

Aan: Gedeputeerde Staten van Utrecht en Provinciale Staten van Utrecht  
Pythagoraslaan 101  
3508 TH Utrecht

Datum: 23 maart 2012  
Ons kenmerk: PCL 2012/01  
Onderwerp: PCL advies over Ondernemerschap

## Ondernemerschap en de kwaliteit van de leefomgeving

### Samenvatting

Het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving is een taak die de Provincie niet alleen kan uitvoeren. Dat hoeft ook niet, want er zijn vele andere partijen die hieraan graag een bijdrage willen leveren: bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties. Het is de kunst om als Provincie een **wervend toekomstperspectief** op hoofdlijnen te schetsen dat anderen stimuleert om bij te dragen. Tegelijkertijd is het ook gewenst dat er ruimte is voor partijen om zelf perspectieven te ontwikkelen. Daarnaast is het nodig dat de Provincie **kaders** stelt om helderheid te scheppen en een hoge kwaliteit van de leefomgeving te garanderen. Het is belangrijk om deze kaders beknopt en overzichtelijk te houden om initiatiefrijke partijen niet onnodig te ontmoedigen. Ruimte bieden en kaders stellen gaan hand in hand.

Een belangrijke rol voor de Provincie is ook het **bijeenbrengen van partijen** die een vraagstuk kunnen aanpakken en hen **stimuleren** om samen tot creatieve oplossingen te komen.

Daarnaast is een **uitnodigende, samenwerkingsgerichte en oplossingsgerichte houding** voor zowel bestuurders als ambtenaren van groot belang om succesvol te kunnen zijn in het stimuleren van ondernemerschap in de leefomgeving.

Het **grote dilemma** van ambtenaren en politici die flexibel en oplossingsgericht willen werken is dat ze ook transparant, voorspelbaar en voor alle partijen gelijk moeten handelen. Dit stelt hoge eisen aan de manier waarop kaders worden vormgegeven en besluitvorming wordt georganiseerd.

### Inleiding

Het stimuleren en benutten van ondernemerschap bij het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving is een thema dat leeft bij de Provincie. Dit heeft zowel te maken met de veranderende opvatting over de rol van de overheid in de maatschappij (terugtrekkende overheid) als met de grote bezuinigingen op de bijdragen van het Rijk op verschillende beleidsterreinen.

In het coalitieakkoord van de Provincie staat: “Wij zijn ons ervan bewust dat we het als overheid niet alleen kunnen. Wij hebben vertrouwen in de samenleving, in de kracht van mensen, en leggen daarom meer nadruk op de eigen verantwoordelijkheid en op ruimte voor ondernemerschap. Zowel van medeoverheden, als van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties.”

De Provincie kan de grote opgaven op het gebied van natuur en landschap, recreatie, energie, woningbouw en mobiliteit niet alleen realiseren en wil dat ook niet. Ze wil de vraagstukken samen met andere partijen aanpakken, zodat de kennis, creativiteit en het geld van alle partijen zo goed mogelijk ingezet kunnen worden om de doelen te realiseren.

Dit vraagt naast de kaderstellende rol van de Provincie om een rol waarin zij niet boven andere partijen staat, maar tussen de andere partijen met wie zij samenwerkt.

Op vrijwel alle beleidsterreinen doet deze ontwikkeling zich voor. Voor de PCL is dit aanleiding om het onderwerp “Ondernemerschap” op haar agenda te zetten en hierover een advies uit te brengen.

Het gaat bij dit advies niet om de vraag **wat** er moet gebeuren om de kwaliteit van de leefomgeving te verbeteren, maar **hoe** dit moet gebeuren. Hierbij hanteert de PCL een brede omschrijving van het begrip ondernemerschap. De PCL verstaat hieronder dat andere partijen dan de overheid initiatieven nemen om actief bij te dragen aan de kwaliteit van de leefomgeving. Het gaat hierbij dus niet alleen om bedrijven, maar ook om burgers en maatschappelijke organisaties.

