

**P+**  
SPECIAL  
Jaargang 19  
Week 5 | 2021

# De ondernemende ambtenaar

Het Groene Brein  
onderzoekt  
circulaire  
bedrijventerreinen



Mitchell Droog



Piet Ackermans



# De ondernemende ambtenaar

Zonder ambtenaren geen circulair bedrijventerrein. Helaas hebben de meeste gemeenten in Nederland nog 'weinig gevoel' bij dit onderwerp. In Oosterhout is er echter een uitzonderlijke ambtenaar te vinden, die het circulaire gemeentebestuur uitrolt alsof hij een onderneming runt. Piet Ackermans bouwt een sociaal netwerk op waarin alle partijen meewerken: bedrijven, organisaties en de gemeente zelf. Ook roept hij de expertise in van Avans Hogeschool, wanneer ondernemingen niet goed weten hoe ze hun afvalstromen kunnen opwaarderen.

Opgaveleider duurzaamheid Piet Ackermans van de gemeente Oosterhout: "Ik doe dingen die niet mogen. Maar wel moeten."

**H**ij is de eerste om het te bevestigen: nee, een doorsnee ambtenaar is hij niet. Hij studeerde geen bestuurskunde maar constructieve waterbouw aan de TU Delft. Hij doorliep niet de gebruikelijke ambtelijke rangen, maar gaf als directeur leiding aan baanbrekende infrastructurele werken als een getijdencentrale.

Piet Ackermans (1960) omschrijft zichzelf dan ook liever in algemene termen: "Iets oppakken en iets groot maken." Dat 'iets' kan een Vinex-wijk zijn, of het grootste windpark in de Noordoostpolder. En dan maakt het hem niet zoveel uit of hij nu in het bedrijfsleven zit, bij Tauw, bij de Antea Group of bij de gemeente Oosterhout. Zijn ambitie en gedrevenheid is onveranderd, na dertig jaar in de ingenieurswereld. "Ik heb altijd al gezegd: als ik 55 ben, wil ik geen businessdirecteur meer zijn. Niet diegene die niet inspirerend meer is voor zijn mensen. Niet die gek die op zijn gouden horloge zit te wachten."

De onrust zit nog steeds in zijn lijf. Zijn collega's op het gemeentehuis weten dat. Hun 'opgaveleider duurzaamheid' dreigt zo nu en dan te ver voor de troepen uit te lopen. Een tikje op de schouder moet hem eraan herinneren dat een overheidsorganisatie weer net even anders werkt dan een onderneming: hee Piet, als je hiermee verder wil, dan moet je wel eerst even een notaatje aan de gemeenteraad voorleggen. Volg de procedure. Maar het gaat gemoedelijk. Oosterhouters onder elkaar. Dat is dan de ook kracht van Ackermans. Als inwoner van de plaats kent hij alles en iedereen. "Dit is mijn stad. Dit is mijn gemeente."

Het was op de volleybal, dat hij over duurzaamheid aan de praat raakte met gemeentesecretaris Paul de Ridder. Er lag een ambitieus gemeentelijk boekwerk ter bespreking voor. Een routekaart. Hoe zou Oosterhout aan het Klimaatakkoord van Parijs gaan voldoen? Ackermans was geïnteresseerd. "Een week later was ik al aan de slag als senior-beleidsmede- >

## Waarom onderzoekt Het Groene Brein de sociale dimensie?

**W**at zijn de sociale kansen die de circulaire economie biedt? Is deze nieuwe economie goed voor mensen? Hoe organiseren we het? Het Groene Brein brengt onderzoekers van verschillende universiteiten en hogescholen bij elkaar. Deze interdisciplinaire 'Community Sociaal Circulair' van wetenschappers brengt zoveel mogelijk actueel onderzoek samen, maar wisselt ook onderling onderzoeksresultaten uit. Dit levert nieuwe inzichten op en laat ook zien waar er nog gaten in de huidige kennis zitten. De community is ontstaan in samenwerking met de Goldschmeding Foundation. Ook deze organisatie werkt aan een inclusieve en duurzame samenleving. P+ zal in vier Specials artikelen publiceren met interessante vindingen uit deze onderzoeken. Een eerste verkenning ging over circulaire burgerinitiatieven op het gebied van compostering door wormen in steden. Een tweede Special bood inzicht in de vraag wat de groeimodellen zijn voor burgerinitiatieven. In deze Specials komt de sociale dimensie van circulaire bedrijventerreinen aan de orde. Later komen netwerken voor bijvoorbeeld natuur-inclusieve landbouw aan de orde.

