

## Sessie 2 Samenwerkingsverband HaZ

VERSLAGLEGGING HOOFDLIJNEN & AANBEVELINGEN BIJeenKOMST 7 APRIL 2021, PROVINCIEHUIS FRIESLÂN

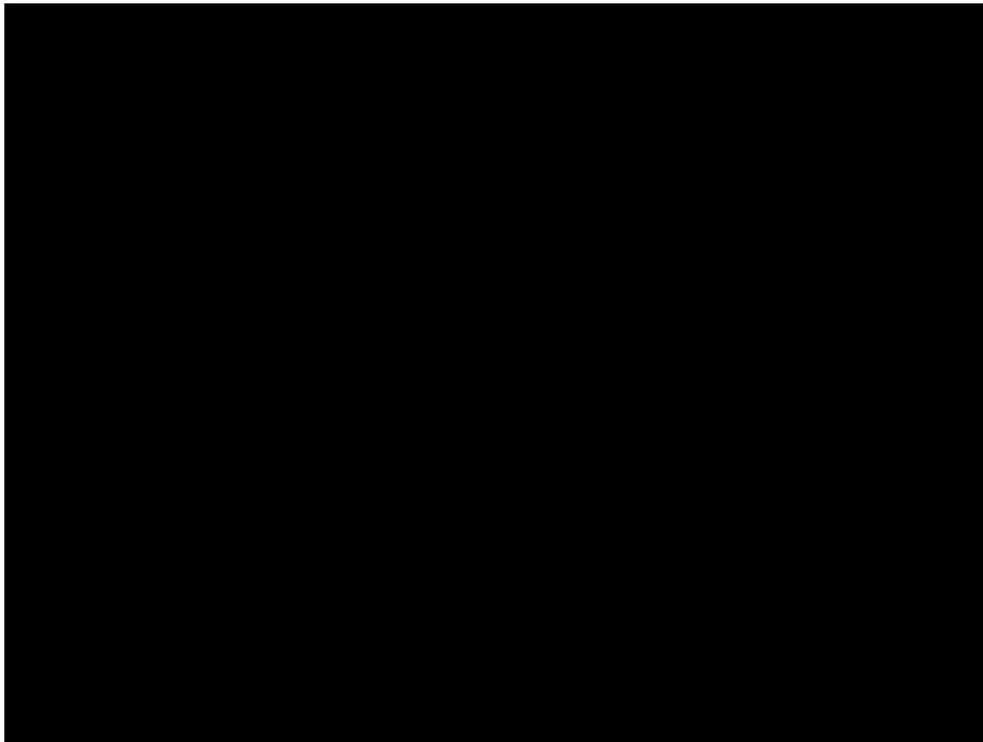
PROF. DR. [REDACTED] & [REDACTED] MSC., MEETINGMOREMINDS



provinsje fryslân  
provincie fryslân 

## Aanwezig

[REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]  
[REDACTED], [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED] [REDACTED]  
[REDACTED] (MeetingMoreMinds) & [REDACTED] (MeetingMoreMinds).

