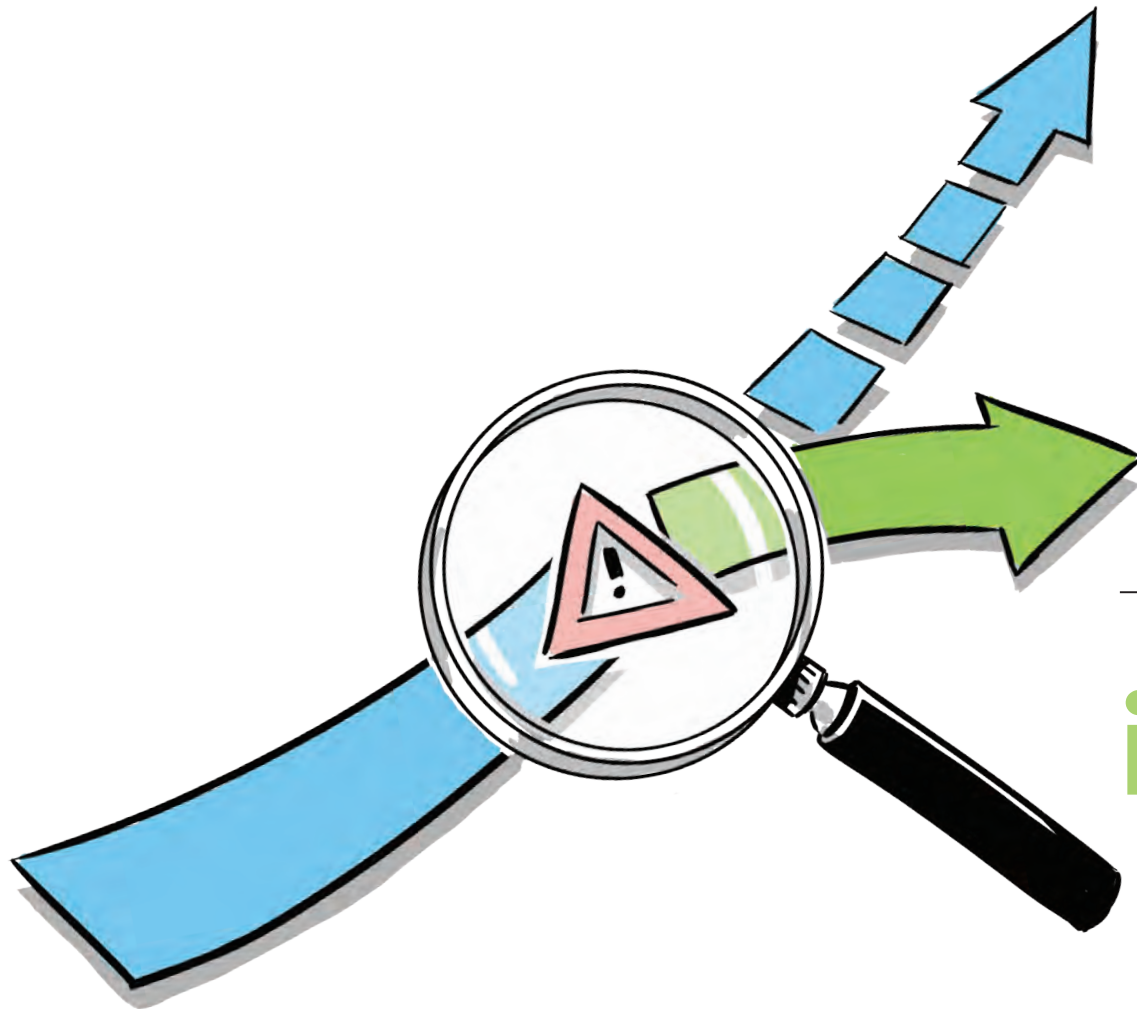




Tijd voor een  
**interventie**



# INHOUDSOPGAVE

- 1 Opdracht en aanpak
- 2 Het gebeurd al
- 3 Wat zijn interventies ?
- 4 Wat vraagt het toepassen van interventies ?



# 1 Opdracht en aanpak

De provincie Zuid-Holland heeft in 2015 een ToekomstAgenda opgesteld. Doel daarvan is te verkennen hoe we met elkaar de maatschappelijke opgaven van vandaag en morgen het beste aan kunnen pakken. Welke kansen, kennis en mogelijkheden zijn er om Zuid-Holland slimmer, schoner en sterker te maken? Onderdeel van de ToekomstAgenda is de vraag naar ‘Interventiestrategieën’ en aanleiding daarvoor is de constatering dat we het te vaak meemaken dat we (te lang blijven) inzetten op beleid en instrumenten die niet resulteren in de gewenste aanpak van een maatschappelijke opgave.

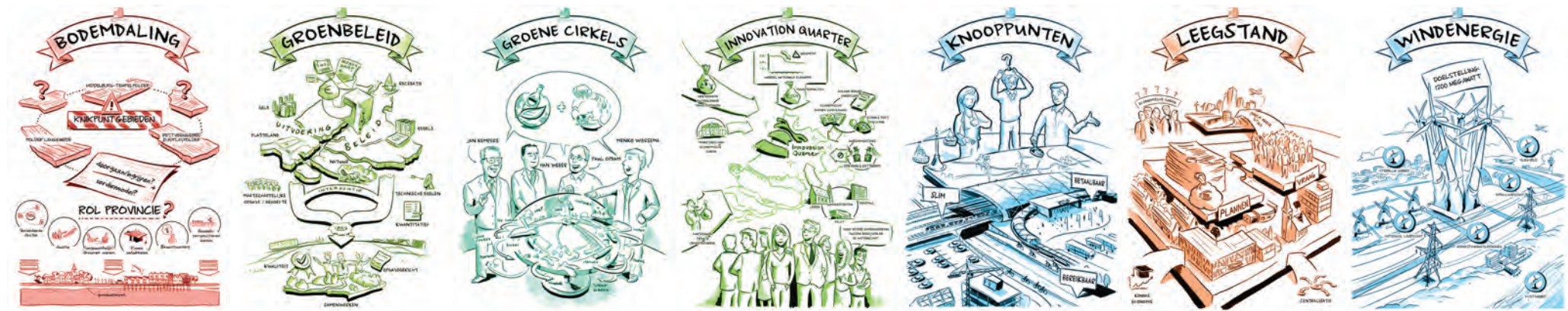
Het beleid van gisteren werkt vaak niet voor de problemen van morgen. Daarom vraagt de aanpak van maatschappelijke opgaves voortdurende alertheid. Hoe herken je dat je aanpak sleets wordt en wat kun je dan doen? In dit boekje delen we ervaringen met interventies op basis van een onderzoek binnen de provincie Zuid-Holland. Tegen deze achtergrond is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: Welke interventiestrategieën zijn mogelijk om het beleid van de Provincie Zuid-Holland effectiever te laten zijn en wat zijn onze draaiknoppen daarbij?

We zijn hierover in gesprek gegaan met collega’s binnen zeven dossiers:

- 1. Knooppuntenbeleid
- 2. Leegstand
- 3. Windenergie
- 4. Bodemdaling
- 5. Innovation Quarter
- 6. Groenbeleid
- 7. Groene Cirkels

Niet alleen zijn gesprekken gevoerd met dossierhouders, maar ook zijn drie workshops gehouden met hen en andere collega’s. De eerste aan het begin van de zomer, de tweede aan het eind, en de derde en afsluitende workshop tijdens het Festival van de Toekomst in het najaar. Hieruit volgt dit boekje dat als eerste constateert dat bestuurders en medewerkers van de provincie al midden in een open gesprek over interventies zitten. Het gebeurt en we zijn

klaar voor een volgende stap om interventies bewuster toe te passen. Om dat uit te leggen is goed om in een aparte paragraaf even stil te staan bij wat interventies precies zijn. We besteden daarbij aandacht aan de zeven dossiers. Vervolgens komen we tot de kern, het toepassen van interventies en wat dat vraagt in verschillende domeinen van de provinciale organisatie. We sluiten af met een pleidooi voor een volgende stap, de ontwikkeling van een methode om te leren schakelen en koppelen tussen interventies.



# Opdracht en aanpak

- 1. Aanleiding en hoofdvraag
- 2. Werkwijze afgelopen jaar
- 3. Opzet van dit boekje



## 2 Het gebeurt al

Een overheid die wetten maakt om van bovenaf gezaghebbend te mogen interveniëren in de samenleving. Die overheid is springlevend, maar veranderd is het interveniëren. Dat bestond altijd al uit meer dan handhaving van de wet, want bijvoorbeeld ook uit het innen van belastinggeld en het investeren en herverdelen van dit geld. De grote omslag is dat de overheid niet alleen ingrijpt in markt en samenleving, maar deze ook voor zich laat werken. Voorbeeld is het project Innovation Quarter van De Provincie Zuid-Holland. In dit project beweegt de provincie mee met krachten op de markt en probeert die te beïnvloeden om zo overheidsdoelen te bereiken. Slimme politieke en ambtelijke bestuurders doen dit altijd al, maar nieuw is dat zij en hun adviseurs dit tegenwoordig beschouwen als een methode die zij kunnen afwegen tegenover andere methodes om te interveniëren.

Het idee van afwegen van verschillende methodes van interveniëren is geland bij veel, misschien wel de meeste medewerkers van de Provincie. Wij zien dat als een direct gevolg van het werken de afgelopen jaren met kwadranten. Dat is gebeurd op twee manieren: 1) met de kwadranten van de NSOB, en 2) met de kleuren blauw, rood, geel en groen. De NSOB onderscheidt de rechtmatige, presterende, samenwerkende en responsieve overheid. Een medewerker met sterk blauwe kwaliteiten past goed in een overheid gericht op het stellen en handhaven van regels. Iemand met sterk rode kwaliteiten voelt zich goed in een op prestatie gerichte omgeving. Gele kwaliteiten staan voor personen die graag de samenwerking zoeken. Groen staat voor kenmerken van personen die aanvoelen hoe de overheid kan reageren op wat er op de markt en in de samenleving gebeurt, de responsieve overheid.

