

CE

**Oplossingen voor
milieu, economie
en technologie**

Oude Delft 180

2611 HH Delft

tel: 015 2 150 150

fax: 015 2 150 151

e-mail: ce@ce.nl

website: www.ce.nl

Besloten Vennootschap

KvK 27251086

Duurzame inpassing van Gelderse bedrijven

Proeftuin PreDO

Aan dit project is in het kader van het programma 'Met preventie naar Duurzaam Ondernemen' een financiële bijdrage geleverd. 'Met preventie naar Duurzaam Ondernemen' is een gezamenlijk programma van IPO, VNG, UvW en de ministeries van VROM en EZ. SenterNovem en Infomil ondersteunen de overheden in de uitvoering van het programma.

Notitie

Delft, december 2005

Opgesteld door: M. (Kiek) Singels
D.H. (Derk) Hueting



Colofon

Bibliotheekgegevens rapport:

Duurzame inpassing van Gelderse bedrijven, Proeftuin PreDODelft, CE, 2005
Bedrijven / Duurzaamheid / Provincies / Beleidsplanning / Samenwerking / Vergunningen / Communicatie / Projectmanagement

Publicatienummer: 05.6896.41

Alle CE-publicaties zijn verkrijgbaar via www.ce.nl

Opdrachtgever: mevrouw B. Jansen, Provincie Gelderland

Meer informatie over de studie is te verkrijgen bij de projectleider Kiek Singels.

© copyright, CE, Delft

CE

Oplossingen voor milieu, economie en technologie

CE is een onafhankelijk onderzoeks- en adviesbureau, gespecialiseerd in het ontwikkelen van structurele en innovatieve oplossingen van milieuvraagstukken. Kenmerken van CE-oplossingen zijn: beleidsmatig haalbaar, technisch onderbouwd, economisch verstandig maar ook maatschappelijk rechtvaardig.

CE-Transform

Visies voor duurzame verandering

CE-Transform, een business unit van CE, adviseert en begeleidt bedrijven en overheden bij veranderingen gericht op duurzame ontwikkeling.

De meest actuele informatie van CE is te vinden op de website: www.ce.nl

Dit rapport is gedrukt op 100% kringlooppapier.

Inhoud

Samenvatting	1
1 Inleiding	3
1.1 Achtergrond	3
1.2 Beoogde opzet van deze proeftuin	4
1.3 De beoogde resultaten	4
1.4 Succesvoorwaarden	5
2 Uitvoering	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Gerealiseerde activiteiten & ervaringen	7
2.2.1 Stap 1 - Scope en spelregels vaststellen	7
2.2.2 Stap 2 - Inventarisatie mogelijke deelnemende bedrijven.	8
2.2.3 Stap 3 - Potentiële deelnemers benaderen	9
2.2.4 Stap 4 - Inrichting van deze proeftuin.	10
2.2.5 Stap 5/6- Deze proeftuin operationeel	11
2.2.6 Stap 7- Externe communicatie over deze proeftuin	12
3 Beschrijving van de resultaten van het project	13
3.1 Inleiding	13
3.2 Ervaringen en lessen	13
4 Conclusies en aanbevelingen	15
4.1 Conclusies	15
4.2 Aanbeveling	16

Samenvatting

In het kader van het programma 'Met preventie naar Duurzaam Ondernemen' heeft in de provincie Gelderland in de periode februari - november 2005 de proeftuin 'Duurzame inpassing Gelderse bedrijven' gelopen. Doel van deze proeftuin is te zoeken naar en experimenteren met een vernieuwende aanpak voor het oplossen van inpassingsproblemen van bedrijven via het initiëren van duurzaam ondernemen. De bedrijven worden gestimuleerd aan de slag te gaan met duurzaam ondernemen en hiermee oplossingen voor hun inpassingsproblematiek te vinden. De provincie faciliteert het proces, denkt mee, en levert zo mogelijk een bijdrage aan de oplossing. De doelgroep bestond uit bedrijven die in hun huidige omgeving inpassingsproblemen hebben en mogelijk op korte of langere termijn verplaatst moeten worden.

Het zoeken van bedrijven die in aanmerking komen voor deze proeftuin blijkt een moeizaam proces. Veel van de bedrijven die op een provinciale lijst staan van bedrijven die potentieel inpassingsproblemen hebben of gaan krijgen, vallen om verschillende redenen af. De reden voor het afvallen is vaak gelegen in het feit dat er al processen op gang zijn gebracht via bijvoorbeeld het vergunningverlening- en handhavingstraject. Dit zijn vaak preciaire processen en de extra dimensie van duurzaam ondernemen wordt beschouwd als een te risicovolle aanvulling op een toch al complex proces. Bovendien is de toegevoegde waarde van de duurzaam ondernemen benadering op voorhand niet concreet te maken.

Uiteindelijk worden twee bedrijven gevonden waarmee de benadering verder wordt besproken. Uit de gesprekken met deze bedrijven blijkt dat ze geen directe inpassingsproblemen hebben, maar dat deze op termijn wel kunnen gaan spelen. Momenteel wordt gekeken hoe met deze bedrijven verder gegaan kan worden.

