

# ANDERS WERKEN BIJ DE OVERHEID

## Circulair financieren als duurzaam alternatief

De BV Nederland: voor één een schrikbeeld, voor de ander een uitdagende metafoor. Wat je er ook van vindt, het kan geen kwaad om de werkwijze van de overheid eens zakelijk onder de loep te nemen. Anders financieren kan bijvoorbeeld helpen om duurzaamheid te realiseren.

JOS VAN DER SCHOT

**N**ieuwe business modellen (NBM's)

omvatten alle nieuwe vormen van organiseren waarbij een organisatie bewust gericht is op het collectief creëren van meervoudige economische, ecologische en sociale waarden,' definieert hoogleraar Duurzaam Ondernemen Jan Jonker (Radboud Universiteit) in een notitie over NBM's bij de overheid ('Aan advies geen gebrek'). Nieuw samenspel dwingt de overheid tot heroriëntatie op haar rol en een reflectie op de wijze van financiering. "Als bedrijven zouden begroten als overheden, zouden er veel failliet gaan," stelt adviseur Reinder Boon die vanuit zijn bedrijf Groeistrategen overheden helpt bij het invoeren van nieuwe werkwijzen. Ook overheden zelf zijn zich bewust van deze werkelijkheid, merkt Carla Onderdelinden. "Wij denken nog te vaak in het reduceren van kosten. Waardecreatie is nieuw voor overheden." Samen met haar collega Patricia van der Haak is Onderdelinden bij de provincie Gelderland vrijgemaakt om in concrete processen de visie op cocreatie te verdiepen. Van der Haak: "Provinciale Staten was onder de indruk hoe de provincie de Omgevingsvisie samen met anderen had ontwikkeld en vroeg in een motie om te onderzoeken hoe dit nog beter kan." De overheidsrol kent traditioneel drie rollen. Ze is een organisatie met een eigen interne bedrijfsvoering, ze maakt beleid en is actor in de samenleving. Bij samenwerkingsprocessen deelt de overheid deze rollen met andere maatschappelijke spelers waardoor ze, ook intern, gaan schuiven. Het succes van cocreatie hangt af van zorgvuldige procesarchitectuur, weet John Schraven, een industrieel ontwerper die vanuit dit concrete vak kijkt naar abstracte en complexe maatschappelijke innovaties. "Meestal denken partijen bij samenwerking vooral aan het operationele niveau, de uitvoering. Maatschappelijke initiatieven zijn vaak heel concreet en vrijwel niemand denkt voldoende na over de verdergaande effecten van

een interventie. Maar samenwerking in de uitvoering vraagt ook om gezamenlijk nadenken over strategie en beleid." Overheden worden zakelijker en richten zich meer op rendement, terwijl ondernemingen naast het economische ook het maatschappelijke en ecologische rendement gaan meetellen. "Samenwerking tussen die twee vraagt om afstemming van de verschillende tijdshorizonten op elkaar. Overheidsbeleid omspannt meerdere bestuursperiodes, zoals (verkeers)infrastructuur, dijkverzwaring en woningbouw. Bedrijven hebben een korte zichttermijn waarin het geïnvesteerde geld moet worden terugverdiend. Een derde partner, de kennisinstututen, zit hier tussenin."

### Nieuwe wegen

Reinder Boon past Schravens theoretische kennis toe in concrete projecten. In zijn bedrijf Groeistrategen heeft hij een werkmethode ontwikkeld voor complexe samenwerkingsprocessen. "Het proces begint met een heldere en onomstreden probleemstelling en het betrekken van de belangen van alle stakeholders." Voor het functiegericht wegenbeheer van de gemeente Lochem, waar Boon als procesbegeleider meewerkt, is het probleem kristalhelder. Onderhoud van de wegen in het buitengebied kost de gemeente nu drie miljoen euro per jaar, terwijl er 900.000 euro beschikbaar is. "Het mooie hiervan", vindt Boon, "is dat het niet zomaar oplosbaar is. Dat dwingt mensen om op een geheel nieuwe manier te kijken. Bij veel projecten zie je dat direct naar de oplossing gezocht wordt. Inhoud bepaalt dan het proces, in plaats van andersom." Financiën is een geaccepteerde trigger, merkt Boon: "Geld verbindt belang, probleem en uitdaging – wat heb je nodig?; we kunnen het niet meer doen zoals nu; hoe kan het anders?" De logica om overal een dure asfaltweg te leggen, verdwijnt. Op sommige plaatsen is een karrenspoor voldoende, mits de functie van het desbetreffende wegvak gewaarborgd is. Boon: "Zoiets ingrijpends lukt alleen als iedereen de kans krijgt mee te denken en als met ieders belang rekening is gehouden." Ook als inhoudelijke partijen, zoals de wegenbouwers, aanschuiven, blijft de inhoud nog even liggen. "We beginnen met gesprekken over de manier van samenwerken en de eisen die we aan een oplossing