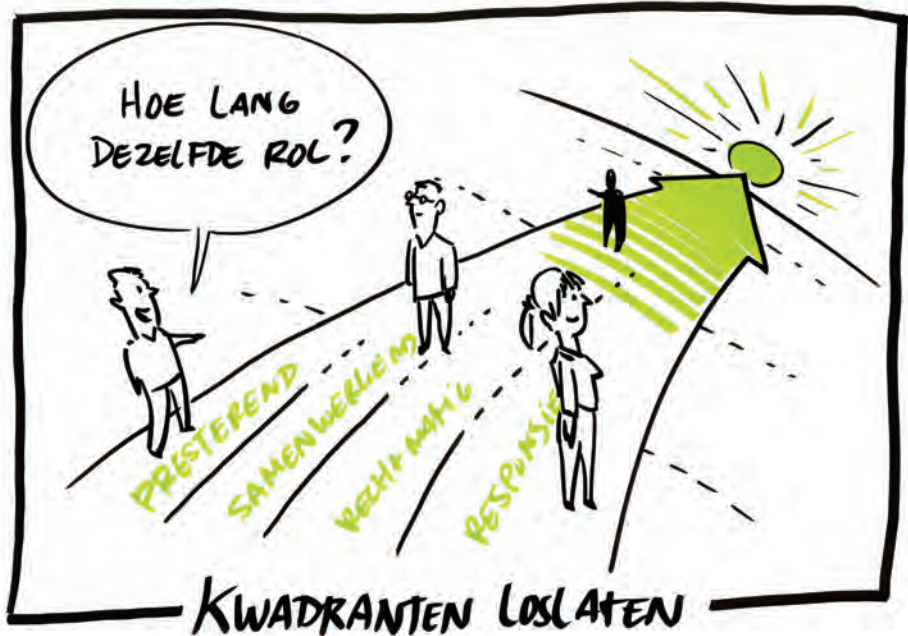
Of het nu de vier van de NSOB zijn, of blauw, rood, geel en groen, het werken met kwadranten spreekt aan. Zo kunnen zij helpen om historisch perspectief aan te brengen. Denk aan het beeld van een overheid die oorspronkelijk sterk functioneerde als rechtmatige overheid en daarmee veel blauw gedrag vertoonde. Zeker vanaf de jaren tachtig is dit repertoire uitgebreid met een overheid die responsiever is gaan werken, oftewel geel. Dit voltrekt zich in

netwerken, dat staat bekend als groen, en gaat vaak volgens marktprincipes, en dat kun je de kleur rood geven. Sommige overheden waren al heel lang rood, bijvoorbeeld de energiesector en telecomsector, en zijn daarom afgestoten naar de markt. Binnen andere overheidssectoren als zorg en onderwijs blijken marktprincipes minder goed te werken, en zou je een ommekeer naar andere kwadranten kunnen verwachten.

In hoeverre kunnen kwadranten helpen om de historische ontwikkeling van de provincie te duiden. Zou je bijvoorbeeld kunnen zeggen dat deze in hoog tempo geel is geworden, of zelfs gemaakt? Met andere woorden, zou je kunnen zeggen dat de kwadranten helpen zien dat de provincie ontgaan is van veel geld en bevoegdheden? Als dat zo is, is dat dan erg, of juist een zegen, maar heb je dan geen probleem met klassieke overheidsstructuren waarin veel medewerkers zijn opgeleid? Die structuren passen bij hiërarchie en vooral optreden als een rechtmatige en presterende overheid. Kan een ambtenaar die staat in die traditie wel mee in een overheid die bijvoorbeeld goed is in het bijeenroepen van netwerken, terwijl zij daarin geen doorslaggevende stem heeft?

Medewerkers van de provincie zijn probleemloos in staat om hierover met elkaar het gesprek te voeren. Als dat helpt om te duiden waarmee zij bezig zijn, dan is dit gesprek als zodanig een nuttige interventiestrategie. Dit kan niet alleen helpen om de juiste strategie te vinden, maar ook de juiste volgorde van strategieën. Zo wekt het dossier Groene Cirkels de indruk de weg niet te vinden naar investeringen die waarmaken wat partijen schijnen te willen. Met andere woorden, het geel-groene domein moet worden verlaten naar een blauw-rood domein.

Wie vertelt een medewerker die lekker bezig is binnen de samenwerkende en responsieve overheid dat het misschien tijd wordt om over te stappen naar andere kwadranten, zoals een rechtmatige en presterende overheid? Kan deze medewerker dat, als het hem wordt verteld, wie vertelt hem dat en



## Het gebeurt al

1. Kwadranten
2. Historische ontwikkeling
3. Wat we hebben geleerd het afgelopen jaar



kan en durft deze laatste dat? Deze vragen zijn belangrijk voor de provincie die zelf constateert dat dossiers en medewerkers vaak te lang 'in een bepaalde stand blijven'. Aangenomen dat medewerkers eenvoudig met elkaar in gesprek raken over de kwadranten rijst nu de vraag of een volgende stap mogelijk is, namelijk het snel schakelen tussen verschillende interventies, en deze interventies koppelen.

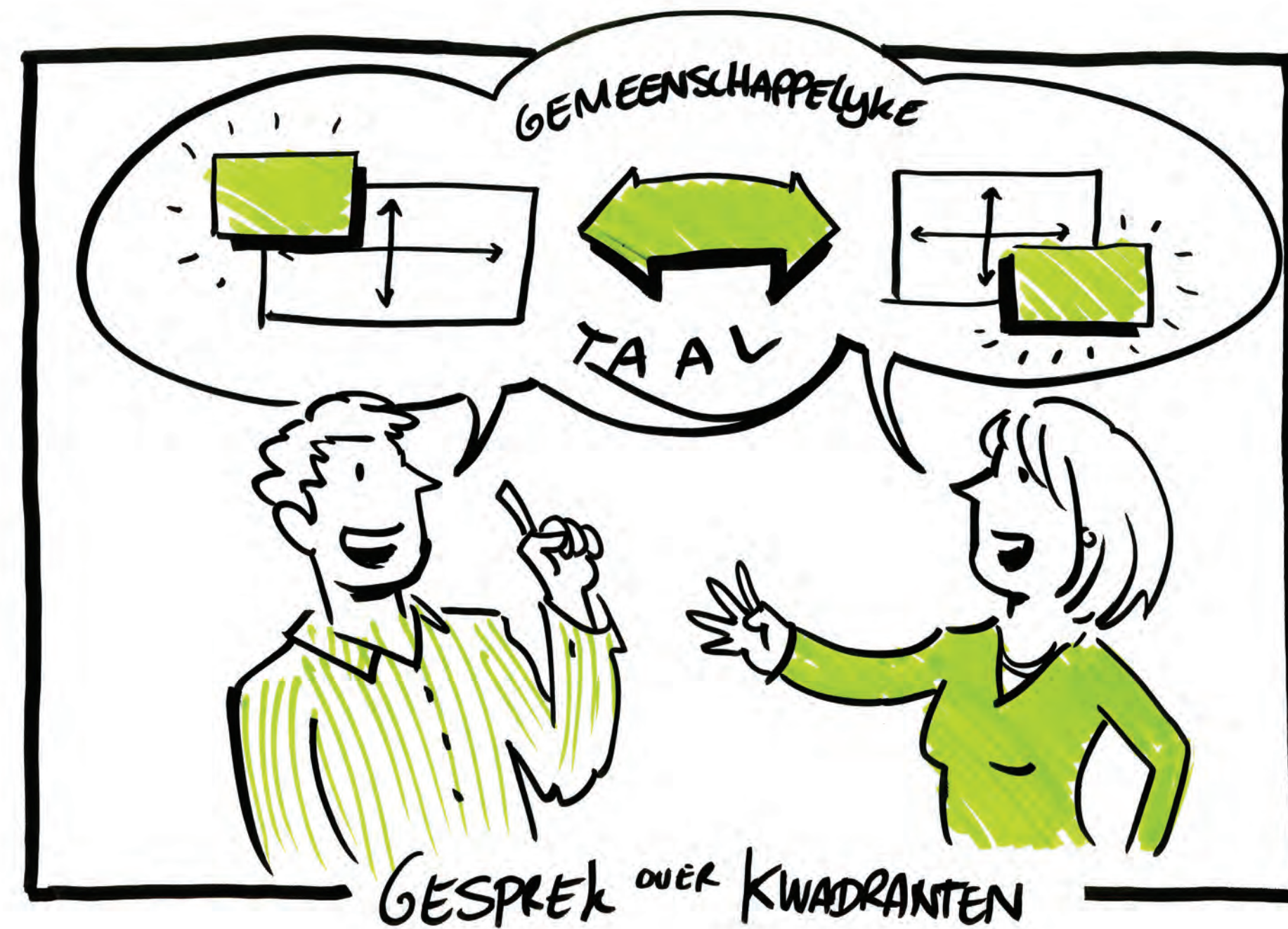
Naast wetgeving, handhaving, belasting en investering komen interventies als het sluiten van Green Deals of City Deals, het aan elkaar koppelen van aanzienlijke hoeveelheden maatschappelijke spelers, en het faciliteren van burgerinitiatief. Gevolg is een veelkleurig palet aan interventies waaruit politieke en ambtelijke bestuurders kunnen kiezen. Welke kleur wanneer kiezen, wanneer van kleur veranderen, en welke kleuren mengen? Dat is een manier om aan te geven wat de provincie, of beter politieke en ambtelijke bestuurders, zich eigen kunnen maken. Dit is een pleidooi om dat te doen.

Wij pleiten voor het leren schakelen en koppelen tussen interventies, en doen dat op basis van vier lessen die wij het afgelopen half jaar hebben geleerd:

1. Breed gedragen binnen en buiten de overheid is de omslag dat zij niet alleen intervenueert in markt en samenleving, maar deze ook voor zich laat werken.
2. Nu deze omslag bij zo velen is geland, is een goed gesprek mogelijk over de keuze tussen interventies; onder veel medewerkers van de Provincie Zuid-Holland loopt dit gesprek.
3. Dit lopende gesprek maakt de volgende stap mogelijk, leren over het schakelen en koppelen van interventies.
4. Om dit te leren zal ontwikkeling van een methode, of methodes nodig zijn om mensen in workshops, cases en andere situaties te laten oefenen met het schakelen en koppelen van interventies.

We hebben nog meer geleerd en dit boekje is daarvan het verslag. Daaruit zullen deze vier lessen als de meest voorname naar boven komen, en dit is de plek om te wijzen op het onderscheid tussen de eerste drie en de vierde les. De vierde les betekent een vervolg, terwijl de eerste drie vaststellen wat wij binnen het provinciale apparaat waarnemen.

Wij hopen met deze waarneming bij te dragen aan een goed en constructief gesprek over dit apparaat. Dit betekent diffusie van kennis, een belangrijk maar redelijk passief proces. Om dit actief te maken pleiten we daarnaast voor het ontwikkelen van een methode. Daaraan zijn we niet begonnen, behalve dat we hebben geconstateerd dat zonder methode het oefenen met schakelen en koppelen van interventies niet kan.





### 3 Wat zijn interventies?

Natuur, gezondheid, economie en energie zijn voorbeelden van belangen waaraan de provincie werkt. Daartoe stelt zij doelen; aan een belang werkt de provincie altijd weer en een doel kan zij halen, waarna een nieuw doel wordt gesteld. Een doel haal je door inzet van middelen, zoals aankoop van grond, het verbieden van uitstoot en het aanwijzen van zoeklocaties voor wind op land. Een interventie is de inzet van een middel tot een doel, zoals het aanwijzen van een zoeklocatie. De meest bekende overheidsinterventies zijn:

- Wet- en regelgeving en handhaving daarvan
- Investering en aanbesteding, bijvoorbeeld in infrastructuur
- Asset management, maar ook onteigening
- Belastingheffing
- Financiering, waaronder subsidiëring, en waardoor herverdeling van welvaart
- Revolving fund
- Stimuleren van de markt, creëren van level playing field
- Productie en disseminatie van kennis
- Facilitering van maatschappelijk initiatief, waaronder burgerinitiatief
- Nieuw zijn de ‘deals’, zoals City Deals en Green Deals

Zijn er meer interventies, leven er misschien al nieuwe interventies onder medewerkers, en vooral: hoe gaan zij om met al deze interventies? We hebben vijf vragen aan de houders van de zeven dossiers gesteld:

