

Ervaringen met regionale beeldverhalen

Een tussenbalans

Factsheet

Waarom deze factsheet?

De laatste jaren is op diverse plaatsen in het land ervaring opgedaan met het opstellen van regionale beeldverhalen. De Stichting Innovatie Recreatie & Ruimte (STIRR) geeft ondersteuning aan een vijftal pilots op dit terrein en zorgt voor kennisuitwisseling met andere beeldverhalen. STIRR heeft vanuit een monitoringsopdracht gekeken naar wat er is gebeurd binnen deze pilots en op een aantal andere plekken in het land. In deze factsheet geven we onze belangrijkste bevindingen weer.

We richten ons met deze factsheet op ondernemers, ambtenaren en anderen die een gebiedsproces zoals een regionaal beeldverhaal willen opzetten of daarbij betrokken worden. We hopen hen bruikbare instrumenten mee te geven. Instrumenten die hen in staat stellen om het proces zodanig vorm te geven dat dit op een prettige en efficiënte wijze tot een goed resultaat leidt.

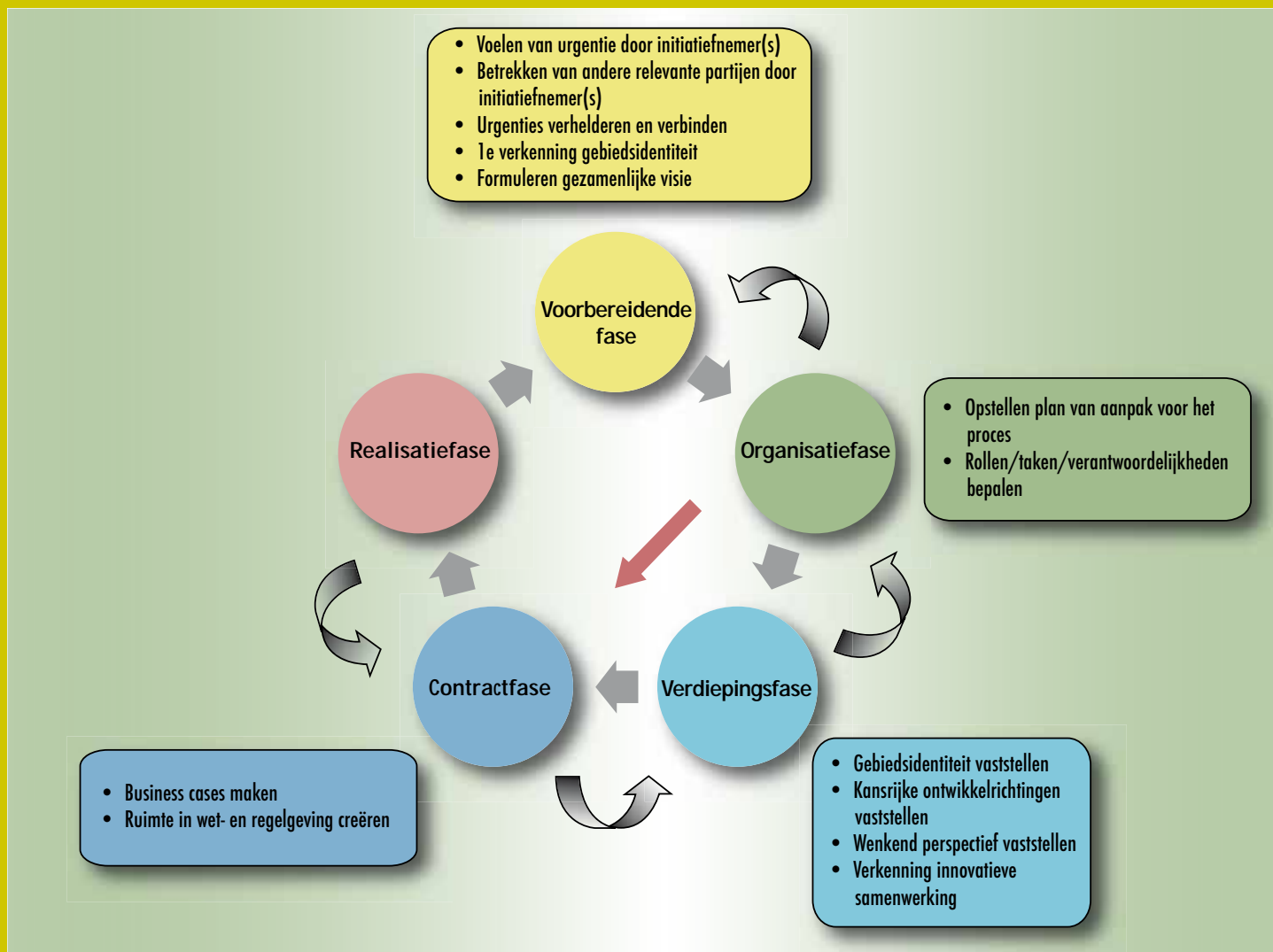
Wat is een regionaal beeldverhaal?

