

## Verslag vijfde SIG-meeting SWARE

**Tijdstip:** 1 februari 2018, 9.00 – 10.30 uur

**Locatie:** GS-Zaal, Provinciehuis, Zuid-Hollandplein 1, Den Haag

### Aanwezig:

- Arnoud Rodenburg (voorzitter, burgemeester Midden-Delfland, tevens voorzitter van de Vereniging Regio Water en van de Landschapstafel Hof van Delfland);
- Erik Pool (directeur Participatie bij Ministerie van Infrastructuur en milieu, tevens secretaris van Overlegorgaan Infrastructuur en Milieu)
- Hans Pluckel (heemraad, Hoogheemraadschap van Rijnland);
- Marleen Maarleveld (directeur Waterrecreatie Nederland);
- Jaap Brouwer (adviseur, Waterrecreatie Nederland);
- Friso de Zeeuw (voormalig hoogleraar gebiedsontwikkeling);
- Manita Koop (directeur Vereniging Regio Water, Leadpartner SWARE);
- Bas Leurs (projectmanager en SIG-manager, Provincie Zuid-Holland);
- Hans Heupink (thematisch expert, Provincie Zuid-Holland);
- Bas van Toledo (thematisch expert, Provincie Zuid-Holland).

### M.k.a.:

- Adri Bom-Lemstra (gedeputeerde, Provincie Zuid-Holland);
- Alexander van Steenderen (wethouder Schiedam, met onder meer in portefeuille de kwaliteit van het buitenstedelijk gebied, lid van bestuurscommissie Economisch Vestigingsklimaat Metropoolregio Rotterdam-Den Haag).

## 0. Opening en mededelingen

**Manita Koop** opent de vergadering, geeft aan dat dhr. Rodenburg verlaat is en heet de aanwezigen welkom. In het bijzonder de sprekers dhr. De Zeeuw en dhr. Brouwer, en mw. Maarleveld. Bericht van verhindering is ontvangen van mw. Bom-Lemstra en dhr. Van Steenderen.

Vervolgens neemt **Arnoud Rodenburg** de voorzittersrol over.

## 1. Vaststellen verslag IBD 23 augustus 2017

Complimenten voor de verslaglegging. Ook voor afwezig is het verslag goed te volgen.

Naar aanleiding van het verslag meldt **Erik Pool** dat er binnen het Rijk veel aandacht is voor het gebruik van het NSOB-model dat ingaat op verschillende kwadranten die de werkwijze van een overheid kunnen typeren. Dit model kan ook voor de denktank dienen als denkkader. **Bas Leurs** herkent dit en geeft aan dat het model mede daarom ook in de State-of-the-Art is opgenomen.

Het verslag van de vierde bijeenkomst van de Institutionele Bestuurlijke Denktank (IBD) wordt door de leden vastgesteld.

Vervolgens stelt **Arnoud Rodenburg** voor om het agendapunt “Waterrecreatie en gebiedsontwikkeling” naar voren te halen en geeft daartoe **Friso de Zeeuw** het woord.

## 2. Korte terugblik

Niet meer aan de orde gekomen.

## 3. Waterrecreatie en gebiedsontwikkeling

**Friso de Zeeuw** licht vanuit zijn perspectief toe hoe gebiedsontwikkeling succesvol kan zijn. Hij zal naast een generieke toelichting, ook de casus “doorsteek Rotte-Rijn-Vliet” gebruiken ter illustratie, om zijn opmerkingen daarmee specifiek te maken.

In algemene zin, is een aantal randvoorwaarden voor gebiedsontwikkeling te onderscheiden:

1. **Programma:** er moet duidelijk zijn wat gemaakt wordt, niet als blauwdruk, maar wel richtinggevend en wervend;
2. **Ontwerp:** er moet een goed ontwerp gemaakt worden, zodat integratie met andere ontwikkeling mogelijk gemaakt wordt;
3. **Business case:** er moet zicht zijn op een financieel sluitende casus;
4. **Draagvlak:** dit moet op orde zijn.

