



common eye

Voorstel opzet Ontwikkeltafel De Rotte

Naar een passende en zo licht mogelijke governance voor de samenwerking

Edwin Kaats, Freek van Berkel en Matthijs Hemink 10-3-2023

Vraag en werkwijze

Op 17 mei 2021 is het meerjarig Ontwikkelplan Landschapspark de Rotte vastgesteld door het algemeen bestuur van Recreatieschap Rottemeren. Het Ontwikkelplan zal alleen een succes kunnen worden indien betrokken partijen hun aandeel kunnen leveren bij beheer en ontwikkeling van het gebied en er een gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaat voor het Landschapspark. Er is een nieuwe manier van samenwerking nodig om het Landschapspark te realiseren en optimaal te laten functioneren.

Uw wens is om met het Ontwikkelplan in de hand een tafel voor De Rotte op te richten, om met betrokken partijen een bijdrage te leveren aan de realisatie van de ambities daaruit. U heeft Common Eye gevraagd om, samen met belangrijke partijen in het gebied, een eerste opzet te maken van hoe deze samenwerking kan worden ingericht.

Hiervoor hebben wij een interviewronde gehouden onder belangrijke partijen uit het gebied (zie bijlage 1 voor een overzicht). In de gesprekken zijn de volgende onderwerpen aan bod gekomen:

- **Noodzaak en toegevoegde waarde:** waarom is het nodig om de samenwerking op een nieuwe manier in te richten?
- **Geografische scope:** over welk gebied spreken we, waar liggen de geografische grenzen?
- **Inhoudelijke thema's:** waarover spreken we met elkaar, wat moet elders aan bod komen?
- **Actoren en organisatie:** wie doen er mee en hoe beleggen we de regie en coördinatie?

In deze gesprekken zijn wij tot een aantal gedeelde uitgangspunten gekomen die van belang zijn voor het ontwerp. Daarnaast schetsen we een aantal ontwerpkeuzes die uit de gesprekken naar voren zijn gekomen. Op basis daarvan komen we tot een eerste opzet voor de governance, die we inmiddels hebben besproken met een aantal betrokken partijen.

Belangrijke uitgangspunten (1)

Ter overweging bij het ontwerp

Uit de diverse gesprekken kwam veel consensus naar voren in beelden bij vorm en inhoud. We hebben deze gedeelde beelden gebruikt om een aantal belangrijke gedeelde uitgangspunten te formuleren:

1. Travel light

Vrijwel alle betrokkenen geven aan dat de samenwerking zo licht als mogelijk georganiseerd dient te worden. Sluit hierbij aan bij wat er al is, ga niet een nieuw besluitvormend gremium organiseren bovenop bestaande overleggen. Zorg voor een passende coördinatievorm: "niet in plaats van, maar in aanvulling op". Dit betekent ook dat het partijen geheel vrij staat om op subthema's of deelgebieden in kleiner verband bij elkaar te komen. Dit is aan de partijen zelf om te organiseren. Houdt de organisatie van de tafel overzichtelijk en begrijpelijk voor deelnemers aan de samenwerking.

2. De scope van de Ontwikkeltafel = het Ontwikkelpunten

De Ontwikkeltafel is bedoeld om invulling en uitvoering te geven aan de thema's uit het Ontwikkelpunten. Hierbij is het zaak om naar het gebied te kijken vanuit verschillende perspectieven zoals recreatie, natuur, landbouw en ook de sociaal-maatschappelijke functie van het gebied. Uiteindelijk is het de taak van de Ontwikkeltafel om de realisatie van het Ontwikkelpunten te laten slagen, de voortgang te monitoren en te bewaken of wat er in het gebied wordt ontplooit aan initiatieven past binnen de afgesproken koers uit het Ontwikkelpunten. Vanuit deze doelstelling is het dus niet de bedoeling om binnen deze samenwerking nieuwe plannen te ontwikkelen die buiten het Ontwikkelpunten vallen. Een belangrijke spelregel aan de tafel is dat je elkaar hier scherp op houdt en op aanspreekt.

3. Focus op het algemeen belang voor het hele gebied

Deze tafel dient allereerst het algemeen belang in het ontwikkelen van het Landschapspark. De focus zal dus komen te liggen op hoe dit algemeen belang zo goed mogelijk gediend wordt, met als uitgangspunt een win-winsituatie voor betrokken partijen. Waar de focus nadrukkelijk niet moet komen te liggen is een onderhandeling of stammenstrijd over concurrerende deelbelangen. Dit vraagt commitment aan de gezamenlijke ambitie zoals is vastgelegd in het Ontwikkelpunten.

