



Sessie Samenwerkingsverband HaZ

VERSLAGLEGGING HOOFDLIJNEN BIJEENKOMST 19 MAART 2021,
PROVINCIEHUIS FRIESLÂN

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

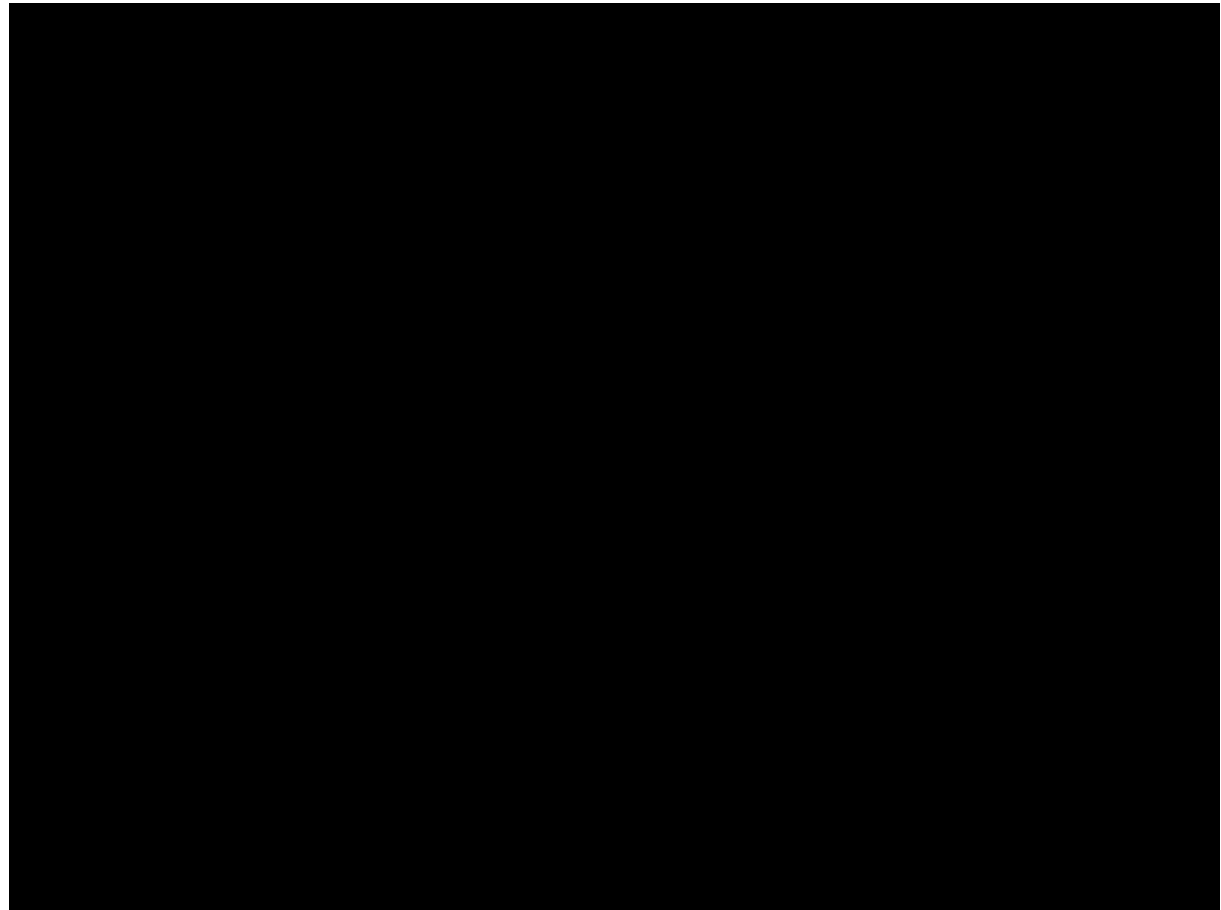


provinsje fryslân
provincie fryslân 

CONCEPT

Aanwezigen

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



Bij de start van de bijeenkomst stelt [REDACTED] de eerste spelregel vast: We mogen hier alles tegen elkaar zeggen, maar we nemen het niet mee naar buiten. We willen vrij en open met elkaar kunnen praten, om tot een oplossing te komen voor het governance vraagstuk dat gerezen is rond de verkenning van Holwerd aan Zee.

