



Sturing op Duurzame PlattelandsOntwikkeling

Eindkrant project SDPO 2006

Provincie Noord-Brabant

De oogst van het SDPO-project

Revitaliseren is van elkaar leren

Wat moeten gebiedscoördinatoren, gebiedscommissies, ambtenaren en bestuurders de komende jaren leren om de ontwikkeling van een duurzaam platteland te versterken?

Om deze vraag te beantwoorden besloot de Provincie Noord-Brabant in 2006 het project Sturing op Duurzame PlattelandsOntwikkeling (SDPO) uit te voeren.

In alle Revitaliseringsgebieden werken overheden, bedrijven, belangengroepen, burgers en provincie intensief met elkaar samen. Dit vraagt dat alle betrokkenen méér op elkaar betrokken zijn en méér integraal werken. De vraag is welke werkwijzen in de praktijk goed werken.

De praktijk als vindplaats

Het SDPO-project zocht aansluiting bij vier praktijkcasussen: Gebiedsverantwoordelijkheid, Dorpsontwikkelingsplannen, Gebiedsmakelaardij en Regional Branding. Deze casussen fungeerden als 'vindplaats' voor ervaringen met nieuwe sturingsvormen. Door elders opgedane ervaringen te benutten, ontstaan nieuwe inzichten die zich laten vertalen in nieuwe werkwijzen in het eigen gebied.

Horizontale sturing

In de praktijkcasussen zijn werkwijzen beproefd waarbij overheid en samenleving meer gelijkwaardig zijn dan doorgaans het geval is. Actoren in het gebied nemen de ontwikkeling van hun gebied zélf ter hand en betrekken de overheid daarbij. Deze optie vraagt van provincies dat zij veel meer dan voorheen faciliteren: van 'zorgen voor....' naar 'zorgen dat....'. De vraag voor overheden is hoe zij 'horizontale

sturing' optimaal kunnen vormgeven ten gunste van duurzame ontwikkeling, en wat zij daartoe nodig hebben.

Delen in de oogst

Het SDPO-project heeft aan het antwoord op deze vraag een bijdrage geleverd door de kennis te benutten die hierover in de praktijk is ontstaan. Dit leerproces bewoog zich gaandeweg in de richting van het thema 'publiek-private samenwerking in gebiedsontwikkeling', van belang voor een overheid die wil opereren als 'partners in projects'. Parallel daaraan heeft ieder afzonderlijk praktijkcasus leerpunten opgeleverd waarmee betrokkenen bij de Revitalisering hun voordeel kunnen doen. Op basis daarvan is een Kennis- en Leeragenda opgesteld voor komende tijd. Dit alles treft u in deze krant aan als de oogst van één jaar - het eerste jaar - leren. Wij laten u daar graag in delen.

Het projectteam SDPO 2006,

Ir. Karin van Herwaarden – Provincie Noord-Brabant
Ing. Robertino Wibier – Provincie Noord-Brabant
Drs. Wim Haarmann – Telos Brabants Centrum voor Duurzaamheidvraagstukken
Ir. Marien Sonneveld – Stichting Regio Waarde

Een bron van inspiratie

Met veel genoegen heeft het ministerie van LNV deelgenomen in het project Sturing op Duurzame PlattelandsOntwikkeling (SDPO). Het vormgeven van duurzaamheid is een van de leidende principes in het plattelandsbeleid, dat ons allen aangaat. Ecologische, economische en maatschappelijke oogmerken roepen om nieuwe manieren van sturen en vereenvoudiging van regels, procedures en subsidiestromen. Ze vragen ook om regionaal maatwerk en regionale regie in de uitvoering. Het door de Provincie Noord-Brabant gestarte SDPO-project heeft op basis van praktijkcasussen een leerproces begeleid met het doel ervaringen te bundelen en uit te wisselen, knelpunten en oplossingen op te sporen en te

agenderen. De resultaten van dit project komen nu beschikbaar voor een breed publiek. Ik vind dat een goede zaak. Want het uitwisselen van kennis en ervaringen vormt voor alle betrokkenen bij plattelandsvernieuwing een voortdurende bron van inspiratie en kan bovendien de opmaat zijn naar duurzame vernieuwing in de eigen regio.

Chris Kalden,
Secretaris-Generaal ministerie van LNV



Inhoud

Gebiedsverantwoordelijkheid

Participatieve democratie in een gebied is mogelijk. Dat blijkt uit ervaring.

→ lees verder op p.2

Gebiedsmakelaardij

Door de vraag goed te organiseren komt praktijkkennis breed beschikbaar.

→ lees verder op p.4

Regional branding

Naar een duurzame regionale economie op basis van gebiedsidentiteit.

→ lees verder op p.6

Dorpsontwikkelingsplannen

Het belang van interactie met bewoners en verankering in lokaal bestuur.

→ lees verder op p.8

Publiek-private samenwerking

Waar gaat het om bij 'publiek-private samenwerking'? Wat kan er verbeteren?

→ lees verder op p.10

Een kennis- en leeragenda voor de toekomst

Hoe kunnen we gebiedsgericht werken verder professionaliseren?

→ lees verder op p.11

Adviezen

Betrokkenen adviseren over een verdere aanpak van duurzame plattelandsontwikkeling.

→ lees verder op diverse pagina's

Hoe bestuur je samen een gebied?

De 'andere overheid' is op zoek naar een participatieve democratie. Waarin burgers en ondernemers samen met lokale en regionale overheden meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen gebied. Maar hoe doe je dat? De eerste ervaringen zijn opgedaan in gebiedsverantwoordelijkheid.



Met de Nota Ruimte en de Agenda Vitaal Platteland heeft het Rijk de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor gebiedsprocessen verlegd naar de provincies. Zij krijgen daarvoor mogelijkheden en middelen in de vorm van het Investeringsbudget Landelijk Gebied (ILG). Overheid en private sector zoeken nu hoe zij 'gebiedsverantwoordelijkheid' kunnen organiseren. Om ervaring op te doen, namen enkele proefgebieden in Nederland deel aan het project Voorlopers Gebiedsverantwoordelijkheid. Zij wisselden ervaringen uit in een zogenoemde 'Community of Practice'.

Regionale ondernemersvereniging als verbindingsschakel

Veluwe-IJsselvallei concentreerde zich op vorming van een alliantie tussen gemeenten en ondernemers, die zich inzet voor nieuwe economische dragers en daarmee een duurzame toekomst voor het landschap. Het resultaat is een regionale ondernemersvereniging die als verbindingsschakel fungeert tussen platteland en bezoekende burgers. De betrokken partijen hebben een gezamenlijk plan van aanpak opgesteld, dat uitgaande van de functieveranderingen in het buitengebied de sociale-, economische- en gebiedsontwikkeling wil realiseren. Op basis van dat plan worden nu projecten uitgevoerd.

Andere houding van bestuurders

In Arnhem en Eemland gaat het om lokale (mede-)verantwoordelijkheid voor de realisatie van het Nationaal Landschap. Daartoe ontwikkelt de regio initiatieven om de uitvoering dicht bij de gebiedspartijen te leggen. Het moeilijkst verliep hier de invulling van de veranderende rol van de

Provincie. De nieuwe verhouding tussen 'publiek' en 'privaat' leidde tot spanning en conflict. Na confrontatie, krachtenbundeling en procesbegeleiding zoeken inmiddels alle gebiedspartijen naar evenwicht in betrokkenheid, acties, aanpak en delen zij verantwoordelijkheid. De dynamiek die van onderop ontstaan is, heeft bestuurders op een andere manier met gebiedsontwikkeling leren om te gaan.

Naar een publiekprivate ontwikkelingsmaatschappij

In Alblasterwaard-Vijfheerenlanden werkt men al lang aan gebiedsontwikkeling, maar de gehanteerde formule is uitgewerkt. Nieuwe energie moet worden losgemaakt. Om dit te bereiken worden publieke middelen en menskracht gemobiliseerd voor het streekkantoor. Uitvoeringsgerichte acties maken het voor overheden en ondernemers aantrekkelijk om mee te doen. Dat kan leiden tot een publiek-private ontwikkelingsmaatschappij die gebiedsprojecten coördineert en financiering organiseert.