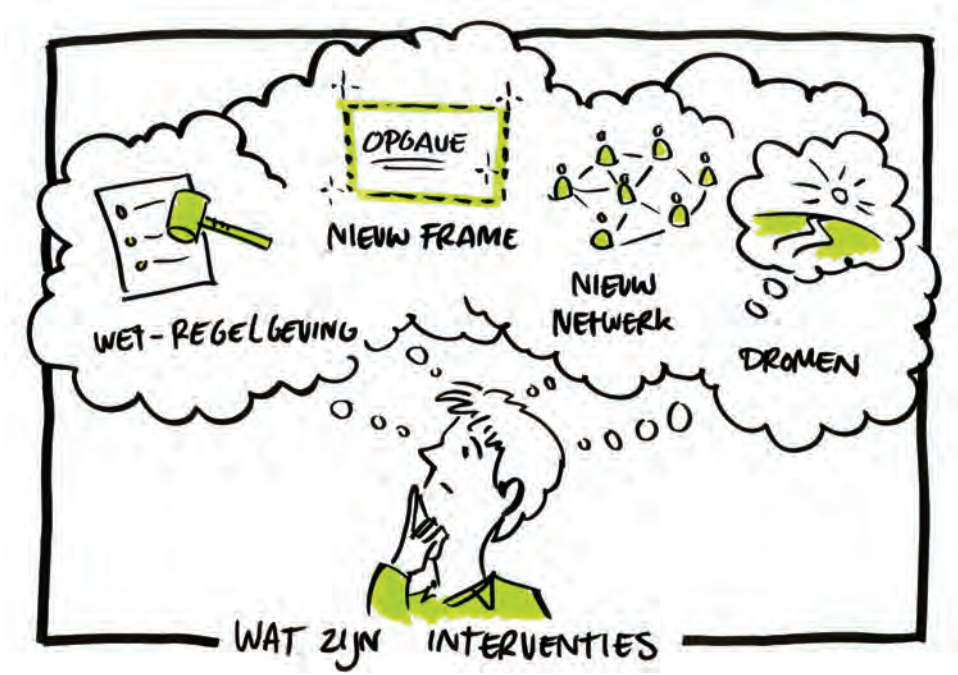
1. Wat is het resultaat dat in dit dossier bereikt moet worden?
2. Welke partijen leggen dit resultaat op?
3. Wat is het belang van het resultaat voor maatschappelijke partijen?
4. Welke partijen kunnen aan het resultaat bijdragen, en wat is daarin de bijdrage van de PZH?

5. Wat heb je geleerd over interventie? Per dossiers zijn wij aan de hand van deze vijf vragen, en de gesprekken die volgden, uitgekomen op de lessen die in dit boekje staan. Daarnaast is interessant om hier enkele resultaten te vermelden van de eerste workshop die aan het begin van de zomer heeft plaatsgevonden. Daar kwam een aantal interventies aan de orde en strategieën om daarmee om te gaan, om te beginnen de klassieke overheidstaken: regelgeving, handhaving, onteigening, investering, aanbesteding. Deze staan nog altijd recht overeind en interessant is hun combinatie met nieuwe instrumenten, tijdens de workshop benoemd als het ‘Yes-instrumentarium’.

Bij het hanteren van het Yes-instrumentarium zoeken provincie-medewerkers naar coalities met zoveel mogelijk winnaars en zo weinig mogelijk verliezers. Dit biedt de provincie de mogelijkheid om zonder geld ontwikkelingen op gang te brengen, maar vaak is handig als de provincie ook iets aan geld inbrengt. Voor de provincie kan dit bovendien een manier zijn om geld van anderen te binden en zo te komen tot betere ontwikkelingen dan waartoe de provincie zelf in staat is. De provincie voert een stimulerend en adaptief beleid. Dit staat ook wel bekend als “netwerkend werken”, of van buiten naar binnen werken.

Belangrijk bij van buiten naar binnen werken is denken vanuit de continuïteit van het beleid en wat daarvoor nodig is. Dat is anders dan denken vanuit de gegeven scope van budget en tijd, maar het opzetten van een iteratief proces dat zich niet stoort aan grenzen. Dit vraagt nieuwsgierigheid en anders omgaan met kennis, en het vraagt bijzondere competenties, die misschien niet iedere medewerker heeft. Interessant aan het Yes-instrumentarium is de neiging om alles met alles te verbinden, bijvoorbeeld leegstand, knooppunten en netwerken; verbreding.

Verbreding betekent dat het ene beleid problemen kan oplossen voor een ander beleid; denk aan de samenhang tussen leegstand en knooppunten, maar er zijn veel meer voorbeelden. Zo ontstaan nieu-



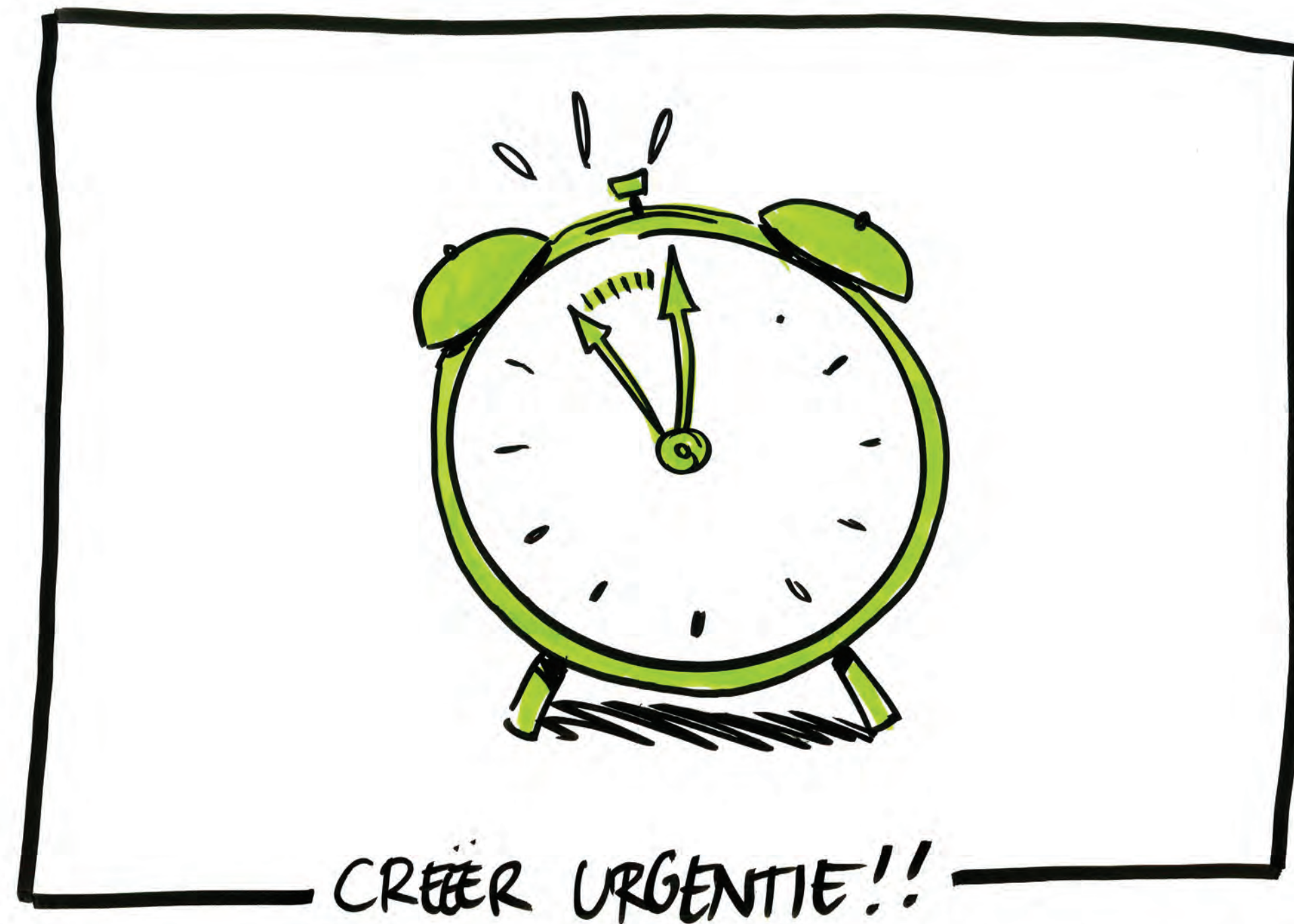
### Wat zijn interventies?

1. Soorten interventies
2. Lessen uit zeven dossiers van de provincie
3. Meer lessen uit gesprekken met medewerkers van de provincie

we business cases. Interessant daaraan de is dat je enerzijds ruimte hebt om veel op te nemen in je BC, en anderzijds streng moet zijn wanneer verlies dreigt, financieel en of maatschappelijk. Dus je kunt een brede business case opzetten, waarin je veel waarden betreft om boven de streep te komen. Dit hoeft niet. In beide gevallen geeft dit gelegenheid om man en paard te noemen, en op een objectieerbare wijze selectief te zijn.

Selecteren betekent dat gekozen moet worden, tussen dossiers bijvoorbeeld, of tussen locaties, eenvoudig omdat de provincie ze niet alle aankan. Selectie kan uitwijzen dat er 'winnaars en verliezers' zullen zijn en dat roept vragen rond 'verdelende rechtvaardigheid' op: moet de provincie iedereen een stukje van de taart geven, of ieder het zijne op basis van verdienste? Wat levert uiteindelijk voor de provincie het meeste op, financieel en maatschappelijk?

Tenslotte kan kennis de sleutel tot de oplossing van problemen zijn en daarmee een zuivere interventiestrategie, maar zet de provincie deze wel goed genoeg in? De provincie verzamelt veel kennis door dat in te kopen en vooral door mensen in dienst te hebben. Kan zijn dat de provincie een omgevallen boekenkast is en bijvoorbeeld problemen te lijf gaat die vijf jaar eerder al werden gesignaleerd? Met deze en andere vragen zijn we de zomer in gegaan, die onder andere bestond uit meer casusonderzoek. Aan de hand daarvan is aan het einde van de zomer een tweede workshop gehouden die heeft geleid tot de volgende bevindingen over het toepassen van interventies.



## Voorgeschiedenis

- Bodemdaling is het gevolg van de - in de vroege middeleeuwen gestarte - ontwatering en (later) bemaling om gebieden droog te maken of houden, maar ontstaat ook door bovenbelasting: veen oxideert en wordt samengedrukt.
- Veengebieden en gebieden met slappe klei dalen hierdoor met ca 1 cm per jaar. Het speelt in circa ¾ van Zuid-Holland
- Water- en ruimtelijk beleid zijn grotendeels gericht op faciliteren van bestaand gebruik - wat de bodemdaling niet stopt, in tegendeel.
- Er is amper maatschappelijk debat, afgezien van lokale situaties met lastige effecten (bv funderingsproblemen in oude binnensteden en grootschalige verzaking van het maaiveld in VINEX-wijken in veengebieden)
- Geen gedeeld probleem of opgave, niemand zelfstandig verantwoordelijk of in staat tot structurele oplossing.
- Er is de facto geen beleid gericht op bodemdaling

## Hoofdrolspeleers

- Overheden en kennisinstellingen doen onderzoek
- PZH: kaderstelling (omgevingsbeleid) voor waterbeheerders: faciliteren ruimtegebruik, maar ook regie en initiatie bovenregionale maatschappelijke vraagstukken.
- Ambtelijk PZH tot 2015 een smalle sectorale aanpak vanuit Groen&Water.
- Waterschappen: volgen ruimtelijk beleid: waterpeil laag houden, kosten omslaan over maatschappij.
- Gemeenten: ervaren effecten maar hebben geen sturingsinstrumentarium?
- Ruimtelijke instrumentarium
- Grondeigenaren: landbouwproductie veilig stellen
- Gebouw/infraeigenaren: schade aan gebouwen/constructies tgv verzakkingen
- Rik Janssen (gedeputeerde Bodemdaling); Adri Bom (gedeputeerde ruimte). Bodem als collegiaal thema.