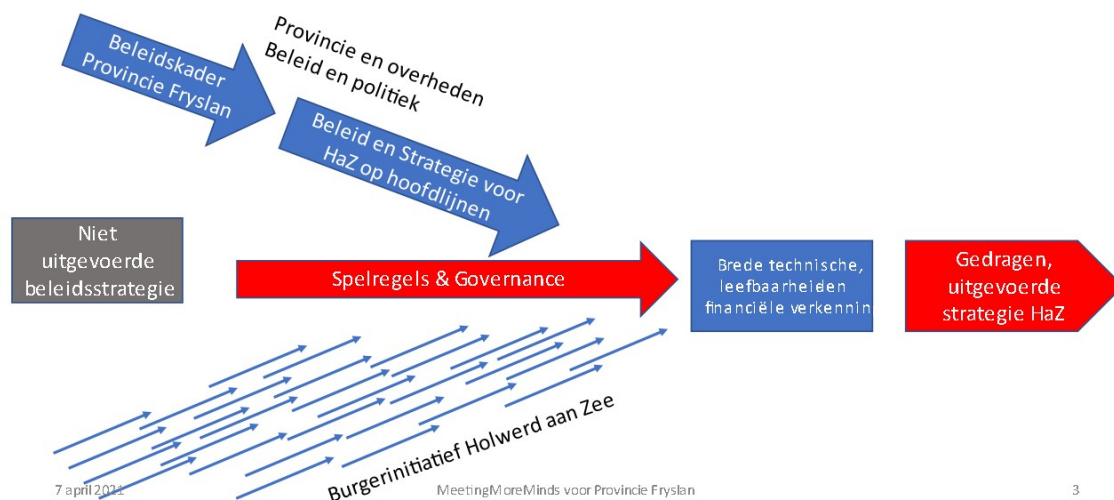


Dit verslag is op basis van de hoofdlijnen, geen letterlijke weergave van de gesprekken.

## Samenkomen top-down en bottom-up

Op basis van de vorige bijeenkomst is het bekende model van Mintzberg, waar de top-down strategie samenkomt met de emergente initiatieven, toegespitst op de situatie rond de samenwerking omtrent Holwerd aan Zee. De provincie geeft aan dat het opstellen van de top-down blauwe strategische lijn in gang gezet is. [REDACTED] benadrukt het belang om tijdens dit proces telkens de vraag te stellen of er breed genoeg gekeken wordt, breder dan de infra-lens. Het zou goed zijn wanneer provincie en gemeente binnen ongeveer 6 weken samen tot een eenduidig plan komen. Hierbij kan ook gekeken worden naar bestaande haakjes binnen bestaand beleid.

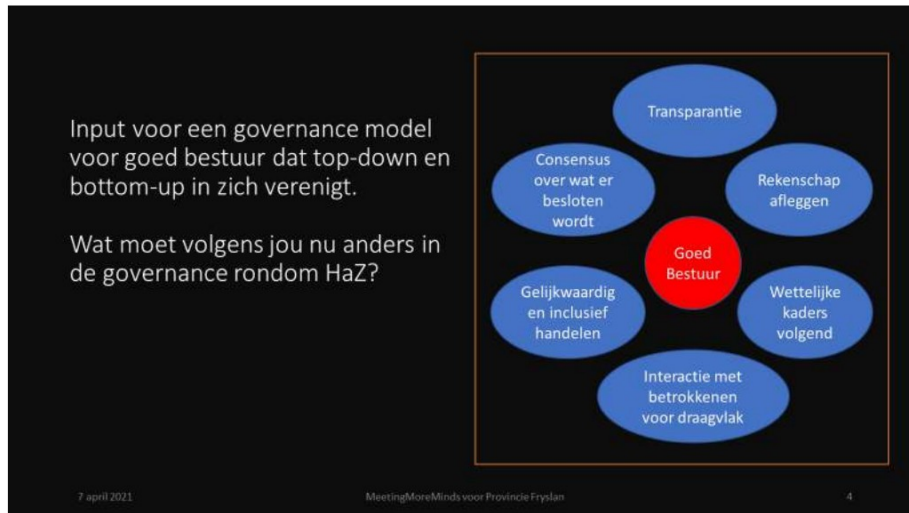
## Invulling geven aan top-down en bottom-up



Tijdens deze bijeenkomst staat de rode pijl van Spelregels & Governance centraal. Daar komt de creativiteit van onderop samen met het beleid van bovenaf, uitmondend in een brede technische-, leefbaarheids- en financiële verkenning. De infra-agenda moet stevig onderbouwd worden, maar ook de leefbaarheids-agenda moet breed gedragen worden. Tenslotte moet duidelijk worden dat de plannen ook financieel haalbaar zijn en waar eventuele aanvullende gelden vandaan zouden kunnen komen. Deze 3 pijlers samen is de inhoud voor een gedragen strategie waar top-down en bottom-up samenkomen.

## Goed Bestuur

Er wordt kort stilgestaan bij de slide over Goed Bestuur. Op de slide is een aantal basisvoorwaarden voor Goed Bestuur opgenomen. Transparantie, rekenschap afleggen van hoogste tot de laagste sport van de ladder en het volgen van wettelijke kaders is belangrijk. Ons democratisch bestel geeft namelijk ruimte voor burgerinitiatieven, maar niet zomaar alle ruimte. Ook georganiseerde interactie tussen alle betrokken partijen is belangrijk, op een transparante manier, met aandacht voor consensus, gelijkwaardigheid en inclusiviteit.