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

1. Drivers betrokkenheid HaZ



Wat is jouw drive om bestuurlijk of verkennend met Holwerd aan Zee bezig te zijn?

Prachtig plan
 Geweldig mooi plan
 Groot denken, groot doen
 Breed scala aan partijen
 Fijn wonen, werken en thuiskomen
 Een enorm project met enorme ambities
 Een mooie, groene omgeving voor onze kinderen
 Veel waarde voor Holwerd, de streek en de leefbaarheidsagenda
 Gigantische kans voor mooie, grootse gebiedsontwikkeling
 We kunnen een voorbeeld voor Europa zijn
 Opwaardering van het gebied
 Bottom-up gedreven project
 Leren voor de toekomst
 Gebiedsontwikkeling
 De ontwikkeling

Als aftrap hebben we gekeken naar de drivers achter eenieders betrokkenheid bij HaZ. Een weergave van de gegeven antwoorden ziet u bovenstaand. De genoemde drivers vallen grofweg uiteen in 3 categorieën:

1. Holwerd aan Zee is een fantastisch project/plan (conceptueel)
2. Een opwaardering van het gebied, voor nu en in de toekomst (inhoudelijk)
3. Leren voor de toekomst (proces)

2. Unieke aspecten HaZ



Wat vind je bijzonder of uniek aan het concept van Holwerd aan Zee?

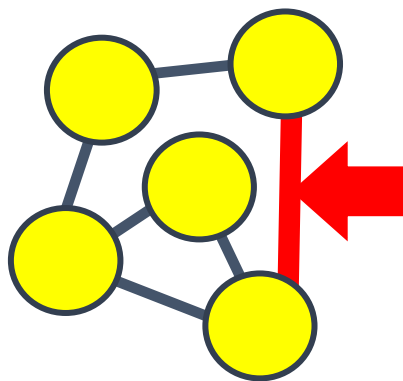
Co-Creatie
 Baanbrekend
 MindsetKoppelkansenRespect
 LefGebiedsoverstijgendKracht
 Meervoudige doelstellingen
 (baanbrekend) Dijkdoorbrekend concept
 Een zoet-zoutverbinding in een totaal-plan
 Van krimp naar internationale kracht, door burgerkracht
 Stoppen achteruitgang & grijpen toekomstige kansen
 Grootseheid die alleen samen iets wordt
 Een doorbraak voor mensen en natuur
 Mienskip in de regieUitdaging
 EindeloosOut of the BoxEnergie
 UniekSamenwerking
 Samen maken
 Van onderop
 Verantwoord

Vervolgens heeft [redacted] eenieder gevraagd om in maximaal 10 woorden aan te geven wat Holwerd aan Zee zo uniek maakt. Een weergave van de gegeven antwoorden ziet u bovenstaand. De genoemde woorden zijn overwegend heel erg positief. Hoewel de reacties een enorme positiviteit laten zien, een goede basis, spelen er ook zorgen voor de samenwerking.

3. Onderlinge samenwerking



Voor alle aanwezigen is het duidelijk dat er geredeneerd moet worden vanuit 'samen, samen, samen'. XXXXXXXXXX licht toe hoe de netwerkgedachte zich richt op de verbindinglijnen, niet op de individuele bolletjes in het netwerk. Inzetten op de verbindinglijnen is hoe we inzetten op goede onderlinge samenwerking. Een goed netwerk bouwt op elkaar en is groter dan de som der delen. Wanneer de verbindingen goed en sterk zijn, als er vertrouwen is in de kracht van het geheel, is het succes van het netwerk niet afhankelijk van de individuele bolletjes. Het wegvallen van een partij betekent dan niet het wegvallen van het netwerk, maar ruimte voor een andere partij om in te springen.



