

Impressie leernetwerk governance 11 mei Breda

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 11 mei 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/

Joep Brouwers, Adjunct directeur Stichting Brainport Development

Joep Brouwers schetst de kernmerken vd brainport Regio Eindhoven. Het is een:

- High tech regio van wereldklasse;
- zeer veel private R&D;
- sterke maakindustrie;
- unieke design sector
- Triple helix samenwerking
- De kern van de governance is de triple helix samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en onderwijs/onderzoek. Bij hightech geldt: je doet nooit iets alleen, je gedijt bij samenwerking. Samenwerking is de kern van het succes
- In de regio zit nu de top 7 van Nederlandse R&D bedrijven. ASML en Philips besteden bijv beiden bijna € 1 mrd per jaar aan R&D. En dan zit daaromheen een keten van toeleveranciers.
- Joep Brouwers schetst de ontstaansgeschiedenis en aanloop naar Brainport Eindhoven: in de jaren 80 crisis, Philips kende enorme afslanking, DAF ging failliet. Uit de crisis ontstond het besef “ hier moet iets gebeuren”.
- Er ontstond toen een samenwerking uit noodzaak tussen de gemeente Eindhoven, TU Delft en FNV: mobiliteitscentra opgericht, etc. Doel van de samenwerking: de technologie-ontwikkeling moest conjunctuur bestendiger worden! Dit vormde de start van de brainportstrategie.
- Jaren '90: veel losse projectfinanciering. Leerpunt: een projectenpot is leuk, maar beter is om er over na te denken. Toen is Horizon (2002) ontstaan: gezamenlijk programma van overheid, bedrijfsleven en onderwijs/onderzoek
- tot 2005 was er overwegend sprake van een defensieve strategie, namelijk vanuit de houding dat we moeten voorkomen dat we weer in een crisis komen. In 2005 was er een keerpunt in de strategie: omdraaien in een offensieve strategie: we willen de nr. 1 regio worden in de wereld op het gebied van high tech- ontwikkeling!
- In 2005 is toen de Stichting Brainport opgericht, en olv een drietal toppers is de Brainport agenda opgesteld: de “Brainport Navigator 2013”. Deze bestaat uit een:
 - Strategie
 - Programma
 - Governance model
- Het Triple Helix governance model: hierin zitten mensen met mandaat. De stichting stelt de strategie op, maar de uitvoering ligt erbuiten. De Stichting Brainport is de organisatie die de uitvoering aanjaagt, de bedrijven zijn zelf verantwoordelijk.
- De Strategie gaat over het versterken van het economische ‘ecosysteem’. Het betreft dus een brede agenda voor de regio, bijv het moet ook leuk wonen zijn in de regio voor buitenlandse werknemers. Dus gaat ook over vestigingsklimaat.

Succesfactoren:

- Houdt focus!!!! Focus, focus.....
- Zorg voor één leidende agenda
- Werk vraaggestuurd: de vraag moet van buiten komen

- Het strategieprimaat ligt bij het bedrijfsleven
- Houd bij de uitvoering de overheid op afstand. Deze moeten intern afstemmen, politiek verantwoord worden etc. In het bestuur vd Stichting zit geen overheid
- Zorg voor een krachtige uitvoeringsorganisatie met mensen en middelen
- Eigenaarschap is de sleutel: op strategieniveau, op programmaniveau, op projectniveau. Als er iets fout gaat, moeten de "eigenaren" daarvan wakker liggen.
- Medewerkers mogen zelf geen projecten verzinnen. Deze moeten vd ondernemers komen!
- leiderschap! En je moet mensen met mandaat hebben. Bij bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid.
- Onderling vertrouwen
- schaal: geen bestuurlijke grenzen, maar functionele netwerken: think global, act local
- focus: zowel qua clustering, competenties (rollen vd stichting), middelen en partners

Aanvullingen nav vragen uit de zaal:

- Al deze principes blijven ook in de uitvoering in stand: netwerkvorming is heel belangrijk.
- Het bestuur vd stichting is een weerspiegeling van het bedrijfsleven waar de strategie op focust, dus van alle ketens een vertegenwoordiger
- De overheid betaalt de basisorganisatie, de projecten worden gefinancierd door de bedrijven zelf
- Soms heeft het meer waarde als bedrijven in kind bijdragen dan financieel.
- De Stichting heeft een grote afdeling marketing en branding; 8 fte
- Doen weinig met vrijwilligers