## Wending

- Circa 1000 na Christus: start ontwatering en - in later eeuwen - bemaling vanuit behoefte aan betere productie- en leefomstandigheden, sindsdien is er geen wezenlijke wending meer geweest.
- Vanaf middeleeuwen: aanpassing grondgebruik vanwege vernatting van akkerbouw tot veenweidegebied (vee- en melkhouderij)
- Nu: opnieuw begin aanpassing grondgebruik vanwege vernatting veenweide: natte natuur, alternatieve teelten.
- Nieuw college neemt initiatief met integrale aanpak.

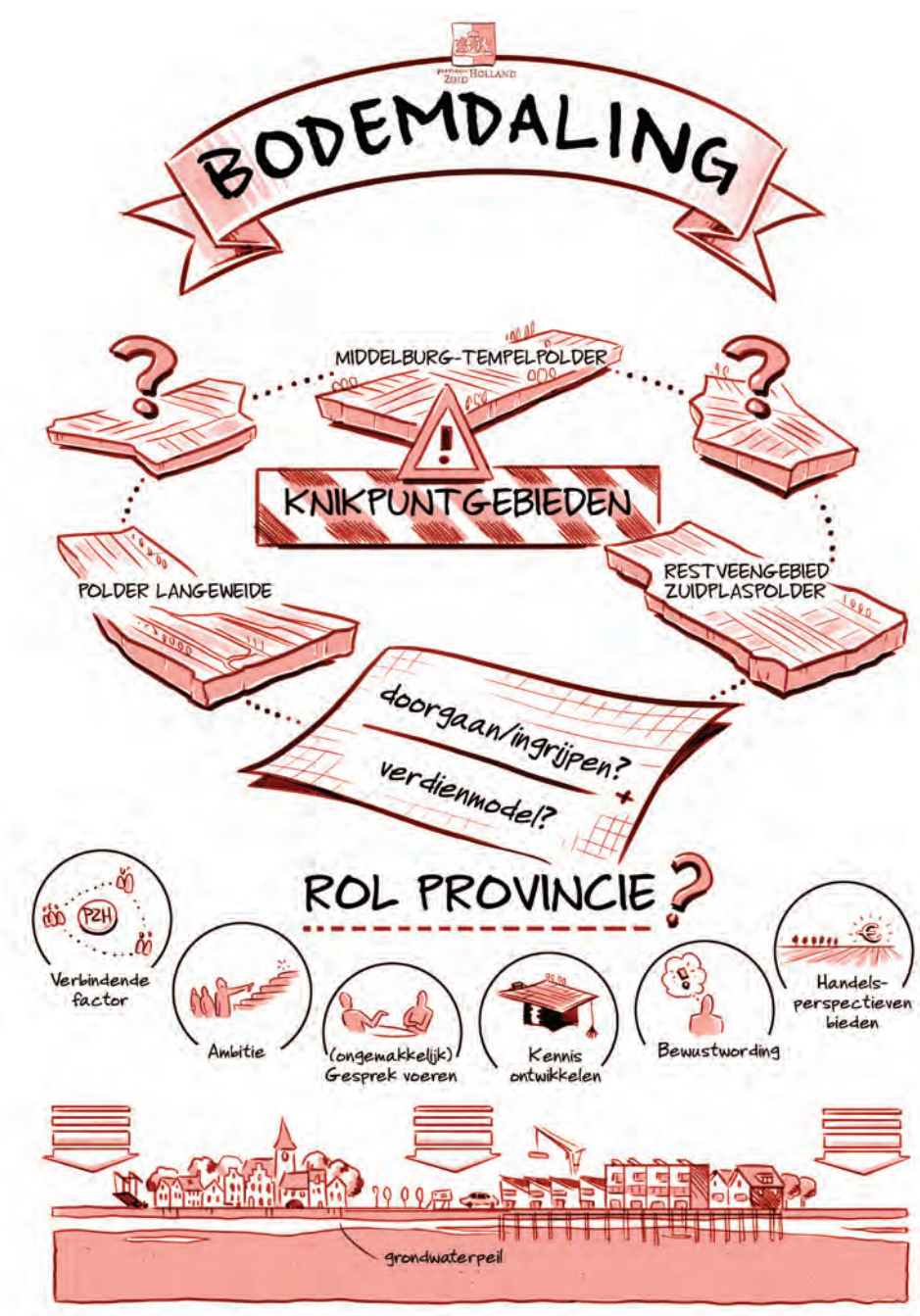
## Waar staan we nu

- Gebrek aan maatschappelijke urgentie (behalve lokaal waar burgers en (agrarische) bedrijven schadelijke effecten / schade moeten compenseren).
- Einde maakbaarheid is in zicht: boodschap begint maatschappelijk te landen.
- Als eerste in en met de 'knikpuntgebieden' een handelingsperspectief ontwikkelen.
- Nieuw college met bodem als speerpunt; besef verwevenheid met andere opgaves.
- Opbouw landelijk kennisprogramma, en opbouw netwerk met commitment van alle overheden

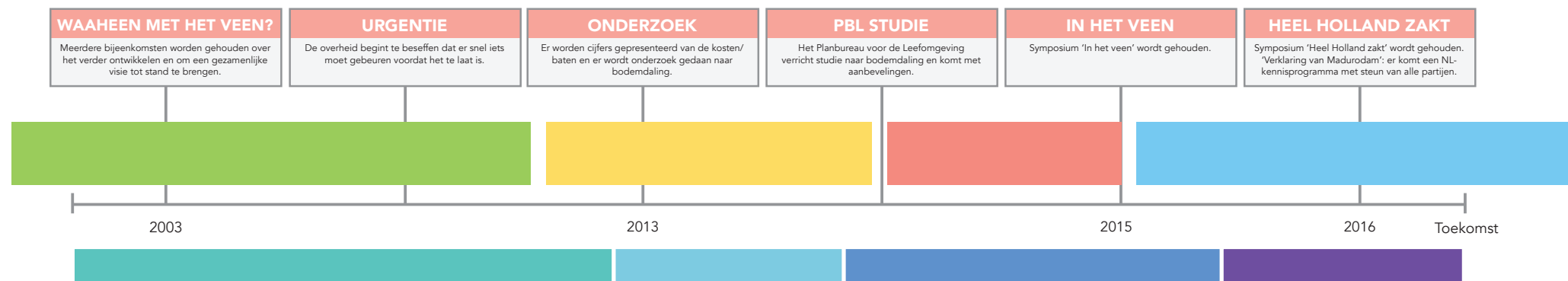


# Lessons learned

- Alleen technisch inhoudelijk onderzoek helpt niet tegen bodemdaling?
- Er is niet één partij verantwoordelijk of probleemhouder, alleen een gezamenlijke integrale aanpak zal resultaat opleveren.
- Regionaal maatwerk nodig in plaats van generiek beleid



Legenda fasen: ■ Initiatief ■ Werkafspraken ■ Uitvoering ■ Autorisatie



## Voorgeschiedenis

- 1990: Een mooi theoretisch gebouw: de 'ecologische hoofdstructuur', of ironisch geparafraseerd 'natuursnelwegennet', wordt inzet van rijksbeleid.
- Beleid en uitvoering: realisatie grote aaneengesloten natuurgebieden, met verbinddringen daartussen (dus kwantiteit; kwaliteit volgt 'vanzelf'); aanpak is sectoraal en technocratisch
- Toenemende weerzin in landelijk gebied vanuit leefbaarheidsoogpunt + perspectief landbouw (onteigeningen etc..)
- Herwaardeing agrarische cultuurlandschappen, en angst voor vernietiging door EHS.
- Het groenbeleid anticipeert niet op de trend naar vergroening en verduurzaming landbouw.
- 2010: PZH heeft intussen voor circa € 100 miljoen in de boeken staan aan verplichtingen voor deze natuur (grond en beheerskosten)

## Hoofdrospelers

- Joop Evertse (GS lid PZH 2006-2010) : the big spender van rijksnatuurgeld
- Henk Bleker (staatssecretaris Rutte I 2010-2012): de spelbreker: we doen alleen nog wat Europa ons vraagt (Natura 2000 en Kaderrichtlijn Water)
- Han Weber (GS lid PZH 2011-nu): verbinder en ombuiger
- Ambtelijk PZH allert op momentum, durf tot moratorium en fundamentele koerswijziging Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en landschappen: transformatie van gesloten natuurbeheerders, naar verbinden met maatschappelijk nut

## Wending

- Blekerbrief is paradigmashift – groenbeleid van het rijk stopt: alleen internationale natuurverplichtingen uit Natura 2000 en Kaderrichtlijn Water nakomen. Zware bezuinigen op middelen. Decentralisatie groen naar provincies. Leidt in 2013 tot Natuurakkoord
- Bleker is heel succesvol – er komt geen weerstand: Natuurmonumenten en landschappen, krijgen geen brede lobby voor elkaar. Bleker lijkt dus gelijk te hebben: Er is dus werkelijk geen draagvlak is er daadwerkelijk niet.. Alhoewel hij juridisch geen poot had om op te staan.
- Dilemma pzh is: Wat te doen met de € 100 miljoen natuurgrond? doorgaan met de uitvoering van het bestaande beleid (hameren op bestaande juridische afspraken) of zelf ingrijpen. Besluit tgv lobby vanuit interne groenbeleid: moratorium moratorium op uitvoering beleid
- Bijstelling Coalitieakkoord 2011 en Beleidsvisie Groen 2012: Ombuiging PZH groenbeleid: doel om kwalitatief en recreatief groen te ontwikkelen en onder andere governance:: MET gebiedspartijen samen kijken WAAR je onder de nieuwe omstandigheden WAT kan doen.
- Asset: bruidsschat rijk en harde onderhandelingen tussen provincies onderling en gezamenlijk met het rijk (DLG – reserves op risico's konden ingezet worden)