Hoewel er op dit moment nog geen concrete resultaten zijn te melden uit de trajecten met de twee bedrijven, heeft het proces een aantal nuttige ervaringen opgeleverd en kan een aantal voorlopige conclusies getrokken kunnen worden:

- 1 **Inpassingsproblemen als aangrijpingspunt.** Theoretisch leek dit een kansrijk concept ('een zwaard van Damocles'), maar concrete inpassingsproblemen blijken een moeilijk te hanteren aangrijpingspunt voor deze proeftuin te zijn. Inpassingsproblemen zijn met zoveel gevoeligheden omgeven dat een open benadering via duurzaam ondernemen door veel partijen binnen de provincie als risicovol wordt ervaren.
- 2 **Rol van de provincie.** In dit project is gebleken hoe lastig het is als provincie enerzijds in de rol van vergunningverlener en handhaver te zitten en anderzijds een open dialoog met een bedrijf aan te gaan over duurzaam ondernemen. Vaak wordt deze open dialoog gezien als een vrijbrief voor bedrijven om wettelijke regels en verplichtingen soepeler te interpreteren. Ook de bedrijven vonden het moeilijk om hun ervaringen met betrekking tot duurzaam ondernemen met de provincie te delen. Hiervoor is meer vertrouwen nodig.

- 3 **Communicatie.** Essentieel bij dit project is communicatie, zowel de interne als de externe. De nadruk moet hierbij vooral liggen op het opbouwen van een relatie, een vertrouwensband, het vragen naar issues en het gemeenschappelijk discussiëren over ontwikkelingen. Dit geldt zowel voor de interne als voor de externe communicatie. Zowel intern bij de provincie als tussen de provincie en de bedrijven blijkt het tijd te kosten om op dit niveau met elkaar kunnen communiceren.
- 4 **Draagvlak op verschillende niveaus.** In de praktijk is met name hard gewerkt aan het creëren van draagvlak voor de benadering bij vergunningverleners en handhavers. Dit blijkt een lastig aspect te zijn, enerzijds doordat niet concreet kan worden gemaakt wat aandacht voor duurzaam ondernemen nu concreet oplevert, anderzijds is het vanuit de rol van de vergunningverlener/handhaver een moeilijk te integreren concept. In de loop van het project is meer en meer duidelijk geworden wat de potentie van het traject is, waardoor er mogelijk aanleiding is voor een vervolg in 2006.
- 5 **Betrokkenheid Management.** In de loop van het project is het management van de provincie actief betrokken bij het project. Het management was enthousiast om mee te doen en te denken en denkt ook mee over het vervolg. Hiermee wordt het gemakkelijker om na te denken over de inbedding van duurzaam ondernemen in het vergunningverlening en handhavingstraject.
- 6 **Rol adviesbureau.** Een belangrijk aspect in een dergelijk project is het opbouwen van een relatie met de bedrijven die deelnemen. Doordat de werving van bedrijven voor het project moeizamer verliep dan aanvankelijk gedacht, is CE ook actief betrokken geweest bij het werven van bedrijven. Daardoor is het bureau in de loop van het project terechtgekomen in een positie tussen de bedrijven en de provincie in, in plaats van in een rol naast of achter de provincie. Het is de vraag of deze rolverdeling het meest effectief is, aangezien de ondersteuning vanuit het bureau een tijdelijke is, en de relatie uiteindelijk toch door de provincie onderhouden moet worden.

Aanbevolen wordt:

- a Met de ervaringen uit deze proeftuin in een wat bredere context bij de provincie te gaan kijken welke vervolgstappen gezet kunnen worden. Daarbij kan gedacht worden aan een workshop met betrokken beleidsmedewerkers, vergunningverleners en handhavers.
- b Voor het zoeken naar bedrijven uit te gaan van de knelpuntenlijst voor bedrijventerreinen die de provincie aan het ontwikkelen is.
- c Met de beide bedrijven uit deze proeftuin een afrondend gesprek te voeren.
- d Aan het begin van een dergelijk project te kijken of er ook nog andere afdelingen op managementniveau betrokken kunnen worden. In dit project was dat bijvoorbeeld een afdeling die zich meer strategisch met innovatie en duurzaamheid bezig houdt.
- e Wanneer een extern bureau wordt ingehuurd naast de inhoudelijke afbakening ook vooraf de onderlinge rolverdeling goed door te spreken, vooral wanneer sprake is van het bouwen en onderhouden van relaties met bedrijven.



1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt geschetst hoe de oorspronkelijke opzet van deze proeftuin er uit zag. In hoofdstuk 2 worden de daadwerkelijke activiteiten en resultaten beschreven. In hoofdstuk 3 volgt dan een opsomming van de resultaten en in hoofdstuk 4 tenslotte de conclusies en aanbevelingen.

1.1 Achtergrond

In de provincie Gelderland bevinden zich bedrijven die qua milieubelasting moeilijk inpasbaar zijn of dat binnen nu en een aantal jaren worden. Het zijn vaak bedrijven die bij vestiging niet optimaal geplaatst zijn of bedrijven die in de loop der jaren uit hun jasje zijn gegroeid en nu in de omgeving milieuproblemen opleveren. Anderzijds kan ook oprukkende woonbebouwing of aangescherpt milieu- of ruimtelijke ordeningsbeleid oorzaak zijn van de inpassingsproblemen. Het ligt dus niet altijd aan de bedrijven dat er inpassingsproblemen zijn ontstaan. Het betreft vaak bedrijven uit de zand/grind sector, puinbrekers, ijzergieterijen, autowrakken, gasopslag, metaal, bulk en cement/beton industrie.

De provincie wil het mogelijk maken dit soort bedrijven die qua aard en schaal niet meer passen op hun huidige locatie naar een geschiktere plek te verplaatsen. Hiertoe is het zogenaamde IZI-project gestart. IZI staat voor Inpassing Zware Industrie. Er is bij deze bedrijven veelal sprake van een complex van ruimtelijke en milieuhinderlijke problemen. In Gelderland betreft het enkele tientallen bedrijven die veelal onder het bevoegd gezag van de provincie vallen waarvoor een oplossing wordt gezocht. Dit gaat om inpassing, sanering of verplaatsing.