Als oplossing voor het gebiedsbeheer is een model ontwikkeld waarin alle partijen hun rol hebben op basis van een gezamenlijk gedragen visie.

Aansluiten op ambities gemeenten en private partners

Beerze Reusel heeft een sturingsvorm ontwikkeld, die de wordt gedragen door de Regionale Reconstructiecommissie (RRC) en de Plaatselijke Groep (PG) van Leader+. De medewerkers van het streekhuis benutten de korte lijnen en hun invloed richting deelnemende organisaties. Zij mobiliseren ook nieuwe projectindieners en lokale

partners door aansluiting te zoeken bij de ambities van deelnemende gemeenten en nieuwe private partijen. Het streekhuis versterkt de uitvoeringsorganisatie en versnelt daarmee de uitvoering van projecten. Het is daardoor méér dan alleen een 'projectenmachine'.

De start van deze strategie was gunstig dankzij (initiële) steun van Provincie en gemeenten, en de bereidheid tot samenwerking van PG en RRC.

Lokale groep krijgt zeggenschap over uitvoeringsprojecten

Het gebied rond de Kromme Rijn wil een proeftuin zijn voor 'ILG-sturing' door de Plaatselijke Groep (PG) van Leader+. De PG krijgt aldus zeggenschap over uitvoeringsprojecten, met name die welke zijn verbonden aan het recente landschaps- en kleine kernenplannen van gemeenten. Een rechtspersoon, die interessant is voor gemeenten en Provincie, gaat gebiedsverantwoordelijkheid dragen en afspraken maakt over zeggenschap en financiering. Gebiedsvisies van de overheid worden gekoppeld aan de ambities van private partijen. Ook de ontwikkeling richting Nationaal Landschap Rivierenland is in dat opzicht interessant.

Vervolg op andere terreinen

Het project Voorlopers Gebiedsverantwoordelijkheid laat zien dat de publiekprivate bestuurlijke verhoudingen in veel gebieden nadrukkelijk op de agenda staan. De tussentijdse resultaten uit de regio's zijn uitgebreid toegelicht tijdens de landelijke LEADER-conferentie. Verder zijn voorstellen gedaan voor twee nieuwe Community's of Practice ontstaan: één voor kleine kernen, die begin 2007 start, en één voor Nationale Landschappen.

Streekhuis

Een streekhuis is een dynamisch en verbindend centrum in een gebied en dus een belangrijk voertuig voor gebiedsverantwoordelijkheid. Zowel in Alblasterwaard-Vijfheerenlanden als in Beerze Reusel fungeert een dergelijk streekhuis. Beide gebieden beogen daarmee vergelijkbare doelen, al verschillen achtergrond en ontstaansgeschiedenis.



Advies aan de Provincie

Neem regierol

Bevorder publiek-private gebiedscommissies. Ondersteun bewoners en ondernemers bij hun pogingen zichzelf te organiseren in het gebied en zo draagvlak te creëren. Durf de positie van gebiedscommissies te versterken met een besluitvormend mandaat. Dat kan binnen de kaders van democratisch besloten co-financiering op basis van jaarplannen van de gebiedscommissie. Toets het resultaat achteraf en stuur zonodig bij. Maak aldus gebruik van het beschikbare maatschappelijke

kapitaal en boek de best mogelijke resultaten. De regisseur staat niet zelf op het toneel!

Daag gemeenten uit

Gemeenten zijn overheidspartner, actief in alle gebiedscommissies en meebetalen aan programma's. Ondersteun hen in een integrale aanpak en in de durf om samen met ondernemers en bewoners tot vernieuwing te komen. Kansen liggen vooral op het raakvlak tussen sectoren. Onderschat dus niet de inzet van de gemeenten, maar daag hen uit!

- Door Henk Kieft - Leader Netwerk
- Nederland en 'trekker' casus
- Voorlopers Gebiedsverantwoordelijkheid

Minimaliseer bureaucratie

Minimaliseer de bureaucratische hindernissen bij het opzetten en uitvoeren van projecten. Streekhuizen met gebiedsmakelaars zijn een goed instrument, omdat ambtenaren, ondernemers, bewoners en deskundigen elkaar daar weten te vinden. Toon instemming met ruime provinciale ambtelijke capaciteit in de streekhuizen.

'Provincie staat dicht bij de regio's'



Paul Rüpp,

gedeputeerde voor Ruimtelijke Ontwikkeling:

zie je, dat met de mond decentralisatie wel wordt beleden, maar dat in de praktijk de uitvoering vaak tegenvalt.

Het gaat uiteindelijk om de vitaliteit van het platteland. Met de afname van het aantal agrarische bedrijven, het veranderende grondgebruik, de toename van recreatie en toerisme, de leegkomende stallen en boerderijen, kortom de transitie van productie- naar consumptieland, is steeds duidelijker dat het niet alleen gaat om een agrarisch probleem, maar ook een maatschappelijk.

We hebben in het kader van de reconstructie een proces van onderaf zien ontstaan. Partijen bespreken met elkaar wat er de komende jaren in het landelijk gebied moet gebeuren. Daar is het idee ontstaan om de provincies de regie te geven mét de daarbij behorende middelen.

Dat is sneller gezegd dan gedaan. Om dat te kunnen doen moet je als Rijk wel kunnen loslaten. Politici kunnen dat soms makkelijker dan ambtenaren. De achterliggende gedachte is immers dat de provincies dicht bij de regio's staan, daardoor beter kunnen inschatten wat er in het landelijk gebied moet gebeuren en daarover sneller beslissingen kunnen nemen. Bovendien kan er werk met werk worden gemaakt en geld bij geld gelegd. Het provinciale geld, straks ook de gemeentelijke middelen en die van de waterschappen, worden gebundeld waardoor de inzet effectiever wordt. Maar ook hier geldt: tussen droom en daad staan wetten en praktische bezwaren in de weg.

Is alles nu goed gegaan? Nee, er had een aantal zaken beter gekund. Eilandencultuur én competitiedrang overheersen. Maar niet getreurd, met wat er is, kan veel gebeuren. En dat blijkt ook. Alleen de weg naar de uitvoering van het ILG heeft al ongelooflijk veel tot stand gebracht. Daar ligt nu ook de grote uitdaging voor de gemeenten: zorg dat je er bij komt! In Brabant doen we dat via gebiedscommissies waar de gebruikers van het landelijk gebied zitting in hebben. Daar worden de ideeën en de plannen ontwikkeld.

Met onze reconstructie- en gebiedsplannen hebben we in Brabant veel ervaring opgedaan. Daardoor hebben we een voorsprong opgebouwd vergeleken met de meeste andere provincies. In het najaar van 2006 mocht ik met voormalig minister Cees Veerman in Den Haag het startsein geven van een landelijke campagne van de vijf reconstructieprovincies Overijssel, Gelderland, Utrecht, Limburg en Noord-Brabant. Bij die gelegenheid werd het boekje *Veranderend Land* aangeboden. In het boekje worden in totaal tien voorbeeldprojecten uit de vijf provincies beschreven. Samen geven ze een goed beeld van de reconstructie en de vitaliteit van het landelijk gebied.

In de vijf provincies alleen al zijn we met duizenden, veelal kleine, projecten bezig. We kunnen - daar ben ik van overtuigd - veel van elkaar leren. Daarom zijn de netwerken zo belangrijk en zouden we ook digitaal ideeën en ervaringen moeten uitwisselen. De reconstructiecampagne heeft daar de website www.dereconstructie.nl voor.