Belangrijke uitgangspunten (2)

Ter overweging bij het ontwerp

4. Wees kritisch op hoeveelheid deelnemers aan de tafel

Als we daadwerkelijk meters willen maken met elkaar is het belangrijk om kritisch te zijn op de hoeveelheid partijen die aanschuift. We willen geen Poolse landdag organiseren waar veel wordt gepraat maar weinig slagkracht ontstaat. Het is belangrijk dat deelnemers in staat zijn om een grotere groep belanghebbenden te vertegenwoordigen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan: ondernemers, bewoners, natuur (groen), water (blauw), gemeentes, provincie. De deelbelangen (bijvoorbeeld een vogelwacht of een wandelvereniging) worden dan vertegenwoordigd door de partner 'natuur' of 'groen'. Voorwaarde is dus dat een partij aan tafel gevoel houdt bij en ophaalt wat er leeft en speelt bij de achterban. We moeten ons er wel bewust van zijn dat "vertegenwoordigers" niet altijd kunnen spreken namens de gehele achterban. Dit vraagt om wederzijdse afstemming en begrip, hiervoor is een open gesprek over belangen essentieel.

5. Wees duidelijk over welke rol je hebt aan tafel

Het kan zo zijn dat deelnemers aan de Ontwikkeltafel vanuit hun eigen organisatie rollen vervullen (besluitvormend ofwel voorschrijvend) die afwijken van hun rol als gesprekspartner en adviseur aan tafel. Zo zijn bijvoorbeeld gemeenten in het gebied ook beleidsmaker, financier en/of vergunningverlener. Dit kan deelnemers vanuit de gemeente in een lastige positie brengen, als zij door anderen worden aangesproken op zaken waar zij, aan deze tafel, geen invloed op (willen) hebben. Om deze reden is het belangrijk dat deelnemers, van te voren en gedurende de samenwerking, helder naar elkaar uitspreken vanuit welke hoedanigheid en in welke rol ze aan tafel zitten. Je kunt elkaar niet aanspreken op rollen en taken die niet thuishoren bij de aard en het doel van de tafel (adviserend en faciliterend).

6. De rol van netwerkleider is cruciaal

Er moet goed worden nagedacht over de regierol van een netwerkleider. Deze functionaris is verantwoordelijk voor het leggen van verbindingen tussen partijen en stakeholders. In die hoedanigheid is deze persoon ook onafhankelijk voorzitter van de Ontwikkeltafel en zorgt hij of zij voor het aanjagen en organiseren van de verschillende acties die voortvloeien uit het Ontwikkelplan. Zonder een dergelijke rol bestaat het risico dat we vervallen in *veel woorden, weinig daden*, een credo dat we graag omgekeerd toegepast zien worden.

Belangrijke uitgangspunten (3)

Ter overweging bij het ontwerp

7. **Geografische scope = het Landschapspark, zonder verbinding te verliezen met andere gebieden**

Wij onderscheiden een netwerk met drie belangrijke groepen: 1) partijen aan de Ontwikkeltafel met als scope het Ontwikkelplan, 2) belangrijke stakeholders actief in het gebied Landschapspark De Rotte, 3) stakeholders in aanpalende gebieden die raken aan het Landschapspark. De geografische scope van de Ontwikkeltafel is het gebied van het Ontwikkelplan. Echter, het gebied stopt niet bij de geografische grenzen van het park en dus ook de samenwerking niet. Het is dan ook belangrijk om wel verbinding te (blijven) zoeken met belangrijke stakeholders in het gebied en in aanpalende gebieden. In het leggen van deze verbindingen binnen en buiten de geografische scope ligt een belangrijke schakelrol voor de netwerkleder.