Waar het bij regionale beeldverhalen feitelijk om gaat is gebiedsontwikkelingsprocessen waarbij het vrijetijdscuster een prominente rol vervult. Partijen uit de regio (ondernemers, overheden, terreineigenaren en andere stakeholders) bepalen gezamenlijk wat de unieke identiteit is van hun regio (het "DNA") en wat de gewenste ontwikkelingsrichtingen zijn. Dit resulteert in nieuwe vormen van samenwerking en nieuwe product-markt combinaties. Vervolgens gaan ze samen aan de slag om dit wenkend perspectief waarheid te laten worden door gericht te investeren waardoor het economisch rendement van de betrokken partijen wordt vergroot. Een regionaal beeldverhaal is geen doel op zich. Het is slechts een middel. Het doel is om nieuwe investeringen tot stand te brengen gebruikmakend van het DNA (versterking 'planet' en 'people') en op dit DNA afgestemde nieuwe bedrijvigheid (meer 'profit').

Procesarchitectuur

Voor regionale beeldverhalen bestaat geen blauwdruk. In ieder gebied zijn de doelen anders, zijn andere stakeholders van belang en spelen andere factoren een rol die het proces beïnvloeden. Hoewel er geen vast stappenplan bestaat kunnen we wel een vijftal fases onderscheiden en belangrijke





bouwstenen binnen elk van die fases. We hebben deze hoofdfases en (mogelijke) bouwstenen daarbinnen schematisch weergegeven.

Een tweetal opmerkingen bij dit schema is op zijn plaats. De belangrijkste is: zie dit schema niet als een blauwdruk. Gebruik het vooral als handig hulpmiddel om een opzet te maken die voor de gegeven situatie de beste is.

Een andere belangrijke opmerking is: een regionaal beeldverhaal is een ad hoc en interatief proces. Het is niet zo dat de ene fase altijd in de genoemde volgorde over gaat in de volgende fase. Soms worden sprongen gemaakt vooruit, waarbij een of meer stappen worden overgeslagen. Maar regelmatig ook moet weer een stap achteruit gemaakt worden. Dit is in het schema met de verschillende pijlen weergegeven. Vaak ook bevindt een proces zich in meerdere fa-

ses tegelijk. Dan vindt bijvoorbeeld verdieping plaats ten aanzien van de lange termijnvisie, en worden tegelijkertijd al businesscases gemaakt voor projecten die op korte termijn gerealiseerd kunnen worden.

Kritische succesfactoren

Op basis van de door ons geanalyseerde regionale beeldverhalen en andere gebiedsprocessen, hebben wij een top 10 van kritische succesfactoren gemaakt. Wanneer deze factoren in ogenschouw zijn genomen, dan komt dat de kwaliteit en/ of de snelheid van het proces ten goede.

Formuleer urgenties en doelen scherp

Start een proces met een scherpe beschrijving van de problematiek en van de doelen die je met elkaar wilt bereiken. Dit lijkt een open deur, maar omdat er meerdere stakeholders betrokken zijn, met elk eigen urgenties en doelen, is dit nog niet zo makkelijk.