Om zich breed op dit onderwerp te oriënteren heeft de PCL op 25 oktober 2011 een discussiebijeenkomst georganiseerd over de veranderende rollen van en samenwerkingsvormen tussen overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en burgers. Twee externe sprekers: Drs. Rob Schouten van adviesbureau NieuwBeeld en Dr. Sonja Kruitwagen van het Planbureau voor de Leefomgeving leverden hieraan een bijdrage. Daarna hield de PCL op 28 november 2011 een discussiebijeenkomst waarin zes praktijkvoorbeelden van ondernemerschap werden behandeld. Ondernemende partijen vertelden hier over hun project en de samenwerking met de overheid.

Bovendien heeft een afvaardiging van de PCL in oktober 2011 deelgenomen aan een bijeenkomst van de Kamer van Koophandel over “Ondernemen in het buitengebied.” Het nu volgende advies is ontstaan uit de resultaten van deze bijeenkomsten en de visie van de PCL hierop.

## **Veranderende rol Provincie**

De rol die de Provincie in de komende jaren in de ruimtelijke inrichting zal spelen zal een andere zijn dan in het verleden. In de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog lagen op het terrein van de ruimtelijke inrichting het initiatief, de kennis en het kapitaal vooral bij de overheid. Hierbij paste het beeld van de (door de overheid) maakbare samenleving. In de komende periode zullen het initiatief, de kennis en het kapitaal ook steeds meer bij andere maatschappelijke partijen liggen. Dit hangt samen met het sterk gestegen opleidingsniveau in de samenleving, de snelle ontwikkeling van kennis op alle terreinen van maatschappelijk functioneren en de ontwikkeling van de informatietechnologie. Kennis en informatie komen snel en breed beschikbaar.

De provinciale overheid zal door deze ontwikkelingen naast haar kaderstellende rol ook een andere rol gaan vervullen en zal meer in samenwerkingsverbanden met andere partijen gaan opereren. Er is steeds meer sprake van een netwerksamenleving.

Ook het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) signaleert deze ontwikkelingen. Het PBL gaat in haar rapport De Energieke Samenleving op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie. Veel van de aandachtspunten uit dit rapport zijn ook in bredere zin toepasbaar.

Volgens het PBL is de samenleving allerm minst passief. De moderne samenleving kent mondige, autonome burgers en vernieuwende bedrijven. Er is een grote groep burgers, boeren en bedrijven die wil handelen en veranderen. Ook veel gemeenten en instellingen willen zelf aan de gang. Zij vinden daarvoor onvoldoende aanknopingspunten in het nationale beleid.

De stelling van het PBL is dat de overheid te weinig gebruikmaakt van de creativiteit en het leervermogen in de energieke samenleving. De energieke samenleving stelt andere eisen aan overheden. De overheid zal haar sturingsfilosofie moeten veranderen.

Om de kracht van de samenleving aan te boren, is het belangrijk burgers en bedrijven zelf een rol te geven. De overheid moet de ondernemersgeest en het leervermogen van de samenleving daarom centraal zetten (zie Hajer, M.: De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie, 2011).

De rol van de overheid is om een positief wervend perspectief te schetsen dat andere partijen inspireert tot het leveren van een bijdrage. Zonder strategische doelbepaling kan een terugtrekkende overheid leiden tot een snelle vermindering van de kwaliteit van de leefomgeving. De overheid moet volgens het PBL sterk sturen op doelen (richting duurzaamheid), maar de samenleving de ruimte geven bij de invulling. De overheid moet zich niet de problemen toe-eigenen en hoeft ook niet de oplossingen te bedenken. De rol van de overheid ligt meer in het scheppen van randvoorwaarden via harde (wegen, leidingen) en zachte infrastructuur (instellingen en diensten), dynamische regelgeving en financiële instrumenten voor gedragsverandering. Daarnaast zijn monitoring en feedback van groot belang. De overheid kan veel invloed uitoefenen via de organisatie hiervan.

Rob Schouten (adviesbureau NieuwBeeld) vindt evenals de PCL dat de huidige rol die de overheid vervult onhoudbaar is. Doordat horizontale verbanden verloren zijn gegaan leggen burgers en organisaties hun problemen neer bij de overheid. Die eigent zich deze problemen toe en wil ze oplossen. De overheid wordt hierdoor overvraagd.

Het is volgens hem beter om als overheid de problemen te analyseren, na te gaan wie erbij betrokken zijn, heldere doelen te formuleren en na te gaan wie er iets aan kunnen doen.