8. **Er is overeenstemming tussen de Ontwikkeltafel en bestuurlijke gremia**

Een groot deel van het Ontwikkelplan raakt aan de taken en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van andere organisaties, waaronder de inliggende gemeenten Rotterdam, Lansingerland en Zuidplas en die van het Recreatieschap Rottemeren. Voor deze laatste organisatie geldt dat een deel van de uitvoeringsagenda vanuit het recreatieschap bij Staatsbosbeheer is belegd. Daarom is het belangrijk dat de Ontwikkeltafel continu overeenstemming vindt met het recreatieschap (in het bijzonder het Dagelijks Bestuur van het recreatieschap), de drie inliggende gemeenten en waar nodig het Hoogheemraadschap en de provincie. De Ontwikkeltafel heeft immers zelf geen mandaat om besluiten te nemen, bijvoorbeeld over financiering van specifieke projecten en initiatieven, beheer van het landschap of het verstrekken van vergunningen. Om voldoende vaart en slagkracht te organiseren is het belangrijk dat er overeenstemming is over welke initiatieven en projecten afgestemd moeten worden met andere gremia.

9. **Participatie is essentieel en vindt plaats per initiatief of project.** Door het oprichten van de Ontwikkeltafel, houdt de klankbordgroep in de huidige vorm op te bestaan. Dit is een bewuste keuze. De Ontwikkeltafel is een strategisch gremium waar we werken aan het realiseren van de koers zoals deze is vastgelegd in het Ontwikkelplan. Een select aantal partijen aan tafel vergroot de slagkracht. Participatie van andere groepen zoals inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties in het gebied (die niet persé een plek hebben aan de Ontwikkeltafel) vindt plaats op het niveau van specifieke projecten of initiatieven. Ook sluit de Ontwikkeltafel zoveel mogelijk aan bij bestaande initiatieven zoals het Rottecafé en de Rotte conferentie om ideeën en wensen op te halen uit het gebied die relevant zijn voor het realiseren van het ontwikkelplan.

Belangrijke uitgangspunten (4)

Ter overweging bij het ontwerp

10. In elke governance zitten spanningen: het is meer dan het neerzetten van een structuur

Er bestaat geen spanningsvrije governance. Bij elke vorm die je kiest, is het belangrijk bewust en reflectief te blijven op de spanningsvelden die er zijn, zoals: samenloop van strategie en middelen, daadkracht vs. draagvlak en inhoud van opgave vs. verantwoordelijkheden van overheden. Ook is een governance meer dan het neerzetten van een organisatiestructuur. Uiteindelijk valt of staat het werkend krijgen van een governance met de houding en gedrag van deelnemers aan tafel. Bijvoorbeeld: welke spelregels je met elkaar afspreekt, hoe je elkaar aanspreekt op datgene wat is afgesproken en het faciliteren van een veilige omgeving om verschillende belangen die spelen in de achterban op een goede manier te bespreken.

Bouwstenen van de governance (1)

Onderdelen van het ontwerp

- 1. Ontwikkeltafel De Rotte:** deze Ontwikkeltafel heeft tot doel om te adviseren over de koers en het perspectief voor het Landschapspark. Aan de tafel zijn de thematische belangen in het gebied vertegenwoordigd. Het is een gelijkwaardige samenwerking, waarin de betrokken deelnemers samen komen tot een koers en perspectief voor het gebied, en op basis daarvan tot de invulling van de Uitvoeringsagenda. De Ontwikkeltafel beslist hoe vaak ze bijeen willen komen. De taak van de Ontwikkeltafel is drieledig:
 - Het bewaken van de koers en richting van het Ontwikkelplan: bijvoorbeeld een toets of projecten en initiatieven passen bij de gezamenlijke ambitie, zoals deze is vastgelegd in het Ontwikkelplan.
 - Het adviseren van voornamelijk het Dagelijks Bestuur van het recreatieschap en de drie gemeenten met betrekking tot de besluitvorming en realisatie van het Ontwikkelplan.
 - Het actualiseren van het Ontwikkelplan. In principe loopt het Ontwikkelplan tot 2030. Het is aan de Ontwikkeltafel om te verkennen welke nieuwe ontwikkelingen in het gebied van invloed zijn op het Ontwikkelplan. Als bijstelling nodig is, is het aan de Ontwikkeltafel om dit te agenderen en initiatief te nemen tot een nieuw proces daartoe.
- 2. Deelnemers aan Ontwikkeltafel De Rotte:** de samenstelling van de Ontwikkeltafel vraagt aandacht. Daadkracht en draagvlak moeten in balans zijn. We stellen voor te werken met vertegenwoordiging van: ondernemersverenigingen, bewonersverenigingen, natuur (groen), water (blauw), gemeentes, waterschap en provincie. De Ontwikkeltafel vraagt vertegenwoordigers namens hun achterban deel te nemen bij de bovengenoemde taken. Eén van de deelnemers aan de Ontwikkeltafel is het Recreatieschap Rottemeren. Voor deelnemende partijen aan de Ontwikkeltafel is het belangrijk dat zij zich samenwerkingsvaardig opstellen. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk dat deelnemers sensitief zijn voor elkaars belangen, hier het gesprek over kunnen voeren en op een constructieve manier een afweging tussen kunnen maken. Een ander voorbeeld is dat deelnemers gezamenlijke verantwoordelijkheid voelen voor het realiseren van het Ontwikkelplan en zich flexibel kunnen opstellen voor tussentijdse veranderingen in het gebied of bij veranderende eisen of wensen vanuit mensen of organisaties in het gebied.
- 3. Bestuurlijke gremia actief in het Landschapspark, waaronder Recreatieschap Rottemeren:** het grootste deel van het Landschapspark valt onder het Recreatieschap Rottemeren. Dit recreatieschap is ingericht voor het "behartigen van de belangen van de openluchtrecreatie en van natuurbescherming in het recreatiegebied Rottemeren". Het recreatieschap heeft haar beheertaken belegd bij Staatsbosbeheer en werkt samen met partijen in het eigen werkingsgebied aan de totstandkoming van (een deel van) het Ontwikkelplan. Het is belangrijk te realiseren dat het Ontwikkelplan breder is dan de uitvoeringsagenda en dus de focus van het recreatieschap. Zo staan in het Ontwikkelplan ook sociaal-maatschappelijke initiatieven. Andere bestuurlijke gremia in het gebied zijn de provincie, het Hoogheemraadschap en de drie gemeenten.