Nu over gebiedsverantwoordelijkheid. Onder het motto decentraal wat kan, centraal wat moet, is een stille revolutie op het platteland in gang gezet. Dat is helemaal volgens het subsidiariteitsbeginsel: leg de verantwoordelijkheid daar waar die ook genomen kan worden. Met name oud-minister Cees Veerman (LNV) heeft er met de Wet Investeringsbudget Landelijke Gebied (WILG) werk van gemaakt én eer mee ingelegd. Het is misschien wel een van de grootste deregulerings- en decentralisatieoperaties van het afgelopen decennium. Bij al dit soort bestuurlijke processen

Douwe Jan Joustra over het vervolg:

'We moeten een nieuw vakmanschap ontwikkelen'



Werken aan duurzame plattelandsontwikkeling vraagt niet alleen aandacht voor allerlei aspecten die afgewogen moeten worden. Het gaat ook om het ontwikkelen van nieuw vakmanschap in de provinciale organisatie. Duurzame ontwikkeling vraagt om nieuwe manieren van samenwerken met partners en nieuwe afwegingen van belangen. Dan gaat het over het kunnen ontwikkelen van nieuwe perspectieven die de beoogde kwaliteit tot werkelijkheid kunnen maken. Sturen op duurzame plattelandsontwikkeling vraagt om vakmanschap van de betrokken organisaties en daarmee van de individuele ambtenaar. Gelukkig is vakmanschap iets wat je gaandeweg kunt leren! Voorwaarde is wél een gegarandeerde 'werkplaats'.

•
•
•
Douwe Jan Joustra is betrokken bij het Programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling en lid van de regiegroep SDPO.

Een leertraject voor 'Makelaars in Actie'

Binnen de Provincie is veel praktijkkennis over gebiedsprocessen beschikbaar. In het alledaagse en reguliere overleg komt deze kennis niet tot zijn recht. Tijdens een leertraject voor 'Gebiedsmakelaars' kwamen interessante ervaringen en problemen op tafel.



Het leertraject 'Makelaars in Actie' startte in het voorjaar van 2006. Provincieambtenaren leerden de kennis over gebiedsprocessen benutten, zoals die was opgedaan in de 'cases' van SDPO. Aan het leertraject namen overwegend provinciale gebiedsmakelaars deel; zij fungeerden in hun dagelijkse werk als schakel tussen de Provinciehuis en gebiedsprocessen. Op den duur zou dit circuit kunnen uitgroeien naar een centraal punt, waar ervaringskennis vanuit meerdere bronnen beschikbaar komt voor meerdere geïnteresseerden.

Vraaggericht

In voorbereidende gesprekken met de ambtelijke leiding en enkele Gebiedsmakelaars werden de uitgangspunten voor het traject bepaald. Die kwamen erop neer dat vraaggericht gewerkt zou worden. De gebiedsmakelaars zouden meedoen, als hun eigen aanpak van praktijkvragen erdoor gesteund werd. Als gewenste inhoud van het leercircuit werd omschreven:

- het zou gaan over praktijkvragen in gebieden, maar ook in de relatie met (andere) beleidssectoren van de provincie;
- het was gericht op het van het 'activeren van gemeenten' in het kader van de uitvoering van provinciaal beleid.

Focus op praktijk

In gesprekken rond de zomer werd overleg gevoerd over de gewenste inhoud en te volgen werkwijzen.

- Men wilde graag spreken over dilemma's bij impasses die zich in de praktijk voordoen: er is iets afgesproken in een gebied, maar de partijen die dat moeten doen komen niet in actie. Eén van de gebiedsmakelaars interviewde collega's over dergelijke situaties. Dit leverde een lijst op van zeven te bespreken praktijkgevallen in verschillende gebieden.
- Men wilde aan de hand van de praktijk onderzoeken, wat de Provincie zou kunnen doen om 'aarzelende' gemeenten op gang te krijgen bij

het realiseren van ecologische verbindingzones op hun grondgebied. De concrete vragen luiden in dit verband: 'wekken van belangstelling bij bestuurders' en 'in de hand houden van proceskosten bij grondverwerving'.

Doorbreken van gebiedsimpasses

In een halfdaagse workshop in november werd over twee 'gebiedsimpasses' gesproken. Eén ervan betrof de te beperkte inzet van een gemeente bij het realiseren van belangrijke reconstructieprojecten. Hoe kun je bewerkstelligen dat gemeenten hun verantwoordelijkheid nemen? De tweede casus betrof de complexe herontwikkeling van een oud bedrijventerrein, waar de gemeente alleen 'tot stappen wilde komen' als er - in strijd met het provinciaal beleid - woningen gebouwd mochten worden. Bij de bespreking van beide casussen bleken de deelnemers te beschikken over veel creativiteit en ervaringskennis, met behulp waarvan niet eerder overwogen oplossingen voor het probleem op tafel kwamen.

Activeren van gemeenten bij EVZ's

In december vond een tweede halfdaagse workshop plaats over het 'activeren van gemeenten' bij de aanleg van ecologische verbindingzones (EVZ's). Het eerste deel van de bespreking betrof de observatie dat gemeenten soms wel weten dat er op provinciale kaarten 'bolletjeslijnen' zijn getekend als aanduiding van te realiseren EVZ's, maar dat daarmee niet duidelijk is wat dat aan opgaven betekent. Als de opgave eenmaal duidelijk en concreet is, komt het beleid meestal niet moeilijk op gang. De Provincie zou daarbij kunnen helpen. Drie gebiedsmakelaars namen zich voor hier het komend half jaar in hun werkgebied een pilot van te maken.

Het tweede deel van de bespreking ging over de proceskosten die in een gemeente bleken toen de grondverwervingsopgave rond een EVZ bij de afdeling Grondzaken terecht kwam. Analyse van de gang van zaken leverde op dat veel moeilijkheden

had kunnen voorkomen als Grondzaken eerder in het traject was betrokken. De conclusie luidde dat gebiedsmakelaars niet het werk van de gemeente moeten doen, maar wel kunnen bevorderen dat de diverse afdelingen in een gemeente tijdig rond de tafel zitten als een uitvoeringsproces op gang komt.

Vervolg

De gebiedsmakelaars hebben de twee sessies positief geëvalueerd. Men ervoer ze als leerrijk. Door samen aandacht te geven aan een individueel praktijkvraagstuk werd veel zinvolle ervaringskennis van collega's gemobiliseerd. Inmiddels is voor 2007 een serie van negen vervolgsessies gepland. Onderwerpen die dan ter sprake komen zijn onder meer grondverwerving, kavelruil, stimuleringskader groene en blauwe diensten, en Ecologische Hoofdstructuur. Die zullen weer stof opleveren voor het doorbreken van nieuwe dilemma's.



Advies aan de Provincie



Door Jan Hendriks
'trekker' casus
Gebiedsmakelaardij

Maak tijd en aandacht vrij voor praktijkkennis. Een leerproces rondom praktijkkennis vraagt meer tijd en aandacht dan doorgaans beschikbaar is in het reguliere overleg tussen collega's. Dat komt door het unieke karakter van de situaties en de praktijkvragen die daarin ontstaan. Ook de taakverdeling (tussen sectoren, tussen gebiedsmakelaars, etc.) zorgt ervoor dat in bijna ieder 'regulier contact' alleen ingedikte en inhoudelijk verarmde presentaties van wat eenieder meemaakt worden uitgewisseld.

Sluit aan op de vraag van betrokkenen door 'het organiseren van de vraag'

Bij een vraaggestuurd leerproces gaat het om het 'organiseren van de vraag'. In de casus 'Makelaars in Actie' gebeurde dat in het informeel gegroeide samenspel tussen een externe begeleider en een enthousiaste 'trekker' uit de groep. De eerste had distantie en kon daardoor goed helpen bij het iden-

tificeren van de 'kern' van een praktijkvraagstuk. De tweede had vertrouwen en kon daardoor zijn collega's helpen om de individuele vragen die ze hadden voor te leggen aan de groep.

Betrek er derden bij

Ambtelijk werken in gebieden bestaat voor een belangrijk deel uit 'leren': hoe zitten zaken in elkaar, met wie en wat moet ik rekening te houden, welke stap kan helpen om verder te komen, etc? Een probleem daarbij kan zijn dat medewerkers dit leerproces individueel doorlopen. Daardoor wordt de leervraag: 'Kan ik het ook anders zien?' niet zo gemakkelijk gesteld. De waarde van een leerproces met derden zit juist in de 'andere' inbreng van een derde en de variëteit die daardoor ontstaat: derden weten het vaak niet beter, maar ze kunnen iets wel anders zien. Daardoor wordt een moeilijk vraagstuk soms gemakkelijker oplosbaar.