In het geval van de doorsteek Rotte-Rijn-Vliet, lijkt aan de basisvoorwaarden maar beperkt te zijn voldaan. Het doel van de doorsteek is wat **Friso de Zeeuw** betreft niet overtuigend aanwezig, de fase van ontwerpen is nog niet gestart (maar biedt mogelijkheden, bijvoorbeeld door aansluiting bij verstedelijking en/of /klimaatadaptatie), de businesscase lijkt nog niet sluitend en voor wat betreft het draagvlak constateert hij dat onder betrokken bestuurders zeker enthousiasme aanwezig is, maar onduidelijk lijkt hoe ver dit enthousiasme gaat als het er op aan komt.

Naast deze voorwaarden stelt **Friso de Zeeuw** ook dat er, conform de “Wet van Riek”, zicht moet zijn op een begin van uitvoering. In de studie naar (scenario’s van) de doorsteek leest hij als goed voorbeeld dat het zetten van een betekenisvolle stap van belang is voor een goed vervolg. Dit voegt meer toe dan nadere verfijning van de visie.

Gebiedsontwikkeling succesvol maken hangt ook op betrokkenheid; dit lijkt obligaats, maar het is een wezenlijke voorwaarde:

- Bestuurlijk moet er minimaal één bestuurder zich verantwoordelijk voelen: vanuit die intrinsieke betrokkenheid worden stevige stappen mogelijk, een bestuurder moet het belangrijk vinden en maken, en daarvoor ook het eigen netwerk in willen zetten.
- Een gebiedsregisseur met de volgende kwaliteiten is nodig (in procesbegeleiding):
  - Zelf een visie en ambitie hebben, maar weer niet te veel, openstaan voor politiek en mee kunnen bewegen zijn van belang; de doelen bewegen immers ook;
  - Verbindend leiderschap, een goed (eigen) netwerk;
  - Je moet gaan en blijven gaan: het is soms ondankbaar werk, met veel ploeteren; een belangrijke kwaliteit is dat je moet blijven sleuren en trekken.

**Erik Pool** voegt hieraan toe dat hij in de gebiedsregisseur ook iemand zoekt die ‘ondernemend stout’ zou moeten zijn. Dit wordt door de anderen herkend. Vervolgens vraagt **Erik Pool** hoe het succes van

“Ruimte voor de Rivier” aan de hand van deze factoren kan worden geduid. Daarnaast vraagt hij of er ook sprake kan zijn van een ‘trigger’-point dat de boel op een gegeven moment in beweging trekt.

**Friso de Zeeuw** geeft aan dat dit laatste zeker het geval is; het is geen statisch geheel, het is juist de kwaliteit om de juiste triggers te vinden.

Belangrijke factoren voor het succes van Ruimte voor de Rivier passen in het hierboven geschetste sjabloon. Zonder alle uitvoerige evaluaties te herhalen, zijn de volgende factoren te noemen:

- De urgentie stond buiten kijf;
- Er was geld voor de business-case, ook voor investeringen die de kwaliteit ten goede kwamen;
- De samenwerking tussen verschillende overheidskolommen was uitermate goed georganiseerd, waarbij het hoofddoel scherp neergezet werd, maar er altijd ruimte was voor regionale ambities die een en ander konden versterken;
- Er waren ‘goede types neergezet’ als gebiedsregisseur.

Interessant aan het programma Ruimte voor de Rivier was ook de langjarige planning: het heeft zo’n 15 jaar gelopen, waarbij ook nieuwe normen geïntroduceerd werden. De kracht van het programma zat er ook in dat er goed meebewogen werd met die nieuwe normen. Tot slot is de stevige en goed bruikbare kennisinfrastructuur vermeldenswaardig.

**Marleen Maarleveld** herkent de genoemde factoren en geeft aan dat ze met name de langjarige zekerheid van financiering van belang acht. Dit sluit ook aan op het gesprek dat ze tijdens het Diner Pensant op 25 januari 2018 voerde: daarbij ging het ook over het samenspel van korte termijn successen die nodig zijn als vliegwiel, naast de lange adem met bijbehorende financiering. De oproep is dan ook langjarig middelen te reserveren.

**Friso de Zeeuw** geeft aan dat ‘trigger’-geld zeker kan helpen, en noemt de ontwikkeling van de Marker Wadden als voorbeeld. Uitvoering van onderdelen op korte termijn zal zijns inziens in elk geval meer energie opleveren dan weer een visie. Het gevaar van de betere visie boven een goede visie, waardoor visies elkaar in de weg gaan zitten.