[Website Sociaal Circulair](#)

Docent-onderzoeker Mitchell Droog van Avans Hogeschool: "Nederlandse dochters van buitenlandse concerns leiden aan het calimero-complex. Ze dragen niet bij aan het realiseren van een circulaire economie in de regio."



## Waarom lijden bedrijven aan het calimerocomplex?

De Nederlandse vestigingen van grote multinationals krijgen van hun buitenlandse moederbedrijf zo weinig armslag, dat ze niet of nauwelijks bijdragen aan het opstarten van de circulaire economie. Dat is de ervaring in de gemeente Oosterhout, waar het lokale bedrijfsleven voortvarend samenwerkt met de gemeente en Avans Hogeschool.

Wetenschappers hebben een naam voor dit verschijnsel: het is het 'calimerocomplex'. Het beschrijft dat het management van een dochteronderneming zich heel nietig voelt in een groot wereldconcern. Het is tegelijkertijd een paradox. Je zou eerder denken dat juist kleine familiebedrijven het bekende Italiaanse eendje uit de tekenfilm zouden naropen: 'Want zij zijn groot en ik is klein en dat is niet eerlijk'. Het tegendeel is echter het geval: in de circulaire economie zijn het juist de stevig in de regio verankerde familiebedrijven die loyaal meezoeken naar nieuwe toepassingen voor hun rest- en afvalstromen.

In Oosterhout, net boven Breda, wordt ook een ander gedragskenmerk herkend dat belemmerend werkt op het invoeren van een circulaire praktijk. Het is het 'omstandereffect'. Dit is vergelijkbaar met wat er gebeurt wanneer iemand op een drukke plek in het water valt. Er staan dan zoveel mensen te kijken, dat iedereen denkt: iemand anders zal dit slachtoffer wel uit de gracht vissen. Met als effect dat niemand ingrijpt. De les is dat er bij het realiseren van circulaire afvalstromen iemand moet zijn waar alle partijen op kunnen vertrouwen: deze redder springt in de plons. En dan helpen wij wel allemaal mee om het slachtoffer op het droge te trekken. In Oosterhout vervult Piet Ackermans als 'ondernemend ambtenaar' deze rol met verve.

werker. Het was de kortste sollicitatieprocedure ooit. En iedereen verklaarde me voor gek. Ambtenaren! Dat is toch vreselijk volk? Dat kreeg ik uit mijn bedrijfsomgeving te horen. En ja, de ene helft van de ambtenarij is goed en de andere helft is te voorzichtig. En ja, ik doe dingen die niet mogen. Maar wel moeten."

**Ackermans zette de schouders** onder een zonneweide van 100 duizend pv-panelen en een van 35 duizend stuks. Er komt een windpark met twee molens langs de snelweg A59. Hij wist tientallen bedrijven te interesseren voor zonnepanelen op hun bedrijfsdaken. "Ik trad op als adviseur, want de directies hebben hier geen tijd voor. Was het dak van hun pand wel sterk genoeg om die last te kunnen dragen? Dan was de vraag: waar liggen die stomme bouwtekeningen van het pand ook weer? Kon ik zeggen: nou hier, op het gemeentehuis. Je hebt er zelfs ooit vergunning voor aangevraagd."

Doenden er in de uitvoering van al deze projecten belemmeringen op? Ackermans zorgde voor gemeentelijke oplossingen. "Wij vertalen de praktijk hier in een beleidsnota. Dat gaat normaal altijd andersom. Mijn drijfveer is: iets wat niet is te laten bestaan."

Oosterhout haalde zelfs het landelijke nieuws met het voornemen om geen nieuw stadhuis te bouwen, maar een half leegstaand winkelcentrum in het stadscentrum op te kopen en dat

De wetenschappers van Het Groene Brein brachten nog tal van andere sociaal-psychologische belemmeringen in kaart. Gebrek aan **self-efficacy**, oftewel zelfwerkzaamheid, is er ook een. Dit doet zich vooral voor op bedrijventerreinen, waar werkgevers en werknemers zich niet verantwoordelijk voelen voor de gang van zaken. Ze kunnen ook het idee hebben te weinig invloed op het totaal te hebben, als radar in een veel groter geheel.