Dick Sonneveld, voorzitter reconstructiecommissie Maas & Meierij:

'Sturen op duurzaamheid vraagt andere mentaliteit'



De ontwikkeling naar duurzame plattelandsontwikkeling verdient brede ondersteuning. Een omvangrijk proces is in gang gezet. Niet gericht op een specifieke sector, maar op het totale gebied. Met en voor alle belangen die daar spelen. Dat is nog nooit vertoond.

Een dergelijke ontwikkeling vraagt een andere manier van denken en een andere aanpak. Private en publieke partijen moeten samen optrekken: overheden, burgers en ondernemers. Dat is uniek. Maar zijn we toegerust om samen, integraal en duurzaam te denken? Elkaar echt te respecteren, te informeren en vooral naar elkaar te luisteren? Zo'n mentaliteitsverandering is eigenlijk een cultuurshock. Je accepteert immers dat een ander misschien de oplossing heeft voor jouw, (lees: ons gezamenlijke) probleem.

De Provincie heeft veel en praktische kennis in huis. Die moeten we beter benutten, met nog meer rendement. Dat kan door er meer tijd in te investeren en de beschikbare kennis mentaal en structureel in te passen. Wij hebben daarbij behoefte aan een spelverdeler, aan iemand die objectief de belangen van de verschillende partijen in kaart brengt. Voor het vraaggestuurd benutten van kennis hebben we ook een team nodig. Koppels van mensen van bin-



nen en van buiten, die elkaars ogen openen. Dat vereist een andere benadering in denken en doen. Het zal waarde toevoegen aan ons denken en aan het hele proces. Wij zullen het elkaar moeten leren. Gelukkig hebben wij gebiedsmakelaars aangesteld. Zij kunnen bij uitstek de rol van spelverdeler vervullen.

Uiteindelijk gaat er om goed te luisteren naar de inbreng van anderen. Om met die informatie eigen kennis en voornemens te toetsen en vervolgens samen verder te gaan. Dan zal een andere wereld opengaan. Zelfs of juist in het landelijk gebied. Laten wij snel zo doorgaan. Dat is zeker de moeite waard!

Ina Horlings over het vervolg

De 'terugkerende' overheid als partner in projecten



Ten aanzien van duurzame plattelandsontwikkeling staat Brabant voor een belangrijke opgave. Economische ontwikkeling en verstedelijking moeten worden gekoppeld aan het behoud van een aantrekkelijke (leef)omgeving; daarbij dient het innovatiepotentieel van ondernemers worden benut. Deze uitdaging vraagt om een ondersteunende, flexibele overheid.

Een mogelijk perspectief is het ontwikkelen van nieuwe netwerken. Nederland staat bekend als netwerkland vanwege het pragmatisme, de open communicatie en de korte afstanden. Dat geldt met name voor Brabant. Onlangs werd in de Brabantse Duurzaamheidsraad nog eens benadrukt dat de kracht van Brabant juist ligt in die informele netwerken, in de cultuur van ons kent ons. Die kracht is deels sociaal, deels economisch van aard en we kunnen haar benutten bij de ontwikkeling van het platteland. Vitale coalities zijn een vorm van publiekprivate samenwerking tussen ondernemers en overheden, geïnspireerd door de stedelijke vernieuwing in Amerika. Het gaat hier niet om een instrumentele PPS-benadering, noch om een methode. Het is vooral een aanpak om nieuwe handelingsruimte te creëren binnen een weerbarstige context van regelingen en regelende organisaties, die gebiedsontwikkeling te veel vastzet.

Vitale coalities zijn een vorm van samenwerking op basis van inspiratie en betrokkenheid, die energie oproept en burgers mobiliseert. Niet polderen dus, maar in informele netwerken mensen met energie selectief bijeenbrengen, die iets te winnen én te bieden hebben.

Doel is niet de ontwikkeling van plannen, maar het ontwikkelen van een gezamenlijk en mobiliserend verhaal, uitgaande van de regionale identiteit van een gebied. Aanzetten in de praktijk zijn wel al te vinden in gebieden waar allianties ontstaan tussen overheden en ondernemers, zoals het Limburgse Heuvelland, the South Downs in Engeland en Baie de Somme in Frankrijk. Ook een van de SDPO-cases, het 'brandingsproces' in het Groene Woud in Brabant, is een voorbeeld van een informeel privaat netwerk dat zoekt naar nieuwe allianties met overheden. Het doel van vitale coalities is het koppelen van people, planet en profit, door in onderlinge samenwerking private belangen te verbinden met publieke doelen, zoals behoud van het landschap. Dat lukt overigens niet met een terugtrekkende overheid, wél met een 'terugkerende' overheid die meer dan nu participeert als partner in projecten.

Ina Horlings is werkzaam bij Telos, Brabants Centrum voor Duurzaamheidsvraagstukken, en lid van de regiegroep SDPO.



'Regional Branding' in Het Groene Woud:

Verbinding op verschillende niveaus

In het Nationaal Landschap Het Groene Woud zijn veel ondernemers actief. Uit het oogpunt van duurzame regionale economie is samenwerking tussen de talrijke initiatieven onmisbaar. De ondernemers kunnen het echter niet alleen. Waar liggen dan aanknopingspunten voor contact en samenwerking met andere partijen?



In Het Groene Woud zit niemand te wachten op een aaneenschakeling van flessen zelfverkochte vruchtensappen en Bed & Breakfast-borden die allemaal van een ander gebiedslogo zijn voorzien. Om samenhang te brengen in de vele initiatieven hebben ondernemers het initiatief genomen tot het project 'Branding Het Groene Woud'. Door de kwaliteiten en de identiteit van het gebied te benutten en te versterken moet het mogelijk zijn een duurzame regionale economie te stimuleren.

Zoeken naar condities voor succes

Het probleem is dat ondernemers dit doel niet alleen kunnen realiseren. Daarvoor is in de regio samenwerking nodig tussen meerdere partijen: ondernemers, bestuurders en degenen die over kennis en kunde beschikken. Deze samenwerking moet bovendien tot stand komen op verschillende schaalniveaus. Alleen zo ontstaat innovatievermogen en kan het imago en de ontwikkelkracht van de regio worden versterkt. In Het Groene Woud bestaat echter geen onafhankelijk bestuur of denktank die het doel bewaakt, visie uitdraagt en ondernemersactiviteiten in 'subgebieden' weet te koppelen. De casus wilde materiaal opleveren ter beantwoording van de vraag hoe gemeentelijke doelen en het gebiedsinitiatief op elkaar kunnen aansluiten, en of samenwerking mogelijk is. Waar liggen handvatten, wat zijn condities voor succes? En zou het goed zijn om samenwerking met een andere regio op te zetten en zo van elkaar te leren?

Problemen van ondernemers

Een uitgebreide rondgang langs ondernemers

in het gebied leert dat veel bedrijven perspectief zoeken in verbreding. Ofschoon ook de overheid deze ontwikkeling toejuicht, zijn het vaak gemeentelijke bestemmingsplannen die een belemmering vormen voor 'verbrede' activiteiten als huisverkoop van streekproducten. Het zou dan gaan om detailhandel op een bedrijf met agrarische bestemming. Andere gemeenten staan wel verbreding toe, mits op beperkte schaal en voor zover geen professionalisering van dergelijke activiteiten plaatsvindt. Deze voorwaarden komen voort uit de vrees voor een te brede diversificatie (lees: verrommeling) op het platteland. Overigens is het niet alleen de regelgeving, maar vooral ook de interpretatie van regels die vernieuwing tegenhoudt. Vergelijkbare situaties worden door verschillende overheden verschillend uitgelegd. Die interpretaties sporen vaak niet met bestuurlijke doelen en ambities.

