

# De ondernemende overheid

Publieke instellingen opereren in een omgeving die de afgelopen jaren ingewikkelder is geworden. De werkwijze van overheden moet daarom veranderen. Subsidies maken plaats voor gezamenlijke investeringen en garanties. Bedrijven en burgers worden uitgedaagd om oplossingen aan te dragen voor lastige problemen.

DOOR JACO BOER

Hoe kun je als provincie de omslag naar een duurzame energievoorziening versnellen zonder in bureaucratische structuren en procedures te vervallen? Gedeputeerde Staten Drenthe zagen zich twee jaar geleden voor die vraag gesteld. Onder bedrijven en burgers bleken genoeg ideeën te leven om duurzame energie te produceren. Maar veel initiatieven worstelden met het vinden van financiers of probeerden het wiel opnieuw uit te vinden. De oprichting van een onafhankelijke stichting die initiatiefnemers met geld en kennis ondersteunt, bleek de oplossing. De Drentse Energie Organisatie bestaat officieel slechts een half jaar, maar inmiddels wordt al bij 15 duurzame-energieprojecten intensief met burgers en bedrijven samengewerkt.

“In Drenthe zat de politiek eerst op het spoor van de oprichting van een eigen energiebedrijf. Maar uit een onderzoek van Rebel bleek het instellen van een onafhankelijke stichting die anderen adviseert en financieel ondersteunt beter bij de provincie te passen,” vertelt directeur Guido Hoek van de Drentse Energie Organisatie. Zijn stichting is slagvaardiger en minder gevoelig voor politieke wisselingen dan de provinciale ambtelijke organisatie. Boven-

dien was Drenthe niet gewend om financieel in projecten te participeren, terwijl ook de Brusselse staatssteunregels niet met zich laten spotten. “Veel adviezen aan initiatiefnemers hebben ook te maken met die ingewikkelde regelgeving over financiële steun van de overheid.”

## Bankgarantie voor duurzaam bosbad

Na de keuze voor het oprichten van een stichting schreef Rebel ook het businessplan voor de nieuwe organisatie. Hierin werd vastgelegd dat burgers en bedrijven naast advies ook voor een zachte lening, bankgarantie of financiële participatie bij de Drentse Energie Organisatie terecht kunnen. “Voor veel duurzame projecten is het lastig om financiering te krijgen. Wij proberen met kleine bijdragen kapitaal bij banken of anderen los te weken. In dat opzicht zijn we dus aanvullend op de activiteiten van anderen.” Subsidies komen niet voor in het vocabulaire van Hoek. “Een fonds waarin bijdragen na verloop van tijd terugvloeien en opnieuw kunnen worden ingezet, past beter bij onze filosofie.”

Dat de Drentse Energie Organisatie voor duurzame initiatieven het verschil kan maken, is inmiddels al gebleken uit het eerste opgeleverde project. Dankzij een



Mede dankzij de Drentse Energie Organisatie wordt het douche- en zwembad verwarmd met restwarmte uit een biovergistingsinstallatie verderop.



FOTO: HUIB NEDERHOF

De Algerabrug in Krimpen aan den IJssel.



bankgarantie van de organisatie kon stichting Bosbad Noord-Sleen bij Emmen een lening krijgen om het gelijknamige zwembad te verduurzamen. Sinds april van dit jaar wordt het douche- en zwembad verwarmd met restwarmte uit een verderop gelegen biovergistingsinstallatie. De pomp en de 500 meter aan leidingen die daarvoor nodig waren, zijn afgelopen winter met hulp van vrijwilligers aange-

legd. De ingreep zorgt voor een besparing op de exploitatiekosten van zeker 10.000 euro per jaar.

#### Slagvaardig en ondernemend

De provincie Drenthe is een mooi voorbeeld van een overheid die op zoek was naar een nieuwe, slagvaardige manier om haar doelstellingen te realiseren. Subsidies werden vervangen door gezamenlijke investeringen en bankgaranties. Met hulp van Rebel riep ze bovendien een onafhankelijke organisatie in het leven, die zonder directe politieke inmenging haar werk kan doen.