Neem voldoende tijd voor deze stap. Verzeker je ervan dat de direct betrokkenen het eens zijn over de urgenties en de doelen voordat je het proces verder voortzet. Schenk ook aandacht aan de begrenzing, zowel ruimtelijk als anderszins: wat hoort nog wel, en wat niet meer tot je opgave?

Voldoende financiering, publiek-privaat, realistisch verdeeld

Een gebiedsproces komt niet zonder financiering van de grond. Er is geld nodig voor de organisatie van het proces en bovendien moet er ook geïnvesteerd worden in de uitvoering van de plannen. Dit komt alleen van de grond als je met elkaar vindt dat een dergelijk proces ook écht belangrijk is. Investerings in tijd en geld moeten naar verhouding van ieders belang, rol en mogelijkheden door betrokkenen worden ingevuld. Publieke en private partijen hebben hier beide een verantwoordelijkheid. Het procesgeld zal zeker in het begin vooral van de overheden moeten komen. Het is wel raadzaam dat ondernemers financieel bijdragen, zodat het ook een gezamenlijk proces is. Maar ondernemers ontbreekt het vaak aan de middelen om echt fors bij te dragen. Bovendien speelt het gevaar van freeriders hetgeen ondernemers terughoudend maakt; ook ondernemers die niet meebetalen profiteren van het proces. Van ondernemers mag verwacht worden dat zij vanaf het begin investeren in tijd. De ervaring leert dat er altijd een aantal voorlopers bereid is om deze inspanning te leveren. Ook mag van ondernemers verwacht worden dat zij in de uitvoeringsfase financieel bijdragen door te investeren in producten en diensten. Dit betekent echter niet dat de overheid zich eenmaal in de uitvoeringsfase kan terugtrekken. Ook dan is er een belangrijke rol voor de overheid weggelegd om voortgang in het proces te houden met procesgeld.

Zorg dat er een boegbeeld is, een inspirator

Het helpt enorm als een regionaal beeldverhaal een boegbeeld heeft. Iemand die anderen kan motiveren om mee te gaan doen en mee te blijven doen, die het totaalproces aanjaagt, die zorgt dat coûte que coûte de doelen worden behaald. Iemand die ook bestuurlijk zaken voor elkaar kan krijgen. Dit moet iemand zijn met aanzien bij zowel overheden, ondernemers als andere organisaties. Zo'n boegbeeld kan vanuit de overheid komen (een gedeputeerde, een burgemeester), maar bijvoorbeeld ook uit de ondernemerswereld. Dit boegbeeld hoeft zeker niet alles alleen te doen. Daar rondom zitten professionals die veel werk uit handen kunnen nemen.

Maak gebruik van energie bij mensen

De intentie is dat uiteindelijk een veelheid aan partijen (ondernemers, overheden, terreinbeheerders) aanhaakt bij het beeldverhaal. Maar begin met een kerngroep van personen die echt warm lopen voor het proces. Mensen die wat willen en in een positie zitten dat ze ook wat kunnen. Zet met hen de eerste stappen. Als het proces meer body heeft gekregen is het tijd om te verbreden.

Durf te starten

Het maken van een regionaal beeldverhaal is een proces vol onzekerheden. Het is inherent aan gebiedsontwikkeling dat er geen 100% zekerheid bestaat. Wacht dus niet met starten, of met het benaderen van andere partijen omdat er veel nog onzeker is. Voorkom dat 'het betere' de vijand wordt van 'het goede'. Heb vertrouwen in jezelf en je partners.