Lastige aansluiting bij gemeenten

Vanaf het begin hebben de initiatiefnemers samenwerking gezocht en gekregen met de Provincie. Lastiger bleek het in gesprek te komen over de aansluiting bij de grote steden en andere gemeenten in de regio. De initiatiefnemers zijn meerdere malen bij gemeentebestuurders geweest om steun te krijgen voor Branding Het Groene Woud. Veel gemeenten blijken echter nog niet te hebben nagedacht over de mogelijkheden die een Nationaal Landschap biedt. Ook het onderwerp regional branding leeft niet. Men kan er zich weinig tot niets bij voorstellen. In september 2006 bespraken de gemeenten 's-Hertogenbosch, Eindhoven, Tilburg en Boxtel tijdens een informeel overleg de vraag hoe zij de ontwik-

kelingen in Het Groene Woud zouden kunnen ondersteunen. Pas toen bleek groot enthousiasme. Men concludeerde dat Het Groene Woud-initiatief feitelijk invulling geeft aan de sociaal-economische paragraaf van de Reconstructie. Vanaf dat moment willen de gemeenten zich actief inzetten voor Het Groene Woud in samenwerking met de initiatiefnemers uit de regio.

LIFESCAPE – YOUR LANDSCAPE als katalysator

Deze omstandigheid is opgepakt bij de voorbereiding van het partnerforum in het kader van LIFESCAPE – YOUR LANDSCAPE. Gemeenten zijn betrokken bij de organisatie van vier 'expedities' naar projecten in de regio. Daaraan namen niet alleen buitenlandse gasten deel, maar ook betrokkenen uit de directe omgeving. Op deze expedities zijn veel positieve reacties ontvangen, vooral omdat men kon kennismaken met praktijkinitiatieven. Dat is een effectieve manier om gebiedsontwikkelingen te stimuleren, vooral als de organisatie ervoor zorgt dat deelnemers onderling vervolgcacties afspreken. Zo zijn de gemeenten Oisterwijk en Tilburg nu met een ondernemer in gesprek over activiteiten die passen binnen gebiedsontwikkeling van Het Groene Woud. Op het terrein van landbouw, zorg, natuur en landschap worden initiatieven genomen om te bekijken hoe ontwikkelingen op dit terrein zich verhouden met de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) en hoe men door samen te werken aan concrete activiteiten tot oplossingen komt.

Advies aan de Provincie

Door Frans van Beerendonk -
initiatiefnemer Branding
Het Groene Woud



Schaal op en verbind

Breng de vele regionale initiatieven voor branding bijeen en verbind ze. Ontwikkel een visie hoe een aanpak van onderop versterkt kan worden. Geef initiatiefnemers vleugels door hen te faciliteren. Verleidt ondernemers en gemeenten in een regio tot een gezamenlijke visie op onderlinge samenwerking. Dat moet meer zijn dan het zoveelste bestuurlijke platform.

Formeer mobiele adviesteams

Veel regio's, die actief zijn om de streek op de kaart te zetten, lopen tegen dezelfde vragen en knelpunten aan. Het Groene Woud kent een groep nauw betrokken personen die zelf geen belanghebbende zijn, maar die op grond van persoonlijke betrokkenheid, expertise en ervaring met andere regio's advies kunnen geven. Formeer mobiele adviesteams met mensen die beschikbaar zijn voor gebiedsinitiatiefnemers en die een vraag adopteren totdat er een oplossing is gecreëerd.

Faciliteer ontmoetingen

Steeds opnieuw blijkt dat persoonlijk contact de meest effectieve manier van kennisoverdracht is. Organiseer en faciliteer daarom veel kennisexpedities. Breng voortdurend mensen uit verschillende regio's en met verschillende achtergronden bij elkaar. Het experiment met de kennisexpedities tijdens het Lifescape Partnerforum in december 2006 verdient zeker navolging.



Annemarie Moons,
gedeputeerde voor Economie en Duurzaamheid:



'Ik ondersteun graag interactie in een gebied'

Het vermarkten van een gebied vraagt om centrale regie vanuit het gebied zelf. Het aanbieden van producten en diensten van het platteland dient in nauwe samenhang te gebeuren met de vertegenwoordigers van de afzetmarkt. Daarom pleit ik voor meer samenwerking tussen ondernemers en belangenorganisaties uit de stad en het landelijk gebied. Bundeling van de vele initiatieven, ingebed in een organisatiestructuur is belangrijk om voor de partners uit de stad duidelijk herkenbaar te zijn.

Ik ben voorstander van vraaggerichte sturing. Via een interactief proces worden vraag en aanbod op elkaar afgestemd. De provincie wil dit proces faciliteren, maar wijst wel op de eigen verantwoordelijkheid van ondernemers. Initiatieven moeten passen binnen onze provinciale beleidskaders. Een goede balans tussen ecologische, economische en sociaal-culturele kwaliteiten van het gebied is het uitgangspunt. Initiatieven die daaraan voldoen en kansen hebben voor opschaling verdienen proces-



matige ondersteuning. Hiervoor beschikt de provincie over gebiedsmakelaars en streekmanagers. Mobiele gebiedsteams kunnen een waardevolle aanvulling zijn vanwege hun kennis van de lokale markt. Ik vind het zeer de moeite waard om in Het Groene Woud te experimenteren met een gebiedsteam. De gebiedscoördinator van de reconstructiecommissie moet dan wel een duidelijk herkenbare rol spelen.

Ik onderschrijf dat het samenbrengen van mensen uit de praktijk, afkomstig uit verschillende regio's en met verschillende achtergrond, een effectieve manier is om kennis uit te wisselen. Kennisexpedities moeten niet beperkt blijven tot het uitwisselen van visies, maar gebaseerd zijn op succesvolle praktijksituaties die mensen aanspreken en ook in andere gebieden uitvoerbaar zijn. Het project Lifescape Your Landscape en het mogelijke vervolg daarop vormen bij uitstek het spoor waarbinnen deze expedities moeten worden georganiseerd.

Marten van de Gaag over het vervolg:

'Overheid moet mensen ruimte bieden'

Gebiedsontwikkeling is synoniem voor duurzame ontwikkeling. In een gebied kun je het beste initiatieven van burgers verbinden met economische dragers en een gezonde ontwikkeling van natuur en milieu. De Provincie moet daarbij verder gaan dan alleen het stellen van voorwaarden. Zij zal steeds meer als maatschappelijk ondernemer deze processen moeten stimuleren, mensen bij elkaar brengen en hen de ruimte moeten bieden om hun ambities te realiseren binnen grenzen die vooraf zijn gesteld. Dat gaat niet altijd vanzelf. Leren van elkaar, leren met elkaar en nieuwe inzichten delen is essentieel om elkaar in dit spoor te stimuleren en stappen te zetten. Naar een overheid die de burger ruimte geeft bij het realiseren van duurzame initiatieven.



Marten van der Gaag is projectleider Professionalisering Gebiedsontwikkeling bij het Interprovinciaal Overleg (IPO) en lid van de regiegroep SDPO.



Effectiviteit 'Dorpsontwikkelingsplannen' onderzocht

Interactie met bewoners essentieel in lokaal bestuur

Wat vinden dorpsbewoners echt belangrijk? Hoe krijgen bestuurders de visie van hun inwoners boven tafel?

Een 'dorpsontwikkelingsplan' blijkt een interessant instrument. Papier is echter geduldig. Waar het echt om gaat, is de interactie met bewoners tot stand te brengen.



Burgers hebben in toenemende mate aandacht voor hun eigen leefomgeving. Met behulp van het dorpsontwikkelingsplan (DOP) kunnen zij zich inzetten voor 'local governance'. Dorpsbewoners worden tijdens zo'n proces geïnspireerd tot samenwerking. Zij blijken daarna bereid om meer verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leefomgeving.

Een DOP helpt ook lokale overheden zich te richten op zaken die er voor bewoners werkelijk toe doen. Per saldo ontstaan er kwalitatief betere plannen voor de inrichting van de ruimte en positieve effecten op de leefbaarheid van de lokale gemeenschap.

Vier succesfactoren

In het hele land, maar ook internationaal, zijn DOP's ontwikkeld. De grote hoeveelheid praktijkervaringen hebben geleid tot tal van publicaties over gebruikte methoden en succesfactoren. Een review van een veertigtal plannen heeft vier factoren aan het licht gebracht, die van belang zijn voor het succes van een DOP.