Dit gevoel geen grip op het beleid te hebben maakt bedrijventerreinen tot een ondergeschoven kind. Hetzelfde gevoel leeft immers ook bij de gemeenten. Ruim drie op de vier overheden heeft 'geen specifieke visie of beleid op de transitie naar circulaire economie op hun werklocaties'. Tegelijkertijd vindt 85 procent van de gemeenten in Nederland de eigen bedrijvenparken nog niet 'circulaire economieproef'. Dat is een probleem, want ruim 10 procent van de bedrijven in Nederland is gevestigd op een bedrijventerrein, die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor 60 procent van het energieverbruik in Nederland.

**Tenslotte kan** het invoeren van een circulaire praktijk ook stranden op de neiging van mensen om anderen de schuld te geven voor het veroorzaken van het probleem of als partij die het oplossen van het probleem belemmert. Dit verschijnsel wordt ook wel **blame shifting** genoemd. Ook deze psycho-sociale reactie heeft tot gevolg dat verantwoordelijkheid voor een probleem wordt afgeschoven. In de literatuur wordt dit gedrag wel als *crazy making* omschreven; je kunt iemand niet op gedragingen aanspreken zonder vervolgens zelf de schuld te krijgen.

te verbouwen. "Ons gemeentehuis is dertig jaar oud. Het zou in 2023 naar energielabel C moeten. Dat gaat niet gebeuren. Door vanuit het winkelcentrum te gaan werken revitaliseren wij de binnenstad door er op 7000 vierkante meter alle ambtenaren te herbergen. Het huidige pand gaat tegen de vlakte en wordt een stadspark. Het slopen gaan we uiteraard circulair doen, door het inschakelen van een speciaal demontagebedrijf dat zoveel mogelijk materialen redt. Het kan plafondplaten met een kleine ingreep weer bruikbaar maken voor andere projecten. Dubbel glas kan naar scholen waar nog enkel glas in de kozijnen staat."

**Ackermans zette bovendien** twee programma's op die de circulaire economie binnen de gemeente moeten stimuleren. Het project Van Afval naar Grondstof (VANG) en het Nul Afval Collectief (NACO). En weer bleek er in het persoonlijk netwerk van Ackermans iemand op te duiken, die cruciaal voor de voortgang bleek te zijn. "Mitchell Droog (1971) van Avans. Ook weer bij de volleybal, waar hij spelverdeler van zijn team is. Maar hij kon met zijn studenten de afvalstromen van tien bedrijven in kaart brengen om zo de ambities in te kunnen vullen." Droog woont in Dongen, een dorp vlakbij Oosterhout.

Bijzonder is dat het onderzochte netwerk van bedrijven voortvloeit op een circulair bedrijventerrein, dat Oosterhout in de planning heeft opgenomen. Het sociale netwerk van directeu-

## Zijn andere ambtenaren ook zo voortvarend?

lokale en circulaire productiestructuren'. Volgens 67 procent van de gemeenten toont de coronacrisis aan wat de kwetsbaarheid is van de mondiale productieketens en onze 'just in time-economie en de bijbehorende lage buffers en voorraden, Dat biedt een *incentive* voor een meer lokale structuur en hergebruik van grondstoffen'.

**Ambities genoeg dus.** En dat komt goed uit, want er ligt voor gemeenten een stevige *to do*-lijst klaar. Lector 'De Ondernemende Regio' bij Fontys Hogescholen Cees-Jan Pen weet wel wat er moet gebeuren. Als deelnemer aan het wetenschapsnetwerk Het Groene Brein benadrukt hij het niet te overschatten belang van goede samenwerking tussen partijen: de ondernemers op bedrijventerreinen, hun ondernemersorganisaties, parkmanagement en andere stakeholders. Hoe dan? Pen, in een artikel in het ROMagazine: "Zorg ervoor dat uw gemeentebeleid niet alleen over ondernemers gaat, maar ook mét ondernemers wordt opgesteld en uitgevoerd. Investeer in wat bedrijven lokaal beweegt. Het gaat er nu om de daad bij het woord te voegen: het omzetten van ronkende circulaire woorden en ambities naar tastbare resultaten die bijdragen aan klimaatambities." In de visie van Pen zijn bedrijventerreinen cruciaal. "Het begint bij het bestuurlijk prioriteit geven aan de ruimtelijke impact van de circulaire economie en de cruciale rol van bedrijventerreinen. Positioneer uw bedrijventerreinen binnen alle te maken ruimtelijke integrale afwegingen. Zorg voor voldoende fysieke en milieuruimte voor verschillende circulaire bedrijfsactiviteiten: van zwaardere recycling en logistieke hubs tot lichtere circulaire ambachten, service-economie en stadslogistiek."

