden voor besluitvormingsprocessen op regionaal en lokaal niveau. In dit paper gaan we op zoek naar de redenen daarvoor, de wijze waarop dit wel zou kunnen en de stappen die nog gemaakt moeten worden om de MKBA tot een nuttig ondersteunend instrument voor excellente besluitvorming op regionaal en lokaal niveau te maken.

Achtereenvolgens gaan we in op de – vermoedelijke – redenen voor het nog niet of nauwelijks toepassen van MKBA's op regionaal niveau (paragraaf 2), bespreken we implementatiestrategieën om dit wel te gaan doen (paragraaf 3), geven we aan waar in het besluitvormingsproces behoefte is aan MKBA-achtige afwegingen (paragraaf 4), geven we voorbeelden van de pilotbenadering die we in Amsterdam toepassen (paragraaf 5 en 6) en staan we stil bij stappen die nog gezet moeten worden en belemmeringen die daarbij nog overwonnen moeten worden (paragraaf 7). De paper besluit met een aantal voorlopige conclusies waar we tijdens het CVS de discussie over willen aangaan.

2. Waarom wordt het MKBA-instrument nog nauwelijks toegepast op regionaal en lokaal niveau?

Bij het zoeken naar redenen waarom het MKBA-instrument (nog) niet of nauwelijks wordt toegepast op regionaal of lokaal (lees gemeentelijk) niveau moeten we een onderscheid maken tussen argumenten die te maken hebben met het instrument zelf en argumenten die te maken hebben met de context van lokale en regionale overheden.

Redenen die te maken hebben met het instrument zelf zijn:

1. Onbekendheid met het instrument

In de gemeentelijke en regionale context is het instrument relatief onbekend omdat er weinig ervaring mee is opgedaan.

2. *Onbemindheid van het instrument*

De ervaringen die ermee zijn opgedaan zijn vaak gerelateerd aan nationale besluitvormingsprocessen die niet altijd positief uitpakken gezien vanuit het regionale of lokale perspectief.

Een andere factor vormt wellicht de welvaartstechnische (economische) invalshoek die soms wordt ervaren als haaks staand op politiek en sociale argumentatie.

Verder bestaan er hardnekkige vooroordelen zoals "ov-projecten komen nooit positief uit een MKBA".

3. *Complexiteit en kosten van het instrument*

De toepassing van MKBA vraagt extra informatie, tijd en geld waarvan het van tevoren de vraag is of die gaat lonen in de vorm van een betere besluitvorming.

4. *Lokale overheden fungeren meer als speler in de markt*

Met een MKBA maak je in een vroeg stadium slapende honden wakker. Volledige transparantie is niet altijd gewenst als je later in een onderhandelings situatie met marktpartijen terecht kan komen (bijvoorbeeld bij onteigening of gronduitgifte).

Redenen die te maken hebben met de context van lokale en regionale overheden

5. *Een minder dominante positie van de sector financiën*

De dominante positie van het ministerie van financiën op rijksniveau lijkt – behalve in tijden van grote budgettaire krapte - veel minder aanwezig op regionaal en gemeentelijk niveau.

6. *Politieke cultuur dichter bij belangengroepen*

Op lokaal en in mindere mate op regionaal niveau is de afstand tussen de politiek en allerlei belangenorganisaties minder groot dan op rijksniveau. Dat leidt vaker tot een onderhandelingsstrategie in plaats van een objectieve en rationele afwegingsstrategie.

7. *Ontbreken van een instituut als het Centraal Planbureau*

Anders dan op rijksniveau ontbreekt er op lokaal en regionaal niveau een institutie als het Centraal Planbureau dat onafhankelijk van de zittende politiek advies kan uitbrengen ten aanzien van grootschalige projecten waarover besluitvorming nodig is.

8. *Te weinig aanleiding*

Anders dan bij het rijk in de jaren '90 zijn er op lokaal en regionaal niveau blijkbaar nog onvoldoende projecten geweest waar een onbevredigende besluitvorming aanleiding vormde tot een pleidooi tot rationalisatie van het besluitvoorbereidingsproces.

3. Strategie om het MKBA-instrument wél (vaker) toe te passen op regionaal en lokaal niveau

Wanneer we de redenen uit de vorige paragraaf de revue laten passeren dan zijn er een aantal bij die – in elk geval in de Amsterdamse context - een goede aanleiding vormen om een plek in te ruimen voor het MKBA-instrument. De belangrijkste motivatie wordt gevormd door het proces rond de besluitvorming over de Noord/Zuidlijn, welke in 2010 is geëvalueerd door de Raadscommissie Limmen.