Bouwstenen van de governance (2)

Onderdelen van het ontwerp

- 4. Ontwikkelplan Landschapspark De Rotte:** het Ontwikkelplan vormt de centrale focus van de Ontwikkeltafel Rottemeren, en is richtinggevend voor de betrokken deelnemers bij hun communicatie naar hun achterbannen. Koers en perspectief voor het gebied krijgen vorm in dit Ontwikkelplan; in het plan formuleren de betrokken partijen hun gezamenlijke opgave met betrekking tot dit gebied. Het plan heeft een horizon van 10 jaar. Op basis van het Ontwikkelplan wordt jaarlijks een Uitvoeringsagenda samengesteld, die valt onder de verantwoordelijkheid van het recreatieschap. Aanvullend is er ook een eigen agenda van de Ontwikkeltafel, met activiteiten en projecten die hier niet onder vallen, bijvoorbeeld een aantal maatschappelijke initiatieven. Het is belangrijk dat de Ontwikkeltafel samenhang en richting geeft aan het gehele portfolio dat voortvloeit uit het Ontwikkelplan en kijkt naar meekoppelkansen in de ontwikkeling van het gebied. Dit gaat over de gehele breedte van thema's: water, natuur, recreatie, economie en de sociaal maatschappelijke functie van het gebied.
- 5. Projecten uit het Ontwikkelplan:** dit zijn activiteiten, initiatieven en evenementen, die hun basis vinden in het Ontwikkelplan. Ze hebben een eigenaar en hebben een omschreven opdracht die aan de Ontwikkeltafel tot stand is gekomen. Projecten kunnen ook door een specifiek aantal partijen samen worden opgepakt. Over de voortgang van projecten en eventuele issues die het Ontwikkelplan raken wordt periodiek teruggekoppeld aan de Ontwikkeltafel. Bij de uitvoering van deze projecten zijn de projecten zelf verantwoordelijk voor het invullen van goede communicatie met, en waar nodig participatie van stakeholders. Dit betekent dus niet dat stakeholders onder het mom van participatie aansluiten aan de Ontwikkeltafel. Participatie en omgevingsmanagement vallen onder de verantwoordelijkheid van individuele projecten en initiatieven.
- 6. Proceskalender:** een belangrijke bouwsteen is het maken van een kalender waarin we voor de circa komende twee jaar een overzicht hebben van de bijeenkomsten van de Ontwikkeltafel. Hierin is bijvoorbeeld vastgelegd wanneer het Ontwikkelplan wordt geactualiseerd en jaarlijks de Uitvoeringsagenda en het overige portfolio van projecten en initiatieven wordt bijgesteld. Het is interessant om in de activiteiten van de Ontwikkeltafel aansluiting te zoeken bij bestaande initiatieven vanuit het netwerk zoals een Rotte-conferentie. In de proceskalender is het aanvullend goed om periodiek (bijv. 1 of 2 keer per jaar) een reflectiemoment in te bouwen hoe het loopt in de samenwerking en welke ingrediënten van de governance goed lopen of juist aandacht vragen.

