

Innovatiefaciliteit Recreatie en Ruimte (IFR&R) **Verslag workshop good practices, 29 september 2009 bij RGV, Arnhem**

Aanwezig

Erik Droogh (RGV), Gerard Berkelmans (Groene Kamer), Arno Boomert (Molecaten, Waterdunen), Erik van de Brand (zelfstandig consultant), Hans Hillebrand (Habitura) Theo Hutten (NHTV), Marien Borgstein (STIRR), Rob Berkers (STIRR) en Stijn Boode (Kenniscentrum Recreatie)

Presentatie eerste resultaten good practices

Rob Berkers presenteert de eerste resultaten van de good practices. Deze zijn verkregen uit drie interviews met ondernemers (de heren Berkelmans, Northolt en Boomert).

De gepresenteerde groslijst van good practices is:

Conceptontwikkeling

1. Denk flexibel over je concept, maar houd wel vast aan de kernwaarden
2. Doe leerervaringen en inspiratie op in andere sectoren
3. Werk aanbodsgericht! Maar zorg hierbij wel voor grote kennis van de vraagkant.

Bestuurlijk proces en besluitvorming

4. Bepaal het juiste moment om een besluit te laten nemen
5. Laat een ander (bijvoorbeeld bestuurder) scoren met jouw succes
6. Benoem de meerwaarde van je project voor anderen en speel in op ontwikkelingen
7. Denk goed na over de manier en de momenten waarop je communiceert
8. Creëer goodwill bij betrokken en nog niet betrokken partijen, zorg dat ze je iets gunnen
9. Klaag niet. Zoek de oplossing bij je zelf.
10. Betrek belanghebbende 'buren' vroegtijdig

Samenwerking

11. Zoek samenwerkingspartners op die dezelfde energie hebben
12. Maak andere partijen mede-eigenaar van je plannen, door synergie in ideeën na te streven

Competentie- en kennisontwikkeling

13. Ambtenaren en bestuurders kennen niet alle mogelijkheden van wet- en regelgeving: dat biedt kansen.
14. Subsidies bieden mogelijkheden. Ken en benut ze.

Feedback op de presentatie van de good practices

- De aanwezigen herkennen op hoofdlijnen de good practices. Kanttekening is wel dat ze hier niet vanuit de context van de pilots gepresenteerd worden. En die context is heel bepalend.
- De thema's **omgaan met de ruimte** en **duurzaamheid en mobiliteit** komen niet voor in de gepresenteerde groslijst van good practices, maar behoren wel in tot het innovatieprogramma en zijn ook in de interviews aan bod geweest. Rob Berkers erkent dit, maar geeft aan dat het bij omgaan met ruimte vaak gaat om het bestuurlijk proces. Daar komt dit onderwerp dus terug. Allen zijn het erover eens dat het apart benoemen van het thema **omgaan met de ruimte** essentieel is. Het geeft de meerwaarde van ruimte en ruimtelijke kwaliteit aan.
- Er is discussie over de vraag: **voor wie** wil de Innovatiefaciliteit de pilots vastleggen en uitdragen? Voor individuele ondernemers? Of voor een breder netwerk? Doel van het vastleggen en uitdragen van de good practices is om de 'volgers' te laten leren van de 'innovators'. Doelgroep is daarmee primair de ondernemers maar ook het netwerk waarmee de ondernemer te maken heeft: overheden en organisaties.
- Voorliggende vraag is: zijn de leerervaringen uit de pilots **contextgevoelig**, of zijn ze zo te benoemen dat andere ondernemers er ook mee aan de slag kunnen? Aanwezigen zijn van mening dat de context wel bepaald hoe een good practices te lezen is. De context kan dus niet weggelaten worden, zeker niet in dit stadium.
- Volgens de aanwezigen zit er een duidelijk verschil tussen **good practices voor individuele ondernemers** en **voor de sector** als geheel. Als je de ambitie hebt een set

aanbevelingen te doen voor ondernemers kom je er niet met alleen vijftien of dertig leerervaringen.

- De aanwezigen vragen bij de good practices aandacht voor de tegenstelling korte termijn – lange termijn. Op korte termijn moeten financiers betaald worden, op lange termijn wil je vasthouden aan je concept, en een lange termijn rendement realiseren.

Discussie over good practices

De open discussie over de good practices is weergegeven aan de hand van zes thema's.

1. Omschrijving van de good practices

- Aanbeveling is om de cases eerst vanuit de context te bezien en vervolgens de good practices hieruit halen. De dilemma's waar ondernemers mee liepen of lopen zijn niet te dupliceren, maar anderen kunnen er wel van leren.
- Voor gebiedsontwikkeling zijn recent good practices in beeld gebracht. Gebruik deze ervaringen bij de casebeschrijvingen. Ga uit van drie niveaus van urgentie: gebied – beleid – ondernemer (zie 4).
- Vervolgens moeten de cases gecheckt worden op cruciale ervaringen, cruciale vaardigheden, handelingen en leerpunten. Na de check is de case als het ware te "herschrijven" vanuit deze ervaringen, vaardigheden etc.