Kijkend naar de antwoorden op de vraag 'Wat zet jij, als persoon of organisatie, in?' komt naar voren dat de verschillende groepen aanwezigen hun eigen expertise meenemen. Dit loopt uiteen van juridisch, infra en bestuur tot de verbeeldingskracht achter het initiatief. Daarnaast brengt de Stichting een stevige financiële basis mee, opgebouwd uit o.a. bijdragen van de gemeente en provincie.

Uit de rondvraag blijkt echter ook dat er behoefte is aan een kader van spelregels en een verdeling van verantwoordelijkheden en rollen. Zowel vanuit de provincie als vanuit de gemeente wordt

aangegeven dat hun mensen nu ingezet worden met een beperkte scope, voornamelijk technische expertise. Waar mogelijk zouden experts of professionals uit een groter aantal beleidsgebieden ingezet kunnen worden, door naast de technische aspecten bijvoorbeeld ook de leefbaarheid en toekomstige werkgelegenheid in acht te nemen.

Er wordt opgemerkt dat het concretiseren van de plannen de hobbel is die nu eerst genomen moet worden. Dat we van de 'artist impression' naar een haalbaar, uitvoerbaar plan moeten komen, staat inderdaad als een paal boven water. Echter, Holwerd aan Zee is een initiatief met een holistische insteek dat op talrijke lagen tegelijkertijd, integraal aangepakt dient te worden. De huidige intentieverklaring is, om wellicht moverende redenen, nogal technisch ingestoken, maar daarom ook mogelijk te beperkt. Er valt ook te denken aan meer ruimte maken voor een gelaagde verkenning, bijvoorbeeld in de richtingen sociale maakbaarheid en draagvlak. Die verbindinglijnen missen nu.

4. Bottom up initiatieven



Bottom up
initiatieven:
hoe sta je daar
tegenover?

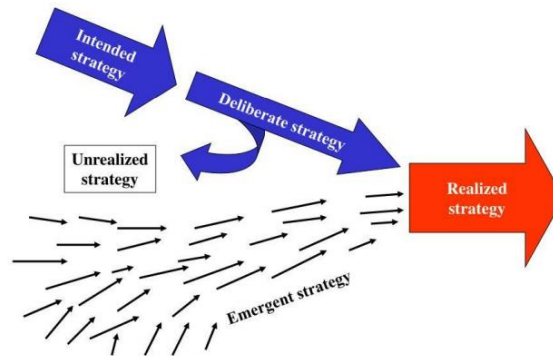
Hoewel geconstateerd wordt dat eigenlijk alle overheden positief tegenover bottom-up initiatieven staan, is er juist bij de overheden (gemeente en provincie) sprake van een hoge mate van verkokering. Hierbij worden integraal ingestoken burgerinitiatieven door de spreekwoordelijke frietsnijder gehaald. Over het algemeen geldt inderdaad dat burgerinitiatieven integraler, over meer grenzen heen, opgezet worden dan waar het ambtelijk apparaat op ingericht is. Daarnaast kan de overheid de neiging hebben om bottom-up initiatieven over te nemen (niks frietsnijder, hier die aardappel!).

Het lijkt er dus op dat iedereen het burgerinitiatief als positief ervaart, en hier op een integrale manier mee aan de slag zou willen gaan. Echter, de huidige ambtelijke structuur is hier niet toereikend voor of nog niet op ingericht. Er zal derhalve een nieuwe manier gevonden moeten worden om hier mee om te gaan. Holwerd aan Zee, maar ook andere burgerinitiatieven, stuiten hier op. De provincie is zeer welwillend om over andere werkwijzen na te denken.