**Ook adviseert** Pen over de persoonlijke invulling. "Zorg voor voldoende capaciteit bij uw bedrijfscontactfunctionarissen. Faciliteer een platform om kennis met elkaar te delen, eventueel regionaal of met de provincie." Maar laat de ambtenaren vooral niet met lege handen op stap gaan, stelt Pen. "Ondersteun ontwikkelingen met een circulaire gronduitgiftebeleid en eventueel met financiële arrangementen. Geef zelf ook het goede voorbeeld door circulaire beoordelingscriteria te hanteren in uw inkoopvoorwaarden." Op deze manier kunnen gemeenten voorkomen dat circulair beleid er uit ziet als een 'vlag op een modderschuit'.

**Pen wordt blij** van de rol van ambtenaar Piet Ackermans in Oosterhout. "Zulke mensen heb je nodig: 'Best Persons', rolmodellen. Bevlogen mensen met een stukje ondernemerschap. Dat kan een ambtenaar zijn. De gemeente is in Nederland nu eenmaal cruciaal bij het ontwikkelen van een bedrijvenpark. Maar het kan ook met een goed parkmanagement, die een vertrouwensbasis met de gemeente heeft opgebouwd. Het kan allemaal, maar ik kom helaas nog te weinig van zulke voorbeelden tegen. Het is allemaal nog een soort van opbouwwerk."

Cees-Jan Pen is juryvoorzitter voor de award 'Beste Circulaire Werklocatie'.



De bewegingsruimte die ambtenaar-ondernemer Piet Ackermans in Oosterhout krijgt is heel bijzonder. Dit blijkt wel uit een onderzoek onder 118 gemeenten naar hun circulaire praktijken op bedrijventerreinen. Gemeenten hebben nog 'weinig gevoel' bij wat de circulaire economie concreet inhoudt, stelden de respondenten, voornamelijk beleidsmedewerkers economische zaken en projectleiders circulaire economie en duurzaamheid. 66 procent van hen vindt het eigen kennisniveau onvoldoende. Bijna 90 procent geeft aan geen goed beeld te hebben van wat bedrijven in de eigen gemeenten doen op dit thema. Gemiddeld geven gemeenten zichzelf dan ook het slechte rapportcijfer 5,8 voor hun eigen inzet op de circulaire economie. Bijna 80 procent van de gemeenten zegt dat de omslag naar een circulaire economie vraagt om een samenhangende visie en aanpak vanuit de gemeentelijke disciplines. In de praktijk blijkt die gezamenlijke aanpak en het boeken van tastbare resultaten lastig. Er is op het gebied van samenwerking nog veel te winnen, constateren de onderzoekers van de STEC groep dan ook. De verwachting is wel dat alles na de coronacrisis beter gaat worden. "Bijna 90 procent van de gemeenten verwacht dat de coronacrisis een impuls geeft aan het ontstaan van meer

## Zijn alle circulaire bedrijventerreinen gelijk?

Het ene bedrijvenpark is het andere niet. Er zijn 'aangeborene' parken zoals het **Hof van Cartesius** in Utrecht met werkplaatsen voor creatieve ondernemers. In Amsterdam is **De Ceuvel** zo'n 'speelplaats' voor creativiteit en innovatie, inclusief een supermarkt en een hotelschip. Rotterdam zet daar het hergebruik van het oude tropische zwemparadijs Tropicana tegenover, **BlueCity**, ook weer met restaurants die volop experimenteren met circulair voedsel: 'surfing the new economy.' Docent Cees-Jan Pen van Fontys Hogescholen typeert zulke circulaire parken als 'broedplaatsen, waar economische waarde meer is dan geld. Er heerst een breed waarden-denken. Het zijn ook vaak plekken die in de binnenstad wat reuring geven."