In de huidige aanpak wordt veelal snel naar end-of-pipe (milieu)maatregelen, verlaging van de capaciteit of aanpassing van het bestemmingsplan gekeken. Het zijn vaak situaties waarin pas na langdurige en moeizame procedures resultaten worden geboekt. De oplossingen zijn daarbij niet altijd optimaal en niet altijd even duurzaam. In dit project willen we verder, creatiever kijken, en integrale, duurzame oplossingen genereren voor inpassingsproblemen.

Het feit dat er wat de overheid betreft een 'zwaard van Damocles' boven het hoofd van deze bedrijven hangt (niet mogen uitbreiden, extra maatregelen moeten treffen of verhuizen) maakt dat de druk bij deze bedrijven hoog is om te zoeken naar creatieve oplossingen. In die zin is het een doelgroep waar wat van verwacht mag worden. Anders dan projecten waar de mogelijkheden van duurzaam ondernemen in algemene zin worden verkend, wordt het 'gedachtegoed' hier juist toegepast om een probleem - in dit geval inpassingsproblemen - op een alternatieve manier aan te pakken. In dit project wordt , als onderdeel en aansluitend op het IZI-project deze alternatieve aanpak uitgetoet.

Het project is aangemeld in het kader van de PreDO proeftuinen en wordt deels gefinancierd door SenterNovem. Voor de uitvoering van het project heeft de provincie Gelderland een beroep gedaan op CE.

1.2 Beoogde opzet van deze proeftuin

In dit project worden bedrijven, die in een hierboven beschreven situatie zitten, benaderd. Onder leiding van een facilitator gaan zij (indien mogelijk met elkaar) aan de slag om te komen tot fundamentele, niet gangbare oplossingen om de inpasbaarheid te vergroten en ook te borgen. Daarbij wordt het concept van duurzaam ondernemen als leidraad gebruikt in de verwachting dat dit leidt tot creatieve en innovatieve oplossingen zoals het introduceren van doorbraaktechnologie, product- en procesinnovatie of specifieke gebiedsgerichte benaderingen. Uiteindelijk doel is te realiseren dat zoveel mogelijk bedrijven tot tevredenheid van alle stakeholders op de huidige locatie kunnen blijven zitten. Doel van dit project is met een aantal bedrijven deze aanpak uit te proberen.

Om bovenstaande te realiseren wordt een proeftuin ingericht, waarin naast de betrokken bedrijven ook de overheid (provincie en mogelijk de betrokken gemeenten) en eventueel ook andere stakeholders (klanten, omwonenden, milieuorganisaties) een rol spelen. De overheden worden uitgedaagd creatief mee te zoeken naar oplossingen. De overheden zijn van begin af aan betrokken in het proces en praten mee over de wijze waarop zij het ontwikkelingsproces en de implementatie van maatregelen kunnen faciliteren. Daarbij kan gedacht worden aan gerichte financiële stimulering en het wegnemen van belemmeringen in beleid of regelgeving (experimentele vergunningen, stad en milieubenadering, voeren van meer integraal beleid enz). Horizontale en verticale afstemming binnen en tussen de diverse overheidsdisciplines zal hierbij naar alle waarschijnlijkheid een belangrijke voorwaarde zijn.

1.3 De beoogde resultaten

Doel van deze proeftuin is te zoeken naar en experimenteren met een vernieuwende aanpak voor het oplossen van inpassingproblemen van bedrijven via het initiëren van duurzaam ondernemen. De bedrijven worden gestimuleerd aan de slag te gaan met duurzaam ondernemen. De provincie faciliteert het proces, denkt mee, en levert zo mogelijk een bijdrage aan de oplossing. Het eindresultaat zou enerzijds moeten zijn een aantal geslaagde concrete stappen op weg naar duurzaam ondernemen en een duurzame inpassing van één of meer bedrijven. Anderzijds moet deze proeftuin voor de overheden inzicht geven in een mogelijke aanpak om duurzaam ondernemen bij bedrijven mede vorm te geven en de rol die ze daarbij idealiter kunnen spelen. Tenslotte is deze proeftuin een experimenteerruimte waarin overheid en bedrijven gezamenlijk problemen aanpakken en oplossingen vinden via het concept duurzaam ondernemen.

In de meest ideale situatie (maar dat hangt af van het leerproces) zou deze proeftuin dus kunnen leiden tot de volgende resultaten:

- Concrete oplossingen voor inpassingsproblemen.
- Bedrijven hebben kennis genomen van en een start gemaakt met duurzaam ondernemen vanuit de concrete problemen die ze hebben op het terrein van inpassing.
- De overheid en bedrijven hebben geleerd hoe ze - in een effectieve rolverdeling - problemen aan kansen kunnen koppelen.

1.4 Succesvoorwaarden

Uit de projecten die tot nu toe op het gebied van duurzaam ondernemen zijn uitgevoerd (onder andere door het NIDO) is een aantal voorwaarden af te leiden waaronder duurzaam ondernemen van de grond kan komen. Het zijn:

- steun van de bedrijfsleiding;
- beschikbaarheid van menskracht en geld;
- voldoende draagvlak op verschillende niveaus.