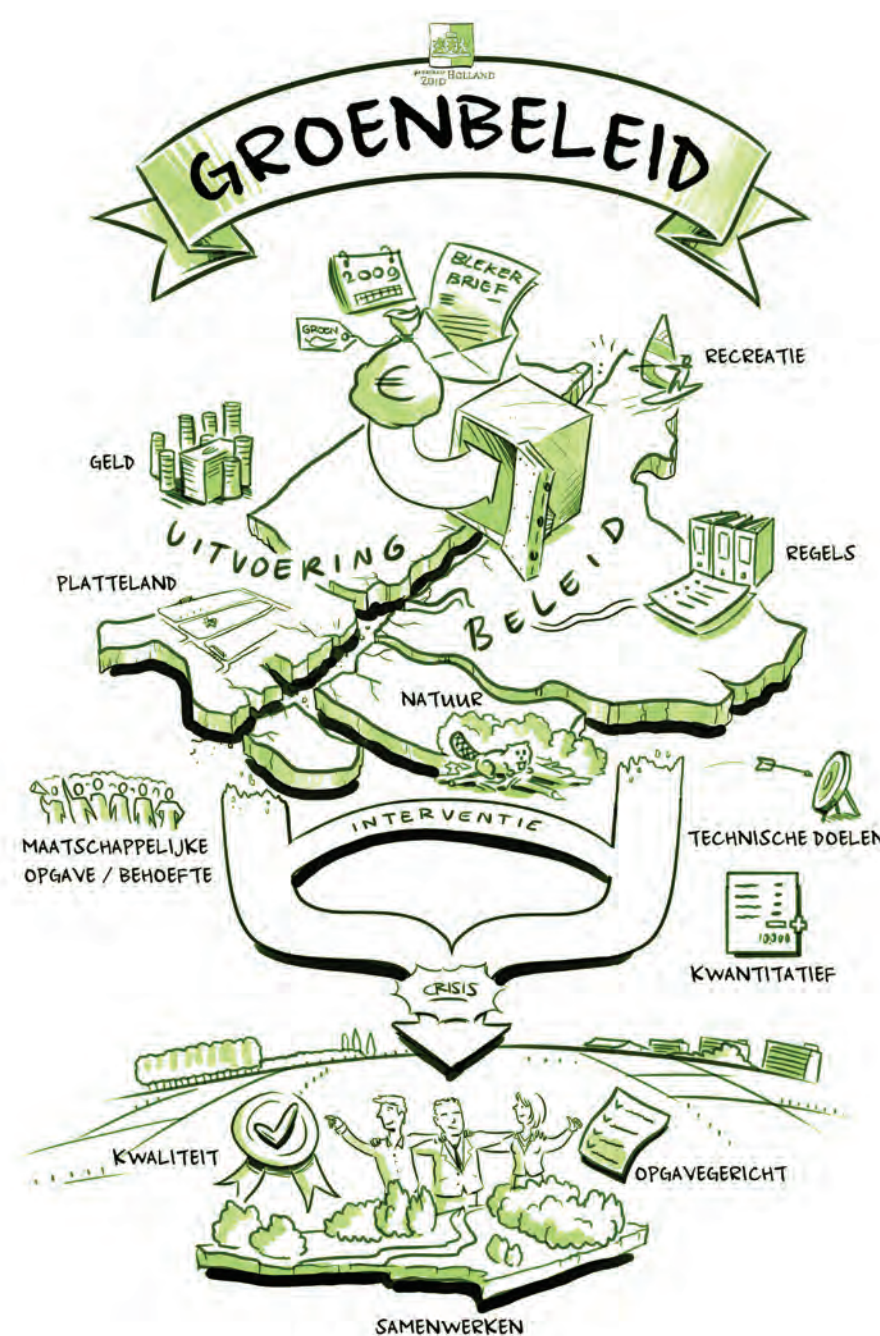
## Waar staan we nu

- andere governance: met netwerkpartners samen aan landschapstafels. PZH levert geld binnen kaders, voert niet per sé de regie meer.
- Gebiedsprocessen lopen, huis staat, maar tempo uitvoering gericht op realisatie in 2027 hapert. Ook hoe om te gaan met nieuwe strategische opgaven (Integrale gebiedsontwikkeling)

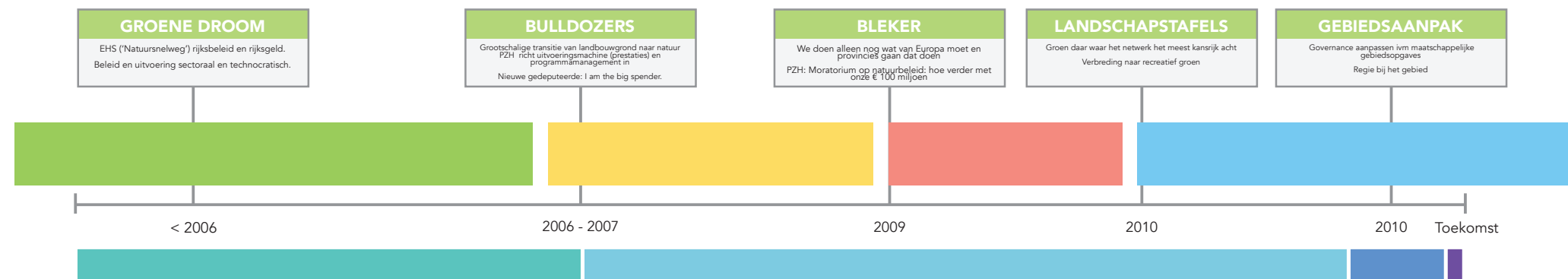


# Lessons learned

- Moratorium (een mom entum inbouwen)
- Durf / lef om beleid fundamenteel om te bouwen
- Crisismoment gebruiken om te investeren in nieuwe doelen en structuur
- Wat is een bestaande afspraak? Slimmer mee omgaan.



Legenda fasen: ■ Initiatief ■ Werkafspraken ■ Uitvoering ■ Autorisatie



## Voorgeschiedenis

- Heineken heeft zich in 1975 in Zoeterwoude gevestigd. Een multinational verrijst in een dorp, zonder dat er sprake is van een historische binding met de directe omgeving. Het bedrijf haalt zijn grondstoffen van over de hele wereld. Behalve het grondwater: dat komt in grote hoeveelheden uit de Zoeterwoudse bodem.
- Mileu en Natuurbeleid hebben hoogtepunten gevierd (EHS/Natuurdotypen). Ze zijn begonnen met dromen, maar verkeren in een technocratische, blauwe fase. De verbinding met economie verloopt moeizaam. Vanuit groen en milieu zijn collega's samen met wetenschappers (Wageningen) bezig om een nieuw thema (biodiversiteit) te verbinden aan de parallel opkomende ambitie om meer met maatschappelijke participatie te doen. Er wordt gedroomd, wat leidt tot de ontwikkeling van een concept, methode op basis van TEEB (The Economics of Ecosystem Biodiversity), met behulp van geld uit het EU-Interregprogramma.
- De ambtelijke organisatie is voorzichtig, risicomijdend en sectoraal in haar aanpak. Weiningen (durven te) dromen.

## Hoofdrospelers

- Menko Wiersema (gebiedsregisseur PZH – is vaak buiten de organisatie met experimenten en nieuwe samenwerkingen en methodieken bezig. Heeft sterk netwerk.
- Paul Opdam (Wageningen – wetenschappelijke partner)
- Han Weber (gedeputeerde Groen en Water)
- Visualisator – weet aansprekend te verbeelden hoe het netwerk met elkaar is verknoopt.
- Jan Kempers Directeur duurzame ontwikkeling Heineken (wil aanvankelijk gewone zaken doen met de pzh, maar is enthousiast over visualisatie en nieuwe aanpak)
- Directie PZH (is terughoudend – traject past moeilijk in tijd van focus op kerntaken en afslanking ambtelijk apparaat)

## Wending

- 2007: dromen over een alternatieve aanpak om economie en ecosysteem bij elkaar te brengen; hoe als provincie verbinding te leggen, netwerk te bieden, zodat bedrijf en omgeving profiteert.
- 2011: 'Toevallige' ontmoeting op de 'dag van de blaarkop' tussen Jan Kempers – directeur bij Heineken en Menko Wiersma (ambtenaar PZH) leidt tot eerste brainstormsessie. Daarbij speelt de visualisatie (een tekening die een idee als schets toont) een belangrijke rol. Resultaat wordt aan Heineken en Han Weber getoond. Men is enthousiast. Groene cirkels worden doorontwikkeld en aangevuld. Aandacht groeit. Terughoudendheid binnen de organisatie wordt met toenemend enthousiasme van buiten kleiner.
- 2016: Netwerkend werken als standaard manier van PZH-werken?

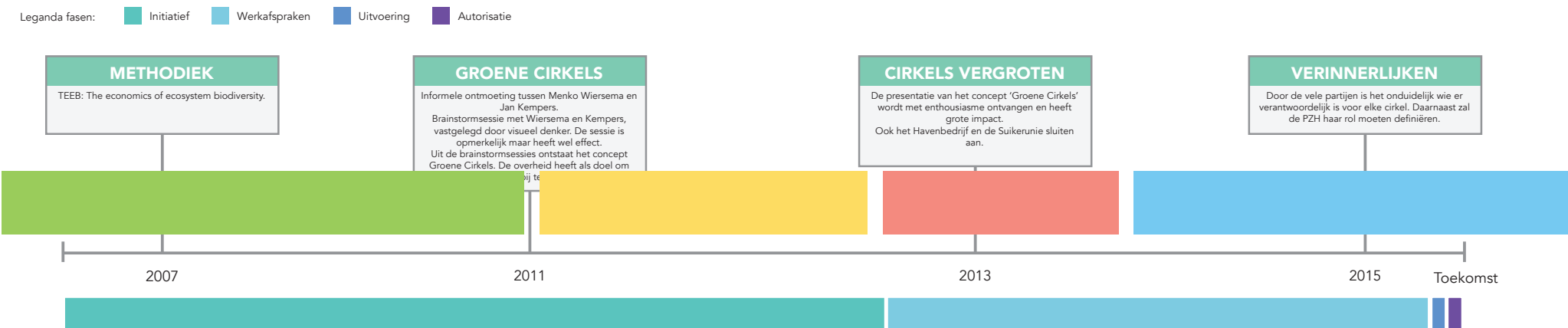
## Waar staan we nu

- Groene cirkels heeft er toe geleid dat Heineken heeft geïnvesteerd in windmolens en bijenvriendelijke inrichting van het eigen terrein, een biomassacentrale, en mee wil doen aan de Warmteronde in Zuid-Holland.
- Groene cirkels is een succesverhaal. Naarmate de tijd vordert, ontstaat vertrouwen en enthousiasme. Er blijkt meer mogelijk en het wordt gemakkelijker om mensen en middelen te mobiliseren; het speelveld rekt telkens verder op.
- Is de aanpak (Netwerkend werken) een zwarte zwaan, of wordt het het handelsmerk van de PZH-aanpak? Hoe daar te komen.
- Vraagt de aanpak verdere uitwerking voor wat betreft aansluiting op het PZH-beleid?



## Lessons learned

- groot bedrijf als katalysator voor gebiedsontwikkeling.
- Mensen bij elkaar brengen en enthousiast maken.
- Programmamanagement op het juiste moment er bij
- Stap naar blauw is belangrijk – maar we zijn er nog niet.
- Vanuit de klant denken (welke meerwaarde kunnen wij leveren)
- Werk met een heldere methode



## Voorgeschiedenis

- Het spelveld is gefragmenteerd en verschillende spelers en sectoren zorgen op hun schaal voor zichzelf terwijl juist cross-overs gevraagd zijn. Voor veel bedrijven en ondernemers is dat geen bevredigende situatie.
- Binnen de Zuidvleugel ontbreekt een gezamenlijk georganiseerde regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM).
- Het idee om een ROM op te richten is er wel, maar de kans om dit voor elkaar te krijgen lijkt vrij klein - gezien de bestuurlijk en ambtelijk complexe verhoudingen.