Bouwstenen van de governance (3)

Onderdelen van het ontwerp

- 8. Netwerkleider Ontwikkelplan:** met de invulling van de samenwerking en bijbehorende governance ontstaat een netwerk rondom de verdere ontwikkeling van het gebied De Rotte, waarin betrokken partijen **a)** lokale en regionale belangen vertegenwoordigen en hun gezamenlijke opgave vorm geven in een Ontwikkelplan, **b)** projecten uitzetten in een samenhangende agenda, **c)** zelfstandig of in combinaties projecten in uitvoering nemen, en **d)** bij de uitvoering van deze projecten waar nodig stakeholders betrekken voor een zoveel mogelijk gedragen uitvoering. De taken van de netwerkleider zijn:
- Voorzitter van de Ontwikkeltafel (de operationele voorbereiding valt onder de verantwoordelijkheid van een secretaris)
 - Aanspreekpunt zijn voor deelnemers aan de Ontwikkeltafel bij issues en vraagstukken van samenwerking, ontwikkelingen in achterbannen, etc.
 - Verbinding leggen tussen de Ontwikkeltafel en andere belangrijke gremia
 - Coördineren van de samenhang en samenloop tussen projecten en initiatieven uit het Ontwikkelplan
 - Faciliteren van de terugkoppeling van voortgang (en evt. issues) in de uitvoering van projecten
 - Onderhouden van relaties met aanpalende gebieden of thema's (in nauw overleg met leden van de Ontwikkeltafel, zodat zij in stelling worden gebracht)
 - Initiatief nemen tot reflectiemomenten ten aanzien van de samenwerking en het governance model

De netwerkleider is een intermediair die de condities creëert voor de goede samenwerking in het netwerk en tegelijkertijd stuurt op actie, beweging en samenhang. Het is een voor alle partijen geloofwaardige gesprekspartner zonder ander belang dan de effectieve samenwerking in het kader van het Ontwikkelplan. In bijlage 2 hebben we een profiel opgenomen dat nader ingaat op vier belangrijke rollen van netwerkleiderschap. Zoals deze rol voor de Ontwikkeltafel nu is besproken raakt dit met name de rollen van 'ontwikkelaar', 'procesmanager' en 'verkenner'.

Let op: zaken als het bewaken van de koers in het Ontwikkelplan en het invulling geven aan de Uitvoeringsagenda zijn een collectieve verantwoordelijkheid van alle partijen aan de Ontwikkeltafel.

