

# VERSLAG

## STIRR-leersessie 'Regionale beeldverhalen. Van plan naar uitvoering'

19 juni, Zalencentrum La Place, Utrecht

Voorzitter: Marien Borgstein – projectenregisseur STIRR

Verslag: Rob Berkers – senior projectleider STIRR

### Inleiding

Marien Borgstein heet een ieder welkom. Er volgt een voorstelronde. Vervolgens geeft hij het woord aan Rob Berkers, senior projectleider bij STIRR. Rob geeft een korte toelichting over wat STIRR voor organisatie is en over het kennisprogramma Regionale Beeldverhalen.

### STIRR en het Kennisprogramma Regionale Beeldverhalen

Stichting Innovatie Recreatie en Ruimte (STIRR) is een initiatief van een aantal vooruitstrevende recreatieondernemers, gestart met het Manifest van Hattem in 2006 en fungeert als aanjager van initiatieven op het snijvlak van recreatie en ruimte. Dat doen we door innovaties in de praktijk te ondersteunen en kennis hierover te ontwikkelen en verspreiden. Hiervoor is destijds het Innovatieprogramma Recreatie&Ruimte opgestart voor de periode 2009-2011. Het vervolg hiervan loopt via het Kennisprogramma Regionale Beeldverhalen, een 3-jarig programma voor de periode 2010-2012 dat gefinancierd wordt door het ministerie van EL&I.

Een regionaal beeldverhaal is een middel voor het stimuleren van regionale gebiedsontwikkeling en het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit resulterend in concrete investeringen. Het prikkelt ondernemers, organisaties en overheden om samen nieuwe product-markt combinaties te ontwikkelen. Zo trekt een regionaal beeldverhaal meer recreanten en toeristen naar de regio en zorgt voor economische groei. Die groei kan weer gebruikt worden om de kwaliteit van de omgeving op peil te houden.

### Waarom deze leersessie?

In de projecten die we monitoren zien we dat het vaak lastig is om de stap te zetten van plan naar uitvoering. Ook in gesprekken met betrokkenen horen we dat dit vaak een worsteling is. Het met elkaar schetsen van een mooi vergezicht lukt vaak nog wel, maar hoe zorgen we dat die ideeën ook werkelijkheid worden? Voor een belangrijk deel hebben ondernemers hier een verantwoordelijkheid. Maar wat kun je doen als overheid of procesaanjager om te zorgen dat dit proces snel en goed verloopt? Dit vraagstuk staat centraal tijdens de leersessie. Deze leersessie heeft als doel te komen tot een aantal kritische succesfactoren..

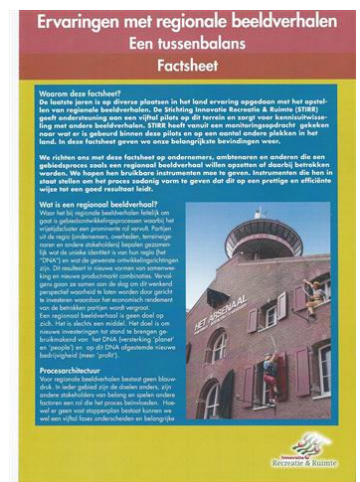
### Inleidende presentaties 'van plan naar uitvoering'

De bijeenkomst wordt afgetrapt door een tweetal sprekers: Andrew van der Zee (Lid Adviescommissie Regionale Beeldverhalen<sup>1</sup>) en Jan Kromwijk (eigenaar Jachthaven Marnemoende in IJsselstein).

Andrew van der Zee vertelt over zijn ervaringen bij de bezoeken aan de pilotprojecten. Hij benadrukt dat problemen in de uitvoeringsfase vaak zijn terug te voeren op het feit dat er in de planfase zaken niet goed lopen. Vier facetten die in zijn betoog vooral naar voren kwamen, waren:

1. Zorg voor een goede communicatie.
2. Zorg dat er een aanjager is die ook een aanjaagrol mag spelen.
3. Zorg dat er voldoende financiën zijn.
4. Maak helder vanuit welk perspectief er geopereerd wordt

<sup>1</sup> De Adviescommissie Regionale Beeldverhalen is een commissie voor advies en bijstand. Deze commissie, die onder leiding staat van Riek Bakker, is ingesteld door STIRR en richt zich primair op de vijf landelijke pilots. Zie voor meer informatie: <http://www.recreatieenruimte.nl/adviescommissie-regionale-beeldverhalen>



Ad 1. Regionale beeldverhalen en andere gebiedsprocessen kennen een lange looptijd. In die periode zullen urgenties veranderen. Te vaak wordt daarover onvoldoende gecommuniceerd. Met als gevolg dat een proces stil komt te liggen zonder dat andere betrokkenen weten waarom. Of dat een proces doordendert in een richting waarvan sommigen weten dat deze kansloos is, omdat bestuurders inmiddels een andere koers zijn gaan varen of omdat een ondernemer door veranderende omstandigheden besloten heeft toch niet te gaan investeren. Het is niet erg dat je van mening verandert, maar communiceer dit!