Dit zijn de gebieden waar met elkaar aan gewerkt moet worden. Dit kan niet zomaar verdeeld worden, maar moet juist samen gedragen worden. Als het samenwerking is gaat *myn* en *dyn* samen in *ús*.

■■■■■ ervaart een redelijke afstand van HaZ vergeleken met andere aanwezigen, en wordt gevraagd om na te denken over de invulling van bovenstaande bolletjes. Wat betekent “wettelijke kaders” voor Goed Bestuur, in de specifieke situatie van HaZ? Vanuit de bottom-up kant sluit ■■■■■ aan, met de mogelijkheid dat een lid van de stichting deze plaats overneemt.

## De Roldefinitie en verdeling van verantwoordelijkheden

In navolging van de eerste bijeenkomst in maart komen we terug bij de rollen en verantwoordelijkheden. Hoewel dit een vrij droge exercitie lijkt, geeft duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden houvast. Voorkomen moet worden dat iedereen zich met iedereen bemoeit. Zonder helderheid over de rollen blijft het echter roerloos varen.

Een goede samenwerking is gebaat bij duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden. Rolvastheid is een vereiste. Welke verantwoordelijkheden zie je bij welke rollen van de spelers?



7 april 2021

MeetingMoreMinds voor Provincie Fryslân

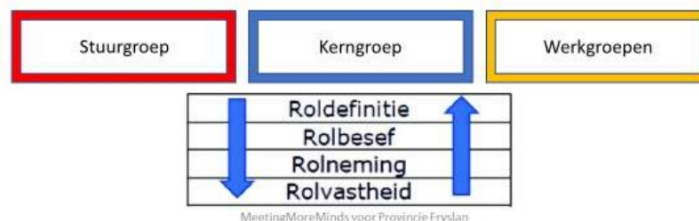
5

Vanuit de publieke kant is het vinden van een roldefinitie relatief eenvoudig, aangezien zij al functies met functieomschrijvingen hebben. Vanuit een burgerinitiatief is dit lastiger, omdat hier minder over rollen en functies nagedacht wordt: je doet alles. Nu, in deze samenwerking, moeten de betrokkenen herevalueren wat de rol nu moet zijn. Iedereen heeft grote bewondering voor de enorme

verantwoordelijkheid die de stichting genomen heeft en wat bereikt is. Tegelijkertijd is geconstateerd dat het ontbreken van (top-down) kaders geleidt heeft tot een rol die vele malen verder gaat dan past bij een roldefinitie van een initiatief van onderop. Nu we uitkijken naar een herstart, moet er gekeken worden naar de rol van de stichting en welke andere rollen de actoren zouden willen oppakken. Om dit scala aan activiteiten gedegen vorm te geven en te borgen, is een goede jurist nodig. Dit is ook ter bescherming van de stichting en het gedachtegoed, want als er 'troebel water' ontstaat is de stichting waarschijnlijk het eerste slachtoffer. De stichting mag bij [REDACTED] aankloppen voor juridische hulp.

## Verantwoordelijkheden duidelijk verdelen

- Provincie
  - Beleidsafdelingen Provincie
  - Uitvoeringsafdelingen Provincie
  - Finance & Control
  - Juridisch-Bestuurlijk
- Gemeente N-E Fryslan
- Wetteskip - Waterschap
- Rijkswaterstaat – Ministerie I&M
- Burgerinitiatief HaZ
  - Draagvlakontwikkeling bevolking
- Vogelbescherming
- LTO – boerenbelangen
- Private partijen die (mee)financieren
- Uitvoerende bedrijven
- Adviesorganisaties / Consultants



7 april 2021

6

In de huidige samenstelling is de kerngroep betrokken bij veel activiteiten rondom de verkenning, ondersteund door circa 10 werkgroepen. Bij de intentieverklaring is gekozen voor de werkgroepen, gericht op de uitvoering van Fase 2. Deze zijn dus allemaal, een enkele uitzondering daar gelaten, gericht op infra. Nu de verkenning verbreed wordt, is deze vorm niet langer passend. Concreet wordt voorgesteld om de werkgroepen te enten op de 3 delen van de brede verkenning: technisch, leefbaarheid en financieel. Dit betekent niet dat het grootste deel van de mensen in de werkgroepen weg moet, maar het mag geen vergadercircus worden. Vanuit een flexibele schil om de 3 werkgroepen heen kan er, waar nodig en relevant, bijgesprongen worden terwijl het organisatorisch beheersbaar blijft.