## Hoofdrospelers

- Mirjam Visscher (is vanuit MinEZ naar Zuid-Holland (EZ) gekomen en gelooft in het idee van een ROM. Het is wel wachten op een goed moment.
- MinEZ (geeft het signaal dat Zuid-Holland meer moet doen om mee te doen in een landsdekkende structuur van regionale ontwikkelingsmaatschappijen)
- Management PZH (is terughoudend - acht kans klein)
- VNO-NCW (lobbied voor een ROM - organiseerd bedrijfswereld via manifest)
- BPZ Zuidvleugel (is bezig met een nieuwe economische agenda Zuidvleugel en heeft een rapport bij Roland Berger in opdracht gegeven. Projectleiding bij PZH)
- Govert Veldhuizen (Nieuwe gedeputeerde, ziet iets in het plan van een ROM)
- Burgermeesters grote steden (werken in begin tegen)
- Rienke Zonneveld (Kwartiermaker ROM - ook vanuit MinEZ)

## Wending

- Terwijl de druk vanuit economische vooruitzichten en vanuit de bedrijfswereld stijgt komt er met Govert Veldhuizen een nieuwe gedeputeerde voor Economische Zaken.
- Tijdens de dossieroverdracht houdt Mirjam nog een kort verhaal over een mogelijke ROM. Govert ziet er een kans en is bereid om er voor te gaan en substantieel geld erin te investeren. 25 miljoen Euro (in feite een lening van onszelf) worden ingezet om van tegenstanders medestanders te maken.
- Tegelijkertijd is de Regio bezig met een nieuwe economische agenda en is er lobby vanuit het bedrijfsleven. De urgentie en de groeiende vraag naar actie weet de Provincie Zuid-Holland goed te benutten.
- Na eerste moeilijke regionale bestuurlijke overleggen lukt het - ook door bemiddeling vanuit het Rijk - om de handen op elkaar te krijgen. De oprichting kan beginnen.

## Waar staan we nu

- Sinds 2013 is er een ROM (Innovationquarter IQ).
- IQ maakt - na een korte startfase - al in het 2de jaar een vliegende start en is succesvol.
- Nadat het eerste jaar nog in het teken van verwachtingsmanagement stond is er nu vertrouwen.
- IQ groeit en is nu zelfs aan een eerste reflectie op zijn eigen groeipad toe.

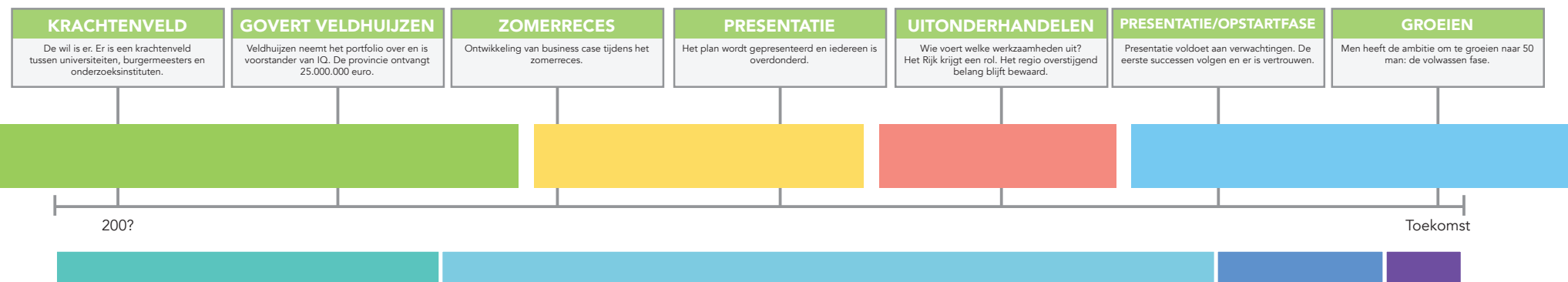


# Lessons learned

- Timing en volharding vanuit bestuurlijk lef
- Geld helpt
- Succes heeft vele vaders



Legenda fasen: ■ Initiatief ■ Werkafspraken ■ Uitvoering ■ Autorisatie



## Voorgeschiedenis

- Vanaf jaren 80 - Rijksbeleid. In begin voor goederen en personenvervoer. Later link naar ruimtelijk beleid door bijvoorbeeld ABC-beleid. Verschillende Rijksnota's hanteren het concept en ontwikkelen het beleid door.
- De uitvoering gebeurt - vooral na 'Randstad Urgent' - ook middels sleutelprojecten.
- In de decentralisatie rond 2005 naar de regio's / provincies gedelegeerd. Eigenaarschap en organiserend vermogen komt niet uit de verf. Met daarbovenop en crisis is uitvoering niet makkelijker.

## Hoofdrolspeleers

- Het Rijk (Min Verkeer en Waterstaat en VROM) - ontwikkelen het beleid - en laten het 2005 los - Ladder wordt ontwikkeld. MinBZK besijdt de rol en kracht van corporaties.
- Regio's en Provincies. Sinds 2005 verantwoordelijk voor beleid en uitvoering. Ladder voor duurzame verstedelijking wordt geïntroduceerd - Provincies verantwoordelijk voor RO, regionale economie en gedeeltelijk met de MRDH voor vervoer.
- Binnen PZH op dit moment verdeelt de eigenaarschap: Klaas van Staalduine (Adaptieve Agenda), Jan Ploeger (Mobiliteit en Innovatie), Annemarie Hatzmann (Verstedelijkingsagenda ZR en Woonbeleid PZH), Niels Dekkers (Economische Zaken, Kantoren, Detailhandel)
- De 'regio' / de Zuidelijke Randstad kent een complexe geschiedenis van samenwerking. Stijn van der Walle is Programmaleider 'Stedenbaan' voor de ZR. De MRDH is onlangs opgericht als vervoersautoriteit en met een economische tak.
- De NS als vervoerder (schoorvoetend mee in TOD beleid met als belang meer reizigers te genereren).
- Ontwikkelaars - voor veel ontwikkelaars zijn de locaties rond de knooppunten een te dure investering in vergelijking tot 'makkelijkere' en goedkope locaties (vaak buiten bestaand stad en dorpsgebied)
- Corporaties - zien hun speelruimte heel smal worden.

## Wending

- #1 2005 - Het Rijk laat het beleid los - biedt ladder als beleid aan.
- #2 vanaf daar wordt de druk langzaam groter. Met de crisis en de opkomende druk op - en vraag naar - de stad groeit de noodzaak om de bestaande infra beter te benutten en binnenstedelijke multimodaal bereikbare plekken te ontwikkelen.
- Op dit moment geeft de praktijk de problemen / casussen ter plekke - Veel aandacht voor economische vraagstukken / beter benutten / bereikbaarheid toplocaties. Aandacht voor knooppunten ism vraag naar interne bereikbaarheid stedelijke regio's / first and last mile etc.

## Waar staan we nu

- Er is inhoudelijk bijna alles gezegd en geanalyseerd. De vraag is waarom we het dan maar mondjesmaat doen. Dat is ook een politieke vraag.
- In principe kunnen alle opties op tafel. Knopen zijn sleutel voor veel beleidsdoelen pzh (beter benutten, ruimtelijke kwaliteit, aggl.ekracht - verdichten, verbinden etc..)

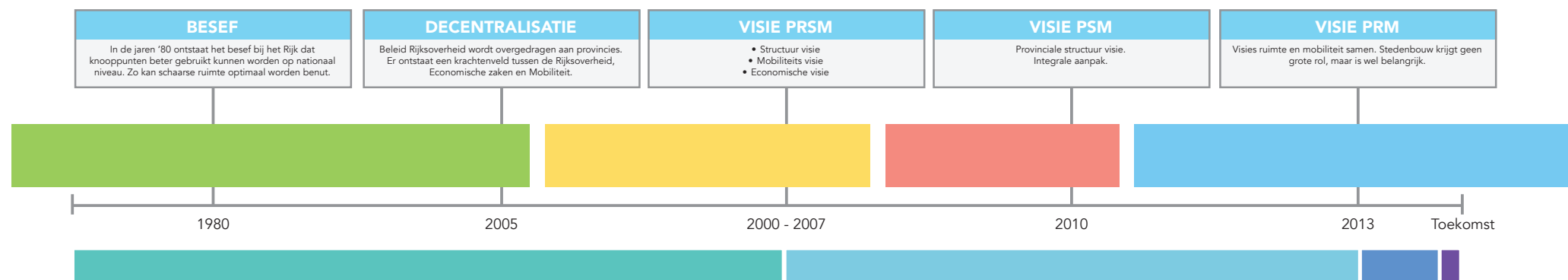


## Lessons learned

- Vaag / algemeen abstract geformuleerd maatschappelijk belang. Komt over als beleids- en vakdiscussie. Een bestuurlijk- maatschappelijke discussie ontbreekt.
- Niemand kan dit alleen. Beleid, Marktpartijen, Providers etc. moeten het eens zijn.
- Werkt alleen als in netwerk gedacht wordt en niet in concurrerende locaties. Knopen voeden en worden gevoed vanuit verschillende lagen en schalen en modaliteiten. Infra/RO/EZ etc.
- Alliantiegesprekken Stedenbaan. Levelled playing field een van de problemen.



Legenda fasen: ■ Initiatief ■ Werkafspraken ■ Uitvoering ■ Autorisatie



## Voorgeschiedenis

- Leegstand is geen nieuw fenomeen. Keert cyclisch met socio-economische ontwikkelingen terug. Nu wel gedeelde conclusie dat maatschappelijke vraag naar vastgoed zeer structureel is veranderd. werk / wonen / voorzieningen / winkelen.
- Crisis en demografische veranderingen leiden tot sterke verschillen in groei- en krimpgebieden.
- Financiële constructies binnen bepaalde gebiedsontwikkelingen vormen nu vaak een belemmering voor 'goede locaties'. (grondexploitatie, afboeken vs wachten, etc....)
- Alternatieve financieringsmodellen nog niet goed ontwikkeld. Financieel toezicht wel strenger.
- Daarbovenop komt dat productieketens, beleidsinstrumenten, kwaliteiten en de woon- en werkmilieus in het aanbod (en in de planning) nog niet aansluiten op de nieuwe vraag.

## Hoofdrolspelers

- Leegstand is geen nieuw fenomeen. Keert cyclisch met socio-economische ontwikkelingen terug. Nu wel gedeelde conclusie dat maatschappelijke vraag naar vastgoed zeer structureel is veranderd. werk / wonen / voorzieningen / winkelen.
- Crisis en demografische veranderingen leiden tot sterke verschillen in groei- en krimpgebieden.
- Financiële constructies binnen bepaalde gebiedsontwikkelingen vormen nu vaak een belemmering voor 'goede locaties'. (grondexploitatie, afboeken vs wachten, etc....)
- Alternatieve financieringsmodellen nog niet goed ontwikkeld. Financieel toezicht wel strenger.
- Daarbovenop komt dat productieketens, beleidsinstrumenten, kwaliteiten en de woon- en werkmilieus in het aanbod (en in de planning) nog niet aansluiten op de nieuwe vraag.
- Brussel/ Het Rijk (MinFinanciën, MinBZK): verscherpte regelgeving op financiën van overheden, coöperaties en marktpartijen. Verder gedecentraliseerd probleem.
- Regio - maakt Woon- en Kantorenvisies waarin kwantitatieve afspraken gemaakt worden.
- Gemeentes - grondposities, projecten (wonen, bedrijven, kantoren, winkelgebieden)
- Provincie: Verantwoordelijk voor economie, RO en financiële toezicht op gemeentes,
- Binnen PZH op dit moment verdeelde eigenaarschap: Adri Bom-Lemstra = Actieprogramma Slim Ruimtegebruik (ambtelijk Peter Verbon), Annemarie Hatzmann (Verstedelijkingsagenda ZR en Woonbeleid PZH), Niels Dekker en Aty de Wolf (Economische Zaken, Kantoren, Detailhandel, bedrijventerreinen)
- Ontwikkelaars: afboeken is lastig, wachten is vaak nog een redelijk alternatief - concentratie op de 'winners' (locaties), veel 'B- en C-locaties' echter structureel in de problemen.
- Beleggers: nog conservatief en op hoog rendement. Geen neiging om in kleinschalige en innovatieve oplossingen te investeren.
- Corporaties - zien hun speelruimte heel smal worden om te investeren in vernieuwing aanbod.