Vervolgens kan de overheid een coalitie smeden en een business case opzetten. De overheid is in dit proces de regisseur die partijen uit hun belangenposities losweekt en stimuleert dat zij samen tot creatieve oplossingen komen. Kernwoorden zijn partnerkeuze en procesvoering.

Bovenstaande analyses leiden tot de conclusie dat de Provincie zich enerzijds moet richten op het formuleren van een aansprekende visie en het stellen van kaders, anderzijds op het stimuleren van andere partijen om in onderlinge samenwerking bij te dragen aan de realisatie van deze visie.

## **Advies aan de Provincie**

In onderstaand advies geeft de PCL aan welke inhoudelijke thema's zich lenen voor ondernemerschap. Daarnaast geeft zij aan hoe de Provincie samen met andere partijen een visie en doelen kan formuleren en randvoorwaarden en condities kan creëren, waarbinnen andere partijen projecten kunnen realiseren. Ten slotte gaat zij specifiek in op de rol van de Provincie in relatie tot ondernemerschap. Ter illustratie zijn in kaders praktijkvoorbeelden van ondernemerschap toegevoegd.

## **Inhoudelijke thema's**

### **1. Onderzoek op alle provinciale beleidsterreinen en in alle gebieden welke bijdrage ondernemerschap van andere partijen zou kunnen leveren aan de kwaliteit van de leefomgeving.**

Ondernemerschap van andere partijen dan de overheid kan op vrijwel alle Provinciale beleidsterreinen een rol spelen. Denk aan ontwikkeling en beheer van natuur en landschap, bevorderen milieukwaliteit, aanleggen recreatievoorzieningen, opwekking en distributie duurzame energie, realiseren woningbouw, aanleg, beheer en renovatie bedrijventerreinen, behoud en ontwikkeling cultuurhistorisch erfgoed, bevorderen

innovatie, aanleg en beheer infrastructuur en geleiden mobiliteit. Voor het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving is vooral een combinatie van deze beleidsterreinen in een integrale gebiedsontwikkeling interessant.

**Illustratie: Eiland van Schalkwijk**

Een gebied waar een grote uitdaging ligt is het Eiland van Schalkwijk bij Houten. Hier komen alle bovenstaande onderwerpen samen en moet een goede samenwerkingsvorm gevonden worden tussen overheid, (agrarische) bedrijven, projectontwikkelaars, maatschappelijke organisaties en burgers. Dit grotendeels agrarische gebied heeft veel sterke kanten: mooi landschap, sterke landbouw, rijke cultuurhistorie en goede recreatiemogelijkheden. Het gebied kent ook problemen: agrarische bedrijven kunnen niet uitbreiden, de toegankelijkheid voor recreanten is beperkt, forten komen te weinig tot hun recht. De gemeente Houten wil samen met andere partijen werken aan integrale gebiedsontwikkeling, vooral gericht op landbouw, natuur en landschap. Daarnaast is er ruimte voor andere functies, zoals wonen, werken en recreatie, voor zover dit bij het landschap past. Grootschalige woningbouw wijst de gemeente af. Het is de bedoeling dat nieuwe economisch sterke functies meebetalen aan de groene inrichting (“rood voor groen”). In de structuurvisie daagt de gemeente ondernemers uit om bij te dragen aan de landschappelijke kwaliteiten van het gebied. In het concept ontwerp van de Provinciale Structuurvisie en verordening is het Eiland van Schalkwijk een gebied met “experimenteer status”. In het kader van de zoektocht naar de rolverdeling tussen overheden gaat de Provincie experimenteren met een specifieke, “vrijere”, regulering voor de gebiedsontwikkeling van het Eiland van Schalkwijk. Binnen de kaders van het Koersdocument zijn ruimtelijke ontwikkelingen mogelijk. Hierbij moet vooral gedacht worden aan lokale initiatieven. Het artikel in de Provinciale ruimtelijke verordening biedt ruimte voor “uitnodigingsplanologie”: planologie die redeneert vanuit de plek. De PCL is positief over de nieuwe manier waarop de Provincie een koers heeft uitgezet voor de gebiedsontwikkeling in het Eiland van Schalkwijk. Zij stelt enerzijds duidelijke doelen en grenzen en biedt anderzijds meer ruimte aan andere partijen. Toch zijn er ook knelpunten. Er zijn veel (ondernemers)initiatieven in het gebied, maar de optelsom van deze plannen leidt nog niet tot de door de overheden gewenste ruimtelijke kwaliteit. Op basis van de gevoerde discussies concludeert de PCL dat het wenselijk is dat een overheid (gemeente of provincie) de regie neemt (of hiervoor een onafhankelijke partij inhuurt) en samen met de ondernemende partijen **actief** onderzoekt waar perspectief zit. Een sterkere procesbegeleiding lijkt noodzakelijk.