Hieruit zijn de volgende cruciale voorwaarden voor het inrichten van deze proeftuin af te leiden:

- Alle belanghebbenden dienen betrokken te worden als partners in het project (zowel probleemhebbers als stakeholders).
- Er dient commitment te zijn op directieniveau voor deelname aan dit proces; dit geldt zowel voor de bedrijven als voor de deelnemende overheden.
- Er dient vooraf helder gecommuniceerd te worden over verwachtingen, intenties, ambities, rolverdeling, proces.
- Voor het proces dienen vooraf duidelijke 'spelregels' te worden afgesproken.
- Het proces dient zodanig te worden vormgegeven, dat creativiteit ('loskomen van de problematiek') tot oplossingsrichtingen kan leiden.
- Er dient zowel vooraf als achteraf goed en in overleg gecommuniceerd te worden.



2 Uitvoering

2.1 Inleiding

Op basis van de in het voorgaande hoofdstuk opgenomen doelen, uitgangspunten en randvoorwaarden zijn de volgende stappen gezet om deze proeftuin in te richten:

- Stap 1* - Scope en spelregels vaststellen.
- Stap 2* - Inventarisatie mogelijke deelnemende bedrijven.
- Stap 3* - Potentiële deelnemers benaderen.
- Stap 4* - Inrichting van deze proeftuin.
- Stap 5* - Deze proeftuin operationeel.
- Stap 6* - Afronding en evaluatie van deze proeftuin.
- Stap 7* - Externe communicatie over deze proeftuin.

In de volgende paragrafen wordt toegelicht hoe deze stappen zijn gezet en welke resultaten daarmee zijn geboekt.

2.2 Gerealiseerde activiteiten & ervaringen

2.2.1 Stap 1 - Scope en spelregels vaststellen

Opzet

In deze stap beraadt de provincie zich op de eigen ambities en intenties en stelt vast hoever zij wil gaan in het geven van ruimte aan bedrijven in deze proeftuin voor het oplossen van de inpassingsproblemen. Het is van belang daarbij de verschillende afdelingen en niveaus in de provincie te betrekken die bij de uitvoering van eventuele maatregelen betrokken kunnen zijn. Voorkomen moet worden dat in deze proeftuin verwachtingen worden gewekt die niet waargemaakt kunnen worden. Bestuur, management en uitvoerende afdelingen zullen met elkaar aan moeten geven welke ruimte zij deze proeftuin geven. Ook beraadt de provincie zich in deze stap op de verwachtingen die zij van de bedrijven heeft.

Uitvoering

In een kick-off meeting met CE en de provincie op 28 februari 2005 wordt de aanpak doorgenomen. De focus ligt op het vinden van interne partijen (binnen de provinciale organisatie) die bij het project betrokken gaan worden. Deze partijen moeten in het proces open staan, iets kunnen betekenen voor het bedrijf, en na het proces bereid zijn de resultaten c.q. de aanpak verder te communiceren.

Met de relevante managers van diverse beleidsafdelingen (economie, industrie, ruimte, milieu, vergunningverlening en handhaving c.q. bodem&afval) is vervolgens een interne workshop georganiseerd op 14 maart om de spelregels van het project af te spreken en duidelijk te krijgen welke speelruimte het project heeft.

De doelstelling en voorbeelden van 'out of the box' denken zijn gepresenteerd. Succesvoorwaarden voor deze proeftuin zijn geformuleerd en verwachtingen en commitment zijn gecheckt:

Enkele conclusies van deze bijeenkomst:

- Men staat open voor het traject en voor verbetering van de eigen werkwijze.
- Vertrekpunt is binnen de wettelijke kaders kijken hoever je kunt gaan.
- Er wordt met nadruk gesteld dat rekening gehouden moet worden met lopende processen.
- Er dient snel duidelijkheid gegeven te worden zowel intern als naar de bedrijven hoe het project wordt ingericht.
- Het project moet voor alle partijen (overheid en bedrijf) een win-win situatie opleveren, van beide kanten wordt 'geven en nemen' verwacht.
- Binnen het project moet men alert zijn op het veroorzaken van oneigenlijke concurrentie; onder andere in het kader van de staatssteuntoets.
- Deze proeftuin moet resultaatgericht zijn.

Verdere acties die in deze fase zijn ondernomen:

- De aanpak is in het POM door het onderafdelingshoofd Beleid en Ondersteuning aangekondigd.
- Er wordt een begeleidingscommissie samengesteld. Deelnemers: KvK Centraal Gelderland, VNO/NCW (agendalid), Gelderse Milieufederatie en SenterNovem.
- Er wordt een globale communicatiestrategie opgezet, inclusief de interne communicatie.

2.2.2 Stap 2 - Inventarisatie mogelijke deelnemende bedrijven.

Opzet

In deze stap moet duidelijk worden welke van de bedrijven die op de huidige lijst van moeilijk inpasbare bedrijven staan in aanmerking komen om in deze proeftuin deel te nemen. In samenwerking met vergunningverleners en handhavers wordt de lijst doorgenomen en worden globaal een beeld geschetst van de inpassingsproblemen per bedrijf. Op basis hiervan wordt een lijst met potentiële deelnemers geselecteerd.

Uitvoering

Er is binnen de provincie een informele lijst met prioritaire bedrijfsverplaatsingen van bedrijven waar knelpunten spelen met een milieu/ruimtelijke achtergrond waarvoor een oplossing moet worden gevonden. Daarnaast bestaat er een zogenaamde IZI-lijst. Aan de hand van een vragenlijst zijn de bedrijven op beide lijsten globaal gescreend op geschiktheid voor dit project. Deze screening heeft plaatsgevonden met hulp van de projectleider IZI, de manager EZ (22 februari), de diverse vergunningverleners en handhavers die bij de bedrijven betrokken zijn, en (een aantal) in de workshop van 14 maart. De geschiktheid van de doelgroep wordt gecheckt: op inhoudelijke casuïstiek; het management commitment wordt vooralsnog ingeschat en zal in 2^e instantie moeten worden geverifieerd.