## Wending

- Er is nog geen grotere wending zichtbaar. De vraag trekt wel weer aan maar structurele problemen blijven vooral op alles wat niet 'top-locatie' is.
- De druk wordt wel groter. Economie en leefbaarheid onder druk. Wordt bestuurlijk onderkent en er worden platforms, 'Deals' en programma's ontwikkeld. Overcapaciteit wordt aangepakt.
- Door tegelijkertijd spelende vraag naar bepaalde locaties neemt de noodzaak om de bestaande structuren en plekken beter te benutten groeit.
- Praktijk geeft de problemen / casussen ter plekke - aandacht voor economische vraagstukken / beter benutten / leegstand op goede locaties maar vooral op B en C-locaties.
- Migratievraagstuk (vluchtelingen) speelt ook mee.

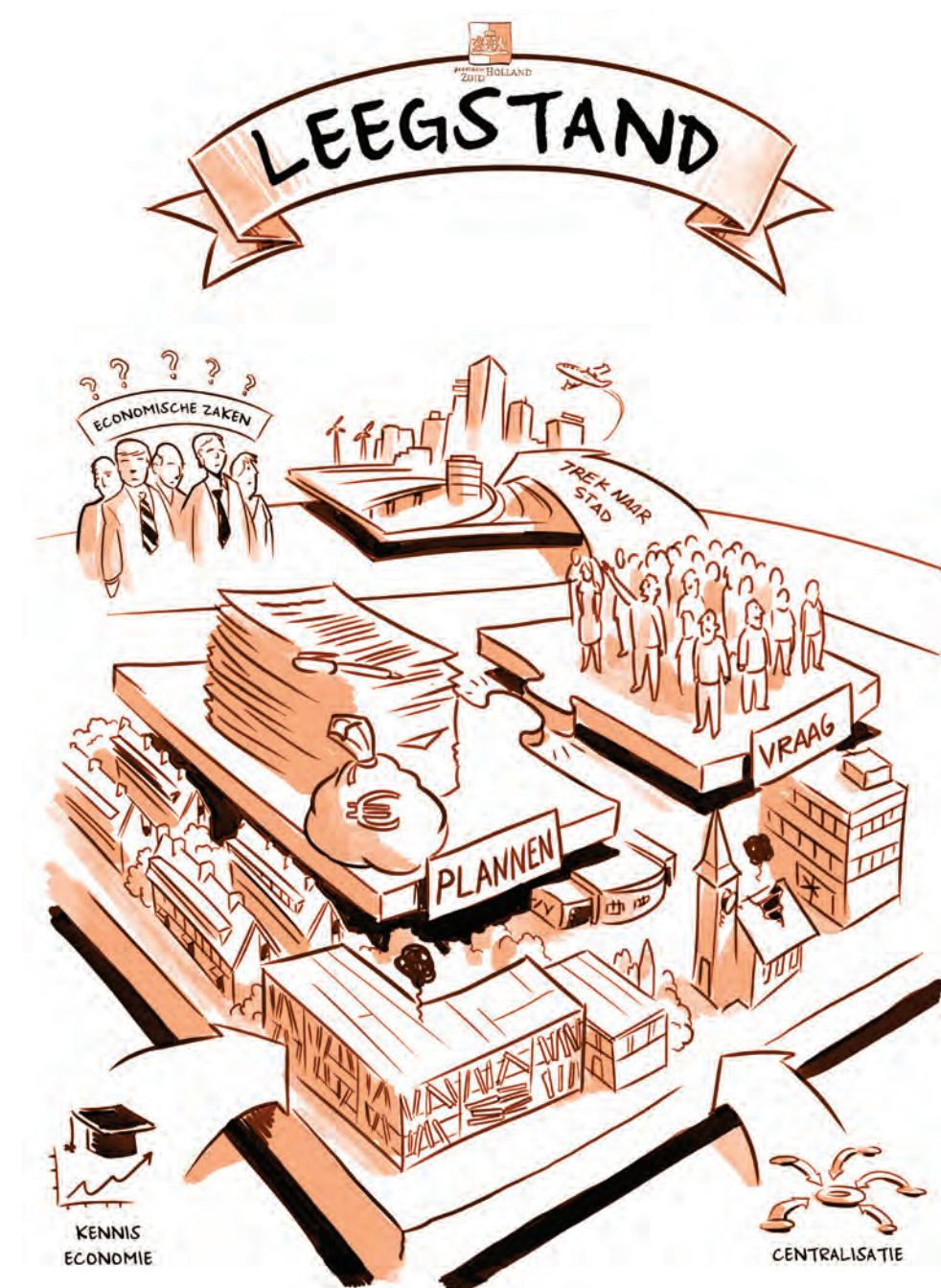
## Waar staan we nu

- Inzicht is gedeeld: Niet alleen een probleem van gemeentes/eigenaren en ontwikkelaars. Instrumentenmix en maatschappelijk belang (optimaal gebruik maken van gemaakte collectieve investeringen) is breed probleem. Keuzes op alle niveaus nodig. Instrumenten ook.
- Actieprogramma Slim Ruimtegebruik, Verstedelijkingsagenda, Bedrijventerreinen

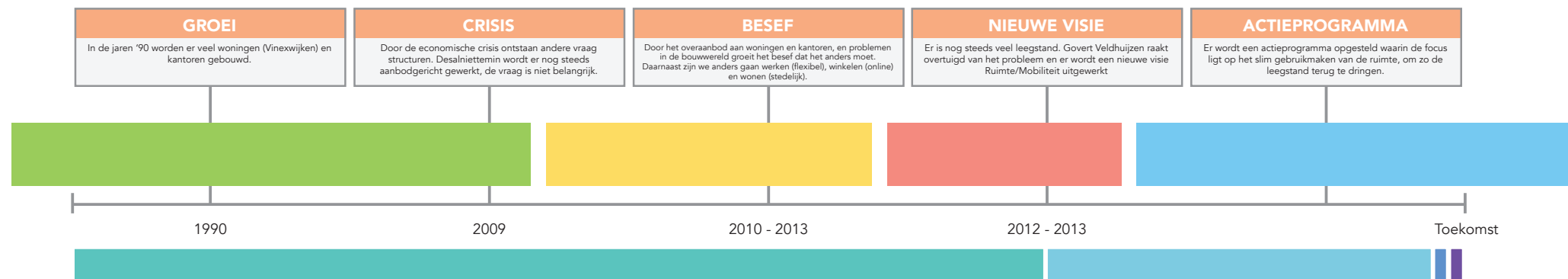


## Lessons learned

- Veel pijn - maar ook veel kansen om met leegstaande gebouwen zichtbare veranderingen en beter gebruik te bewerkstelligen. Benutten voor actuele vraagstukken (vluchtelingen)
- Veel maatwerk + nieuw generiek instrumentarium nodig. Daadkracht nodig voor een keuze voor prioritaire locaties (z. knooppunten) en mogelijke sloop. Tegelijkertijd lange-termijn vraag over eigen toekomstige rol/investeringen.



Legenda fasen: ■ Initiatief ■ Werkafspraken ■ Uitvoering ■ Autorisatie



## Voorgeschiedenis

- 1972 Club van Rome: alternatieven voor fossiele energie nodig, ivm gevolgen voor milieu
- EU – Doelstelling 3x20% minder tot 2020 en nog meer tot 2050
- Energieakkoord (2012): doelstellingen per energiedrager. IPO-sprekt taakstelling per provincie af PZH: 1200 MW - helft op land, helft op zee

## Hoofdrospelers

- Henk Kamp (minister EZ): spreekt met koepels prestatieafspraken.
- IPO conformeert zich namens, en ten koste van provincies aan taakstelling
- Han Weber (Gedeputeerde PZH): accepteert/moet met taakstelling aan de slag, kiest voor netwerkend werken en draagvlak creëren voor realisatie taakstelling. Heeft wel geld maar is voor ruimte voor windmolens afhankelijk van gemeenten (als bevoegd gezag), grondeigenaren (privaat, publiek) en investeerders. Laatste redmiddel: aanwijzing.
- Govert Veldhuijzen en na 2015 Adri Bom (gedeputeerden PZH) óók verantwoordelijk voor ruimtelijke kwaliteit en ruimtelijk instrumentarium.
- Gemeenten: bevoegd gezag ruimte (bestemmingsplan).
- Omwonenden: NIMBY
- Grondeigenaren en investeerders: willen wel maar stuiten op weerstand van omwonenden.
- Het energieteam (PZH): leuke dingen met energie
- Werner & co (PZH): sleuren en trekken aan locaties. Persoonlijke bedreigingen.

## Wending

- Het kabinet (Rutte 2) maakt met betrokken partijen in 2012 het energieakkoord, waarin PZH zich (via IPO) commiteert aan een harde taakstelling van 1.735.5 MW op land [check met 1200 eerder]. Met prestatie-monitor wordt gestuurd op taakstelling.
- Collegiale aanpak nieuw college??