Ad 2. In een proces met vele stakeholders kan een aanjager, die op gezette tijden langskomt om de partijen weer goed bij de les te krijgen of een duwtje in een bepaalde richting te geven enorm nuttig zijn. Organiseer dat er zo'n aanjaagteam (of persoon) is en neem de adviezen van deze aanjager ook ter harte.

Ad 3. Je weet tevoren dat er bij een complex proces als een beeldverhaal altijd onverwachte vragen zullen opduiken. Zorg dat er een potje met geld is waar je gemakkelijk over kunt beschikken om in te zetten als er extra expertise nodig is.



Ad 4. Belangrijk is je te realiseren vanuit welk perspectief het proces is gestart, Wie heeft als eerste de sense of urgency gezien en daarmee het belang van een succes: ondernemer of overheid/publieke agenda?

Jan Kromwijk vertelt over het proces dat hij doorlopen heeft om zijn agrarisch bedrijf om te bouwen naar een recreatiebedrijf. Een proces dat zo'n 10 jaar in beslag heeft genomen. Nadat er duidelijkheid was ontstaan dat zijn agrarisch bedrijf op termijn weg zou moeten, omdat het gebied een natuur- en recreatiefunctie kreeg, was de eerste reactie om elders een boerderij over te nemen. Echter, als ondernemer bleek zijn drive minder bij het boeren te liggen waardoor er gekozen is om in te haken op de nieuwe ontwikkelingen in het gebied. Hier door is er een jachthaven, een restaurant en een winterstalling ontwikkeld en zal er op termijn nog een groepsaccommodatie bij komen.

Jan is zelf erg te spreken over de samenwerking met de overheden, en dan met name de provincie, in het proces dat hij doorlopen heeft. Als kritische succesfactoren in het proces dat hij doorlopen heeft noemt hij:

1. Sense of urgency bij gebiedspartijen
2. Bestuurlijke ervaring en bestuurlijk netwerk
3. Samenwerking met een adviesbureau dat op basis van 'no cure, no pay' wilde ondersteunen
4. Overheden die bereid zijn mee te denken over het sluitend krijgen van de begroting & Eén coördinerend ambtenaar voor het gehele vergunningentraject
5. Het vertrouwen dat hij wekte bij overheden door zijn agrarische bedrijf te stoppen nog voordat zijn recreatieve toekomst was zeker gesteld.
6. Inzet op ecologie
7. Grondpositie

Ad 1. Met name de provincie was er veel aan gelegen om het gebied met vaart om te vormen tot een natuur- en recreatiegebied dat door de bewoners van Leidsche Rijn gebruikt kon worden. De provincie zag in dat de plannen van Jan Kromwijk prima paste in de ontwikkeling die de provincie voor ogen stond.

Ad 2. Doordat Jan jaren actief was geweest in de gemeentepolitiek en in andere bestuurlijke gremia, kende hij de plannen vroegtijdig en vrij gedetailleerd, kende hij de juiste personen en werd hij door hen ook ontvangen.



Ad 3. Voor een kleine ondernemer zijn advies- en vergunningentrajecten duur. Als er niet een adviesbureau was geweest dat op 'no cure, no pay'-basis wilde werken, dan was Jan er wellicht niet eens aan begonnen.

Ad4. Jan Kromwijk had diverse inkomstenbronnen, zoals compensatiegeld voor de kapitaalvernietiging van gebouwen, de verkoop van melkquota, landgoed ontwikkeling, natuuronderhoud en –beheer voor SBB en zandwinning. Op elk van deze punten geldt dat de overheid voor een minimale compensatie had kunnen kiezen. Maar dan was het plan gesneuveld. Gelukkig is de overheid bereid geweest om met een welwillende blik te kijken wat mogelijk is om de opbrengsten te vergroten. Hierdoor is als het ware een verdienmodel gecreëerd. In totaal heeft Jan 18 vergunningen moeten aanvragen bij 6 instanties. Vanuit de provincie is deze vergunningverlening door één persoon begeleid. Dit leidde tot efficiëntie en snelheid.