Vergelijkbaar met de onbevredigende processen rond grote projecten op rijksniveau in de jaren '90 van de vorige eeuw zijn de leerervaringen rond de Noord/Zuidlijn een goede aanleiding om de wijze van beleidsvoorbereiding te heroverwegen. Dat deze motivatie niet beperkt hoeft te blijven tot een miljardenproject als de Noord/Zuidlijn blijkt uit een reeks andere projecten waarbij achteraf vragen gesteld kunnen worden over de kwaliteit van het besluitvormingsproces.

Om rekening te houden met de andere genoemde redenen lijkt het niet verstandig om de inzet van het MKBA-instrument te beperken tot of te starten bij een megaproject. Immers, de argumenten ten aanzien van onbekendheid en onbemindheid, maar ook de (wellicht) hoge kosten mogen niet uit het oog worden verloren. Daarnaast vergt de introductie van een – op dit niveau – nieuw instrument een cultuuromslag die geleidelijk zal moeten plaatsvinden. Een groot en politiek in het oog springend project is hier niet het meeste geschikte onderwerp voor.

Dit leidt vrij natuurlijk tot een implementatiestrategie van 'learning by doing', startend bij relatief kleine projecten die niet bij voorbaat het meeste politieke lading hebben en op een geschikt tijdstip in het totale proces. Een alternatieve optie was om te starten met een schaduwbenadering voor een lopend proces, dus zonder dat er formeel sprake zou zijn van een formele plek in het besluitvormingsproces. Ook zouden we kunnen kiezen voor een proces waarbij reeds besluitvorming had plaatsgevonden met het risico dat het eerder genomen besluit ondermijnd zou worden. Een derde alternatief was om een fictief project te kiezen als onderwerp voor een MKBA-studie, met als nadeel dat de motivatie om er veel effort in te steken beperkt blijft.

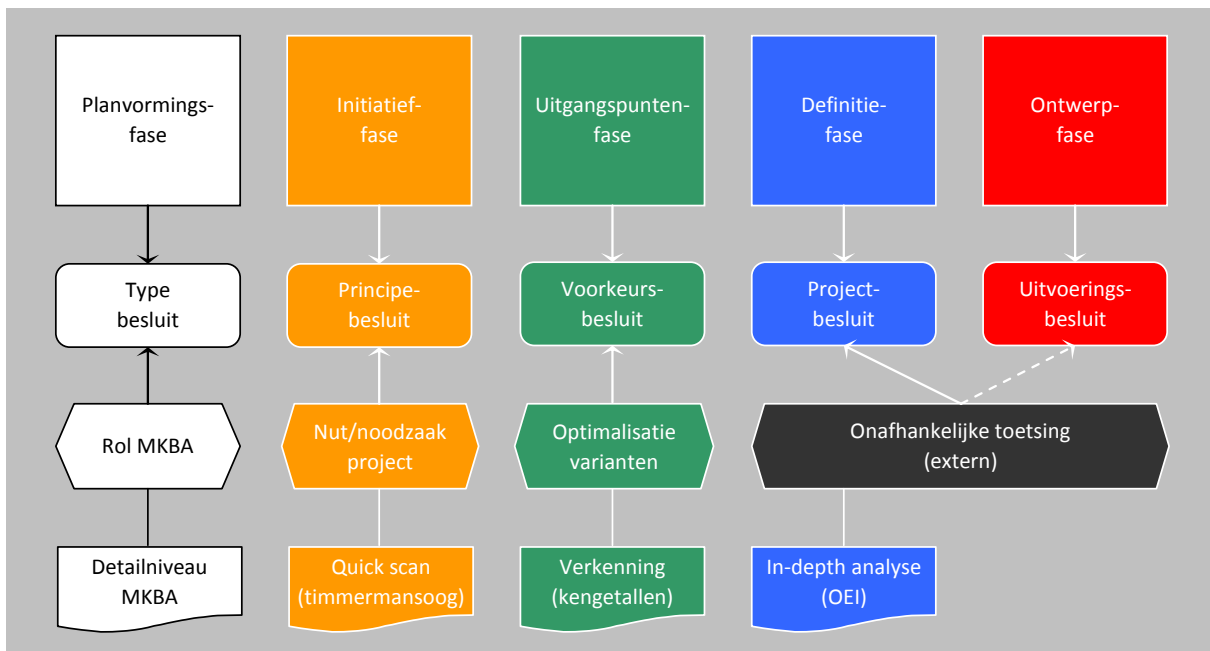
Uiteindelijk werd het zoeken naar een te kiezen implementatiestrategie min of meer bij toeval vergemakkelijkt doordat zich een kans voordeed in de vorm van een concreet project waar zich acuut de vraag voordeed of een eenvoudige kosten-batenbenadering geen