Van de 16 in eerste instantie geselecteerde bedrijven is een 3-tal bedrijven overgebleven. Voor de overige bedrijven wordt een aanpak volgens deze proeftuin althans op dit moment niet zinvol geacht op grond van (een combinatie van) de volgende argumenten:

- Bij de meeste van de bedrijven lopen reeds trajecten in het kader van vergunningverlening of handhaving. In overleg met de betrokken medewerkers wordt vastgesteld dat er weinig mogelijkheden zijn in lopende trajecten activiteiten op het gebied van duurzaam ondernemen mee te nemen. Een van risico's die men ziet is dat bedrijven deze insteek zullen aangrijpen op het lopende proces te traineren.
- In een aantal gevallen is het traject van uitplaatsing inmiddels op bestuurlijk niveau terechtgekomen, en zijn er door de gedeputeerde reeds afspraken gemaakt met de bedrijven waardoor deelname aan de proeftuin geen toegevoegde waarde heeft.
- Hetzelfde geldt voor situaties waarin binnenkort een mediationtraject gestart wordt.
- Een gebiedsgerichte aanpak in een gebied met diverse bedrijven waar 'problemen' spelen oogt zinvol, maar is op dit moment niet haalbaar vanwege de planning van de proeftuin (de proeftuin moet eind 2005 zijn afgerond).

Naar aanleiding van deze bevindingen wordt een extra bijeenkomst van de begeleidingscommissie ingelast omdat de werving moeilijker lijkt te zijn dan verwacht. Besloten wordt met de 3 overgebleven bedrijven in gesprek te gaan, met het oog op mogelijk *toekomstige* inpassingsproblemen.

Andere acties in deze fase:

- Door de projectleider is nog bekeken welke andere partijen binnen de provincie een bijdrage aan het experiment zouden kunnen leveren. Het blijkt lastig deze partijen te overtuigen van de toegevoegde waarde van de aanpak via duurzaam ondernemen.
- Branche-organisaties: VNPI (papierindustrie), ANVEG (ijzergieterijen), FME (metaal), MGB (gieterijen), NZO (zuivel), de Kamer van Koophandel Centraal Gelderland en de ondernemersorganisaties MKB Nederland en VNO-NCW worden benaderd. Zij worden gewezen op de mogelijkheden om deel te nemen aan deze proeftuin en na te gaan of in hun achterban mogelijk geïnteresseerde of relevante bedrijven zijn. Een drietal suggesties kwam uit deze actie naar voren. Na overleg binnen de provincie wordt besloten deze bedrijven niet te benaderen wegens diverse 'gevoeligheden'.
- In overleg met de opdrachtgever is vervolgens besloten om alleen met provinciale bedrijven aan de slag te gaan en geen bedrijven te werven die onder het regiem van gemeenten vallen.

2.2.3 Stap 3 - Potentiële deelnemers benaderen

Opzet

De potentiële deelnemers worden in deze fase benaderd. Het is van groot belang na te gaan of de bedrijven willen onderzoeken of ze duurzaam willen ondernemen en via deze aanpak oplossingen willen zoeken voor hun inpassingsproble-

men. Commitment op directieniveau van de bedrijven is hiervoor onontbeerlijk. Tevens zal duidelijk moeten worden welke inspanning de bedrijven (in menskracht) leveren voor deze proeftuin. Met de bedrijven worden duidelijk afspraken gemaakt over rollen, spelregels en inzet van menskracht. Er wordt van uitgegaan dat tenminste 4 bedrijven aan deze proeftuin mee gaan doen. Als maximum aantal deelnemers wordt uitgegaan van 8.

Uitvoering

Als eerste stap om de 3 geselecteerde bedrijven te benaderen is door CE een brief opgesteld. Daarin wordt de achtergrond van het project geschetst, en wordt het bedrijf 'uitgenodigd' tot een pragmatische discussie over de issues die spelen in en rond het bedrijf. Duurzaam Ondernemen is daarbij de kapstok.

In de daarop volgende gesprekken met de bedrijven (uitgevoerd door CE, nog niet op directie niveau) wordt over en weer verkend wat bedoeld wordt met Duurzaam Ondernemen, en welke zaken op dit gebied spelen bij het bedrijf.

Alle drie bedrijven zijn relatief vooruitstrevend waar het gaat om het voldoen aan milieueisen en het nemen van verdere stappen op de duurzaamheidsladder, ook al lopen ze hiermee niet te koop.

Alle drie de bedrijven zijn verwickeld in vergunningtrajecten, waarover met de provincie veel contact is. Bedrijven zagen mogelijkheden om door koppeling van het vergunningtraject en het Duurzaam Ondernemen project de formaliteiten te versnellen en over te gaan tot 'werkelijk relevante zaken'. De bedrijven willen graag op een rij met welke beleidsontwikkelingen ze in de (nabije) toekomst geconfronteerd zullen worden. Het bewezen goede 'milieugedrag' en de vooruitstrevende houding van de bedrijven zou zich verder moeten vertalen naar een (flexibele) aanpak vanuit de Provincie voor de toekomst.

Bij twee bedrijven worden aanknopingspunten gevonden voor verdere gesprekken, ook al betreft het geen concreet inpassingsprobleem. Het derde bedrijf trekt zich terug vanwege een interne reorganisatie.