1. Het instrument biedt alle belanghebbenden handvatten om zinvol met elkaar in interactie te gaan. Daar is echter een bepaalde organisatiegraad voor nodig; belangenvertegenwoordigers moeten zich in diverse verbanden verenigd hebben om hun belang te kunnen laten horen. Zij moeten 'medezeggenschap krijgen over de zeggenschap' rond een DOP.
2. Een DOP is geen oplossing voor een bestuurlijke opwelling van participatief verlangen. Het maakt deel uit van een langdurig leerproces waarin de zelfsturende kwaliteiten van dorpsbewoners worden aangesproken en versterkt. Uit oogpunt van uitvoerbaarheid is het bovendien raadzaam zoveel mogelijk aan te haken bij de agenda van de lokale overheid.
3. Naast draagvlak onder bewoners is het voor de kwaliteit van een DOP van belang dat het plan de identiteit van een dorp in beeld brengt, versterkt of aanpast.
4. De mate waarin een DOP wordt uitgevoerd is in belangrijke mate afhankelijk van de interactie tussen belanghebbenden. Als randvoorwaarden

voor die interactie moeten lokale en provinciale overheid zorgen voor een heldere kaderstelling, gemeenten moeten onderling hun beleid afstemmen, partijen moeten begrip tonen en zich inleven in elkaars agenda's en belangen, en ten slotte moet het taalgebruik aansluiten bij de belevingswereld van betrokkenen.

Moeilijk om goede aanpak te kiezen

Ondanks alle publicaties blijkt het voor dorpsbewoners en lokaal bestuur niet eenvoudig een goede aanpak te kiezen. De ervaringen uit de onderzochte publicaties leren dat dorpsontwikkelingsplannen pas echt effectief zijn, als ze in interactie tussen dorpsbewoners en bestuur tot stand komen en goed verankerd zijn in het lokale bestuur. Als vervolg kan daarom een interactief instrument ontwikkeld worden, dat partijen ondersteunt bij hun pogingen 'local governance' te ontwikkelen. Dit instrument krijgt de vorm van een simulatiespel. Het eindrapport van deze case levert hiertoe een bouwsteen.



Advies aan de Provincie

Door Gaston Remmers - Leader Netwerk Nederland en

'trekker' casus Dorpsontwikkelingsplannen



DOP moet ook buitengebied omvatten

Spreek gemeenten erop aan dat een DOP zich niet mag beperken tot de bebouwde kern. Een DOP moet het gehele leefgebied van de dorpingen omvatten, met inbegrip van het buitengebied.

Organiseer uitwisseling tussen dorpen

Een DOP is geen project, maar een kwestie van voortdurende interactie tussen dorp en institutionele partijen. De relatie die een dorp en zijn bestuurders in het verleden hebben opgebouwd is van grote invloed op de aanpak en uitkomst van een DOP. Een standaardaanpak werkt daarom gauw averechts. Organiseer uitwisseling tussen diverse dorpen en diverse gemeenten om meer begrip te krijgen op het ontwikkelingsproces van bestuur en dorpingen.

Bied ondersteuning

Bied professionele ondersteuning aan dorpsbewoners om te blijven leren en begrip te krijgen van overheidsprocessen. Ondersteun dorpsbewoners bij het strategisch formuleren van hun prioriteiten, zodat een maximale kans op uitvoering ontstaat en daarmee enthousiasme onder dorpsbewoners. Bied ook ondersteuning aan lagere overheden om het voortdurende, procesmatige karakter van DOP's in te bedden in hun werkprocessen.

Laat partijen actief deelnemen

Het is niet genoeg om de overheidskaders met betrekking tot een DOP helder op papier te zetten. Laat belanghebbende partijen (zoals de Provincie) actief deelnemen aan onderdelen van het DOP-proces. Zo gaan de grenzen van wat kan

en niet kan 'leven'. Dit komt het onderling begrip en de uitvoering ten goede.

Identiteit

Aan een DOP moeten ook inhoudelijke eisen worden gesteld om de identiteit van een dorp in beeld te brengen: landschappelijk, sociaal en cultureel. Een DOP dat niet expliciet de ontdekking en ontwikkeling van deze identiteit tot uitgangspunt neemt, zal weinig energie voortbrengen en ook geen invloed hebben op de regio.

'Vitaal dorp vraagt om solide basis'



Wim Luijendijk,

Voormalig gedeputeerde voor Sociaal Beleid, Onderwijs en Cultuur:

Beleidsnota's en kranten staan er vol van. In voorgaande jaren werd vitaliteit van het platteland vooral geassocieerd met de Reconstructie. De fysieke herdefinitie van Brabant is met de gebiedsplannen vastgesteld en de uitvoering van de plannen is in volle gang. De oorspronkelijk agrarische insteek is inmiddels terecht verbreed. Gezocht wordt naar nieuwe economische dragers als alternatief voor leegkomende stallen en boerderijen. Intussen verdwijnen de voorzieningen uit dorpen en kleine kernen en trekt de jeugd weg omdat er geen faciliteiten of woningen voor hen zijn. Een complexe opgave dus.

Sociale en culturele waarden worden meer dan ooit gezien als essentiële uitgangspunten voor het duurzaam en toekomstgericht ontwikkelen van de Brabantse dorpen. Een integrale benadering van deze ontwikkeling is het toverwoord. Dat vraagt uiteraard om maatwerk op lokaal niveau. En om nadrukkelijke betrokkenheid van de bewoners zelf, bij het opnieuw 'uitvinden' van hun dorp en hun leefomgeving, bij het bevestigen of zoeken van de eigen specifieke identiteit en bij het maken van plannen voor de toekomst.

Het opstellen van een Dorpsontwikkelingsplan (DOP) kan hierbij helpen. Ik vind dat één van de

belangrijkste instrumenten om dorpen en hun bewoners te helpen weer vooruit te kijken. Om de negatieve ontwikkelingen gezamenlijk te keren. Om prioriteiten te stellen en krachten te bundelen. Een DOP vormt daarbij de basis voor een continu proces, voor een succesvolle interactie tussen burgers, gemeente en instellingen. Een goed uitgevoerde DOP kweekt het noodzakelijke begrip voor elkaar, brengt de wensen en belangen in kaart en zorgt voor een solide basis voor een vitaal dorp. Hoewel een DOP geen garanties biedt, verwacht ik er veel van. Een serieuze en zorgvuldige opzet en uitvoering van een DOP is essentieel voor het welslagen ervan, voor de betrokkenheid van bewoners en de effectiviteit op de langere termijn. In Brabant zijn al talloze voorbeelden van succesvolle projecten, zoals in Linden, Sterksel en Vinkel.

De provincie erkent het belang van dorpsontwikkelingsplannen. Met het ontwikkelen van handreikingen (zoals opgesteld door PON en Prisma Brabant), verstrekken van subsidies (www.brabant.nl/leefbaarheid), rapporteren van goede voorbeelden en experimenteren met nieuwe initiatieven, probeert de Provincie die lokale processen te ondersteunen.

Kleurrijk, ondernemend en sociaal. Dat geldt meer dan ooit voor onze Brabantse dorpen!

Anton Minneboo over vervolg:

'Uitwisseling is simpele vorm van kennisbenutting'

Het uitvoeringsjaar 2006 van SDPO is afgerond. Op basis van de opbrengsten zie ik voor de Provincie Noord-Brabant in 2007 enkele uitdagingen. In de eerste plaats moeten wij met elkaar een duurzaam Brabants platteland realiseren. Veel partijen (dorpsraden, ondernemers, Reconstructiecommissies, ambtenaren, etc.) leveren daaraan een zeer belangrijke bijdrage. Gezamenlijk proberen wij

initiatieven op het platteland 'verder' te krijgen. In dat verband is het nuttig als mensen ergens ideeën en methodes kunnen aftappen, die zijn gebruikt en met welk resultaat. Er moet dus een voorziening en ook de gelegenheid zijn om kennis en ervaring onderling uit te wisselen. Praktijkkennis ligt immers voor het oprapen. We lopen er vaak aan voorbij vanuit de opvatting dat er 'niets nieuws' is

en 'dat we alles al weten'. Juist onderlinge uitwisseling zorgt ervoor dat we beter weten hoe we kunnen bijdrage aan een duurzaam platteland. Het is een simpele vorm van kennisbenutting.

Anton Minneboo is werkzaam bij Provincie Noord-Brabant, in die hoedanigheid opdrachtgever van SDPO en lid van de regiegroep SDPO.