## Visie en doelen

### 2. Stuur met doelen in plaats van maatregelen

Door heldere aansprekende doelen te formuleren, kun je andere partijen stimuleren tot initiatief. Het als overheid zelf ontwikkelen van een pakket maatregelen stimuleert andere partijen niet om in actie te komen.

### 3. Formuleer samen met andere partijen een wervend toekomstperspectief, dat andere partijen uitdaagt tot het leveren van een bijdrage.

Het is belangrijk dat de overheid formuleert wat ze samen met anderen wil bereiken en niet alleen wat er niet mag. Maak ontwikkelingsgerichte plannen. Ook is het van belang om hierover goed te communiceren. Centraal hierbij staat de regionale kwaliteit van de leefomgeving. Daag andere partijen uit tot het leveren van een bijdrage hieraan. Ga ervan uit dat bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers positief staan tegenover maatschappelijke doelen. Werk aan onderling vertrouwen. Wanneer een ondernemende partij een plan heeft dat naar de mening van de Provincie te weinig bijdraagt aan duurzaamheidsdoelen, wijs het dan niet direct af, maar daag de partij uit om een stapje extra te zetten. Uitdagen werkt beter dan toetsen.

### 4. Ontwikkel beleid voor een samenhangend gebied

De Provincie heeft bij uitstek een rol als het gaat om het in beeld brengen en houden van ruimtelijke samenhangen, denk aan het voorkomen van afwenteling, nimbygedrag (“not in my back yard”) en zinloze concurrentie tussen gemeenten. Een goede kwaliteit van de leefomgeving wordt pas bereikt wanneer het formuleren van de doelen, het samenwerken, financieren en het uitvoeren van projecten in een wat groter gebied plaatsvinden. De inhoudelijke samenhang van een gebied moet centraal staan, niet de gemeentegrenzen. Een voorbeeld van een samenhangende aanpak van een groter gebied is het programma Hart van de Heuvelrug.

Het ingaan op kleinere individuele initiatieven leidt op den duur vaak tot te weinig kwaliteit in een gebied als geheel. Dan ontstaat teveel van hetzelfde (bijvoorbeeld vele kinderboerderijen of teveel woningbouw). Bovendien is de financiering dan lastiger.

#### **5. Denk aan integrale gebiedsontwikkeling**

Bij de ontwikkeling van een gebied kunnen verschillende functies elkaar versterken, zowel inhoudelijk, praktisch als financieel. Er is bijvoorbeeld een verbinding mogelijk tussen agrariërs en de energiesector of projectontwikkelaars.

De gebiedscommissies kunnen een belangrijke rol spelen bij het stimuleren van ondernemerschap in het landelijk gebied. Zij staan dicht bij de samenleving, kunnen integrale afwegingen maken en bieden een kans op een verbinding tussen ondernemerschap en publiek belang. Daarbij is het van belang om in het planproces de lusten en lasten met elkaar in verband te brengen. Een partij zal eerder bereid zijn een deel van de lasten van een project te dragen als men er ook profijt van heeft.

De Provincie moet het publieke belang waarborgen, heeft een opdrachtgeversrol en slechts een bescheiden rol bij de uitvoering van gebiedsontwikkeling.

#### **6. Ga uit van bestaande kwaliteiten**

Kijk bij de ontwikkeling van een gebied eerst naar de bestaande kwaliteiten in de fysieke leefomgeving en naar de wensen en mogelijkheden van zittende bedrijven en bewoners. Zij hebben belang bij een goede leefomgeving en kennen het gebied goed. Wanneer er andere partijen in een gebied gaan investeren, zorg er dan voor dat een goede verbinding wordt gelegd met de zittende bedrijven en bewoners. Dit is voor het draagvlak van wezenlijk belang.

