

Impressie leernetwerk governance 20 april Steenwijk

Op 20 april en 11 mei zijn twee leernetwerken over governance georganiseerd. Beide dagen bestonden uit een ochtendgedeelte waarin een aantal sprekers vanuit hun eigen werkgebied hun licht deden schijnen over governance en wat leerpunten kunnen zijn voor de Nationale Parken en bidbookgebieden. Daarnaast gaf de Stenden Hogeschool op beide bijeenkomsten een presentatie over de governance toolkit die momenteel ontwikkeld wordt. Het middagedeelte bestond uit een intervisie-gedeelte waar in totaal 5 bidbookgebieden hun governance-casus inbrachten en waar ervaringen en adviezen werden uitgewisseld.

Hieronder volgen een aantal kern- en leerpunten uit de presentaties die op 20 april zijn gehouden, en de belangrijkste afspraken en conclusies voor het vervolg. Het verslag en de presentaties kunt u terugkijken op de website onder www.nationaleparkenwereldklasse.nl/kennis-in-de-praktijk/

Hendrik Oosterveld, voorzitter SNP

Hendrik Oosterveld gaf aan dat er op dit moment veel nieuwe samenwerkingen tot stand komen. Zie de Nationale Parken Deal die door 15 organisaties getekend is. Die gezamenlijkheid moeten we vasthouden. Welke lessen geeft Hendrik mee uit zijn eigen ervaringen in de Wadden en NP Drentse AA voor governance? Wadden:

- Belangrijk was de ontwikkeling van niet op elkaar afgestemde sectorale regelgeving naar integraal beleid met natuur in de kern van de afweging,
 - Ontwikkeling van een discussie gericht op macht en zeggenschap naar (bestuurlijke) samenwerking (natuurorganisaties, gebruikers, wetenschap en overheden werken samen)
 - Ontwikkeling van “sectoraal” denken en handelen naar ecologie en economie verbinden
- ➔ Ontwikkelingen werden gekenmerkt door veranderingen in houding
- ➔ Begin met de vraag ‘wat is het probleem’ en niet “wie gaat erover?”. Dus wat moet opgelost? Wat moet er gebeuren, en dan kijken hoe je dat het beste kunt aanpakken. Eerst beginnen met wat vraag, en dan met hoe.

Dat geldt ook voor dit programma. En voor het opstellen van de standaard. Wat is een Nationaal Park Nieuwe Stijl? Wat wil je? En dan pas het ‘hoe’ vormgeven.

- Hoe wil je een gebied branden?
- Hoe wil je de kwaliteit verhogen en borgen?
- Welke governance is nodig?

Governance

Vanuit zijn eigen ervaringen geeft Hendrik de volgende aandachtspunten mee tav governance:

- WUR-studie Nationale Parken in Transitie: in dit rapport staan een aantal interessante aanbevelingen over governance. De studie concludeert dat een succesvolle governance per gebied kan verschillen (maatwerk nodig). Verder dat de governance robuust genoeg moet zijn om eigenstandig programma’s uit te voeren
- Het is dus van belang een aantal kernelementen te benoemen die van belang zijn voor een goede governance maar die ruimte laten voor maatwerk.
- Zorg dat het een samenhangend verhaal van denklijnen wordt.
- Sluit aan bij de primaire verantwoordelijkheden van deelnemende partijen. Onderscheid partijen met directe verantwoordelijkheid bij bijv. de uitvoering en partijen die meer een indirecte betrokkenheid hebben. Dat kan voor de rol in de governance verschillen .
- Zorg voor een goede horizontale en verticale samenhang. Wat kunnen we met het subsidiariteitsprincipe?
- Steek je licht op bij succesvolle bestaande gebieden, bijv door een “Buddy-systeem”.
- Zorg voor een integrale visie op een gebied waarover commitment bestaat (**WAT**): Begin met een breed gedragen visie en aanpak, maak dan een programma (**HOE**), daarna realisatie, inrichting , beheer, educatie en voorlichting