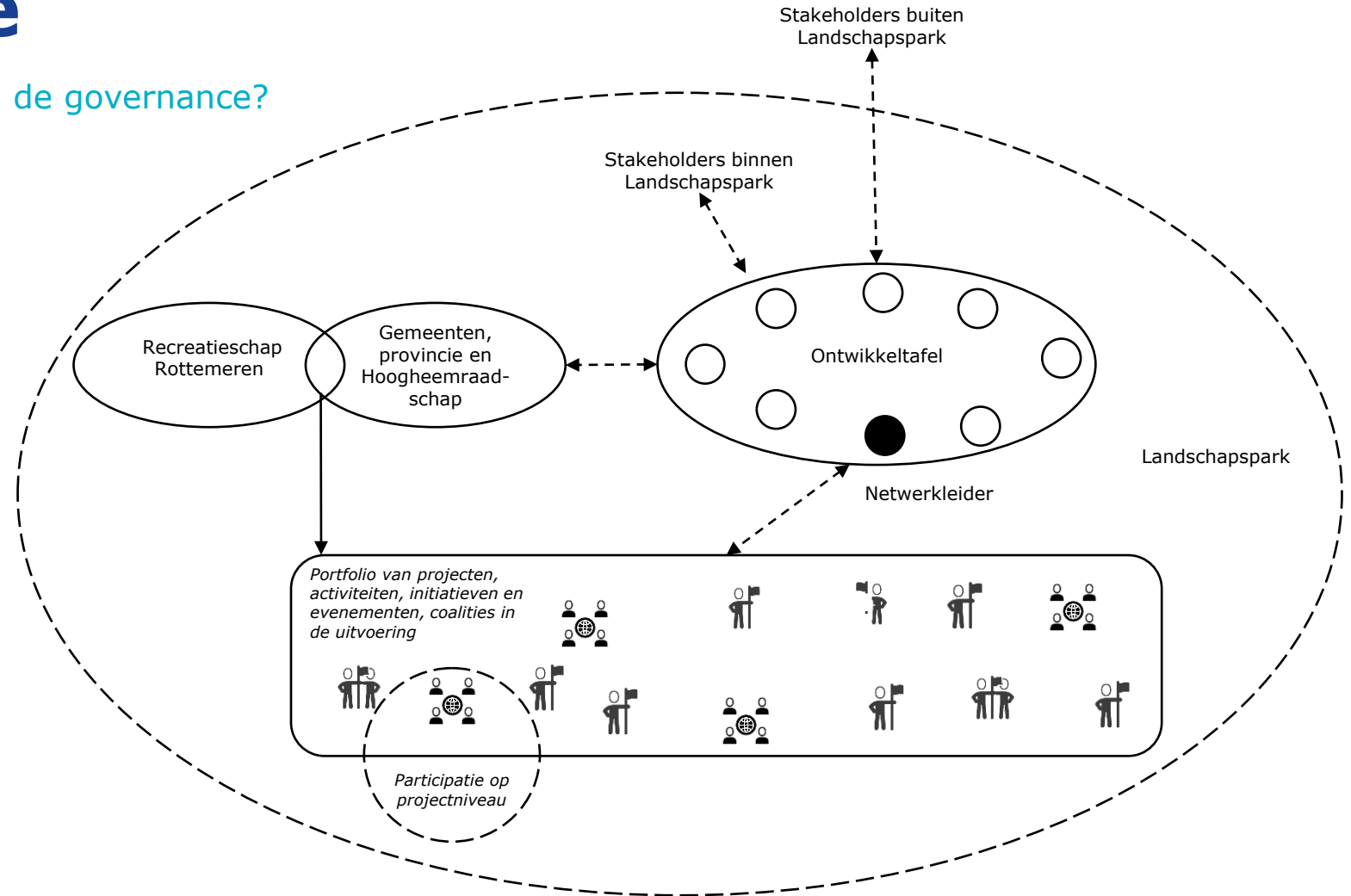
De governance

Hoe komen de bouwstenen samen in de governance?

De **Ontwikkeltafel** adviseert over, bewaakt de koers van, en actualiseert het Ontwikkelplan.

De **bestuurlijke gremia** zijn eindverantwoordelijk voor besluitvorming, financiering en realisatie van het Ontwikkelplan.

Stakeholders participeren op diverse manieren bij de uitvoering van projecten uit het Ontwikkelplan. Wat voor hen belangrijk is wordt ingebracht en gewogen door deelnemers aan de Ontwikkeltafel en meegenomen in de advisering.



Processtappen voor het vervolg

Hoe gaan we verder vanaf hier?

Om verder invulling te geven aan dit voorstel denken wij aan de volgende acties en stappen die belangrijk zijn om de voorgestelde governance werkend te krijgen:

1. Afspraken over hoe de besluitvorming georganiseerd gaat worden: bijvoorbeeld een overzicht van welke besluiten raken aan gemeenten en welke aan het recreatieschap
2. Keuze welke partijen gaan deelnemen aan de ontwikkeltafel
3. Starten communicatietraject stakeholders, in 1^e instantie richting klankbordgroep
4. Werven & selecteren deelnemers Ontwikkeltafel
5. Met deelnemers Ontwikkeltafel in gesprek over:
 - Werkwijze, ambitie en doelen
 - Afbakening en invulling rollen (inclusief netwerkleiderschap, voorzitter, secretaris)
 - Organisatie en proces (o.a. frequentie van overleg en afstemming met achterban)
 - Financiering van projecten en initiatieven vanuit het ontwikkelplan
 - Spelregels en procesafspraken hoe we met elkaar omgaan aan de ontwikkeltafel
6. Van start: aan de slag, evalueren en bijstellen van de werkwijze

Bijlage 1

Gesprekspartners

In onze inventarisatie hebben wij gesproken met een aantal sleutelspelers met een rol en verantwoordelijkheid in het gebied.