Vier jaar geleden kozen ook Rijkswaterstaat, het Havenbedrijf Rotterdam, de stadsregio en de gemeente Rotterdam voor het oprichten van een zelfstandige organisatie om een aantal problemen effectief aan te kunnen pakken: De Verkeersonderneming. Door de geplande verbreding van de A15 zou tien procent van de wegcapaciteit tijdelijk niet bruikbaar zijn. Er was ook de verwachting dat het verkeer nog eens met tien procent zou toenemen. Het was duidelijk dat de havens in de spits alleen bereikbaar zou kunnen blijven met twintig procent minder auto's. Met een mix van maatregelen, zoals het belonen

“Subsidies vervangen door gezamenlijke investeringen en bankgaranties.”

“Het oplossen van verkeersproblemen is niet alleen een zaak van de overheid. Het gaat ons allemaal aan.”



van spitsmijders, het aanmoedigen van thuiswerken en het beter managen van verkeersincidenten, wilden de partijen een dreigend verkeersinfarct tegengaan.

De keuze van de verschillende wegbeheerders voor de oprichting van een zelfstandige organisatie was destijds best bijzonder, vertelt directeur Aernout van der Bend. “Het betekende ook dat ze een deel van hun verantwoordelijkheden overdroegen. Zo is de kans op afstemmingsproblemen immers het kleinst.” Inmiddels is de focus van De Verkeersonderneming breder geworden dan het laten doorstromen van de A15. In het nieuwe programma ‘Beter Benutten’ staat het bereikbaar houden van de hele regio voorop. Rijk en regio steken er 170 miljoen euro in, waarvan iets minder dan de helft voor rekening van de stad en omliggende gemeenten komt. Van bedrijven wordt ook een substantiële bijdrage verwacht. “Het oplossen van verkeerspro-

blemen is niet alleen een zaak van de overheid. Het gaat ons allemaal aan.”

#### **Meebetalen aan eigen oplossingen**

Adviseurs van Rebel zijn nauw betrokken bij de zoektocht naar bedrijven die intensief met De Verkeersonderneming willen samenwerken. Daarnaast proberen ze voor concrete weggedeelten, zoals de verbinding tussen de Algera- en de Van Brienenoordbrug, oplossingen te vinden voor de hardnekkige files. Ze onderzoeken daarbij de haalbaarheid van nieuwe, privaats gefinancierde veerverbindingen en werken projecten rond spitsmijden verder uit. Van der Bend benadrukt dat ondernemingen alleen mee zullen investeren als het hun ook iets oplevert. “Als een vrachtwagenchauffeur aan zijn dagelijkse ritten een uur minder kwijt is, wil een bedrijf best meebetalen aan extra maatregelen.” Dat hoeft in zijn ogen ondernemers niet altijd meer geld te kosten. Zij kunnen de

bestaande kilometervergoedingen voor hun werknemers ook aan een zogenaamde mobiliteitserviceprovider geven. Die zorgt ervoor dat werknemers snel en eenvoudig het vervoermiddel kunnen gebruiken dat hun op dat moment het best uitkomt. “Dat is een stuk efficiënter. Nederlandse bedrijven geven nu per jaar al een slordige anderhalf miljard euro aan individuele mobiliteitsvergoedingen uit.”

In de praktijk blijken bedrijven vooral te willen samenwerken als ze ook hun eigen ideeën kunnen inbrengen. Van der Bend is daarom een groot voorstander van co-creatie. “Maatregelen werken uiteindelijk het best als partijen het gevoel hebben dat ze die zelf hebben bedacht.” Voor dat doel zijn er onlangs twee platforms opgericht: de Spitsshift Top 20 en de R-10. In de eerste club denken verladers en vervoerders in de haven na over een andere opzet van de vervoersketen, zodat er bijvoorbeeld



Rotterdamse Haven.