Vervolgens wordt ‘de goede gebiedsregisseur’ besproken. De typering die volgt is een ambtenaar die het project ‘beschermt’ tegen ‘beleidstypes’, toegang heeft tot de politiek en (mede daardoor) vaak niet populair is binnen het ambtelijk apparaat. Vaak verenigen ze het type ‘groene baret’ en ‘empathie’ in één persoon.

**Arnoud Rodenburg** vraagt naar de mogelijkheden om de succesfactoren te vertalen in een dashboard. Op welke rode lichtjes moet hij als bestuurder letten? “Als dit gebeurt, dan moet ik oppassen!”

Er wordt een aantal voorbeelden behandeld, waarbij met name het bestuurlijk commitment (of juist het gebrek daaraan) alle alarmbellen moet doen afgaan. Focus alleen op de dingen waar muziek in zit, en leer ook van het bedrijfsleven: bedrijven stoppen met innovaties als het na 3-6 maanden niet verder komt, terwijl overheden blijven sleuren.

**Marleen Maarleveld** voegt toe dat het goed is om juist ook de ‘groene lichten’ in de gaten te houden. Daar kun je naar toe sturen, ook door van rood – via neutraal – naar groen te sturen. **Friso de Zeeuw** geeft aan dat gebiedsontwikkeling vaak een lange rit is, met onverwachte gebeurtenissen, vaak tegenvallers. Daarnaast beweegt het (oorspronkelijke) doel ook. Het is daarom zaak om de terugkoppeling goed te organiseren, zodat je – gezamenlijk – de veranderingen meemaakt en

gezamenlijk rode lichten herkent, en kunt neutraliseren of ombuigen naar groen licht (meekoppelkansen).

**Erik Pool** brengt de relatie tussen scope (van ontwikkeling) en bestuurlijk schaalniveau in. Daarover stelt **Friso de Zeeuw** dat de scope weliswaar ruimer en smaller kan worden gemaakt, maar dat je ervoor moet waken om aanwezig bestuurlijk commitment te offeren aan een ruimere scope. Bestuurlijk commitment is iets om zuinig op te zijn. Daarnaast roept een ruimere scope vaak ook een 'ouwehoer'-circuit op.

#### Waterrecreatie drijvende kracht bij gebiedsontwikkeling in ZH?

**Jaap Brouwer** geeft in het kort een toelichting op de stand van zaken van de samenwerkingskaart en de stappen naar action planning. Daarbij herkent hij dat waterrecreatie op zichzelf vaak niet als drijvende kracht functioneert. De verkenning naar de doorsteek van de Rotte-Rijn-Vliet is daarvan een voorbeeld. Voor een dergelijke gebiedsontwikkeling zijn andere beleidsontwikkelingen nodig. Hoe krijg je zo'n ontwikkeling toch op gang? Hoe zorg je ervoor dat waterrecreatie mee kan liften?

**Friso de Zeeuw** geeft aan dat er een politieke keuze aan ten grondslag ligt. Grofweg zijn er twee smaken:

1. Top down: Maak waterrecreatie topprioriteit en zorg dat het vlammetje aanslaat
2. Bottom up: Blijf alert op de stippen op de samenwerkingskaart: waar een mogelijkheid zich voordoet klaar staan om de ontwikkelingen in gang te zetten

Duidelijk is dat optie twee voor de hand ligt in de Zuid-Hollandse context en ook aansluit op de werkwijze die met de samenwerkingskaart gekozen is. Ook de manier waarop de doorsteek van de Rotte-Rijn-Vliet wordt aangepakt, sluit hier op aan. De urgentie voor waterrecreatie als geheel is beperkt, terwijl er wel nadrukkelijk gekeken wordt naar de mogelijkheden die andere, urgentere ontwikkelingen, bieden voor de doorsteek.

**Hans Pluckel** betoogt dat regio's in toenemende mate met elkaar concurreren, zie ook Brexit en studies over economisch vestigingsklimaat. De vraag is in hoeverre deze toenemende concurrentie om uitmuntend leef- en vestigingsklimaat nog iets betekent voor gebiedsontwikkeling in het algemeen en de gebiedsontwikkeling rondom de doorsteek van de Rotte in het bijzonder.