5. Top-down en Bottom-up

Top down en
bottom up:
elkaars kracht
benutten

Strategy (by Mintzberg)

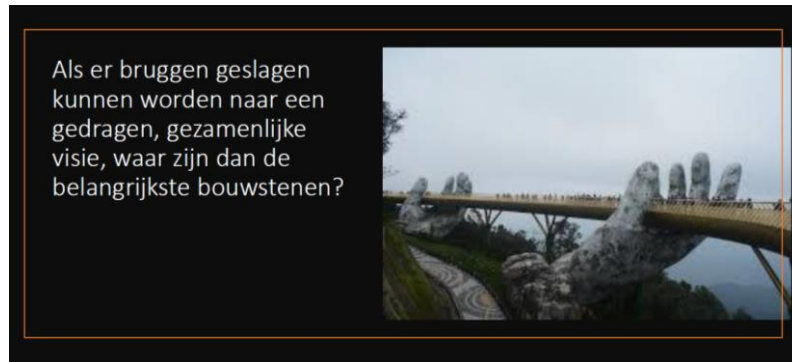


Holwerd aan Zee is een krachtig bottom-up initiatief wat aan alle kanten uitbreidt, in verhaal, ambitie, middelen. In een top-down, bottom-up strategie vullen de partijen elkaar aan. In dit geval van Holwerd aan Zee heeft het aan een blauwe lijn (intended & deliberate strategy) ontbroken. Deze blauwe lijn is echter wel nodig, niet alleen voor de infra aspecten maar juist ook de bredere leefbaarheid, de integraliteit en de financierbaarheid. Het is namelijk in het samenkomen van de blauwe institutionele lijn met de bottom-up emergente lijnen waar de kracht zit. Het ontbreken van de blauwe lijn leidt tot vraagtekens, de emergente pijlen worden rommeliger, onuitgesproken irritaties, onvrede en wrijving.

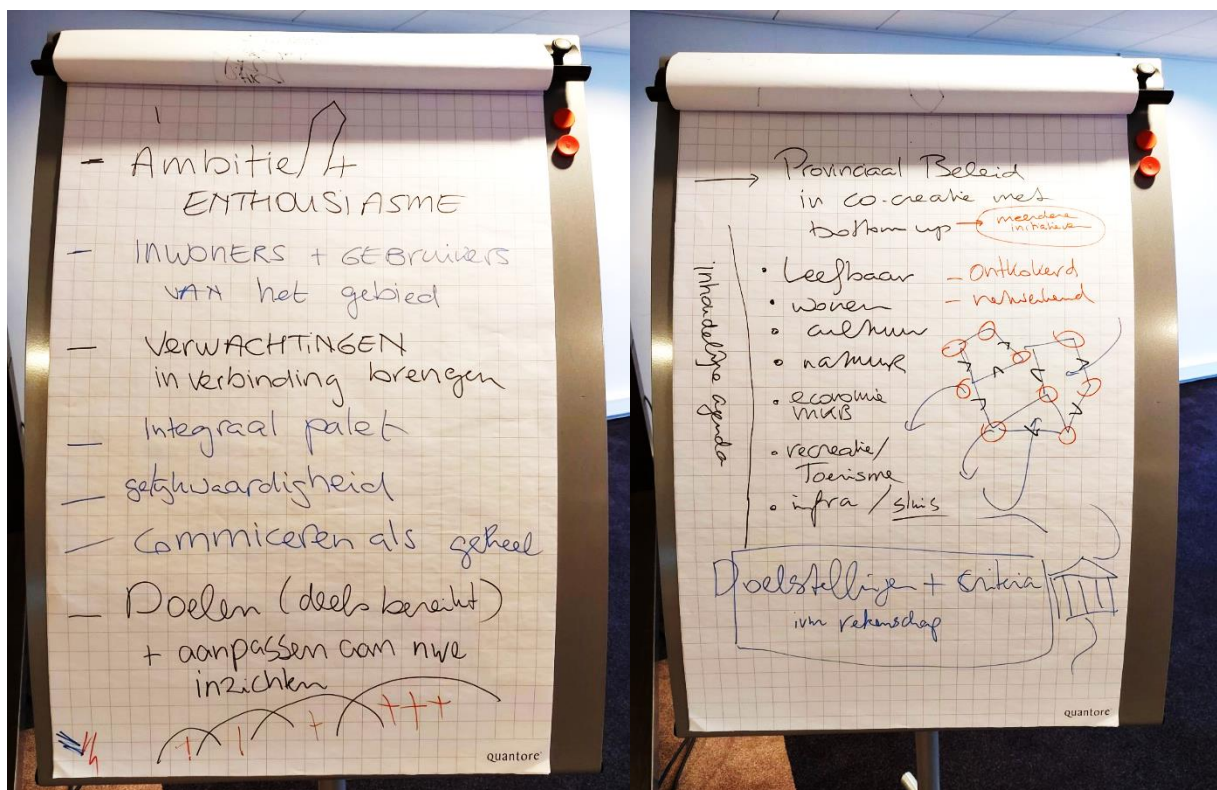
Een taak voor de bestuurders is het opstellen van de strategie in de blauwe lijn: waarom doen we dit? Daar is tot op heden te weinig initiatief in genomen. Er is vooral meegedaan met dit enorm 'aajibare' initiatief. Nu begint het evident te worden dat het ontbreken van de strategische kaders leidt tot een initiatief dat te veel (emergente) pijlen schiet en de kaders ontbreken.