Omdat de herstart waar nu aan gewerkt wordt ten gevolge zal hebben dat de verkenning verbreed zal worden, heeft dit mogelijk gevolgen. Een bijstelling van de plannen op basis van voortschrijdend inzicht kan goed en kan gezien de omvang van het project Holwerd aan Zee best passend zijn. Echter is toestemming voor de verkenning en het gereserveerde budget verleend op basis van de verkenning zoals toentertijd voorgesteld. Vanuit de bestuurlijke kant zal dus uitgelegd en geëxpliciteerd moeten worden wat de bedoeling van de verbreding is, inclusief dat dit zal moeten leiden naar een toename in budget.

## Verhoudingen

# Hoe kan de verhouding tussen de stuurgroep en kerngroep geprofessionaliseerd worden en voldoen aan de basiseisen van goed bestuur?



7 april 2021

MeetingMoreMinds voor Provincie Fryslân

7

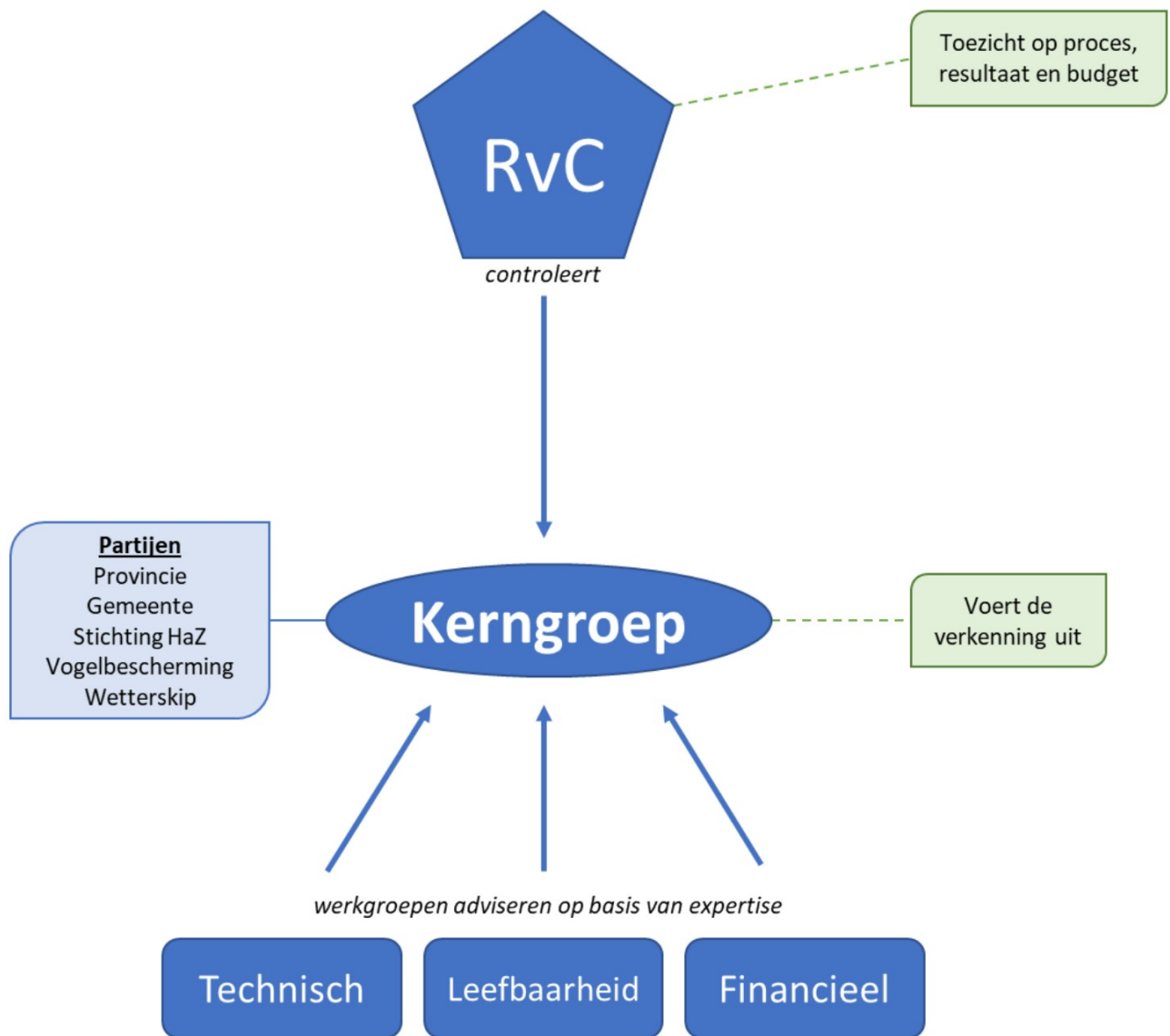
Zoals hierboven besproken is voorgesteld om de werkgroepen te concentreren rond de 3 thema's in de verbreding van de verkenning. Centraal staat de kerngroep, onder leiding van de onafhankelijk projectleider. De kerngroep denkt mee, maar zijn vooral ook doeners die vanuit samenwerking iets willen opleveren.