2.2.4 Stap 4 - Inrichting van deze proeftuin.

Opzet

Wanneer de stappen 1 tot en met 3 succesvol zijn verlopen, wordt in deze stap deze proeftuin ingericht. Hiertoe wordt een startbijeenkomst georganiseerd met alle betrokkenen. Tijdens deze bijeenkomst worden afspraken gemaakt over de werkwijze, procedures, spelregels, beoogde resultaten, communicatie enzovoort. Vooraf aan de bijeenkomst wordt een document aan de deelnemers rondgestuurd waarin deze proeftuin wordt beschreven. Dit document dient als basis voor de bijeenkomst. Deze bijeenkomst mondt uit in een intentieverklaring die de partijen met elkaar overeenkomen. In deze stap wordt bijvoorbeeld ook gekeken hoe de gemeenten waar de bedrijven gevestigd zijn betrokken kunnen worden. Eventueel worden specifieke deelbijeenkomsten met de stakeholders van individuele bedrijven georganiseerd.

Uitvoering

In deze fase is met de twee bedrijven concreet nagegaan op welke wijze de proeftuin vervolgd kan worden. In beide gevallen is niet direct sprake van inpassingsproblemen op korte termijn, en daarom is in deze fase eerst goed gekeken welk draagvlak er aan beide zijden (bedrijf en overheid) is voor het doorzetten van deze proeftuin.

Intern (Provincie) wordt nog gewerkt aan draagvlak voor het vervolgtraject met de 2 geïnteresseerde bedrijven, met name bij vergunningverleners en handhavers. Ook wordt inhoudelijk naar de cases gekeken, en wordt per bedrijf een krachtenveldanalyse gemaakt (om goed beslagen ten ijs te komen).

Besloten wordt om eerste gesprekken tussen Provincie en de individuele bedrijven te arrangeren op management niveau. De Provincie vaardigt de managers van de afdelingen Industrie en Bodem & Afval af. De Provincie wil zich daarbij met name focussen op de mogelijkheden van bedrijven om 'nu er nog speelruimte is' te zoeken naar creatieve (bovenwettelijke) oplossingen voor mogelijk toekomstige problemen. Van de vergunningverleners en handhavers zal geen bijdrage in dit project gevraagd worden, althans niet in een 'adviserende rol'.

De gesprekken met de 2 bedrijven hebben de volgende resultaten opgeleverd:

- Bij een van de bedrijven is geconcludeerd dat de urgentie niet groot is om een aanpak via duurzaam ondernemen nu te rechtvaardigen. Het traject zou gekunsteld zijn. Het bedrijf heeft een aantal elementen van duurzaam ondernemen al redelijk in de bedrijfsvoering geïntegreerd. Tijdens het gesprek blijken er wel items te zijn die aandacht vragen, zoals de discussie afvalstof/grondstof en de wijze waarop de provincie op een door het bedrijf geïnitieerd project voor toepassingen van biobrandstof in het wagenpark is gereageerd. Hier is wellicht winst te boeken door sneller en creatiever met elkaar te communiceren.
- Bij het andere bedrijf blijkt ook de urgentie niet groot genoeg om een proeftuin daadwerkelijk in te richten. Uit de discussie met dit bedrijf komt naar voren dat er mogelijkheden zijn om de communicatie met stakeholders te verbeteren, bijvoorbeeld met de direct omwonenden. Het bedrijf realiseert zich dit en gaat kijken hoe hieraan vorm en inhoud te geven. Een rol voor de provincie ligt hier niet direct voor de hand. Een anders aspect dat in dit gesprek naar voren komt is het volgende. Het bedrijf is haar activiteiten aan het bundelen op één locatie. Dit is een duurzame oplossing waarmee allerlei onnodig transport voorkomen wordt. Het zorgt echter wel voor extra belasting van de omgeving waar men de activiteiten bundelt. Tijdens het gesprek ontstaat de gedachte samen met bedrijf, de lokale overheid, de provincie, de lokale gemeenschap en de andere bedrijven in de omgeving te kijken hoe het concept van een duurzame ontwikkeling in dit industriegebied verder uitgewerkt kan worden.

2.2.5 Stap 5/6 - Deze proeftuin operationeel

Opzet

Nadat deze proeftuin is ingericht en de deelnemers zich hebben gecommitteerd kan zij van start. Uit de stappen 1 tot en met 4 wordt de feitelijke inrichting van deze proeftuin duidelijk. Dan worden ook pas de concrete activiteiten die in deze proeftuin worden uitgevoerd afgesproken.

Het is in deze fase van groot belang alert te zijn en er voor te zorgen dat alle deelnemende partijen zich prettig en veilig voelen in deze proeftuin en met elkaar de ruimte creëren om tot innovatieve oplossingen te komen. Het is de rol van de facilitator dit scherp in de gaten te houden en tijdig te signaleren en te interveniëren wanneer dit nodig is.

Uitvoering

De stappen 5 en 6 (Afronding en evaluatie van deze proeftuin) zijn nog niet uitgevoerd. Door de moeizame werving van bedrijven heeft de uitvoering van de stappen 1 tot en met 4 veel langer geduurd dan verwacht. Bovendien is bij beide bedrijven waar vervolggesprekken hebben plaatsgevonden geen sprake van concrete inpassingsproblemen op de korte termijn. De vraag is daarom nu of het zinvol is deze proeftuin door te zetten, en zo ja, in welke vorm dan.