stellen: het moet binnen de wet en met aanzienlijke besparing tegemoetkomen aan de wensen van bewoners.” Bewoners worden uitgedaagd om actief mee te denken over andere manieren om hun belangen te waarborgen. Lochem wenst de partijen vervolgens een langjarig partnerschap te bieden, waarmee ze de gebruikelijke opdrachtgever-opdrachtnemerconstructie doorbreekt. Boon: “We zitten nu in fase twee waar de infrabedrijven met hun oplossingen komen. Die gaan voor instemming naar de omwonenden. Met de inbrenger van het beste model zou je dan een samenwerking als partners voor lange tijd – mogelijk wel dertig jaar – kunnen aangaan, zowel juridisch als financieel.” Door het wegonderhoud in een aparte juridische vorm te gieten, bijvoorbeeld een coöperatie, blijven burger, bedrijf en bestuur actief gelijkwaardig betrokken. Gedurende de gehele contractperiode houden bedrijven grote vrijheid in de uitvoering, blijven burgers actief meedenken en kan de politiek maatschappelijke doelen inbrengen. Een circulair financieringsmodel brengt innovatieve oplossingen boven het maaiveld. In zo’n financieringsmodel ligt het budget voor lange tijd vast. Als de uitvoering goedkoper kan, bijvoorbeeld door innovatie, creativiteit of door circulair werken, blijft het uitgespaarde geld binnen de coöperatie beschikbaar om aan nog betere oplossingen te werken. Boon: “Geld komt zo ten dienste van de maatschappelijke behoeften in plaats van aan louter geld verdienen.” Lang niet ieder project is zo ingrijpend als het gemeentelijk wegbeheer, maar ook voor kleinere projecten is een zorgvuldige rolbepaling nodig. Onderdelinden merkt dat bij diverse ‘Communities of Practice’ die de provincie organiseert. “Bij de lokale energiebedrijven organiseren we overleg en zorgen we voor uitwisseling.

Zo komen gezamenlijke vragen op het gebied van kennis en financiering op tafel en kunnen wij een rol spelen bij de aanvraag van subsidie of de collectieve aanschaf van infrarood warmtecamera’s.” Het is zelfs mogelijk dat de overheid subsidies samen met de doelgroep vormgeeft.

“Dat kan alleen in een strakke politiek bestuurlijke setting.”

### Dwingend kasstelsel

Die politieke inbedding van nieuwe businessmodellen ligt gevoelig. Thijs de la Court, als voormalig wethouder in Lochem verantwoordelijk voor deze bestuurlijke innovatie: “Het bestaande kasstelsel bepaalt bijvoorbeeld dat begrotingen jaarlijks sluitend moeten zijn.

Besparingen op een terrein lopen vaak weg naar de algemene middelen. Het is een van de redenen dat revoluerende fondsen slecht van de grond komen. Wij wilden de kosten, meerjarig en geoormerkt, in de begroting krijgen, zoals nu bij rioleringbeheer het geval is. Nederland acht het maatschappelijk belang van de riolering zo groot, dat er geen geld vandaan getrokken mag worden.

Dat belang geldt ook de lange-termijn-investeringen in duurzaamheid. Ik denk dat het ons gelukt is dit, democratisch verantwoord, te organiseren.”

De positie van de volksvertegenwoordiging verandert bij deze nieuwe business modellen. Van der Haak: “Bij cocreatieprojecten vraagt de gedeputeerde Provinciale Staten om politiek akkoord voor de startnotitie waarmee we het proces opstarten. Tijdens het proces zorgen we voor regelmatige terugkoppeling.” Ook Boon ziet de druk op de besluitvorming: “Een gemeenteraad maakt cocreatie voor altijd onmogelijk als ze een proces dat zorgvuldig van draagvlak is voorzien, achteraf afkeurt. De politiek moet vooral aan de voorkant van het proces zitten.”

Uit:

MILIEUMAGAZINE 15  
OKTOBER 2014 | NR 9 |

**KETENBEHEER EN  
FINANCIERING**

**Het onderhoud van de wegen in het buitengebied, bijvoorbeeld, kan gemeenten zoveel kosten, dat het dwingt tot een andere manier van kijken**