Een meer zakelijke categorie zijn de nieuwe buitenstedelijke bedrijvenparken die hoge circulaire eisen stellen aan ondernemingen die zich willen vestigen. Het eerste Cradle to Cradle kantorenpark **Park 20|20** in Hoofddorp is daar een voorbeeld van. Maar ook **InnoFase** in Duiven, rondom de afval-energiecentrale AVR, selecteert streng aan de poort. Pen: "Dat was eerst het afvalputje van Gelderland. Nu is het een van de meest aansprekende circulaire locaties in Nederland."

**Opmerkelijk is ook** de transitie van traditionele bedrijvenparken. Het 'industriële ecosysteem' op chemieparken zoals dat in **Delfzijl** vernieuwt zich ook, nu de elektriciteit van de windparken in de Noordzee omgezet gaat worden in de

energiedrager waterstof. De waterstoffabriek op het Chemiepark zorgt straks weer voor een nieuwe uitwisseling met andere chemiebedrijven. Het zou volgens Pen heel dom zijn om deze 'klassiekers' af te schrijven. Juist hier kan de circulaire economie goed gedijen. Pen: "De haventerreinen van Rotterdam en Amsterdam. Moerdijk. De **IPKW campus** op Industriepark Kleefse Waard bij Arnhem. Juist op deze terreinen van de oude economie schuilt de toekomst voor de nieuwe economie."



Chemiepark Delfzijl

ren die Ackermans aan elkaar voorstelt loopt vooruit op een fysieke locatie. Het bewijst ook dat een circulair netwerk niet gebonden hoeft te zijn aan een terrein. Ook dat maakt Oosterhout uniek.

Docent-onderzoeker Droog van het Expertisecentrum Sustainable Business telde onder de deelnemende bedrijven een grote verscheidenheid aan branches. "Een beton- en kunststofbuisfabriek. Een bedrijf dat vaten levert en die vaten na gebruik weer terugneemt en hergebruikt. De gemeentewerf zelf natuurlijk, waar tal van afvalstromen samenkomen. Het Waterschap Brabantse Delta, met grote kennis van het reinigen van verontreinigd water. En niet te vergeten Rodenburg, het bedrijf dat onder andere biologisch afbreekbare tuinderspotjes maakt van aardappelschillen."

Droog startte met collega Alexander Compeer van het Centre of Expertise Biobased Economy en zijn studenten met een quickscan en innovatief actie-onderzoek onder de deelnemende bedrijven, verspreid over vijf verschillende bedrijfsterreinen. "Welke reststromen zijn er in Oosterhout? Over welke grondstoffen hebben we het? Olie, vetten, sludges? Of juist tropische fruitsappen, waarmee tijdens de bewerking iets is misgegaan? De bedrijven hebben voor veel eenvoudige stromen al oplossingen gevonden. Het gaat voor verwerking naar Moerdijk of zelfs naar Frankrijk. Maar er is niet nagedacht of buurbedrijven er door bewerking iets anders mee kunnen. Dat is onze bijdrage. We zoeken ook uit of de grondstoffen zo lokaal herwerkt of

opgewerkt kunnen worden. We inventariseren wat hiervoor nodig is op technisch gebied, financieel, juridisch, sociaal-psychologisch..."

**Droog signaleerde** interessante psycho-sociale effecten (zie ook kader, red.) bij de bedrijven. "Partijen zijn niet een, twee, drie geneigd om zelf naar oplossingen te zoeken. Ze staan er allemaal naar te kijken en hopen dat iemand wat doet. Het is het omstandereffect. Het ontbreekt nog aan cultuur: politiek en juridisch. De bal wordt rondgespeeld, ook vanwege economische overwegingen. Het is met bedrijfsafval anders dan met consumentenafval, waar geld voor wordt gereserveerd door Afvalfonds. Dat maakt het financieel mogelijk gescheiden afval lokaal te verwerken. Misschien is zulk ingrijpen van de overheid in de afvalstromen van bedrijven nu nog wel te beperkt." In het commentaar van Ackermans op Droog zit alweer een plannetje verborgen: "Het past bijna nooit meteen." ■

### Websites

+ **Duurzaam Oosterhout**

+ **Avans Expertisecentrum Sustainable Business**

+ TEKST JAN BOM + FOTOGRAFIE P+

+ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10

+ UITGEVERIJ ATTICUS BV

+ [WWW.P-PLUS.NL](http://WWW.P-PLUS.NL)