### **Randvoorwaarden en condities**

#### **7. Bescherm het publieke belang**

Eén van de belangrijkste taken van de overheid is om het publieke belang te beschermen. Denk hierbij aan het garanderen van basiskwaliteiten, zoals schoon water, het voorkomen van overlast door lawaai, stank, fijn stof etc. Maar ook het garanderen van openbare toegankelijkheid van voorzieningen en gebieden.

#### **8. Stel een beknopt beleidskader op, geen blauwdruk.**

Stel een helder beleidskader op met duidelijke grenzen, gericht op het bevorderen van de kwaliteit van de leefomgeving. Het moet duidelijk zijn waar ruimte is voor particulier initiatief en waar niet. Het beleidskader moet beknopt zijn, zodat er genoeg ruimte is voor bestuurlijke afwegingen. Als invalshoek hierbij kan het begrip duurzaamheid gebruikt worden.

#### **9. Schep condities en waarborg continuïteit van beleid**

Zorg ervoor dat de condities geschapen worden waardoor andere partijen de maatschappelijke doelen kunnen realiseren. Zorg voor continuïteit van beleid, zodat ondernemende partijen zoveel mogelijk zekerheid wordt geboden. Hierbij kan men denken aan passende regelgeving, maar ook aan de benodigde infrastructuur.

**Illustratie: Natuurboerderij Hoeve Stein**

Natuurboerderij Hoeve Stein ligt in de polder Oukoop (Reeuwijk, Zuid-Holland), een veenweidelandschap in het Groene Hart. De polder biedt voor traditionele landbouw geen vooruitzichten meer, vanwege het probleem van voortgaande bodemdaling. Deze boerderij is het enige overgebleven boerenbedrijf in deze polder. De eigenaren combineren sinds kort hun melkveehouderij met natuurbeheer in een levensvatbaar bedrijf. Dit is alleen mogelijk door een intensieve samenwerking tussen de Provincie Zuid-Holland, de eigenaren en andere partijen zoals het Rijk, de gemeente, een projectontwikkelaar, Staatsbosbeheer en het waterschap. Natuurboerderij Hoeve Stein is een voorbeeld van hoe grip voor elkaars belangen en doelen, het sluiten van compromissen en een oplossingsgerichte houding bij alle betrokkenen tot een goed resultaat kan leiden. Het bedrijf draagt nu bij aan behoud van het landschap en ontwikkeling van de natuur in de polder Oukoop.

**10. Loop de regelgeving na**

Regelgeving kan stimulerend of beperkend zijn voor ondernemerschap. Het is van groot belang dat de Provincie nagaat of de regelgeving van de Provincie het gewenste effect heeft of niet. Bovendien is het belangrijk om aan het Rijk of de Europese Commissie te laten weten hoe hun regelgeving uitwerkt op provinciaal niveau.

**11. Zorg voor één loket voor ondernemende partijen**

Zorg ervoor dat ondernemende partijen niet zelf bij alle overheden hoeven te informeren naar de regelgeving. Zorg ervoor dat één overheid aanspreekpunt is en deze ook in de gaten houdt hoe de stapeling van regelgeving uitwerkt

**Illustratie: Stedin**

Stedin is een netbeheerder van elektriciteit en gas. Het is een innovatief bedrijf dat samenwerkt met de Provincie Utrecht op het gebied van duurzame energie. Stedin werkt samen met andere partijen aan smart grids (slimme netten), decentrale opwekking van duurzame energie en groen gas. Om deze projecten realiseerbaar te maken is vanuit de overheid maatwerk nodig in de toepassing van regelgeving (bestemmingsplannen, milieuvergunningen etc.).