De stuurgroep lijkt op dit moment te veel op de kerngroep. Het idee dat 'de slager het eigen vlees keurt' moet ver buiten de deur gehouden worden. Er wordt in overweging gegeven dat een raad van toezicht of een raad van commissarissen, bestaande uit onafhankelijke en apolitieke partijen, op afstand beter zou kunnen zijn. Deze raad van commissarissen kan bestaan uit ongeveer 5 onafhankelijke mensen met een bewezen financiële, juridische, organisationele en/of maatschappelijke achtergrond en ervaring in het samenspel van publiek en privaat. Deze raad kan van (waarschijnlijk) de provincie de opdracht krijgen om toezicht te houden op de kerngroep en werkgroepen, om te bevestigen dat de kaders gevolgd worden, geld juist uitgegeven wordt, er gelijkwaardige behandeling en besluitvorming op basis van consensus is.

Een onafhankelijke RvC is een belangrijke toevoeging op de huidige structuur. Vanuit deze onafhankelijkheid speelt de RvC een rol in het borgen van de transparantie, het binnen de wettelijke kaders blijven en een doelmatige besteding van fondsen. Hiermee wordt deze verantwoordelijkheid losgeweekt van de bestaande overheidsstructuren en bestuurders, terwijl tegelijkertijd het rekenschap en het democratische proces niet in gevaar komt. Tegelijkertijd doet een RvC ook recht aan het burgerinitiatief. Het is immers geen raad van ambtenaren, maar juist van onafhankelijke (ervarings)deskundigen. Een eigen RvC toont de onafhankelijkheid, zowel aan de lokale politiek en ambtenaren, als aan bijvoorbeeld Europa.

Er wordt geconstateerd dat een dergelijke vorm herkend wordt vanuit andere projecten, waar het goed werkt. Voor de huidige situatie zou echter wel goed gekeken moeten worden naar alle verschillende belangen die in de kerngroep samenkomen. De kerngroep legt verantwoording af aan de RvC, maar tegelijkertijd ook aan hun politieke bestuurders.

Een schematische weergave van de mogelijke nieuwe verhoudingen:



## De Spelregels

Tijdens de bijeenkomst is stilgestaan bij de spelregels zoals aangeleverd door de aanwezigen. Opgemerkt wordt dat er nog onduidelijkheden in de rollen te zien is. Een van de voorgestelde regels was bijvoorbeeld 'de provincie draagt bij en faciliteert', terwijl 'de provincie draagt de eindverantwoordelijkheid' beter zou passen. Daarnaast valt op dat er tegenstrijdige regels te zien zijn: juist informeel contact versus geen bilateraaltjes meer. Dit illustreert het belang van de uitgewerkte roldefinities en de spelregels.

De gele vakjes, de ruggengraat van dit model, zijn de spelregels voor Goed Bestuur die MeetingMoreMinds in deze context centraal stelt. Tijdens de bijeenkomst is besloten dat MeetingMoreMinds een nieuwe versie van dit model maakt, waarbij deze ruggengraat versterkt zal worden op basis van de overige voorgestelde spelregels.