Ad 5. In 2000 brak er een veeziekte uit op zijn bedrijf, waarna hij zijn gehele veestapel moest ruimen. Jan heeft er toen voor gekozen om geen nieuw vee te kopen. Dit terwijl de vergunningverlening nog niet geheel rond was. Dat hij zo handelde gaf veel vertrouwen bij overheden dat hij echt voornemens is snel de stap naar recreatieondernemer te maken.

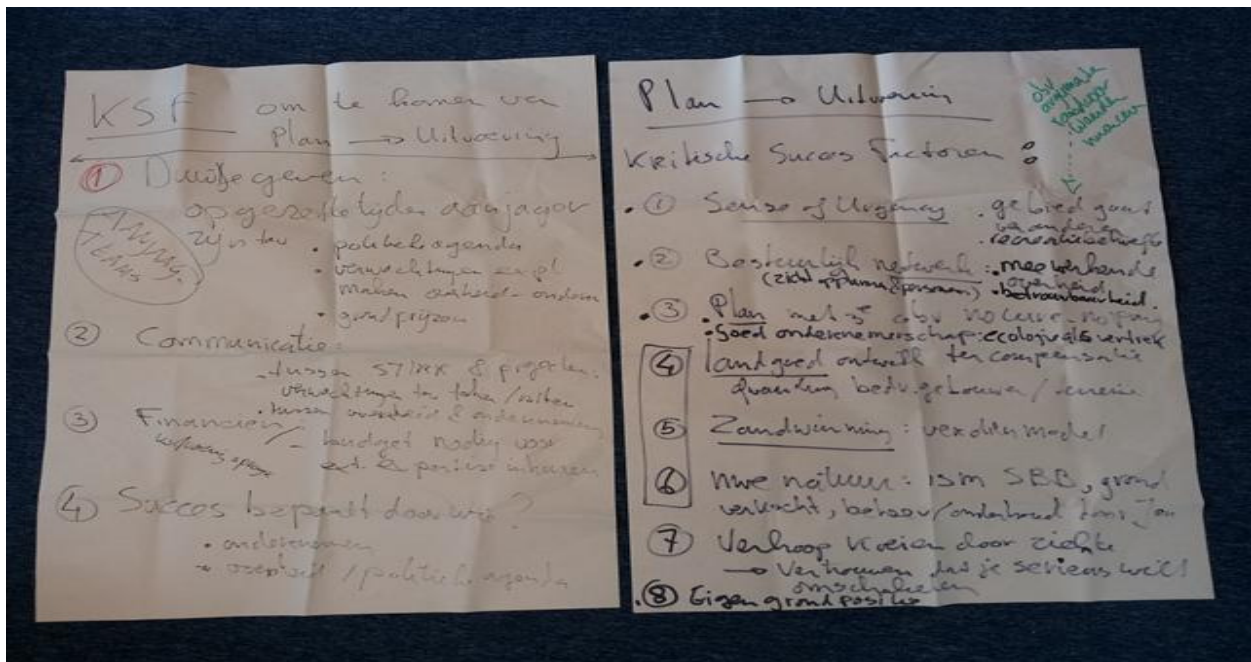
Ad 6. Jan heeft sterk ingezet op ecologie. Dit maakt dat zijn bedrijf uniek is in zijn soort en dat overheden en omwonenden steeds enthousiast zijn geweest over zijn plannen.

Ad 7. Als Jan Kromwijk hier niet al een grondpositie had gehad dan had hij met een zelfde plan bot gevangen, denkt hij. Dit is iets om als overheid over na te denken; zou je niet ontvankelijker moeten en kunnen zijn voor ondernemers van buitenaf, dus zonder eigen grondpositie?

### **Conclusies en aanbevelingen**

Op basis van de presentaties en de levendige discussie die daarop volgde, is een aantal aanbevelingen te noemen. Hiervoor is al een aantal kritische succesfactoren genoemd. We concentreren ons hier op nog niet genoemde elementen. En daarbij beperken we ons tot de factoren die betrekking hebben op het overheidshandelen.

1. Wees als overheid betrouwbaar.
2. Faciliteer als overheid ondernemers als mede-ontwikkelaars.
3. Stel in gebiedsprocessen het verdienmodel centraal.
4. Zoek als overheid de versnelling in het proces.
5. Maak als provincie je eigen visie, maar sluit voor de uitvoering nauw aan bij datgene wat regionaal en lokaal leeft.