2.2.6 Stap 7- Externe communicatie over deze proeftuin

Opzet

Of deze proeftuin nu slaagt of niet, de resultaten zullen gecommuniceerd moeten worden met partijen die hier belang bij hebben. Een eerlijk inzicht in succes- en faalfactoren, de do's en dont's is hierbij essentieel. Hiervoor zal onder meer zal gebruik gemaakt worden van de communicatiekanalen van het programmabureau PreDO. Dit eindverslag is een onderdeel van deze communicatie.

Afgezien van het beoogd aantal bedrijven dat tot oplossingsrichtingen komt, zijn de resultaten van het leerproces ook een belangrijk product in deze proeftuin, evenals de communicatie daaromtrent. De communicatie over het project is op de volgende wijze vormgegeven:

- a Er is binnen de provincie op verschillende momenten intensief over het project gecommuniceerd. In verschillende clusteroverleggen is gesproken over het project, in het kader van de werving van bedrijven. De met de bedrijven gevoerde gesprekken zijn intern teruggekoppeld naar de betrokken afdelingen en in het kader van het opstellen van krachtenveldanalyses is intensief met vergunningverleners en handhavers gecommuniceerd. In het onderafdelingsoverleg is het project gepresenteerd, samen met het IZI-project.
- b Naar buiten toe is het project via de leden van de begeleidingscommissie onder de aandacht van hun achterban gebracht. Tevens is in juni deelgenomen aan een workshop in het kader van SenterNovem waarbij kennisuitwisseling tussen de verschillende proeftuinen centraal stond. In november is deze proeftuin gepresenteerd in een workshop in het kader van de landelijke MVO-dag. Van beide workshops zijn verslagen gemaakt die via de website van SenterNovem beschikbaar zijn.



3 Beschrijving van de resultaten van het project

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden kort de resultaten van het project tot nu toe beschreven. Op dit moment zij er nog geen concrete resultaten te melden uit de trajecten met de twee overgebleven bedrijven. De belangrijkste oorzaken zijn de moeizame werving en het feit dat uiteindelijk met twee bedrijven is verdergegaan die niet concreet een inpassingsproblemen op de korte termijn kennen. Dit leidt, zoals in het voorgaande hoofdstuk bleek, tot de vraag of en hoe nu verder gegaan moet worden.

Het proces tot nu toe heeft een aantal nuttige ervaringen opgeleverd die gebruikt kunnen worden in een vervolg. In de volgende paragraaf worden deze ervaringen opgesomd, die in feite en resultaat zijn van het doorlopen proces.

3.2 Ervaringen en lessen

De ervaringen en lessen uit dit traject zijn in de volgende punten samengevat:

- Juist de bedrijven met de meest knellende problemen ('gevoeligheden') blijken voor de provincie niet de meest geschikte kandidaten voor deze proeftuin te zijn. De reden is dat er zowel op de bedrijven als op de provincie al zoveel afkomt en de situaties al zo complex zijn, dat beide partijen niet staan te springen om een extra dimensie (duurzaam ondernemen) in de discussie te betrekken.
- Dit komt ook doordat op voorhand moeilijk concreet te maken is wat de benadering via duurzaam ondernemen zal opleveren. Intern kost het dan ook moeite de meerwaarde van duurzaam ondernemen in het kader van inpassingsproblematiek te laten zien. Zo staan vergunningverleners en handhavers niet meteen te springen bij de nieuwe experimentele lijn.
- Er lopen al verschillende processen in het kader van de inpassingsproblematiek van bedrijven. En dit blijken zeer gevoelige processen te zijn. Betrokkenen zijn huiverig de benadering van duurzaam ondernemen daaraan toe te voegen omdat onzeker is op welke wijze deze benadering het proces zal beïnvloeden.
- Er 'met elkaar op een duurzame manier uit te komen - en daarmee een oplossing te creëren voor een reëel bestaand probleem' blijkt lastig als er geen sprake is van een concreet inpassingsprobleem. De stok achter de deur maakt dat bedrijven naar andere meerwaarde zoeken voor samenwerking met de Provincie op het gebied van duurzaam ondernemen. Ze vinden die dan bijvoorbeeld in versnelde vergunningtrajecten.
- Er gaat veel tijd overheen intern draagvlak te vinden voor de benadering via duurzaam ondernemen. Pas na een aantal maanden is het idee geland en komen regelmatig ambtenaren naar de projectleider toe om te checken of er nog mogelijkheden zijn om een bedrijf te betrekken bij het traject.

- Het kost veel meer tijd de eigen provinciale organisatie in gereedheid te brengen voor deze proeftuin. Omdat intussen ook bij de bedrijven draagvlak werd gezocht ontstond telkens een vertraging in het proces doordat de achterban overtuigd, meegenomen moest worden.
- In de gesprekken met bedrijven blijkt dat ze al het een en ander gedaan hebben op het gebied van duurzaam ondernemen maar dat ze zich hierop extern niet expliciet profileren. Ze zijn zich bewust van de lokale hinder die ze veroorzaken en zijn ook bewust bezig deze te beperken. Transparantie richting meer stakeholders (open en eerlijk uitleggen wat er speelt en welke oplossingen er zijn) is vaak een ontbrekende schakel en biedt goede mogelijkheden om aan duurzaam ondernemen verder handen en voeten te geven.
- Voor wat betreft de relatie met de overheid zijn de bedrijven over het algemeen niet negatief. Ze bevelen aan om bij herziening van de vergunning, of nieuwe ontwikkelingen als bedrijfsuitbreiding binnen een afzienbare (kortere) tijd duidelijkheid te geven over de eisen waaraan door het bedrijf de komende jaren voldaan moet worden. Niet telkens nieuwe inzichten, eisen, risico's en koudwatervrees, waardoor de procedures veel vertraging oplopen. Hier liggen kansen om in samenspraak tussen bedrijven en verschillende beleidsterreinen (economie, ruimte, vervoer, milieu, etc) afspraken te maken over de toekomstige situatie van het bedrijf en de voorwaarden waaronder duurzame groei mogelijk is. Het is echter de vraag of dit wel een rol van de provincie is.
- Het blijkt lastig om als overheid een opstelling te kiezen waaruit men zich kan openstellen voor wat er werkelijk speelt in een bedrijf, en daarop voort te bouwen, in plaats van alleen - vanuit de diverse disciplines - de eigen beleidsregels toe te passen? Het lijkt vooralsnog onmogelijk om samen met een bedrijf een visie te ontwikkelen over een duurzame toekomst van het bedrijf in de regio.
- Het betrekken van de managers binnen de overheid was een goed idee om zo de betrokkenheid van hen en in een later stadium van de rest van de afdelingen zeker te stellen.