hulp zou kunnen bieden bij een lastig besluitvormingsproces, waarbij meerdere partijen betrokken waren. Deze casus rond het Amstelstation wordt in paragraaf 5 beschreven. Omdat de ervaringen hiermee zodanig positief waren is vervolgens besloten om ook een tweede casus als pilot (zie paragraaf 6) uit te voeren, waarmee de implementatiestrategie zich bijna als vanzelf aandienende.

4. Plek van de MKBA in het Amsterdamse besluitvormingsproces

Ruimtelijke en infrastructurele projecten kennen in Amsterdam, zoals overigens ook bij andere overheden gebruikelijk, een vaste structuur met een aantal fasen. In de figuur is aangegeven hoe MKBA's in de verschillende planvormingsfasen een rol kunnen vervullen. Een volledige MKBA volgens de OEI-richtlijnen is vooral nuttig in de latere fasen van planvorming, als het project nog maar weinig varianten kent. De MKBA toetst in deze fase.

In eerdere fasen kan de MKBA meer als licht instrument ingezet worden om varianten te kiezen (het kaf van het koren scheiden), en om varianten te optimaliseren (welke onderdelen van dit plan werken positief uit, welke negatief?). Ook is kennis over MKBA's enorm nuttig in de initiatieffase van projecten, waardoor kansloze en kansrijke deelinitiatieven kunnen worden beoordeeld.



De rol van een MKBA in verschillende fasen van het besluitvormingsproces

5. Casus Amstelstation

De vraag

Het project Amstelstation is complex en omvat diverse onderdelen (infrastructuur, vastgoedontwikkeling en inrichting openbare ruimte). Het plan heeft onder andere gevolgen voor de verkeersveiligheid, sociale veiligheid, bereikbaarheid en grondopbrengsten in het gebied. Om een goed besluit te kunnen nemen over de voortgang van dit project was behoefte aan een gestructureerd overzicht van de voor- en nadelen van het stedenbouwkundig plan.



Daarnaast diende er een goede onderbouwing te komen van de subsidieaanvraag van de gemeente Amsterdam aan de Stadsregio Amsterdam. De opdrachtgever was het Projectbureau Wibaut aan de Amstel, die zelf niet of nauwelijks ervaring had met het instrument. De vraag die we gesteld kregen was of we binnen twee weken een quick scan MKBA konden maken "waar meer dan 1 uitkwam".

Het Amstelstation

De inhoudelijke resultaten

De grootste maatschappelijke baten van het project Amstelstation zijn de grondopbrengsten, de opbrengsten uit de overdekte fietsenstalling, de extra OV-exploitatieopbrengsten als gevolg van de modal shift van de auto naar het openbaar vervoer en de reistijdwinst voor de automobilisten als gevolg van de verminderde congestie op de weg.

Van minder belang voor de absolute hoogte van het MKBA-saldo (maar wel degelijk gunstige effecten van het project!) zijn de maatschappelijke voordelen op gebied van verkeersveiligheid, sociale veiligheid en luchtkwaliteit. Ook de vermeden natuurschade valt hieronder.

Voor sommige busreizigers ontstaat een licht reistijdverlies vanwege de verplaatsing van het busstation. Dit wordt echter ruim gecompenseerd door de overstaptijdwinst op het station voor alle overstappers van trein en metro op tram, bus en fiets en het toegenomen overstapcomfort.

Daartegenover staan de kostenposten, te weten de investeringskosten, de toegenomen exploitatiekosten in het openbaar vervoer en van de overdekte fietsenstalling de toegenomen onderhoudskosten van rail en openbare ruimte in het plangebied. Een financiële meevaller is het geplande groot onderhoud van de tramrails dat door het plan kan worden vermeden.

De ratio van alle maatschappelijke baten gedeeld door de kosten ligt tussen 0,65 en 1,47. De kosten en baten liggen daarmee in evenwicht.