Gesprekpartners waren:

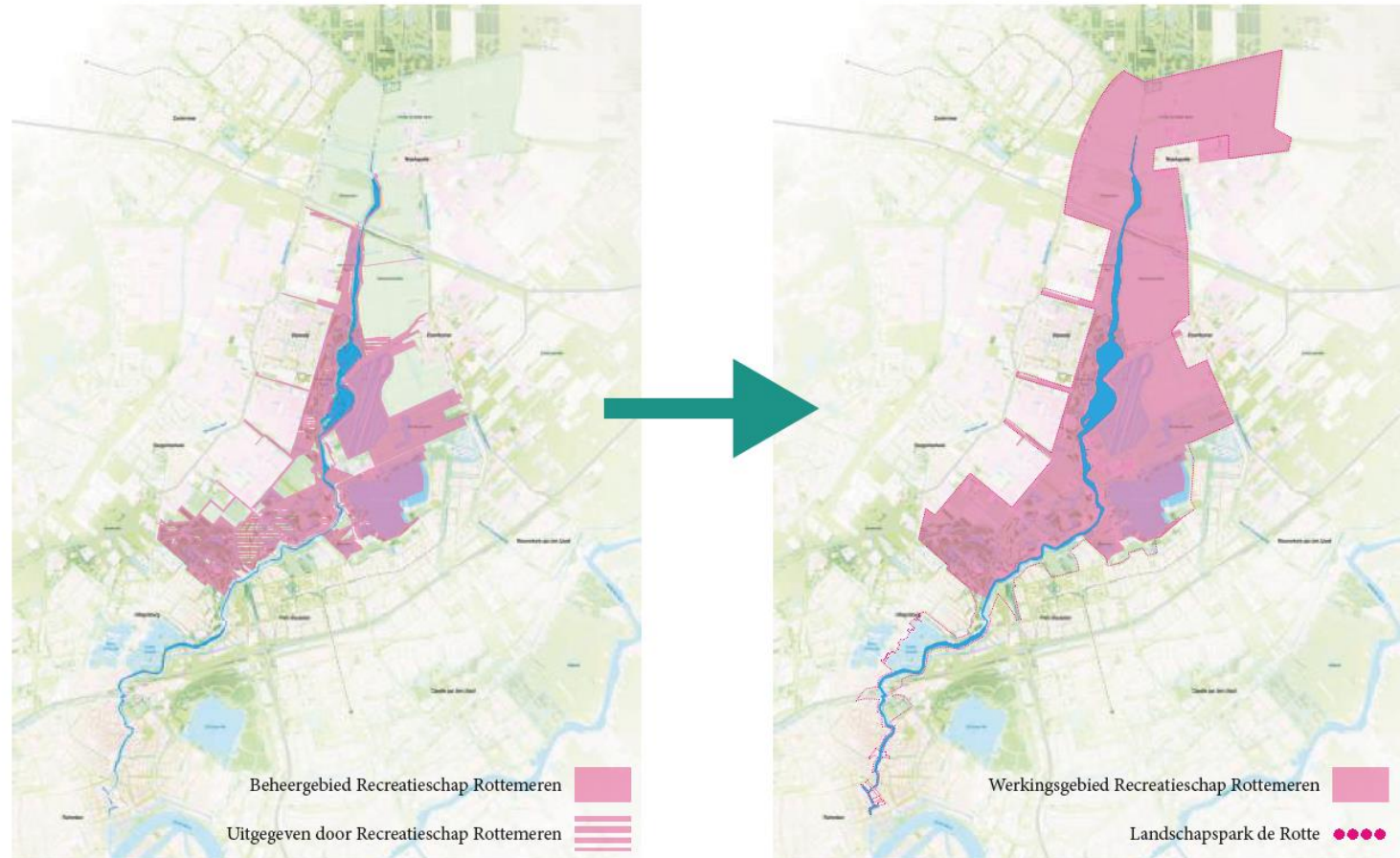
- Daan de Haas, Gemeente Zuidplas en DB Recreatieschap Rottemeren
- Hans Heupink, Provincie Zuid Holland
- Agnes van Zoelen, Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard
- Ewoud Dekker en Marja de Bruyn, Stichting Plezierrivier
- Hannie van den Heuvel, Stichting Rotte-Verband
- Hans Sanders, Natuur- en Vogelwacht Rotta
- Paul Smelt, Watersportverbond
- Lenie Bouwman, Gemeente Rotterdam
- Erik Rovekamp, Ondernemersvereniging De Rotte