**Illustratie: LomboXnet**

LomboXnet is een bewonersinitiatief in de wijk Lombok in Utrecht. Deze organisatie onderneemt verschillende duurzame activiteiten. Eén ervan is een zonnecentrale op het dak van de Parkschool. De stroom is bedoeld voor de wijk. De school is onderdeel van een smart grid, een slimme afstemming tussen opgewekte stroom van zonnepanelen en het gebruik ervan door de school, voor elektrische auto's en de internetcentrale van LomboXnet. Het is de eerste school in Utrecht die duurzame stroom levert aan de omgeving. Er zijn meer scholen die zonnepanelen op het dak willen plaatsen. Knelpunt is echter dat er nog geen afzetmogelijkheid is voor de opgewekte stroom. Hiervoor is wel een pilot gestart met Stedin (smart grid). Een probleem is dat de rijksoverheid zulke initiatieven niet optimaal faciliteert (in tegenstelling tot omringende landen).

**Rol Provincie****12. Analyseer de problemen/vraagstukken van de kwaliteit van de leefomgeving, maar maak de Provincie niet automatisch probleemeigenaar!**

Speel de hoofdrol op terreinen waar de Provincie wettelijke taken heeft en geef vorm aan de kader stellende rol op het gebied van de ruimtelijke ordening. Betrek hierbij andere overheden, maatschappelijke organisaties en burgers en kijk zeker ook bij de uitvoering van het beleid goed naar de rol die andere partijen kunnen vervullen. Analyseer de problemen die er zijn met de kwaliteit van de leefomgeving zorgvuldig, samen met andere betrokken partijen. Verken samen ook de mogelijke oplossingsrichtingen. Waar liggen kansen? Betrek hierbij de partijen die te maken hebben met het probleem, maar zeker ook de partijen die kunnen bijdragen aan de oplossing.

### **13. Word zelf geen ondernemer**

Stimuleer ondernemerschap bij andere partijen, faciliteer hun bijdrage aan de leefomgeving met een goed beleid, goede regelgeving, samenwerkingsvormen en financieringsconstructies. Maar word als overheid zelf geen ondernemer. De overheid heeft als taak het algemeen belang te dienen en het gemeenschapsgeld hiervoor in te zetten. Vaak zullen concessies (toestemming overheid voor uitvoeren activiteit uit oogpunt publiek belang) de Provincie beter dienen dan Publiek Private Samenwerkingsconstructies (PPS) waarbij de overheid zelf in een ondernemende rol komt.

### **14. Stimuleer het samenwerkingsproces**

Er is een belangrijke rol voor de Provincie weggelegd in het bijeenbrengen van partijen die samen een vraagstuk kunnen aanpakken. Hierbij is het van belang om partijen los te weken uit belangenposities en te leiden naar een “vrije constructieruimte” waarin open met elkaar gesproken kan worden. De Provincie zou kunnen helpen om maatschappelijke coalities te smeden en deze te stimuleren om tot creatieve oplossingen te komen. Begeleid de partijen naar een business case (kosten/baten analyse) of een MKBA (maatschappelijke kosten/baten analyse). Zorg voor een totaaloplossing: van idee tot beheer. Voorkom “hit and run”plannen. Zorg dat partijen ook in de uitvoerings- en beheerfase verantwoordelijk blijven, anders loopt de overheid het risico in de beheerfase alsnog aangesproken te worden op negatieve financiële gevolgen.

De Provincie kan een proces van planontwikkeling en samenwerking stimuleren door een bijdrage in menskracht, maar ook door procesgeld ter beschikking te stellen. Dit is soms effectiever dan een subsidie. Een voorbeeld hiervan is het project Steenfabriek IJsseloord te Montfoort. Wanneer de overheid wel subsidie ter beschikking stelt is het goed om marktpartijen mee te laten denken over de meest effectieve inzet ervan. Een voorbeeld hiervan is het project Fort bij Vechten.

#### **Illustratie: Steenfabriek IJsseloord te Montfoort**

De herontwikkeling van het terrein van de voormalige Steenfabriek IJsseloord te Montfoort is een lastig proces. Een aangrenzende ondernemer kocht hier een stuk grond om zijn bedrijf (buiten de rode

contour) uit te breiden. Omwonenden wilden dit niet omdat zij het groene uitzicht wilden bewaren. Er volgden rechtszaken en de verhoudingen raakten verstoord. Met behulp van twee bemiddelaars zijn omwonenden en belanghebbenden nu bezig aan een plan dat een harmonieuze combinatie moet worden van landschap, economie en cultuurhistorie. De gemeente Montfoort en het betrokken bedrijf hebben met de groep omwonenden en belanghebbenden afgesproken het planvormingsproces uit handen te geven en hebben hiervoor een werkbudget ter beschikking gesteld. Dit project vraagt van de Provincie en de gemeente om ondanks alle obstakels op een positieve stimulerende manier om te gaan met deze ondernemende bewonersgroep en hen uit te dagen om een duurzaam, toekomstbestendig plan te maken.