MKBA post	Kosten en baten van het project (in verschillen ten opzichte van de autonome ontwikkeling)				
	Kwalitatieve beschrijving (wat verandert er door het plan)	Kwantitatieve inschatting (effecten voor 1 zijkoor)	NCW, prijspeil 2011 (€ x 1 mln.)		
			Min.	Gem.	Max.
Baten					
Directe effecten					
1) Resttijdwinst bus en tram	kortere route trams, langere route bussen	tijdwinst tram: 700 uur, tijdverlies bus: 3.000 uur	-0,3	-0,4	-0,5
2) Resttijdwinst auto	door modalshift minder congestie op de weg	tijdwinst auto: 38.000 uur	7,7	9,6	11,5
3) Transitietijdwinst op station	kortere loopafstanden van/naar bus, tram en fiets	gemiddeld 5 seconden voor 8,5 miljoen overstappers	2,3	2,9	3,5
4) Toename transfercomfort	overdekte overstap op bus/tram en fietsenstalling	gedurende 25 seconden voor 8,5 miljoen overstappers	0,2	0,3	0,4
5) Exploitatieopbrengsten OV	extra reizigers in bus, tram, metro en trein	ongeveer 4,5 miljoen extra reizigers kilometers	3,1	3,9	4,6
6) Exploitatieopbrengsten fietsenstalling	meer plaatsen en hogere bezetting overdekte fietsenstalling	1.900 extra inpendige stallingen	4,7	5,9	7,0
7) Grondopbrengsten	extra uitgiftebare grond: wonen, werken en voorzieningen	wonen: 41.000, werken: 18.000, overig: 12.000 m2	35,6	44,6	53,5
Externe effecten					
8) Toename verkeersveiligheid	verschuiving richting verkeersveiligere modaliteiten	voertuigkms auto: - 800.000, voertuigkms OV: +100.000	0,2	0,2	0,2
9) Toename sociale veiligheid	een licht positief effect bij fietsenstalling, bus en tram	gemiddeld 25 seconden voor 14,5 miljoen OV-reizigers	0,4	0,5	0,6
10) Afname schadelijke emissies	afname autoverkeer, toename busverkeer	afname auto kms: 600.000, toename bus kms: 20.000	0,2	0,3	0,4
11) Vermeden natuurschade	stedelijke verdichting is besparing natuur buiten de stad	minimaal 71.000 m2	?	?	?
Totaal baten			54,1	67,7	81,2
Kosten					
12) Investeringskosten	alle eenmalige plankosten binnen én buiten de G-REX	ongeveer 65,5 miljoen euro	-69,6	-58,0	-46,4
13) Onderhoudskosten	extra wissels tramspoor, lichte toename beheer openbare ruimte	meer kosten ongeveer 210.000 euro	-5,1	-4,3	-3,4
14) Vermeden onderhoudskosten	gepland groot onderhoud bestaande tramlijn niet meer nodig	minder kosten ongeveer: 500.000 euro	0,4	0,5	0,5
15) Exploitatiekosten OV	meer inzet bus en tram, van wege extra OV-reizigers	toename exploitatiekosten ongeveer 400.000 euro	-5,7	-4,8	-3,8
16) Exploitatiekosten fietsenstalling	extra inzet beheer- en bewakingspersoneel	van 1 naar 2 man personeel, meer kosten 200.000 euro	-3,0	-2,5	-2,0
Totaal kosten			-83,0	-69,1	-55,1
Saldo (baten - kosten)			-28,9	-1,4	26,1
Ratio (baten / kosten)			0,65	0,98	1,47

De leerervaringen

Alle betrokkenen, inclusief de opdrachtgever, vonden het een verfrissende invalshoek om niet alleen naar het gemeentebelang te kijken, maar naar de voor- en nadelen voor alle partijen in de samenleving.

Door de hoge tijdsdruk en het belang van een goede onderbouwing voor de subsidieaanvraag ontstond er een zeer constructieve samenwerking tussen alle partijen die informatie moesten aanleveren.