Samenwerken is mensenwerk

Het ontwikkelen van een duurzaam platteland kan alleen als uiteenlopende partijen intensief met elkaar weten samen te werken. Met name een goede relatie tussen de provinciale overheid en actoren in het betrokken gebied is van groot belang. Wat zijn de aandachtspunten in deze 'publiek-private samenwerking'? En hoe kan op basis daarvan de relatie worden verbeterd?

'Publiek-private samenwerking in gebiedsontwikkeling' was het thema van vier workshops die in de periode oktober - december 2006 plaatsvonden naar aanleiding van de ervaringen in de vier praktijkcasussen van SDPO. De workshops werden uitgevoerd in samenspraak met het Leader+ Netwerk Nederland en met Lifescape your Landscape. Zo kon een breed praktijknetwerk worden aangesproken. In wisselende samenstellingen bestonden de deelnemers aan de workshops achtereenvolgens uit medewerkers van de Provincie, private betrokkenen in de gebieden, een combinatie van deze beide doelgroepen, en tot slot lokale bestuurders. Hieronder volgende de belangrijkste aandachtspunten.

Verbreden naar sociaal-economische processen

De problematiek in plattlandsgebieden vraagt om een integrale aanpak. Veel van plattlandsprojecten beginnen in de 'groene' sfeer en blijven daarin hangen. Juist door deze te verbinden met sociaal-economische processen kan een veel grotere 'sense of urgency' ontstaan. Dat vraagt van alle betrokkenen in het gebied om gezamenlijk en integraal op zoek te gaan naar kansen voor kwaliteitsverbetering met duurzame ontwikkeling als uitgangspunt.

'Jonge honden' zoeken

Het blijkt in de praktijk moeilijk goede initiatieven te vinden. De hoop is gericht op dwarse denkers en 'jonge honden' die met baanbrekende ideeën durven komen. Het zou goed zijn als iemand daarnaar op zoek gaat en fungeert als een 'makersbureau' of 'radar' die voortdurend signalen oppakt van interessante initiatieven.

Elkaars belangen kennen, elkaars taal spreken

De taal en attitude van ondernemers en ambtenaren zijn heel verschillend. Heb daar oog voor. Belangen zijn legitiem: er is geen actor zonder belang. Leer de belangen kennen door te vragen wat voor de actoren belangrijk is. Dit proces kost de nodige tijd en mag niet onder druk worden gezet. Het staat in die zin haaks op projectmatig werken.

Vertrouwen als drijvende kracht

Samenwerken is mensenwerk. Het aangaan van relaties en op basis daarvan elkaar vertrouwen is een belangrijke factor in elk proces. Vertrouwenwekkende relaties ontstaan door transparantie en 'berekenbaarheid': doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Wees ook helder als bepaalde dingen niet toe te zeggen zijn.



Initiatief overdragen

Overheden moeten leren het initiatief over te dragen en de touwtjes te laten vieren. Nog te vaak is de overheid de regisseur van initiatieven. Externe partijen zien de overheid liever als ondersteuner van initiatieven. Zo'n overheid moet van de motivatie en drijvende kracht van de actoren durven uitgaan. Deze omkering in werkwijze is voor overheden uiterst moeilijk, omdat zij indruist tegen de gangbare werkprocessen.

Heldere rol van de overheid

De rol van de overheid moet voor alle partners in het proces duidelijk zijn. Externe partijen zien de overheid liever in een 'faciliterende rol' dan in een trekkende rol. Bedrijven en anderen in het gebied zijn uitstekend in staat om ideeën te genereren en initiatieven te nemen. Zodra de uitwerking van de initiatieven aan de orde komt heeft men graag 'ondersteuning' van de overheid. Bijvoorbeeld bij vragen als: Aan welke regels moet het voldoen? Is er eventueel subsidie voor te krijgen?

Vrijheid nemen en krijgen

De actoren in het gebied, maar ook betrokken ambtenaren moeten meer ruimte krijgen om zonder last van regels initiatieven vorm te geven. Naast het krijgen van meer ruimte, moeten betrokkenen overigens ook meer ruimte nemen. Het gaat dus om tweerichtingsverkeer. Bij het nemen van ruimte past ook het nemen van tijd.

Verskillende initiatieven synchroniseren

In een gebied lopen vaak verschillende initiatieven van uiteenlopende beleidsvelden of actoren zoals waterschappen, landbouworganisaties, etc. Het is van belang dat deze initiatieven op elkaar aansluiten, niet alleen inhoudelijk maar ook wat betreft timing. Verder moet in de planning van activiteiten van de Provincie flexibiliteit worden ingebouwd, zodat kansen die zich voordoen om projecten te koppelen ook verzilverd kunnen worden.

Activiteiten op maat

Gebiedsgericht werken vraagt om maatwerk. Te ontwikkelen activiteiten moeten passen bij een specifiek gebied, de historie ervan en de initiatieven die er lopen. Deze wijze van werken vraagt om investeringen in tijd en is niet verenigbaar met een algemene aanpak. Overheden zullen daar moeite mee hebben.

Vastgelopen initiatieven oppakken

Niet alle projecten lopen voorspoedig. Soms stranden ze in een woud van regels en wetten die slecht op elkaar aansluiten. Het zou goed zijn om met een team van ambtenaren enkele cases die vastgelopen zijn, op te pakken, nader te onderzoeken en op te lossen op: Kafka-teams om regelgeving te doorgronden.

⋮

Door drs. Adriaan Slob/TNO

Uit: 'Leren om samen te werken aan duurzame plattlandsontwikkeling', Eindrapport SDPO, mei 2007.

Een kennis- en leeragenda voor gebiedsgericht werken

Wat staat de Provincie de komende jaren te leren?

Het leertraject dat afgelopen jaar binnen het SDPO-project is uitgevoerd, heeft veel kennis en ervaring opgeleverd over horizontaal en integraal samenwerken in de gebieden. Op basis daarvan is een 'kennis- en leeragenda' opgesteld voor gebiedsgericht samenwerken aan duurzame ontwikkeling. Wat zou de Provincie vanaf 2007 moeten doen om de Brabantse aanpak van gebiedsgericht werken steeds verder te professionaliseren?

Duurzame ontwikkeling van een gebied betekent het toevoegen van waarden vanuit het perspectief van 'people, planet en profit' zonder dat elders of later waarden verloren gaan. De kennis- en leeragenda geeft aan onder welke voorwaarden 'de Brabantse aanpak' kan slagen en welke factoren bijdragen aan het mislukken ervan. Naar aanleiding daarvan kan worden vastgesteld wat individuen, teams in gebieden, en management en bestuur van de Provincie Noord-Brabant moeten leren.

Voorwaarden voor succes voor de Brabantse aanpak

- Bouw voort op krachtige initiatieven in de regio, die aansluiten bij de problematiek. Zet een 'gebiedsradar' in: iemand die goed contact heeft met de gebieden en voortdurend alert is op nieuwe initiatieven.
- Creëer een sterk netwerk van organisaties en mensen die de initiatieven kunnen ondersteunen en aldus draagvlak creëren.
- Ken de partijen, hun belangen en hun taal, bouw vertrouwen op en ontwikkel relaties met deze partijen. Zoek bewust naar 'win-win' situaties: er moet iets te halen zijn voor alle partijen die aan het proces deelnemen.
- Maak de rol van de Provincie aan alle deelnemers helder; faciliteer processen en stimuleer initiatiefnemers.
- Coördineer de verschillende activiteiten van de Provincie, maak geen zware organisatiestructuren en geef mensen in de gebieden voldoende ruimte om te manoeuvreren.
- Wees tolerant ten aanzien van het maken van fouten.

Vooral niet doen...

- Alleen op regels sturen en niet letten op achterliggende doelen.
- Te veel bureaucratie en papierwerk.

- Verkokering binnen de Provincie ten aanzien van afstemming en informatievoorziening.
- Toepassen van projectmanagement op gebiedsprocessen; zo zullen ze het tijdschema en de gestelde doelen nooit kunnen halen. Voer programmamanagement met aandacht voor het procesmatige karakter van 'projecten'.
- Onduidelijke verdeling van bestuurlijke verantwoordelijkheden in de gebieden die vaak groter zijn dan een gemeente en te klein voor de Provincie.
- Beleidsonzekerheid, wisseling van beleid, versnippering van instrumenten en uitvoering.
- Gebrek aan vertrouwen tussen publiek en privaat.