4 Conclusies en aanbevelingen

4.1 Conclusies

Uit de voorgaande hoofdstukken kan voorzichtig een aantal conclusies worden getrokken.

- 1 **Inpassingsproblemen als aangrijpingspunt.** Theoretisch leek dit een kansrijk concept ('een zwaard van Damocles'), maar concrete inpassingsproblemen blijken een moeilijk te hanteren aangrijpingspunt voor deze proeftuin te zijn. Inpassingsproblemen zijn met zoveel gevoeligheden omgeven dat een open benadering via duurzaam ondernemen door veel partijen binnen de provincie als risicovol wordt ervaren.
- 2 **Rol van de provincie.** In dit project is gebleken hoe lastig het is als provincie enerzijds in de rol van vergunningverlener en handhaver te zitten en anderzijds een open dialoog met een bedrijf aan te gaan over duurzaam ondernemen. Vaak wordt deze open dialoog gezien als een vrijbrief voor bedrijven om wettelijke regels en verplichtingen soepeler te interpreteren. Ook de bedrijven vonden het moeilijk om hun ervaringen met betrekking tot duurzaam ondernemen met de provincie te delen. Hiervoor is meer vertrouwen nodig.
- 3 **Communicatie.** Essentieel bij dit project is communicatie, zowel de interne als de externe. De nadruk moet hierbij vooral liggen op het opbouwen van een relatie, een vertrouwensband, het vragen naar issues en het gemeenschappelijk discussiëren over ontwikkelingen. Dit geldt zowel voor de interne als voor de externe communicatie. Zowel intern bij de provincie als tussen de provincie en de bedrijven blijkt het tijd te kosten om op dit niveau met elkaar kunnen communiceren.
- 4 **Draagvlak op verschillende niveaus.** In de praktijk is met name hard gewerkt aan het creëren van draagvlak voor de benadering bij vergunningverleners en handhavers. Dit blijkt een lastig aspect te zijn, enerzijds doordat niet concreet kan worden gemaakt wat aandacht voor duurzaam ondernemen nu concreet oplevert, anderzijds is het vanuit de rol van de vergunningverlener/handhaver een moeilijk te integreren concept. In de loop van het project is meer en meer duidelijk geworden wat de potentie van het traject is, waardoor er mogelijk aanleiding is voor een vervolg in 2006.
- 5 **Betrokkenheid Management.** In de loop van het project is het management van de provincie actief betrokken bij het project. Het management was enthousiast om mee te doen en te denken en denkt ook mee over het vervolg. Hiermee wordt het gemakkelijker om na te denken over de inbedding van duurzaam ondernemen in het vergunningverlening en handhavingstraject.
- 6 **Rol adviesbureau.** Een belangrijk aspect in een dergelijk project is het opbouwen van een relatie met de bedrijven die deelnemen. Doordat de werving van bedrijven voor het project moeizamer verliep dan aanvankelijk gedacht, is CE ook actief betrokken geweest bij het werven van bedrijven. Daardoor is het bureau in de loop van het project terechtgekomen in een positie tussen de bedrijven en de provincie in, in plaats van in een rol naast of achter de provincie. Het is de vraag of deze rolverdeling het meest effectief is, aange-

zien de ondersteuning vanuit het bureau een tijdelijke is, en de relatie uiteindelijk toch door de provincie onderhouden moet worden.

4.2 Aanbeveling

- 1 Aanbevolen wordt met de ervaringen uit deze proeftuin in een wat bredere context bij de provincie te gaan kijken welke vervolgstappen gezet kunnen worden. Daarbij kan gedacht worden aan een workshop met betrokken beleidsmedewerkers, vergunningverleners en handhavers.
- 2 Daarnaast wordt aanbevolen voor het zoeken naar bedrijven uit te gaan van de knelpuntenlijst voor bedrijventerreinen die de provincie aan het ontwikkelen is.
- 3 Vervolgens wordt aanbevolen met de beide bedrijven uit deze proeftuin een afrondend gesprek te voeren.
- 4 Naast het betrekken van het management van de afdeling die zich met vergunningverlening en handhaving bezig houdt, is het zinvol aan het begin van een dergelijk project te kijken of er ook nog andere afdelingen op managementniveau betrokken kunnen worden. In dit project was dat bijvoorbeeld een afdeling die zich meer strategisch met innovatie en duurzaamheid bezig houdt.
- 5 Ten aanzien van de samenwerking met externe bureaus wordt aanbevolen naast de inhoudelijke afbakening ook vooraf de onderlinge rolverdeling goed door te spreken, vooral wanneer sprake is van het bouwen en onderhouden van relaties met bedrijven.