De partijen willen samen tot een 'realised strategy' komen. Van de top-down kant vereist dit een strategische kader in blauwe lijn. Van de bottom-up kant vereist dit terughoudendheid in het afvuren van aanvullende kleine emergente pijlen. De stichting heeft immers al veel input gebracht, van het gedachtegoed tot financiering.

6. Bruggen slaan



Op basis van de vraag wat de belangrijkste bouwstenen zijn om tot een gemeenschappelijke visie te komen zijn vanuit de zaal meerdere antwoorden aangedragen die [redacted] heeft genoteerd:



7. Wrijving



Reacties uit de zaal op de vraag waar wrijving ervaren wordt:

- De provincie en gemeente weten niet goed wat hun aandeel is, wat er van hen 'gevraagd' wordt.
- Ook wordt geobserveerd dat er wel samengewerkt wordt, maar dat toch iedereen vanuit zijn eigen organisatie en eigen cultuur werkt. Hierbij is er te weinig begrip voor waar anderen tegenaan lopen.
- Tevens wordt geconstateerd dat de 'afspraken aan de voorkant' ontbreken, de blauwe lijn. We missen de structuur en de duidelijkheid, bijvoorbeeld over geld. De stichting heeft er jaren aan gewerkt, en wil een deel van het geld zien, maar wie heeft er nu 'recht' op?
- De route 'politiek bovenlangs' is lastig voor ambtenaren, omdat zij dat niet zomaar mogen. █████ mag bijvoorbeeld overal met iedereen praten en deals sluiten. Dat stuit op frictie bij de ambtelijke kant.
- Mandaat, in de zin van heldere afspraken en governance kaders, is niet helder, niet transparant, geen terugkoppeling en evaluatie op mandaat.
- De stichting heeft enorm veel werk verzet, inclusief nog lopende zaken als koppelkansen, lobby, geld ophalen, contact met het gebied. De stichting wil niet stoppen met de lopende zaken, alleen omdat er een intentieovereenkomst is.
- De stichting voelt zich in een infra-hoek gedrukt, terwijl zij HaZ veel integraler zien. Dit zorgt voor toenemende emergente pijltjes.
- Wrijving komt ook voort uit het ongemak bij ambtenaren om de stichting te betalen voor de werkzaamheden à €80,-.

Concluderend wordt gesteld dat de intentieverklaring, hoewel een compromis, moet blijven. De handtekeningen die daar onder staan zijn te belangrijk. Dit betekent echter niet dat er geen uitbreiding toegevoegd kan worden, waarin we een kader schetsen waarbinnen we allen kunnen acteren. Dit kader moet breder zijn dan alleen de infra-kant uit fase II, dus ook meer nadruk op de verkenning leefbaarheid, toerisme en impact op de streek, juist meer passend bij het holistische aspect van het bottom-up burgerinitiatief. Dit is een belangrijke bouwsteen voor de vijf partijen in de intentieverklaring. Daarnaast is een dergelijk holistisch, gedegen uitgewerkt kader belangrijk om de relevante politici een duidelijk en volledig beeld te geven. Dat lijkt nu te ontbreken.