Voor meer informatie, zie <http://www.brainportdevelopment.nl/>

Arjan van der Zee; lid kernteam NL Delta; gebiedsmanager Staatsbosbeheer

- Bij het opstellen van het bidbook is gekeken wat de drie belangrijke rijksprogramma's zijn die dit gebied beslaan . Deze vormden de onderlegger van het bidbook. Daar zijn de rode draden uit gehaald. De focus lag op de grote systemen van het Nederlandse landschap
- NP NL Delta is geen juridische entiteit. Het water is het DNA, de blauwe draad; van Slot Loevestein tot de Noordzee. Er is bewust gekozen om geen gebiedsgrenzen te hanteren. Het is een focus gebied. Zo wil de stad Breda nu bijv ook mee gaan doen als focuspunt voor verblijfsrecreatie. NL Delta wil wegblijven van discussies over begrenzingen
- Er is sprake van vier initiatiefnemers die mee wilden doen aan de publieksverkiezing: belangrijk is dat we vanaf de indiening van het bidbook elkaar niet hebben los gelaten. We hebben wekelijks contact. Dat is erg belangrijk voor het proces
- We hebben de ambities die reeds geformuleerd zijn in andere programma's gecombineerd en die hebben we vertaald in projecten. Het voordeel daarvan is dat de bestaande netwerken zich daarmee ook eigenaar van de geformuleerde ambities voelen
- Dus 6 bestaande netwerken, zoals Waterpoort, Vestingdriehoek, etc met elkaar verbinden in een overkoepelende ambitie
- Uitdagingen waar we tegenaan liepen: hoe kom je vanuit deze netwerken tot een opschaling en hoe kom je tot een gemeenschappelijk ambitie en hoe houd je dat vast? Hoe bind je vrijwilligers? Hoe betrek je ondernemers? Wie is straks eigenaar van een project?
- Veranderende governance: wat je ziet is dat de bestaande netwerken op zoek zijn naar een verbetering/aanpassing van de bestaande governance-structuur:
 - versteviging van de koers;
 - verbinding en samenhang,
 - hoe realiseer je de ambitie? Welke overlegstructuren passen daarbij?
 - draagvlak (bestuurlijk en maatschappelijk)
 - versterken vd afstemming
- we willen vooral slagkracht en ophouden met rapporten schrijven

- Vraag is of we de juiste partners aan boord hebben? Moeten we nog een stakeholdersanalyse uitvoeren?
- De discussie rond governance speelt zich daarnaast op verschillende niveaus af. Je hebt het huidige NP, de Regio, NL Delta. Hoe houd je de betrokkenheid vast? Je ziet dat partijen zich terugtrekken, anderen melden zich juist weer. Vrijwilligers zijn bijv zeer lokaal georiënteerd. Een gemeente is weer gemeente-georiënteerd. Daar zit snel weerstand, ook op recreatiegebied. Daarnaast te maken met twee provincies
- De ambitie is om ook toe te groeien naar een groter gebied met NP Oosterschelde, Grevelingen, Volkerak
- We hebben nu de NL Deltatafel: daarin zitten de voorzitters van de 6 netwerken en de 4 initiatiefnemers. Deze hebben de 'opdracht' gekregen om de visie vast te houden en uit te dragen ('eigenaar te zijn').
- De provincies hadden zich aanvankelijk teruggetrokken uit de netwerken: die willen nu weer mee doen
- We hebben een onafhankelijk voorzitter aangezocht: Ignace Shops
- Succesfactoren:
 - geen begrenzings discussies, kost alleen maar energie
 - breng focus aan
 - vergeet het grote bedrijfsleven niet, maar zeker ook de lokale ondernemers niet
 - essentieel is meedoen, meedenken, meebetalen en meebeslissen. Eigenaarschap! We willen geen meelifters
 - De NL Deltatafel moet zorgen dat de koers uit het bidbook/ambitiedocument vastgehouden wordt
 - Kernteam met 4 initiatiefnemers; het kernteam vormt het bestuur namens NL Delta tafel. Daarnaast een programmateam dat ondersteunt vanuit de vier organisaties;
 - NL Delta -productie staat op de rails. We nemen niets over!! We willen helpen, meedenken en aanjagen, maar de uitvoering ligt bij vragensteller
 - Eigenaarschap is essentieel, dat is ook ervaring bij NL Delta, ook vanwege terugtrekkende overheid. De overheid heb je nodig voor de programmaopzet en financiering van het programma
 - Maak een timetable met de mijlpalen voor de komende jaren! Bijv Rotterdam viert straks 600 jaar ontstaan vd Biesbosch. Lift ook mee op dit soort initiatieven
 - Motto: niet kijken wie er over gaat, maar wie het beste kan!
 - 50 partijen hebben hun logo verbonden aan bidbook. De uitdaging is dat ze nu echt mee gaan doen

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 van de governance: Beschermen versus ontwikkelen. Hoe breng je die bij elkaar?
- Stefan geeft aan dat er in de wetenschap onderscheid wordt gemaakt tussen verschillende soorten governancemodellen, 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 Nationaal Park Heuvelrug en Nationaal Park de Hollandse Duinen (afgesproken dat hier geen verslag van wordt gemaakt)

Plenaire terugkoppeling

Wat nemen de casusindieners mee uit de intervisie?

- Daan Martens, NP Heuvelrug: de intervisie scherpt je wel aan, dat is waardevol. Maar wat dan? Dat is nog wel even de zoektocht.
- Adrienne: door de vragen die worden gesteld, moet je je gedachten scherpener. Je ziet door de vragen wel waar je nu de nadruk op moet leggen.
- Gepco: blijf focussen op de passies en de energie, en ga dan pas naar de harkjes. Ze kunnen je ook in de weg gaan zitten en dat leidt tot energie verlies
- De Toolkit is eerder een analyse-model/meetlat dan een toolbox. Dat is ook waardevol, maar uiteindelijk gaat het er toch ook om om een concreet organisatiemodel op te stellen

Voorstellen voor een vervolg:

- 1) stel een denktank samen met Stenden en nog een paar deelnemers die kennis blijft genereren en die met een aantal modellen komt , bijv adhv de toolkit. Dat is wel belangrijk
- 2) organiseer een vervolgbijeenkomst over drie maanden waar de aanwezige gebieden hun model presenteren en waar we over in gesprek kunnen