- Denk integraal met natuur in de kern van de afweging
- Zoek balans tussen beschermen, beleven en benutten
- Verbindt ecologie, economie en samenleving
- Verbind bottom up en top down.
- Werk samen met inbreng van relevante partners passend bij hun rol
- Zorg voor stabiele, consistente en meerjarige beleids- en financieringsafspraken
- Leiderschap helpt, geef richting maar met ruimte voor nadere invulling

John Bonnema, business director Leeuwarden-Fryslân 2018 (LF2018) Europese culturele hoofdstad

John Bonnema ging in zijn presentatie in op de aanloop naar de indiening van het bidboek voor nominatie voor de Europese Culturele hoofdstad, de kenmerken en opbouw van het culturele hoofdstad programma, de partners en governance. En uiteindelijk de lessons learned.

- John Bonnema ziet een aantal parallellen tussen LF 2018 en het Programma Nationale Parken qua meervoudige doelen, programma-opzet, betrokkenheid partners, rollen en werkwijze van programma.
- Aanleiding LF 2018: Er speelden een aantal problemen in Friesland, namelijk opleidingsniveau, werkloosheid, armoedevraagstuk en achteruitgang biodiversiteit (= urgentie)
- Bij LF 2018 is gekozen voor cultuur als een 'iconische katalysator' voor de sociaal-economische ontwikkeling van Friesland, maar ook om Friesland van binnenuit te veranderen. Dus bottom up approach en participatie via de mienskip (gemeenschap)
- Dat laatste was meteen een probleem, want de Friezen hebben de MienSkip en die zijn erg naar binnen gericht
- In het bidboek en programma zijn de samenhang tussen cultuur en sociaal-economische doelen belangrijk. Top down werkt niet, maar wel binnen bepaalde grenzen. Enige sturing blijft gewenst. De legitimiteit daarvan is dat de verschillende projecten zelf gevraagd hebben om enige sturing daarop
- We willen met de culturele hoofdstad een aantal maatschappelijke issues agenderen en aanpakken: werk, arbeidsparticipatie en onderwijs
- Geen thema's maar urgenties: natuur en cultuur; stad en platteland (krimp en vergrijzing) en de spanning tussen de gemeenschap en multiculturele diversiteit (hoe ga je om met andere culturen)?
- Alle culturele evenementen zijn gekoppeld aan deze thema's. De drie thema's vormen de kern van het evenement.
- De Friezen hebben de mienskip: dat is hun kracht, maar ook hun zwakte. Ze kijken niet graag verder dan hun mienskip. Naar buiten kijken is een belangrijk onderdeel van het project mienskip. Dus eigen identiteit belangrijk maar kijk ook over grenzen heen.
- Je hebt een icoon nodig als vertrekpunt. Dat is het bidboek 'Iepen Mienskip' (= open gemeenschap). Daar staan de doelen en de te behalen resultaten in (zie sheet)
- We hebben een visie, maar ook invulling van onderop. De organisatie voert zelf geen projecten uit. Er zijn werkgroepen, projectorganisaties lokaal etc. We faciliteren alleen.
- Dus compacte organisatie in een Stichting, maar die houdt op na een paar jaar: werken daarom nauw samen met gemeenten en provincie om te zorgen dat de programmadoelen geborgd worden voor de jaren daarna. Dat staat in de samenwerkingsagenda
- Zie sheet met organogram: de accounts (theme producers) die projecten faciliteren: hun competenties zijn overtuigingskracht en kunnen omgaan met weerstand. Zij begeleiden de 45 projecten van Mienskip.
- In de supervisory board zitten bewust geen overheidsbestuurders. Die zitten met politieke achterban, gemeenteraden, etc. Het is wel belangrijk om regelmatig met hen te overleggen. Maar zij moeten afstand kunnen houden en in hun rol blijven, dus daarom zijn zij geen bestuurder van stichting
- Eén van de kenmerken van de organisatie is dat er een onduidelijke taakformulering was: maak er wat van....Daar moet je mee kunnen omgaan en je op inrichten
- Spanning tussen klassieke governance en werkwijze van bottom up. Dat is een natuurlijke spanning. Wees rolvast: houd je aan je rol van "helpende hand", dus ga niet de discussie over de inhoud van projecten aan