**Friso de Zeeuw** herkent de roep om een goed vestigingsklimaat maar roept ook op tot nuchterheid en realisme: landschap is geen bepalende vestigingsfactor in zijn optiek. Hetzelfde geldt ook voor waterrecreatie. Dit gaat het verschil niet maken in het internationale vestigingsklimaat.

Waterrecreatie per sé staat niet hoog in de prioriteitenlijstjes, zie ook de bepalende thema's in de nationale omgevingsvisie, maar ook in de provinciale uitwerking. Des te belangrijker is om water en waterrecreatie goed te verbinden aan de thema's die wel interessant en urgent zijn. **Erik Pool** ondersteunt dit en voegt er aan toe dan als je die verbinding niet vindt, je de keuze moet durven maken om te stoppen.

In het gesprek gaat het vervolgens om de instrumenten die bijvoorbeeld zijn ingezet om Midden-Delfland het karakter te laten houden dat het heeft. De juridische bescherming is daarbij van groot belang geweest (reconstructiewet), aangevuld met de investeringsmiddelen die gevonden werden na verbinding met de grootschalige ontwikkeling die het doortrekken van de A4 was.

De zoektocht naar een goede mix van instrumenten blijft de denktank bezighouden. **Friso de Zeeuw** geeft aan dat hij de kracht van juridische instrumenten hier niet zou willen overschatten, en dat hij

wel kansen ziet in de manier waarop de provincie Zuid-Holland in de laatste jaren invulling heeft gegeven aan het groenbeleid: daarbij wordt slim aansluiting gezocht bij energie die op lokaal niveau speelt. **Erik Pool** herkent dit beeld bij het Rijk: oplossingen van de grote zaken vind je uiteindelijk altijd op het regionale niveau, want daar kan maatwerk worden gevonden.

**Friso de Zeeuw** schetst het dilemma dat de provincie hierbij is ingegaan: het college van GS zoekt de cocreatie met partners en creëert ruimte in de doelstellingen. Die liggen niet meer op de vierkante meter vast. Provinciale Staten vindt dit niet altijd leuk, heeft moeite met loslaten.

**Marleen Maarleveld** vult aan dat het concept groenblauw, zoals ook in de koersdocument Visie Rijke GroenBlauwe Leefomgeving neergezet, aansprekend is en aansluit op 'leven in de Delta'. Met alleen watersport mobiliseer je de grote krachten niet. Beleving van het water in de breedte zou een prominentere plek kunnen krijgen in de koers, en het is mooi dat de provincie haar partners ook nadrukkelijk uitnodigt om mee te werken aan de koers.

Vervolgens gaat het gesprek over de verschillende schaalniveaus waarop het gesprek gevoerd wordt. **Friso de Zeeuw** onderscheidt daarbij drie schaalniveaus die nadrukkelijk met governance te maken hebben: de landelijke arena is gericht op de grote thema's, vervolgens is er een diffuse arena, waar van alles door elkaar speelt, en waar veel partijen, waaronder provincie en waterschappen, betrokken zijn en dan is er de arena van concrete gebiedsontwikkeling.

De uitdaging is om op het goede niveau de aanhaking te bewerkstelligen.

#### **4. Van samenwerkingskaart naar action planning**

**Jaap Brouwer** beschrijft hoe met de samenwerkingskaart die aanhaking tot stand kan worden gebracht. Een belangrijke uitdaging voor de komende maanden is om te komen tot een filter op het brede scala aan initiatieven.

Uit de kaart kan worden afgeleid dat er al veel gebeurt, dat er veel initiatieven lopen, én dat de provincie nog altijd met veel nieuwe initiatieven wordt geconfronteerd, groot en klein. De uitdaging is om te komen tot overzicht, samenhang en vervolgens een strategie om te komen tot uitvoering.

De ambitie die nu genoemd wordt kán als zelfstandige ambitie worden neergezet, maar ook gelet op het voorgaande, is het veel logischer als deze ambitie een resultante is van het slim verbinden.

We zijn inmiddels op het punt gekomen dat we aan de vooravond staan van uitvoering. De kaart is nadrukkelijk een hulpmiddel en zo functioneert het ook : nu is het zaak om – samen met partners – te komen tot een filter : wat gaan we doen?