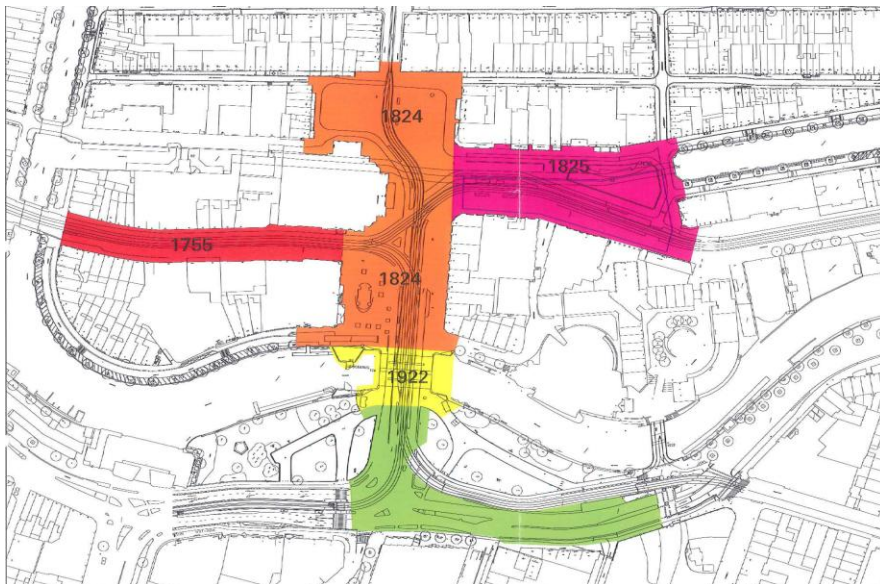
Aanvankelijk bestond een zeker wantrouwen tegenover het instrument, maar door al snel in het proces de eerste conceptrapportage met resultaten te laten zien, werd snel vertrouwen gewekt. Wat ook hielp was dat de eerste resultaten een vrij positief beeld lieten zien.

Er bestaat een natuurlijke houding vanuit projectmedewerkers om de voordelen van een project te benadrukken en de nadelen te bagatelliseren. Het is van belang net zoveel aandacht te besteden aan de negatieve aspecten van een plan als aan de positieve kanten.

6. Casus Leidseplein

De vraag

De projectgroep Leidseplein is bezig met de voorbereiding voor de herinrichting van het Leidseplein en de omgeving hiervan. Er komt een nieuw, mooi en (verkeers)veilig plein, waar de voetganger centraal staat. Er wordt een ondergrondse fietsenstalling aangelegd, de Leidsebrug wordt gerenoveerd en het maaiveld wordt opnieuw ingericht.



Plangebied Leidseplein

In de Nota van Uitgangspunten, en de amendementen daarop, is het eindbeeld in grote lijnen vastgelegd. Over de manier waarop het wordt gerealiseerd is nog veel discussie. Het is voor de Leidsebuurt een zeer ingrijpende herinrichting. Er zijn twee eerste denkrichtingen voor de fasering:

- "kort & hevig"
- "langzaam & geleidelijk"

In de variant "kort & hevig" worden zoveel mogelijk werkzaamheden parallel uitgevoerd. Daardoor is de totale doorlooptijd korter, maar zijn er wel grote gevolgen voor de omgeving (zoals omzetverliezen en omleidingen in het openbaar vervoer). In de variant "langzaam & geleidelijk" worden de werkzaamheden na elkaar uitgevoerd. De doorlooptijd is daardoor langer, maar de ernst van de overlast wordt ingeperkt. De methodiek van de

MKBA is ingezet om de (princiële) beslissing over de te kiezen fasering op transparante wijze te ondersteunen.

De inhoudelijke resultaten

Uit de resultaten komt naar voren dat de totale maatschappelijke score van de variant "kort & hevig" en "langzaam & geleidelijk" elkaar niet veel ontloopt. De netto contante waarde van de faseringsvarianten ligt respectievelijk op circa € -44 en € -49 miljoen (+ en - 25%). Let wel, dit zijn uitsluitend de maatschappelijke kosten en baten tijdens de uitvoeringsperiode. De baten van het project zelf zijn buiten beschouwing gelaten.

Als ingezoomd wordt op de afzonderlijke beleidsthema's zijn er wel duidelijke verschillen tussen beide varianten. In onderstaande tabel is een overzicht weergegeven, geclusterd per thema.

Subtotalen per thema	NCW, prijspeil 2011 (€ x 1 mln.)	
	<i>Kort & Hevig</i>	<i>Langzaam & Geleidelijk</i>
Baten herinrichting zelf	+ ?	+ ?
Effecten op de bereikbaarheid	-10,9	-7,4
Bedrijfseconomische effecten	-1,8	-1,8
Effecten op leefbaarheid en veiligheid	-0,1	0,1
Effecten op groen en milieu	0,1	-0,3
Kosten	-31,0	-39,7
Sommatie subtotalen	-43,7	-49,1

Hieruit is af te leiden dat de bereikbaarheid, verkeersveiligheid en leefbaarheid beter is bij variant "langzaam & geleidelijk". Voor milieu en groen en op gebied van kosten scoort variant "kort & hevig" beter. Voor bedrijven en ondernemers maakt het niet veel uit.