- De uiteindelijke keuze voor de toekenning van budgetten aan projecten vraagt om enige sturing en “rolneming”. Maak dat transparant en doe dat met elkaar.
- Betrek de gemeenschap regulier: sponsors, (cultureel) ondernemers, stakeholders
- Je mag pas meedoen als je geld betaalt als ondernemer. Dat is best lastig, want MKB verdient niet veel
- Besteed heel veel tijd aan stakeholders management; sponsors op het juiste niveau betrekken
- Geleerde lessen:
 - zorg voor een gedeelde visie /iconisch einddoel;
 - werk op gelijke ooghoogte (bottom up-werkwijze);
 - voorkom dat je een derde overheid wordt, maar laat zien dat je zelf kunt presteren door de kar te trekken;
 - regie laten zien door centrale kalender en planning;
 - heel praktisch mensen helpen op gebied van marketing, Facebook ,subsidies, (capacity building);
 - vooruitkijken: regel de legacy en borging
 - Omgaan met weerstand
 - Alleen centraal doen wat centraal sterker is, anders niet (dus kies goed je rol), dus richt je op marketing, communicatie/ sponsoring, toeristische industrie, monitoring en evaluatie

Voor meer informatie , zie de officiële website www.2018.nl

Hans Schiphorst, Weerribben/wieden

- 2014: decentralisatie van het natuurbeleid> de provincie wil een betere verankering van het Nationaal Park in het gebied
- 2014: Gedeputeerde Staten daagt de Weerribben-Wieden uit om zelf met een plan te komen.
- 2015: De Gemeente Steenwijkerland wil de handschoen wel oppakken, maar wel als het proces bottom up georganiseerd wordt. De gemeente heeft alleen de financiering voor de organisatie vh proces beschikbaar gesteld.
- Er is toen een rondje langs alle gebiedspartners geweest. Inmiddels levert LTO de voorzitter van het transitieproces. Daarmee een frisse wind gaan waaien, geen praatgebeuren en ‘hobbyisme’, maar doen
- 2016: gedeelde visie voor de toekomst van Weerribben-Wieden gekomen. Het gaat vooral om het creëren van een gedeeld eigenaarschap. Dat is van enorm belang
- Wat willen we nou?
 - Einde aan de verschillende logo’s, eenduidige merkontwikkeling en marketing
 - Zichtbare poorten en samenhang in ontvangstlocaties
 - Ondernemers willen weten “ what’s in it for me?’ Daarvoor is monitoring en het uitvoeren van een nulmeting van belang. We zijn het project ‘customer journey’ gestart, hebben een bewonersonderzoek gedaan en wat is de waarde van het merk Nationaal Park? Wat kan het resultaat zijn van geïnvesteerd vermogen? Dat laatste is trouwens lastig te onderbouwen
 - Educatie en ambassadeurschap
- Wie willen we eigenlijk zijn? -> Doelstelling , identiteit en verantwoordelijkheid . De verkiezing en het bidbooktraject hebben daarbij geholpen. Er ligt nu een verhaal waarbij de samenhang tussen natuur en cultuur beter op de kaart staat. En waarbij het gebied niet ophoudt bij de Weerribben-Wieden. Ook verbinding gezocht met de regio en breder aanhaken met Drenthe en andere gebieden is mogelijk
- Er komt een stichting met een stichtingsbestuur. Deze stelt de koers vast en heeft een onafhankelijk directeur. Deze directeur is het boegbeeld vd organisatie en hij/zij moet primair financiering regelen en stuurt de werkorganisatie aan. Daarboven/ daarnaast is er een Raad van Toezicht.
- De gemeente is met deze organisatievorm akkoord gegaan. SBB en NM komen in de Stichting te zitten
- Eigenaarschap betekent niet alleen meepraten, maar ook meebetalen
- De Stichting gaat zich niet bezig houden met natuurbeheer