Stuur vanaf het begin op investeringen

Een regionaal beeldverhaal is geen doel op zich, maar een middel om te komen tot versterking van de economie en van de ruimtelijke kwaliteit. Investeerdere kunnen grote en kleine partijen zijn, partijen uit de regio en van elders, betrokkenen



van het eerste uur en anderen, private en publieke partijen. Per situatie zal het verschillen welke partijen de voorkeur hebben. Maar altijd geldt: stuur er op dat de geschikte partijen tijdig aan tafel komen en dat er een verhaal komt dat hen inspireert om tot investeringen te komen. En in het verlengde hiervan: zorg dat de ambities en de investeringen in lijn zijn. Hoe groter de ambitie, hoe (kapitaal)krachtiger de partijen die nodig zijn om deze te realiseren. Zorg dus dat deze sterke partijen aan tafel zitten als de ambitie hoog is. Dat kan een kleine groep grote investeerders zijn, maar ook een grotere groep kleinere ondernemers die bereid is om gezamenlijk via substantiële investeringen het gebied te versterken. Omgekeerd geldt; stel je ambitie (voor de korte termijn) bij als het niet lukt om partijen met voldoende investeringskracht aan het proces te verbinden. Aan luchtfietserij heeft niemand wat.

Stel een goede procesmanager aan die voldoende tijd beschikbaar heeft

Een regionaal beeldverhaal heeft een goede procesmanager nodig. Iemand met ervaring in het managen van processen, een verbinder, iemand die zich kan inleven in publieke en private partijen, die het vertrouwen heeft van de stakeholders en –zeker niet het minst belangrijk– die voldoende tijd kan vrijmaken om het proces te leiden. Deze combinatie van factoren maakt dat de keuze voor een externe procesmanager vaak voor de hand ligt.

Ontwikkel een proces met meerdere snelheden

Een regionaal beeldverhaal heeft als doel om een regio een flinke impuls te geven. Dat is een kwestie van lange adem. Nieuwe samenwerkingsverbanden moeten tot stand gebracht worden en nieuwe concepten moeten ontwikkeld worden. Tegelijkertijd geldt dat quick wins mogelijk en nodig zijn. Nodig omdat successen er voor zorgen dat partijen betrokken blijven. Zorg dus dat er in het proces tegelijkertijd op beide wordt gestuurd.

Ga af en toe terug naar een eerdere processtap

Het is eerder in deze factsheet al opgemerkt; het maken van een regionaal beeldverhaal is geen lineair proces. Als het proces minder goed vlot dan gehoopt, is het vaak verstandig om weer terug te gaan naar vorige stappen en de kernvragen te stellen: Hebben we nog allemaal dezelfde doelen voor ogen? Zijn de rollen en taken nog voor iedereen helder en zijn deze ook juist voor deze fase van het proces?

Verbind het proces met andere initiatieven

Verbind het regionaal beeldverhaal met andere trajecten in de regio (of landelijke trajecten). Hierdoor ontstaat een betere inhoudelijke afstemming, kunnen proces- en uitvoeringsgelden mogelijk worden gebundeld, kan kennis worden gedeeld en het draagvlak en de draagkracht worden vergroot.

Meer informatie

STIRR, Kennisprogramma regionale beeldverhalen
www.recreatieenruimte.nl / Info@recreatieenruimte.nl



Ministerie van Economische Zaken,
Landbouw en Innovatie



Stichting Innovatie Recreatie en Ruimte

Stichting Innovatie Recreatie en Ruimte (STIRR) is een initiatief van een aantal vooruitstrevende recreatieondernemers en fungeert als aanjager van initiatieven op het snijvlak van recreatie en ruimte. We brengen partijen samen, we denken met hen mee, jagen zelf innovaties aan en zorgen dat leerervaringen worden gedeeld. Dit doen we op onze website (www.recreatieenruimte.nl), via onze nieuwsbrief, in bijeenkomsten en via publicaties.

Kennisprogramma Regionale Beeldverhalen

In opdracht van het Ministerie van EL&I voert STIRR sinds 2010 het Kennisprogramma Regionale Beeldverhalen uit. In het kennisprogramma ontwikkelen en verspreiden we kennis over regionale beeldverhalen. Deze factsheet is opgesteld in het kader van het Kennisprogramma Regionale Beeldverhalen.

STIRR, Driebergen, mei 2012