De leerervaringen

Uit de resultaten kunnen de volgende leerervaringen worden gedestilleerd:

- De hulpbrug voor langzaam verkeer lijkt een goed idee (lage kosten en veel positieve bereikbaarheidseffecten)
- De hulpbrug voor tram en bus lijkt geen goed idee (hoge kosten en gaat ten koste van monumentale en beeldbepalende bomen)
- Het is belangrijk dat de relatieve bereikbaarheid per OV en fiets tijdens de bouwperiode beter is dan die voor de auto (modal shift heeft een gunstig effect voor de bereikbaarheid van de regio Amsterdam, de verkeersveiligheid en het milieu)
- Het tegelijkertijd uitvoeren van de fietsenstalling en de Leidsebrug lijkt een goed idee omdat daarmee de totale doorlooptijd (en daarmee de periode van overlast) wordt verkort.

Met deze elementen kan vervolgens een nieuwe fasering worden uitgewerkt die uit het beste van twee werelden is opgebouwd.

7. Discussiepunten ten aanzien van verdere implementatie

Met de in de vorige paragrafen beschreven casussen zijn we er nog lang niet. De voorbeelden leveren wel een goede basis op om de onbekendheid en de onbemindheid te verkleinen. De grootste opgave blijft echter de cultuuromslag die zowel ambtelijk als politiek nog gemaakt moet worden. Er zullen daarbij nog een aantal hobbels genomen moeten worden:

1. De aversie die er bestaat bij de meer visiegedreven sectoren en politici om zoveel mogelijk te kwantificeren en te monetariseren. Nu al wordt met name de verkeerssector vaak verweten veel te veel te leunen op cijfers uit verkeersmodellen. Het ook nog eens verder willen monetariseren van positieve en negatieve effecten van ruimtelijke en infrastructurele projecten maakt de kloof met ruimtelijke planvormers en visiegedreven politici alleen maar groter.
2. De kwetsbaarheid transparantie met zich meebrengt: zeker op lokaal niveau kan het open afwegen van verschillende opties met behulp van het MKBA-instrument wellicht tot strategisch gedrag in de vorm van speculatie op basis van grondposities leiden.
3. De extra tijd en kosten die een MKBA met zich meebrengen. Veel projecten kampen met een tijdsdruk en zeker in deze tijd zit niemand op extra proceskosten te wachten. Zolang niet aantoonbaar is dat de extra inspanning van een MKBA op termijn tijd en geld bespaard kan.
4. Uiteindelijk zal ook in de politiek draagvlak ontwikkeld moeten worden voor de MKBA. De nu uitgevoerde pilots waren bewust nog niet heel politiek gevoelig, maar in een volgende toepassing kan een (politiek) negatief ervaren uitkomst wel een terugslag opleveren voor het draagvlak van het instrument.

8. Conclusies

Zoals we hebben kunnen leren van de implementatie van het MKBA-instrument op rijksniveau, welke al zo'n twintig jaar gaande is, zal implementatie op lokaal en regionaal niveau ook een proces zijn van vallen en opstaan. Dat mag zeker geen reden zijn om er maar niet aan te beginnen. De eerste pilotresultaten in de Amsterdamse context laten zien dat de leerervaringen rijk zijn en dat met relatief weinig middelen toch al veel be-

reikt kan worden. Het 'zelf doen', dus niet afhankelijk worden van externe consultants is zeker in prille fasen van het besluitvormingsproces een groot voordeel. Voor de projectorganisatie voelt een collegiale toets wat vertrouwder aan dan een toets door een extern bureau. Voor de uitvoerders van de MKBA levert het 'zelf doen' snel veel ervaring op, die straks ook van pas komt als er wel externe worden ingeschakeld.

Tijdsdruk op het uitvoeren van een MKBA blijkt in de beginfase van een project wel nuttig te zijn. Juist doordat er niet alle tijd is om alles te op de bodem uit te zoeken is er een druk om op zoek te gaan naar de meest relevante factoren en om pragmatisch te blijven. De MKBA blijft zo een hulpmiddel.