Bijlage 2

Landschapspark De Rotte en de rol van het Recreatieschap Rottemeren

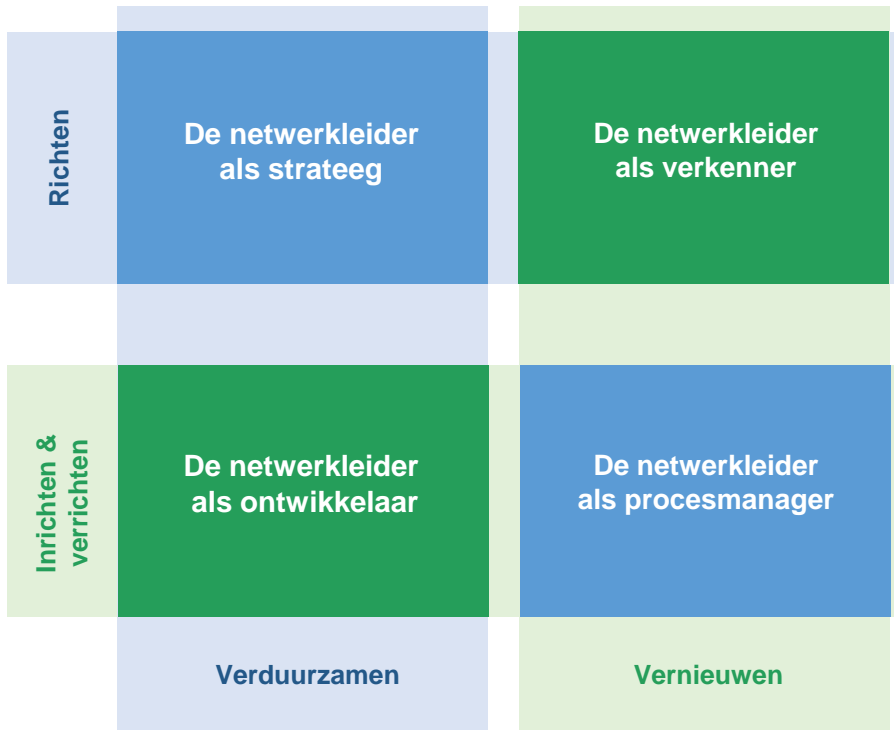
Zoals genoemd is de scope van het Ontwikkelplan (en dus de Ontwikkeltafel) breder dan het beheer- en werkingsgebied van Recreatieschap Rottemeren.

In de weergegeven afbeelding (afkomstig uit het Ontwikkelplan) wordt duidelijk hoe beheergebied en werkingsgebied van het recreatieschap zich verhouden tot het gehele Landschapspark, en waar dus samenwerking nodig is met andere partijen op bestuurlijk vlak.



Bijlage 3: profiel van de netwerkleider

Vier belangrijke rollen in het leiden van een netwerk (niet noodzakelijk te beleggen bij één persoon)



Strateeg

Leidt het netwerk door:

- De identiteit van het netwerk expliciet te maken
- De gedeelde opgave te identificeren en verwoorden
- De koers en strategie te verkennen en (mede) te bepalen

Verkenner

Leidt het netwerk door:

- Binnen en buiten het netwerk te zoeken naar nieuwe ideeën en initiatieven
- De buitenwereld binnen te halen, bijv. verbinding met andere partijen
- Mensen te inspireren met nieuwe ontwikkelmogelijkheden

Ontwikkelaar

Leidt het netwerk door:

- Het organiseren van interactie en communicatie tussen spelers
- Aandacht te vragen voor hoe het gaat in de samenwerking
- Het evalueren van de samenwerking binnen het netwerk

Procesmanager

Leidt het netwerk door:

- Overzicht te houden over projecten en activiteiten
- Een goed besluitvormingsproces te begeleiden
- Het evalueren van de resultaten van het netwerk

Bron: De Caluwé en Kaats 2016, Netwerkleiderschap, werk maken van een gedeelde verantwoordelijkheid



Professor Bronkhorstlaan 10
Gebouw 92, Terrein Berg & Bosch
3723 MB Bilthoven



matthijs@commoneye.nl
06 1072 8934
030 207 2020



www.commoneye.nl
www.samenwerkingslab.nl



Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye®.

Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye®.