#### **Illustratie: Fort bij Vechten**

Fort bij Vechten is één van de grootste forten van de Nieuwe Hollandse Waterlinie. Hier komt het nieuwe museum/bezoekerscentrum van de Nieuwe Hollandse Waterlinie (nationaal project). Er was al een particulier initiatief voor een informatiecentrum waar de overheid bij kon aansluiten. De overheid investeert in restauratie van het fort en nieuwbouw. Voor het beheer, onderhoud en de exploitatie is via een Europese aanbesteding een marktpartij gevonden. De marktpartij mag passende activiteiten organiseren. Het project is een combinatie van cultuur, natuur en recreatie. Het is de Provincie gelukt om met de marktpartij tot goede afspraken te komen, doordat zij slechts een beperkt aantal randvoorwaarden heeft opgesteld en vooral *samen* met de marktpartij heeft gezocht naar een goede invulling en goede besteding van subsidiegelden.

### **15. Ontwikkel nieuwe vaardigheden**

Wanneer de Provincie een andere rol gaat vervullen hoort daar ook een andere bestuursstijl bij. Om werkelijk resultaten te boeken en andere partijen te enthousiasmeren is het van belang om te focussen op maatschappelijk effecten in plaats van op cijfermatige resultaten. Ook is het van belang om bij een beleidsvraagstuk bewust te kiezen voor een bepaalde rol of verschillende rollen die elkaar niet storen en daar dan ook aan vast te houden. Mogelijke rollen zijn kaders stellen, regels opstellen, samenwerken, deelnemen, regisseren en informeren. Onderdeel van de gewenste bestuursstijl is ook het sturen op hoofdlijnen en durven loslaten van de details van de uitvoering. Daarnaast is het nuttig om de gekozen bestuursstijl regelmatig te evalueren en hierover feedback te vragen aan de ambtelijke ondersteuning. Voor Gedeputeerde Staten is het overigens alleen mogelijk om samenwerkingsverbanden met andere partijen aan te gaan wanneer zij daarvoor de ruimte krijgen van Provinciale Staten.

Ook de ambtenaren moeten andere kwaliteiten ontwikkelen. Een uitnodigende, samenwerkingsgerichte en oplossingsgerichte houding naar bedrijven, organisaties en burgers is noodzakelijk.

### **16. Wees binnen de regelgeving oplossingsgericht, creatief en flexibel**

Soepel omgaan met regelgeving heeft als risico dat er rechtsongelijkheid kan ontstaan. Het is daarom belangrijk om al bij de opstelling van het beleid duidelijk te maken op welke gronden afwijking van de regels mogelijk is. Daarnaast is het belangrijk om als overheid binnen de regels oplossingsgericht, creatief en flexibel te zijn. Bij het stimuleren van ondernemerschap is het zoeken naar mogelijkheden voor een ontwikkeling een betere houding dan het zoeken naar redenen waarom iets niet kan.

### **17. Monitor de ontwikkelingen**

Juist wanneer de Provincie meer ruimte geeft aan andere partijen is het van groot belang om de ontwikkelingen goed te monitoren. Volg goed hoe de situatie zich in de



praktijk ontwikkelt. Ga hiervoor rondkijken in gebieden en praten met direct betrokkenen. Gebruik cijfers ter illustratie, niet als richtpunt voor het beleid. Pas het beleid aan wanneer de ontwikkelingen in de praktijk daar aanleiding toe geven. Zorg ervoor dat er geleerd wordt van de succesvolle én van de minder succesvolle projecten. Monitoring was in het verleden vaak gericht op toetsing. Monitoring is echter ook van belang om leerprocessen in de samenleving te ondersteunen.

Hoogachtend,

De Provinciale Commissie Leefomgeving (PCL),



Drs. A.F. van de Klundert,  
Voorzitter



Mevr. Drs. J.E.H. van der Heijde,  
Secretaris

**Bron:** Hajer, M. (2011), De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.