2. Product- en conceptomschrijving

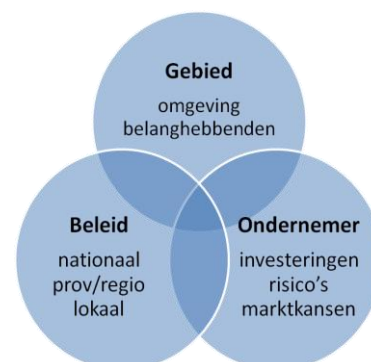
- Om succesvol te zijn moet het product en het concept verrassend zijn. Met dit concept moet een marktverkenning uitgevoerd worden. Veel te vaak vertrekken ondernemers nog vanuit de positie "ik heb *hier* een stuk grond en daar wil ik wat mee". Terwijl de product- en conceptomschrijving centraal moet zijn. Kortom: als je wilt innoveren moet je niet vastzitten aan je eigen stekje.
- Er zit traditioneel weinig innovatie in de sector als geheel. Daarnaast is het aanbodgerichte werken jarenlang normaal geweest. "We vroegen niet wat de klant wilden en wisten dat dus niet, maar wilden zelf een markt creëren."
- De conceptomschrijving moet anderen verleiden mee te werken, mee te doen, financiering te leveren. Maar hoe doe je dat, verleiden? Het gaat erom de meerwaarde voor anderen te beschrijven, bijvoorbeeld in beleidstermen als het om overheden gaat.

3. Lokale en regionale context

- De lokale en regionale context bestaat uit vele onderling samenhangende factoren, o.a.: regelgeving (ruimtelijk planologisch), locatie, lokale omstandigheden, tijd, emotie, geloof in realisatie, gunnen aan een ander en wat wil de omgeving?
- De leerervaringen behorende bij de lokale en regionale context is bijvoorbeeld: Verdiep je in de provinciale en gemeentelijke context; wat mag wel en niet vanuit bestaande wet- en regelgeving? Waar liggen kansen vanuit bijvoorbeeld Rood voor Groen, de nieuwe wRO of ontwikkelingen aangegeven in de structuurvisie?

4. Gebiedsontwikkeling

- Bij succesvolle ondernemersgestuurde gebiedsontwikkeling toont de ondernemer het probleem en de urgentie van de gewenste ontwikkelingen aan. De ondernemer is in staat een beschrijving van meerdere oplossingen die het plan biedt, te maken. Daarmee kan de ondernemer de meerwaarde voor andere partijen aantonen en hen overtuigen.
- De urgentie bij gebiedsontwikkeling moeten we zien binnen de lokale en regionale context van de driehoek *gebied, beleid, ondernemer*. Als de ondernemer deze drie kan laten samenkomen toont hij/zij de urgentie aan van de gebiedsontwikkeling. Dit is schematisch weergegeven.



- Gebiedsurgenties kunnen bijvoorbeeld liggen in veiligheid, economische kansen, ecologie, natuur, ruimtelijke verrommeling. Of in buren, natuurorganisaties of andere partijen die bepaalde ontwikkelingen willen. Beleidsurgenties bestaan uit bijvoorbeeld Ruimte voor de Rivier, versterking zwakke schakels kust, Landschapsinvesteringsregeling.
- Waardevermeerdering en kwaliteit staan centraal. De ondernemer moet beschikken over een “helikopterview”. *Waar kan je de urgenties benutten?* is een steeds terugkerende vraag waar de ondernemer in zijn handelen antwoord op moet geven.
- Onderwerp van gesprek is het omgaan met emotie in relatie tot gebiedsontwikkeling. Emotie uit zich in een sterke lobby, het verenigen van belangen en zelfs intimidatie. De overheid grijpt nauwelijks op intimidatie en bedreigingen in. Hoe gaan ondernemers er mee om?
 - Rustig blijven, niet laten intimideren, sterk in de schoenen staan
 - Training van het personeel
 - Onderhandelen met belanghebbenden indien mogelijk. Eigenaren moeten dan wel willen onderhandelen. Hiervoor zijn ook bestuurders in te zetten.

5. Leren van andere gebiedsontwikkelingen

- Welke gebiedsontwikkelingen zijn wel succesvol, en waarom? Succesfactoren zijn o.a.:
 - lange adem, lange investeringshorizon
 - de gebiedsontwikkelingen bieden oplossingen voor problemen in een gebied
 - in sommige gevallen: overheidsprojecten met een sterke top-down aanpak
 - PPS constructie zodra het ruimtelijk is, of juist het concessie model
 - keukentafelgesprekken met grondeigenaren; ze tonen hen het perspectief
- Herleid de aanpak en de succesfactoren van goede voorbeelden uit soortgelijke trajecten, zoals in de Habiforum publicatie *Nederland Boven Water, deel2*.

6. Proces en samenwerking met de overheid

- Het onderwerp “convenanten met overheden” kent wisselende reacties en ervaringen. Er zijn voorbeelden van overheidspartijen die zeer onbetrouwbaar bleken. Probleem is dat zwakke convenanten iedere vier jaar bij wisseling van B&W of GS ter discussie worden gesteld. Er zijn ook voorbeelden waarbij convenanten wel werkbaar bleken.
- Het bestuurlijk lef is volgens aanwezigen zichtbaar afgenomen door het dualisme.
- In bepaalde trajecten en fases is het absoluut nodig een politieke ambassadeur te hebben..
- Ervaring van de deelnemers is dat als ambtenaren en bestuurders het belang inzien van het oplossend vermogen van de ondernemersplannen, ze met ondernemers mee gaan werken. Dan is het: “het kan eigenlijk niet, maar we gaan het wel doen”
- Maar daarbij speelt de uitdaging om het afbreukrisico voor de betrokken ambtenaren te minimaliseren. Daar vergroot je kansen op succes mee.
- Probleem is vaak dat belangen en urgentie bij de overheid gaan schuiven in de tijd. Veel ruimtelijke projecten hebben een lange doorlooptijd. Die tijd gaat dan tegenwerken. Bovendien is dit voor kleine / middelgrote ondernemers lastig te overzien.
- Bij onderdelen zoals grondaankopen zijn keukentafelgesprekken van belang. Het gaat niet alleen om onderhandelen op financieel-economische basis, maar ook om emotie.