FOTO'S: THEO BOS

minder lege containerwagens op de weg komen. In R-10 wisselen ondernemers succesvolle mobiliteitsprojecten met elkaar uit onder aanvoering van de CEO van Rabobank Rotterdam. Hij vertegenwoordigt het bedrijfsleven in het mobiliteitsprogramma *Beter Benutten*. “Het is uiteindelijk de bedoeling dat goede praktijkvoorbeelden zich als een olievlek over de regio verspreiden. Rotterdam en omstreken blijven alleen bereikbaar als iedereen er zijn schouders onder zet.”

### Waterhuishouding onder druk

Co-creatie speelt ook een belangrijke rol in het Deltaprogramma Rijnmond-Drechtsteden. Overheden willen er op een andere manier samenwerken met bedrijven en maatschappelijke organisaties om de uitdagingen in deze regio aan te gaan. Door de zeespiegelstijging, bodemdaling en grotere afvoer van rivierwater staat het verstedelijkte gebied rond de monding van Maas en Rijn namelijk onder grote druk. Er moeten maatregelen worden bedacht en uitgevoerd om de regio tegen hoogwater te beschermen en de zoetwatervoorziening voor de lange termijn veilig te stellen.

Het kabinet wil in 2014 daarover een besluit nemen en heeft aan de regio gevraagd om een advies voor te bereiden over de verschillende alternatieven, zodat een goede afweging kan worden gemaakt. Traditionele inspraakmodellen leveren bij dit soort ingewikkelde vraagstukken weinig bruikbare ideeën op. Er zijn nieuwe samenwerkingsvormen nodig om als overheid te kunnen profiteren van de vindingrijkheid, kennis en ervaring van ondernemingen en instellingen in het gebied.

### Meedenken in ‘tafels’

Plaatsvervangend programmadirecteur Harry van Huut legt uit dat er binnen het programma op dit moment in het bijzonder wordt gekeken naar de samenwerking tussen de waterproblematiek en de ruimtelijke ontwikkeling van de regio. “Het Havenbedrijf van Rotterdam wil graag in het gebied blijven investeren. Samen met de gemeente wil men ook een aantal oevers omvormen tot nieuwe woon- en werkgebieden. Maar die locaties liggen wel allemaal buitendijks en zijn dus gevoelig voor zeespiegelstijging en hoge rivierafvoeren.”

Om kansrijke en innovatieve oplossingen voor dit soort kwesties te vinden besloot de organisatie met hulp van de adviseurs van Rebel een aantal ‘tafels’ op te richten. Daarbinnen worden bedrijven en onderzoekers geprikkeld om eigen ideeën en expertise in te brengen. “Wij geven wel een aanzet, maar de partijen bepalen voor een belangrijk deel zelf de werkwijze en de onderwerpen binnen de tafels.” Van

Huut hoopt op die manier betere plannen aan het kabinet te kunnen overleggen en het besluitvormingsproces te versnellen. “Misschien leggen we met de tafels ook wel een basis voor aantrekkelijke financiële arrangementen als er dadelijk maatregelen moeten worden aanbesteed.”

### Uitdagingen in de Botlek

De eerste tafel illustreert in een notendop de uitdagingen waarvoor partijen in de regio door klimaatverandering komen te staan. Het draait om de toekomst van het Botlekgebied. Het Havenbedrijf wil er de komende jaren de Nieuwe Waterweg verder uitdiepen om grotere schepen tot de haven toe te kunnen laten. Een diepere rivier vergroot echter ook het probleem van verzilting in het achterland. Tuinders klagen nu al over het oprukkende zeewater dat hun gewassen bedreigt. Hoe kunnen al deze belangen met elkaar worden verzoend? “Dat wordt de grote uitdaging,” aldus Van Huut. ●

# Rebelkids



**JULIA (6)**

**“Ik zou wel een keer naar de toekomst willen reizen, zodat ik kan zien hoe het er dan uitziet.”**