Op de volgende pagina is het nieuwe model vanuit MeetingMoreMinds opgenomen, waarin de spelregels geclusterd zijn rondom de hierboven besproken basisvoorwaarden van Goed Bestuur. De Ruggengraat wordt hier aangevuld en versterkt middels aanvullende spelregels. Tegelijkertijd wordt met deze weergave de context getoond, namelijk hoe deze spelregels onderdeel uitmaken van Goed Bestuur.



## Goed bestuur gekoppeld aan de spelregels voor samenwerking rond publiek-privaat project Holwerd aan Zee

We onderkennen (deel)belangen, maar werken naar een gemeenschappelijk doel

Conformeer je aan de uitkomst van het overleg (geen bilateraaltjes)

Bij voortschrijdend inzicht wordt afgesproken hoe een verandering tot stand komt.

Een gezamenlijk gedragen doel en iedereen onderschrijft dat duidelijk

We spreken respectvol over en met elkaar

Communiceer met elkaar, niet over elkaar

Samenwerken is geven en nemen

Spelregels worden gezamenlijk vastgesteld en schriftelijk vastgelegd.

Samenwerken is samen werken

Escaleren indien noodzakelijk, maar altijd in een transparant proces.

Vertrouw de anderen.

Relatie in Balans

Transparantie

Consensus over wat er besloten wordt

Rekenschap afleggen

Goed Bestuur

Gelijkwaardig en inclusief handelen

Wettelijke kaders volgend

Interactie met betrokkenen voor draagvlak

Kom tot overeenstemming over de reikwijdte van het project

De StichtingHaZ benut het 'podium' Holwerd aan Zee voor draagvlakbevordering

## Geel: ruggengraat

Ga uit van het oorspronkelijke, integrale plan

Wees realistisch wat kan en moet in de tijd

Financieel toezicht borgen en verantwoording afleggen

Onafhankelijk toezicht (RvC of RvT) legt rekenschap af over het beschikbare budget

Respect voor elkaars processen: maatschappelijke ontwikkeling en democratisch bestuurlijke besluitvorming

Bevoegd gezag vervult haar rol in de ruimtelijke procedure. Haarbaarheid is daar onderdeel van

## Wat doen we niet meer?

Wat zijn praktijken in de samenwerking die echt niet (meer) mogen?

- Stoken
- Samenwerkingsverbanden ondermijnen
- Valse beeldvorming over personen verspreiden
- Rumoer, ruis en twijfel zaaien over projecten en activiteiten
- Ongefundeerd commentaar geven intern en extern
- Partijen tegen elkaar op jagen
- Eigen domeinen afschermen, veiligstellen of financieel bevoordelen
- .....etc.....

7 april 2021



## Aanpassing Verkenning

Afsluitend is gekeken naar de gebieden waar nu direct naar gekeken kan worden. De focus en doelstelling moet opnieuw uitgewerkt worden, waar tijdens de bijeenkomst een begin mee gemaakt is. Het voorstel is om de verkenning opnieuw in te delen in de onderwerpen technisch, leefbaarheid en financieel. De kartrekkers zijn voorlopig [REDACTED], [REDACTED] en [REDACTED].

### Aanpassing Verkenning HaZ

- Focus en doelstelling
- Onderwerpen
- Trekkers en taakverdeling
- Projectleiding
- Tijdslijn
- Budget
- Beoogd resultaat

7 april 2021



Intussen is de verkenning officieel al een tijd onderweg, maar zeker na de herstart zal er nog veel te doen zijn. Het zou goed kunnen zijn om te bekijken of de tijdslijn nog realistisch is, of dat er gezien de verbreding van de verkenning bijvoorbeeld gekeken moet worden naar het verlengen tot en met Q1 2022. Vergelijkbaar met de tijdslijn zal ook het budget opnieuw bekeken moeten worden. Het budget is berekend op basis van alleen de technische verkenning. Nu deze breder getrokken zal worden, betekent dit meer werk en meer benodigd budget. Ten slotte is het verstandig om samen af te spreken wat het beoogde resultaat van de verkenningfase.

## Roadmap Governance

De roadmap, zoals weergegeven op de volgende pagina, waarop de stappen aangegeven worden die nu gezet moeten worden.

## Roadmap Governance Project Holwerd aan Zee