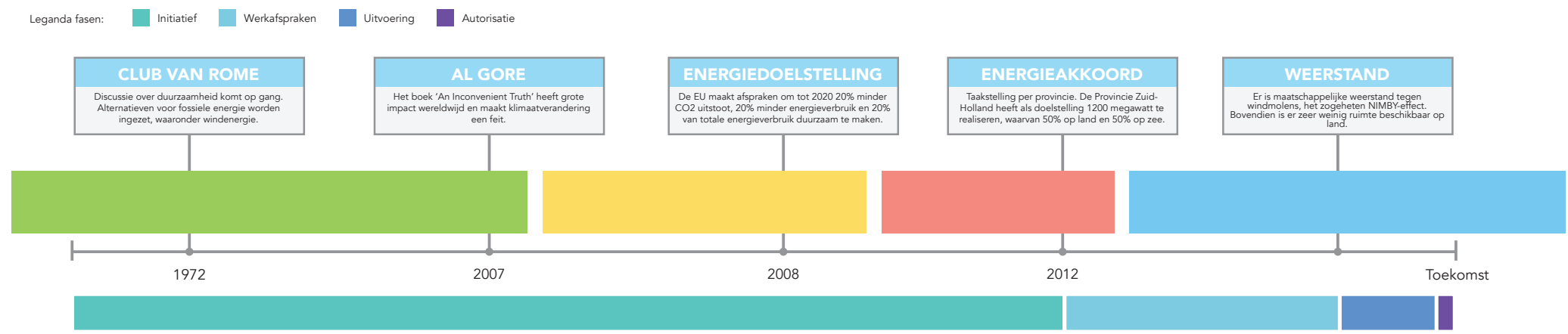
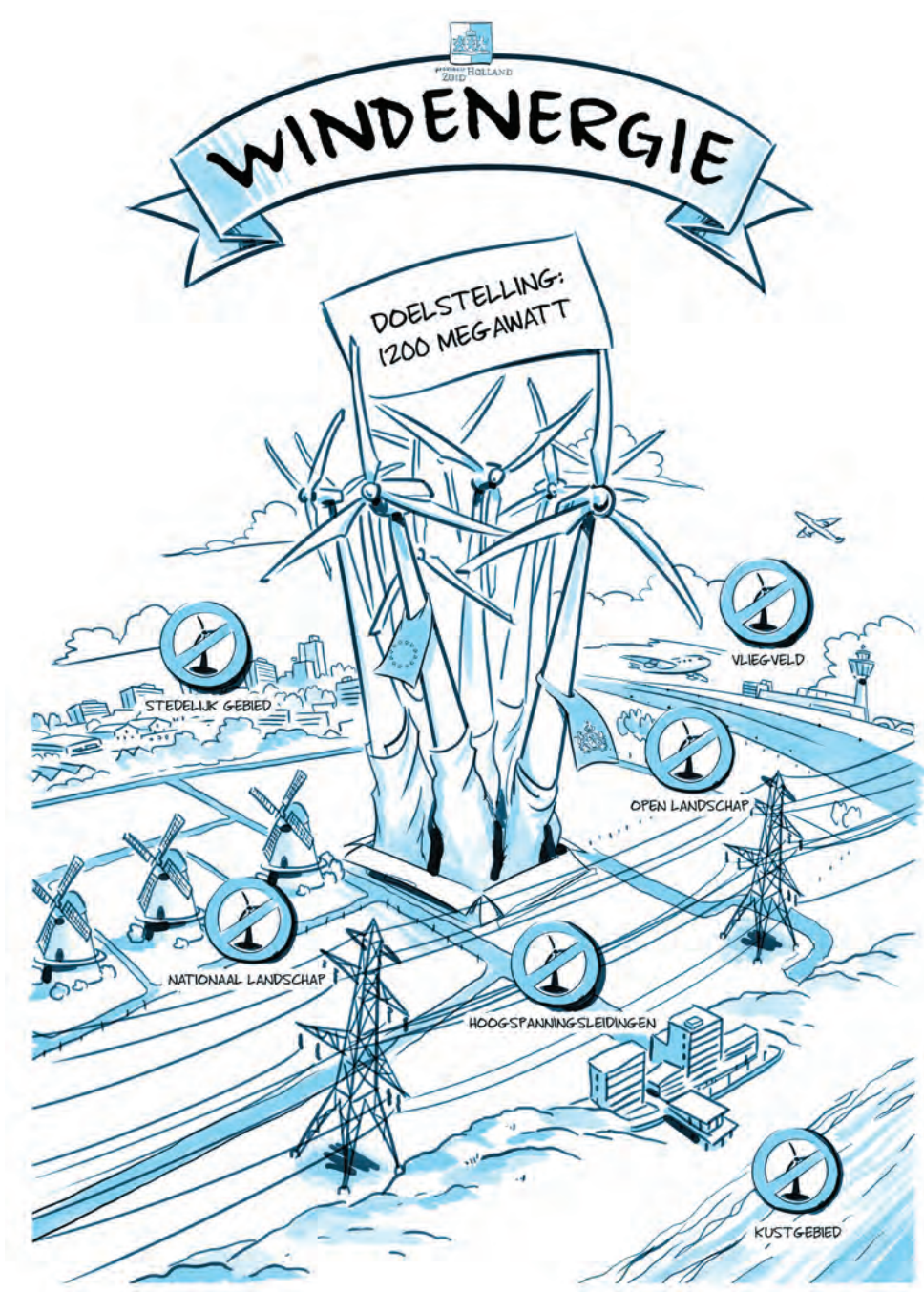
## Waar staan we nu

- weerstand op veel locaties. enkele initiatieven gaan niet door: veel energie en tijd in gesprekken over locaties.
- Beleid is niet flexibel genoeg: daar waar gewenst mag het dan ook weer niet
- Rotterdamse Regio als casus (150 MW is gevraagd – maar dat blijkt niet te lukken. 70MW te weinig. Hoe slim verder acteren.
- Van: Taakstelling staat centraler dan opgave naar integrale benadering van het thema (energie, ruimte, gebied)
- NU 3 sporen: 1 RO-Spoor/PlanMER; 2 Bestuurlijk spoor (maakt het vooral intensief – Han/Adri GS); 3 Maatschappelijk Spoor



## Lessons learned

- Te ambitieuze taakstelling is niet effectief?
- Combi energie en ruimte?
- Projectmatige of beleidsmatige aanpak?





## 4 Wat vraagt het toepassen van interventies?

‘Te lang blijven hangen in een interventie’ is in kleine kring binnen de staf van de Provincie Zuid-Holland gesignaleerd als een probleem. Oplossing is sneller wisselen van interventies, waaronder het stoppen met interventies. Om tot die oplossing te komen moet het wel mogelijk zijn om openlijk met elkaar over interventies te kunnen spreken. Heel openlijk, want dit kan betekenen dat een collega te horen krijgt dat zijn manier van ingrijpen niet langer gewenst is. Mogelijk zijn zelfsturende teams daarvoor een goede voorwaarde. Voornaamste voorwaarde is dat het verschijnsel interventie als zodanig vergaand bespreekbaar is geworden. Dat komt vooral door het spreken in rode, blauwe, groene en gele types medewerkers, want achter die kleuren zitten vormen van interveniëren. Dat maakt de keuze voor het type interventies helder, maar is nog niet hetzelfde als het aan- en uitzetten van interventies. Hoe kan de provincie deze volgende stap zetten?

Het rood-blauw-groen-geel traject van de provincie laat een antwoord zien. Het is een reactie op het feit dat in de afgelopen ca. dertig jaar naast de klassieke overheid een overheid is komen te staan die in tal van relaties samenwerkt met uiteenlopende partijen uit de samenleving. Die reactie komt ook van bijvoorbeeld het beleid rond groene cirkels waarin de provincie het voortouw neemt om tal van partijen om de tafel te krijgen. De provincie heeft geleerd dat het aantal mogelijkheden om te interveniëren veel groter is geworden; daarbij behulpzaam zijn ook de vier kwadranten die de NSOB voor de provincie in beeld heeft gebracht. Die kwadranten tonen overeenkomsten met rood, blauw, groen en geel. Over die kleuren en kwadranten wordt geheel openlijk gesproken binnen de provincie.

Conclusie is dat een openlijk gesprek mogelijk is over het verschil in interventies en dat opent de weg naar een eerlijk gesprek over het aan- en uitzetten van interventies. Die weg is de provincie nu op gegaan, maar het brengt wel een nieuw element aan. Dit is het aan- en uitzetten en dat kan soms een hele opluchting zijn, maar soms ook pijnlijk. Hoe kan de provincie dit leren? Een eerste antwoord is hierover openlijk praten en een tweede antwoord is om het in de praktijk te gaan brengen.

Er is toekomstwaarde gecreëerd en we hebben het idee om een methode te ontwikkelen. Hoe gaan we daarmee aan de slag?

We zijn op zoek naar een punt waarop medewerkers van de provincie samen in staat zijn om situaties en momenten te herkennen waarin de juiste interventie tot ander gedrag moet leiden. Het maakt verschil als beleid in uitvoering is, of nog in voorbereiding, en zo zijn er meer verschillen. Denk aan beleid dat al jaren ongewijzigd is, of eigenlijk nog maar net nieuw, of aan beleid dat politiek gevoelig ligt, of juist niet. Voor de medewerkers moet duidelijk zijn wat je dan gewoon moet doen, maar wat is dat? Op dit punt staat de provincie nog niet en interessant is om in die richting te bewegen. Wat zijn de twee of drie stappen om nu te gaan zetten als provincie? We denken antwoorden te kunnen vinden binnen drie domeinen:

Domein 1: de driehoek tussen bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en behandelend ambtenaar

De maatschappelijke roep om een meer responsieve overheid vraagt om een verschuiving van focus van taakgericht handelen (blauw-rood) naar relatiegericht handelen (groen-geel). We hebben geconstateerd dat dit ook andersom kan zijn. Conclusie is dat in een duurzame en succesvolle interventiestrategie regelmatig wordt geschakeld van de ene naar de andere interventie. Dit betekent ook het schakelen tussen rollen die behandelend ambtenaren spelen. Hun bestuurlijke en ambtelijke opdrachtgevers moeten daar goed mee om kunnen gaan. Een beter presterende provincie maakt voor elke maatschappelijke opgave een expliciete keuze voor haar rollen. Dit vergt consequente doorwerking in werkwijzen, gedrag en interventies, maar dat kan tot spanningen leiden. Denk aan de verantwoording die bestuurders afleggen. Volksvertegenwoordigers verdienen een heldere verantwoording over het schakelen tussen interventies. Dat kan soms lastig zijn, hoewel de politieke praktijk ook geholpen kan zijn met een bestuur dat snel kan schakelen. Bovendien kan collegiaal bestuur het snel schakelen en koppelen tussen interventies versterken.



## Wat vraagt het toepassen van interventies?

1. Schakelen en koppelen tussen interventies
2. Schakelen en koppelen binnen drie domeinen van de provinciale organisatie
3. Naar een methode om te leren schakelen en koppelen tussen interventies

Domein 2: de relatie tussen behandelend ambtenaar en medewerkers

Hoe maak je het makkelijker, minder gevoelig voor een medewerker om te zien dat zijn werk binnen een interventie moet eindigen, omdat een andere interventie beter is? Het helpt om bij de start én tijdens de looptijd van een proces meer bewust te gaan bepalen wat de meest passende interventie voor dat moment is. Dat kun je in je eentje doen, maar veel effectiever is het gesprek tussen collega's. Zeker als dat mensen zijn met ervaringen met uiteenlopende interventies. Als het tot een keuze voor een nieuwe interventie komt, dan helpt het om bewust de match te maken tussen de te plegen interventie en de collega die deze interventie het beste kan doen. Betekent dit een sterke verandering van interventie, dan kan dat in de praktijk lastig zijn. Vraag is of er tussenstappen zijn met behulp van andere soorten interventies, of is misschien een abrupte overgang toch beter? Van wie kunnen we dat leren?

Domein 3: de manager in relatie tot zijn personeel

Op dossier-niveau helpt het als het management zichtbaar inzet op haar sturende rol door de maatschappelijke opgaven voortdurend te verbinden met de op dat moment meest geschikte medewerkers, vanuit het perspectief van de op dat moment meest passende interventie. Dit leidt op dossier overstijgend niveau tot nieuwe opgaven voor het management. Denk aan werving en selectie van nieuwe medewerkers. Goed is om dan bijzondere aandacht te besteden aan de vaardigheid om soepel te schakelen en koppelen tussen interventies, en om daar met collega's over te kunnen praten. Denk ook aan de cyclus van beoordelings- en functioneringsgesprekken en om daar het gesprek hierover te kunnen voeren. Op zowel dossier-niveau als dossier-overstijgend niveau helpt het als het management zichtbaar inzet op haar faciliterende rol door het stimuleren van de gewenste persoonlijke ontwikkeling bij medewerkers en het stimuleren van teamgericht denken en handelen.

Tot slot

Wat zijn de twee of drie stappen om te gaan zetten als provincie om het lopende gesprek over interventies vooruit te helpen? Wij constateren dat dit gesprek kansen biedt om als provincie te leren schakelen en koppelen tussen interventies. We constateren ook dat dit niet zomaar geleerd is; zo is

het gesprek over interventies ook niet zomaar op gang gekomen. Wel kan de investering in dit gesprek zich nu verder uitbetalen door de volgende stap te zetten. Ons voorstel is ontwikkeling van een methode om te leren over het schakelen en koppelen tussen interventies. Ons voorstel is ook om bij die ontwikkeling rekening te houden met het onderscheid tussen de drie domeinen die wij hierboven noemen. Toepassing van de methode zal per domein verschillen. Dat leidt tot slot tot een antwoord op de vraag welke stappen de provincie nu kan zetten: ontwikkeling van een methode om per domein te leren over het schakelen en koppelen tussen interventies.