8. Rol Stichting HaZ



Vervolgens is de vraag gesteld wat de rol van de stichting zou moeten zijn, kijkend naar de toekomst. Moet de stichting gelden werven? Op Europees niveau lobbyen? Een nieuwe rol, waar de stichting mee draait voor de toelichting van het gedachtegoed, de sociale en maatschappelijke meerwaarde, het draagvlak?

De stichting heeft ontzettend veel zelf moeten doen tot nu toe, alsof het zelf een gemeente is. Prachtig, maar niet realistisch en niet passend in de democratisch structuren. We hebben gescheiden verantwoordelijkheden, publiek en privaat. We moeten elkaar in transparantie tot verantwoording kunnen roepen.

Wie neemt welke rol, en welke transformatie krijgt de stichting? Draagvlak creatie, inspirator, integraal, de beschermer van de droom. Maar, professionele activiteiten moeten in een aparte organisatie, een BV bijvoorbeeld, of een soort coöperatie, die een opdracht kan krijgen waarvoor professionals betaald ingezet kunnen worden. Dan kun je de betaling goed verantwoorden naar de rekenkamer, de politiek en de burgers. Dan hoeven ambtenaren zich minder ongemakkelijk te voelen. Daar is juridische en controlerende kennis voor nodig: kijk in het netwerk van [REDACTED] en [REDACTED] om hiervoor een deskundige te vinden die de stichting hierop adviseert.

Er moet over de vorm van de uitvoerende organisatie van stichting Holwerd aan Zee nagedacht worden. Er kan een adviesbureau komen, ook die mogen rekeningen sturen. Maar, we moeten 'zout en zoet' niet vermengen. De rol van de stichting is bijvoorbeeld om mee te gaan naar Den Haag of Brussel, wanneer daar aansluiting bij de Green Deal gezocht wordt. De stichting is daarbij de vertegenwoordiging van het gedachtegoed en het draagvlak. Uitvoeringswerkzaamheden, advieswerkzaamheden horen niet de stichting, maar kunnen in een BV of coöperatie onder gebracht worden. Dan kunnen verschillende rollen uitgevoerd worden door verschillende entiteiten. Dit voorkomt gezeur over rekeningen en onduidelijkheden. Er moet transparantie zijn als er echt gewerkt wordt met enorme, veelomvattende en kostbare plannen zoals Holwerd aan Zee.

9. Rollen

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?



Alle benodigde puzzelstukken lijken aanwezig te zijn onder de betrokkenen om tot een succesvolle samenwerking te komen. Een vereiste hierbij is een duidelijk vastgelegde rolverdeling met rolvastheid. De rollen die nu al ter sprake gekomen zijn:

- Hoeder van het gedachtegoed, draagvlak en droom
- Adviseurs
- Experts (infra, juridisch, organisatiestructuur)
- Medebouwers
- Verbinder
- ...

Tot slot

Hartelijk dank voor de inbreng, het begrip, het inzicht. Het lijkt evident dat het enthousiasme er nog steeds is, maar dat er een collectieve behoefte bestaat aan een deugdelijke, redelijke structuur die strategische kaders schept waarbinnen de samenwerking van de verschillende actoren met duidelijke rollen vorm kan krijgen. Dit zal van alle betrokkenen aanpassingsvermogen vragen. Belangrijke stappen zijn het vormgeven van de strategische directie van de bestuurders (de blauwe lijn), het opstellen van spelregels en het definiëren van de rollen.

Als huiswerk is derhalve aan alle aanwezigen gevraagd een persoonlijke top 3 van spelregels op te stellen. [redacted] ([meetingmoreminds.com](#)) en [redacted] ([meetingmoreminds.com](#)) ontvangen deze graag uiterlijk 5 april.

De vervolgbijeenkomst vindt op 7 april plaats, van 16.00 tot 18.00 uur in het provinciehuis te Leeuwarden. De uitnodiging zal eenieder ontvangen via [redacted].