**Friso de Zeeuw** herkent het educatieve kinderspel "Electro"<sup>1</sup>: het zoeken van de zogenoemde aquapunctuurprojecten, projecten die van doorslaggevende betekenis zijn, moet je aanpakken, dan gaan andere lichtjes ook branden.

Breed wordt onderkend dat de keuze voor de hand ligt om hiervoor nauw aan te sluiten bij de visie Rijke GroenBlauwe Leefomgeving inclusief uitvoeringsagenda. Een separaat uitvoeringsprogramma zet niet de noodzakelijke zoden aan de dijk.

---

<sup>1</sup> Uitleg in woord en beeld: [https://youtu.be/\\_kf8NiT9fUM](https://youtu.be/_kf8NiT9fUM).

**Friso de Zeeuw** geeft aan dat deze aanpak goed aansluit op zijn eerdere beschouwingen. **Erik Pool** is ook blij te horen dat het niet gaat om de kaart op zich zelf, en vraagt of de kaart nu ook helpt om uitvoering te triggeren.

**Jaap Brouwer** geeft aan dat de kaart helpt om het gesprek in de regio te voeren, en daarmee helpt om zin van onzin te scheiden. Samen met de regio's wordt daardoor een scherper beeld gevormd dat helpt te filteren:

- Voor sommige puzzelstukjes zou de provincie eerder aan de lat staan
- Voor andere puzzelstukjes is gezamenlijke uitvoering een logische
- En weer andere puzzelstukjes zou je moeten laten liggen tot een nader moment

**Marleen Maarleveld** trekt de parallel met de provincie Noord-Holland waar een vergelijkbaar proces heeft geleid tot een mooie uitvoeringsagenda, met onderscheid naar schaalniveaus. Het filter krijgt zo de vorm van een receptenboek dat richting geeft aan keuzes.

Helderheid over al dan niet financiering, als een van de keuzes, helpt ook: ook een negatief antwoord van een partij kan daarbij als trigger dienen voor andere partijen. Vanuit het gesprek over financiering wordt nog stilgestaan bij fondsvorming; **Friso de Zeeuw** waarschuwt dat als het gaat om fondsen, je moet oppassen dat het niet alleen gaat over hoe de uitgaven daarbij in beeld, zijn maar (vooral) hoe het fonds gevuld wordt. Het gaat vaak mis omdat de "vulling" niet goed is geregeld: "de koe wordt gemelkt op aarde en gevuld in de hemel".

**Erik Pool** bevestigt dit, maar geeft ook aan dat een soort verevening van belang is om incongruentie in tijd en plaats te overbruggen. Uiteindelijk gaat het om de politieke keuze om al dan niet middelen te reserveren. De provincie en partners staan zo ook voor de keuze in relatie tot uitvoering van de projecten op de kaart: puzzelstukje voor puzzelstukje leggen of kiest bijvoorbeeld de provincie ervoor om (een substantieel deel van) de kaart te adopteren?

Gelet op het voorgaande lijkt de insteek van Zuid-Holland, om de bottom-up aanpak leidend te laten zijn, de goede: als een lampje gaat branden (vergelijk Electro), kiezen provincie en partners om het betreffende project inderdaad in uitvoering te brengen. Dit sluit ook aan op het laatste advies van **Friso de Zeeuw**: je moet wel een beetje opportunistisch kunnen blijven.

## 5. W.v.t.t.k.

Er wordt nog kort stilgestaan bij de actiepuntenlijst. Besloten wordt om de volgende bijeenkomst van de IBD (29 maart 2018) te besteden aan het bespreken van vervolgstappen richting action planning, inclusief een concept-receptenboek.

### Afgesproken acties

- René Klawer zal bij een volgende bijeenkomst uitgenodigd worden voor een toelichting op het NL Next Level (afpraak uit IBD IV)
- Regionaal econoom of dwarsdenker uitnodigen (afpraak uit IBD IV)
- Alexander van Steenderen koppelt terug over Landschapstriënnale (afpraak uit IBD IV)
- De volgende IBD-bijeenkomst (**29 maart 2018**) staat in het teken van het bespreken van vervolgstappen richting action planning (afpraak uit IBD V)