Belangrijke individuele competenties

- Om weten te gaan met externe partijen. Dus: luisteren en vaardig communiceren, belangen verkennen en daarmee weten om te gaan, transparantie en duidelijkheid bieden.
- De juiste balans vinden tussen interne doelen en externe activiteiten. Dus onderhandelen en mediëren, mandaat vragen en organiseren.
- Procesmatig werken, anderen motiveren en meenemen in het proces.
- Om kunnen gaan met grote in- en externe spanningen.
- Schakelen en makelen: tussen de verschillende werelden van bedrijven en overheid, en tussen activiteiten (zorgen dat het gaat werken); balans vinden tussen te zware verbindingen (waardoor niets van de grond komt) en te lichte verbindingen (waardoor er geen 'stijgkracht' ontstaat).

Leren in teams

- Formeer 'gemengde' leerteams die bestaan uit gebiedswerkers van de Provincie en betrokkenen uit de gebieden zelf.
- Organiseer intervisie om ervaringen en 'best

practices' uit te wisselen;

- Organiseer masterclasses met interessante sprekers uit wetenschap, politiek, of bedrijfsleven.
- Organiseer interactie tussen wetenschap en praktijk in de vorm van actieonderzoek, nieuwe vormen van kennisuitwisseling, etc.

Hoe kan de provinciale organisatie leren?

- Vorm een 'kennis- en leerpunt voor verbetering en versnelling van gebiedsprocessen' binnen de Provincie Noord-Brabant, dat de leeractiviteiten coördineert en organiseert.
- Organiseer dit leer- en kennispunt directieoverstijgend, zodat het niet door één van de kokers wordt geabsorbeerd.
- Zorg dat iemand op managementniveau optreedt als sponsor voor het gehele leertraject en daarmee zorgt voor de legitimatie ervan.
- Vorm een 'knelpunten-oplos'-team dat in staat is eventuele knelpunten voor de gebiedsgerichte aanpak in de eigen organisatie op te ruimen.
- Organiseer reflectie: komt de praktijk overeen met de bedoeling?
- Maak voldoende ruimte in tijd en geld vrij voor genoemde activiteiten om de lerende aanpak tot ontwikkeling te brengen.

Door drs. Adriaan Slob/TNO

Uit: 'Leren om samen te werken aan duurzame plattelandsontwikkeling', Eindrapport SDPO, mei 2007.



Gerdien de Wal over het vervolg:



'Professionalisering versterken door uitwisselen van kennis'

Als het gaat om gebiedsgericht beleid legt het Rijk niet langer aan provincies en gemeenten op hoe het moet. Het nieuwe beleid 'Van zorgen voor naar zorgen dat' betekent dat mensen in gebieden zelf hun verantwoordelijkheid kunnen nemen. Bewoners van een gebied weten immers zelf het beste wat er moet veranderen. Dit leidt tot een nieuwe rolverdeling. De Provincie geeft samen met burgers de veranderingen ter plaatse vorm. Daarvoor moeten kennis en kunde worden ontwik-

keld. Dat is een proces van lange adem waarin voortdurend geleerd moet worden van 'best practices' en 'worst cases'. In Brabant zijn nu de eerste ervaringen opgedaan in het SDPO-project dat nu ten einde is. Op korte termijn zal de professionalisering van gebiedsgerichte uitvoering in het Brabantse landelijke gebied verder versterkt worden door uitwisseling en verankering van praktijkkennis. Immers, alleen IN de praktijk kan geleerd worden wat nuttig is VOOR de praktijk. Bij uitstek

NU hebben we de kans én is er de noodzaak om opgedane praktijkkennis niet kwijt te raken. Zo kunnen we ervoor zorgen dat de nieuwe rolverdeling tussen alle partners nóg meer zal leiden naar een duurzaam platteland.

⋮
Gerdien de Wal is programmamanager Voorbereiding Programma Landelijk Gebied.



Alberthe Papma over het vervolg:

'Investeren in leren werpt krachtige vruchten af'

Gebiedsgericht werken is 'hot'. Eind 2006 hebben Rijk en provincies de bestuurlijke afspraken ondertekend in het kader van het Investeringsbudget Landelijk Gebied (ILG). Vanaf 2007 zijn de provincies in belangrijke mate aan zet om - met flexibele inzet van eigen en rijksmiddelen - integrale gebiedsplannen te maken én uit te (laten) voeren. Gemeenten, waterschappen en maatschappelijke partners spelen in dit proces een cruciale rol.

Kernthema's in de nieuwe manier van werken zijn het leveren van maatwerk en het voortdurend zorgvuldig afwegen van de aspecten 'people, profit en planet'. Dat vraagt van alle betrokkenen dat zij over sectoren heen willen kijken, bereid zijn van elkaar te leren en niet alleen aandacht te hebben voor de inhoud, maar vooral ook voor het proces. Van groot belang is het voortdurend uitwisselen van kennis

en ervaringen, het systematisch documenteren van procesgang en leerervaringen en het investeren in competenties op dit terrein. Al te vaak is dit type activiteiten sluitstuk in de dwingende en weerbarstige werkelijkheid van plannenmakerij en projectuitvoering. De verschillende cases binnen het programma SDPO bieden inzicht in de dilemma's van het gebiedsgericht samenwerken en netwerken. Ze laten tegelijk ook zien dat investeren in leren uiteindelijk vruchten afwerpt en leidt tot sterkere en meer duurzame netwerken van partners voor een vitaal platteland.

⋮
Alberthe Papma is werkzaam bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, directie Platteland en lid van de regiegroep SDPO.

Alle producten op dvd

Het SDPO-project heeft een scala aan producten opgeleverd. Alle casusbeschrijvingen, tussentijdse rapportages, nieuwsbrieven en andere publicaties zijn bijeengebracht op een dvd.

De dvd is verkrijgbaar bij **stichting Regiowaarde** (013) 466 87 08 of bij de **Provincie Noord-Brabant** (073) 680 81 88.



Provincie Noord-Brabant

Reeds eerder door SDPO gepubliceerd

- Verslag netwerksessie 'Sturing op duurzame plattelandsontwikkeling', juli 2003
- Verslag netwerkbijeenkomst 'GebiedsMakelaardij', mei 2004
- Plan van aanpak 'Anders leren sturen', inclusief groslijst en praktijkcases, december 2004
- 'Branding Het Groene Woud', sturingsaspecten naar aanleiding van de conferentie 'Identity, Image and Economics - principals of regional Branding', januari 2006
- 'GebiedsMakelaardij voor plattelandsontwikkeling', een verkenning voor ontwikkeling en professionalisering, maart 2006
- Verslag van de workshopcyclus 'PPS in gebiedsontwikkeling', januari 2007
- Eindrapport SDPO 'Leren om samen te werken aan duurzame plattelandsontwikkeling', TNO/TELOS/Erasmus Universiteit, mei 2007
- Nieuwsbrieven van SDPO

Meer informatie

Meer informatie over het project SDPO is te vinden op www.regiowaarde.nl. U kunt ook telefonisch contact opnemen met de Stichting Regiowaarde, tel. (013) 466 87 08.

COLOFON

Deze publicatie is een uitgave van de Provincie Noord-Brabant. Aan de totstandkoming ervan werkten mee:

- namens de Provincie Noord-Brabant: Mr. Anton Minneboo, Ir. Karin van Herwaarden en Ing. Robertino Wibier
- namens het ministerie van LNV: Ir. Alberthe Papma
- namens het IPO: Ir. Martin van der Gaag
- namens TELOS Brabants Centrum voor Duurzaamheidsvraagstukken: Dr. Ina Horlings
- namens het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling: Ir. Douwe Jan Joustra

Tekstredactie en vormgeving:

TACCT, communicatie voor overheid en non-profit, 's-Hertogenbosch, www.tacct.nl

Fotografie

Druk: OBT BV, Den Haag
Oplage: 1.000 stuks
Copyright: Provincie Noord-Brabant