Ad 1. Voor een ondernemer is het essentieel dat hij te maken heeft met een betrouwbare (consistente) overheid. In de praktijk blijkt dat de overheid niet betrouwbaar is; er zijn immers tussendoor verkiezingen en dus beleidsveranderingen. Twee oplossingen die hiervoor genoemd zijn:

- Leg vast wat je vast kunt leggen. Een overheid zal niet zo snel vastleggen dat de visie ongewijzigd blijft, wat wel kan is vastleggen dat een concreet project uitgevoerd zal gaan worden.
- De overheid kan meer vanuit de positie van de ondernemers redeneren en zich meer bewust worden van de grote financiële risico's die ondernemers lopen door inconsistent beleid.

Ad 2. Overheden willen steeds vaker dat ondernemers mede-ontwikkelaars worden van de ruimte. Er zijn heel wat ondernemers die zo'n rol ook wel ambiëren. Maar dat wil nog niet zeggen dat zij dit zelf kunnen. Het vraagt immers specifieke kwaliteiten en het vraagt voldoende tijd. En dat laatste is lastig als je ook een bedrijf te runnen hebt. Daarom de aanbeveling: maak het financieel mogelijk dat een coördinator of facilitator hen ondersteunt.

Ad 3. Het gebeurt nog te vaak dat een overheid een plan al erg ver uitwerkt voordat ondernemers in het proces betrokken worden. Met als gevolg dat er een plan ligt waar ondernemers niet echt warm voor lopen omdat er te weinig verdiend kan worden. Vraag ondernemers om eerder mee te denken, zodat er een visie komt te liggen waar verdien capaciteit aan gekoppeld kan worden.

Ad 4. Overheden zijn erg gefocust op een zorgvuldig proces. Dat is logisch; dat mag van hen verwacht worden. Deze zorgvuldigheid leidt er vaak toe dat het proces lang duurt. En dat is nadelig voor ondernemers die snel op ontwikkelingen kunnen inspelen. Dus voor deze ondernemers is het proces eigenlijk helemaal niet zorgvuldig. Probeer als overheid waar mogelijk processen te versnellen.

Ad 5. Door bij de realisatie van je visie aan te sluiten bij urgenties en energie in de regio, bereik je dat het draagvlak hoog is en projecten sneller gerealiseerd worden.

### Hoe nu verder?

Rob Berkers vertelt dat het Kennisprogramma Regionale Beeldverhalen nog een half jaar doorloopt. STIRR wil in dit half jaar vooral over de uitvoeringsfase meer kennis vergaren. Vandaag was een goede eerste exercitie, waarin een aantal problemen is benoemd en geduid en een begin is gemaakt met het formuleren van oplossingen. We willen daar verder in komen.



We zullen u allen daarvan op de hoogte houden. Een onderwerp dat een volgende keer opgepikt kan worden is 'hoe kan het gebiedsproces dat nu 8-10 jaar duurt versneld worden?'

Meer weten:

Rob Berkers – senior projectleider STIRR; 06 - 36 16 59 34, r.berkers@berkersadvies.nl

Marien Borgstein – projectenregisseur STIRR; 06-51563743, m.borgstein@wur.nl

**Deelnemers**

Organisatie	voornaam	Achternaam
Provincie Gelderland	Mijnke	van Kleef
Provincie Limburg	Yvonne	Kokkelkoren
Dijk van een Delta/ OVSL	Joeri	de Bekker
Provincie Noord-Brabant	Francis	Witmer
Recreatie Midden Nederland	Marieke	Fleer
Vrijetijdshuis Brabant	Joline	Vriens
Leisure Boulevard/ Kamer van Koophandel Brabant	Femke	Arts
Vrijetijdshuis Brabant	Manon	van Straaten
Provincie Noord-Holland	Elvira	Visser
Provincie Noord-Brabant	Martine	Kreuger
Plattelandshuis Achterhoek	Edwin	Kok
NV NOM	Anja	Rombout
Gebiedscommissie Stad en Land Utrecht/ DLG	Simon	Hofstra
Alterra-WUR	Jan	Vreke
DLG	Peter	Kurstjens
STIRR/ LEI-WUR	Ronald	de Graaff
EL&I	Peter	van Tilburg
Jachthaven Marnemoende	Jan	Kromwijk
Akzee B.V.	Andrew	van der Zee
STIRR/ LEI-WUR	Marien	Borgstein
STIRR/ Berkers Advies	Rob	Berkers