Stefan Hartman en Jasper Heslinga, Toolkit governance

- Stefan schetst de trend dat gebieden de focus verleggen van groen naar andere functies. Het worden een soort vrije tijdslandschappen. De dualiteit vd parken komt terug in de governance:
- dualiteit vd governance: Beschermen versus ontwikkelen. Hoe breng je die bij elkaar?
- Stefan geeft aan dat er in de wetenschap onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende soorten governance-modellen, daarnaast zie je ook een aantal modellen in opkomst. Dit zijn allemaal definities van ideaaltypische governance-modellen. In de praktijk zijn het vaak mixen en vraagt de governance om maatwerk waarbij je adaptief met de situatie moet omgaan
- Op basis van die modellen is Stenden een governance toolkit aan het uitwerken.
- Stenden heeft gekeken wat er generiek is. Wat zijn basiselementen van 'governancesystemen' die voor iedereen gelden? Die staan op de y-as in de matrix
- En wat zijn aspecten/criteria met ruimte voor individuele keuzes? Die staan op de x-as vd matrix. Je kunt deze matrix gebruiken als je bijv van de huidige situatie naar een gewenste situatie wilt. Het schema geeft ingrediënten die je helpen om keuzes te maken.
- Stefan laat zien hoe de matrix werkt waarbij hij deze heeft toegepast op het Programma Hollandse Waterlinie (HWL). Ook daar was sprake van een transitie in de governance. Binnen HWL zijn bijv tijdelijke werkgroepen geweest.
- Jasper heeft deze toegepast op het programma Rijke Waddenzee
- Naast de Hollandse Waterlinie en Programma Rijke Waddenzee worden in de studie van Stenden ook het gebiedsproject Amsterdam Loods en een Ruimte voor de rivier project (Nijmegen) geanalyseerd op hun governance aspecten, en wat de leerpunten hiervan zijn.
- De toolkit wordt ook nog getoetst en toegepast op NP Drentse AA. Maar je zou dit model ook aan andere parken kunnen toetsen.
- Het gaat niet om goed of fout, maar om bewustwording van je eigen model en de keuzes die je daarin hebt gemaakt (ist) of kunt maken (sol), en wat dat voor effecten heeft op andere aspecten/criteria. Dus bijv als je kiest voor veel top down sturing zul je minder goed scoren op mede-eigenaarschap.
- Dick Veen: je zou dit model moeten laten aansluiten bij de gemeentelijke omgevingsvisie. Dat zou mooi zijn.

Intervisie adhv casussen Nieuw Land, Van Gogh Park en Zuid-West Drenthe (afgesproken dat hier geen verslag van wordt gemaakt)

Plenaire terugkoppeling

Wat nemen de casusindieners mee uit de intervisie?

- Dick Veen, NP Van Gogh: Zijn casus was 'er is een visie en er is geld, maar wat gaan we korte en lange termijn doen? En hoe gaan we de organisatie regelen?' Dick: 1 + 1 geeft meerwaarde. Er zijn wel heel veel belangen en hoe betrek je die allemaal?
- Hij heeft daar zeker een aantal interessante adviezen voor gekregen. Advies om het step bij step te doen, kijk in welke fase je zit (strategisch, uitvoering, etc), neem de tijd, zorg voor draagvlak. Hij zou graag de adressenlijst ontvangen zodat hij nog eens anderen kan benaderen. **Afspraak**
- Catrien, Zuid-West Drenthe: Catrien heeft vooral meegekregen dat helder moet worden wie de probleemeigenaar is. En hoe helder is de visie? De Stuurgroep is in feite het oude Overlegorgaan, dus oud model welke nu met bredere opdracht aan de gang moet. Dat werkt onvoldoende en daar zou dus een verandering in moeten komen.
- John Dekker, Nieuw Land: andere gebieden geven reflectie voor je eigen gebied, het geeft inspiratie
-

Voorstellen voor een vervolg:

- 1) terugkomdag organiseren met bijv de drie gebieden die aangeven waar ze dan staan
- 2) als de toolkit van Stenden is opgeleverd, hiermee gaan oefenen c.q. deze gaan toepassen in een paar gebieden. Dus gezamenlijk met een paar gebieden een invuloefening doen