



Een bewonderingswaardige poging tot samenwerken, die nog veel slimmer kan

# **MET ELKAAR ZORGEN VOOR EEN VITAAAL BUITENGEBIED**

Op het Brabantse platteland komen verschillende grote uitdagingen bij elkaar. Groeiende agrarische leegstand, demografische veranderingen, klimaatverandering en de omschakeling naar duurzame energie en landbouw vragen om een nieuw toekomstperspectief. Inzicht in de omvang en met name de samenhang van deze (en meer) opgaven ontbreekt. Wel is duidelijk dat ze op elkaar ingrijpen en niet sectoraal opgelost kunnen worden, zonder dat het ten koste gaat van andere opgaven. Het vraagt om integrale afwegingen en samenwerking, samen met ondernemers, burgers en organisaties in het gebied.

Dat was (min of meer) het startpunt voor de pilot Vitaal Buitengebied Zundert. Daarin werken gemeente, provincie, waterschap en de vier dorpsraden<sup>1</sup> – ieder met zijn eigen redenen – samen aan deze gezamenlijke opgave. Bij de start is nadrukkelijk de ambitie uitgesproken om het ‘anders te gaan doen’; als faciliterende overheid, samen met de gemeenschap, in de geest van de Omgevingswet.

### MEERDERE DOELEN TEGELIJK

We willen met een aantal concrete locatiegerichte en gebiedsgerichte casussen aan de slag, door deze initiatieven en gebiedsontwikkelingen integraal en oplossingsgericht te verkennen en ondersteunen. Dat klinkt behapbaar. Maar de drie doelstellingen (zie onder) vragen alle drie om aandacht en kunnen zeker botsen. Want hoe zorg je ervoor dat je niet nu initiatieven gaat ondersteunen die later niet passen in het toekomstperspectief dat er nog niet is? Tegelijkertijd zijn er nieuwe praktijken nodig om tot dat perspectief te komen, dus moeten we concreet aan de slag. En ondertussen leren hoe we dat slim samen doen.

Vier dorpsbijeenkomsten vormden de aftrap van de pilot. Het doel: met elkaar in gesprek gaan over uitdagingen en kansen in het buitengebied, mensen informeren over ondersteuningsmogelijkheden voor vrijkomende agrarische bebouwing (inclusief de lancering van het VAB-loket) en ideeën en initiatieven ophalen om concreet te verkennen en ondersteunen in het vervolg van deze pilot. Ruim 300 aanwezigen spraken met elkaar over wat er nodig is en wat ze daarin willen betekenen. En om te laten zien dat de overheid maatschappelijk initiatief wil faciliteren, brachten de aanwezige bestuurders de drankjes rond. Het voorlopige resultaat: veel positieve



reacties, partijen die enthousiast zijn om mee te doen, een aantal concrete ideeën en initiatieven waar we mee verder kunnen, maar ook het besef dat we een groep inwoners en ondernemers met een hulpvraag nog niet bereiken.

### NOG NIET ÉÉN OVERHEID

De grootste uitdaging tot nu toe is de samenwerking als één overheid. De provincie, de gemeente en het waterschap hebben wel de ambitie om zo goed mogelijk als één overheid integraal en oplossingsgericht samen te werken, maar ze doen het nog lang niet. Dat bleek bijvoorbeeld toen wij er in het bijzijn van de dorpsraden achter probeerden te komen wat er nodig is om vanuit drie organisaties (en de diverse betrokken programma's en diverse bestuurders) een klap te geven op het plan van aanpak.

>

<sup>1</sup> Gemeente Zundert, provincie Noord-Brabant (Programma's Leegstand, Water en Versterken Sociale Veerkracht), Waterschap Brabantse Delta, Dorpsraden Achtmaal, Klein Zundert, Wernhout en Rijsbergen.

## MEERDERE DOELEN TEGELIJK

Met de pilot willen we drie dingen:

- 1 De gemeenschap in beweging brengen (en concreet samen aan de slag)
- 2 Tot een gezamenlijk nieuw perspectief voor het buitengebied komen (als opmaat naar een omgevingsvisie en een waterbeheerprogramma)
- 3 In een lerende aanpak ontdekken hoe we op een nieuwe manier kunnen samenwerken



Wie moet er wanneer wat van vinden en van wat precies? We hadden geen idee, tot grote frustratie van de dorpsraden. Op zo'n moment helpt het enorm dat we met elkaar hebben benoemd dat het om een lerende aanpak gaat. Hier werd het 'afstemmingsoverleg één overheid' geboren.

### **WAAROM WE TELKENS WEER (EEN BEETJE) VASTLOPEN IN COMPLEXITEIT**

Zo'n opgabegegerichte samenwerking als één overheid is echt anders dan hoe we voorheen aan deze deelopgaven werkten. De keuze om het zo te doen is misschien redelijk vanzelfsprekend, maar die samenwerking zelf niet. Die is al moeilijk genoeg binnen een organisatie, laat staan als één overheid. Als je hiervoor kiest, moet de samenwerking zelf ook op de agenda staan. Op een gezamenlijke 'heidag' zijn de drie overheden zich daarom met elkaar gaan buigen over ieders rollen en verwachtingen en de eigen en gezamenlijke ambities. Dit om de lessen hierover mee te nemen in het op te stellen plan van uitvoering. Op deze dag werd de complexiteit van de samenwerking nog duidelijker.

### **EEN OPGAVEGERICHTE (NETWERK)SAMENWERKING VRAAGT OM ANDERE STURING**

Als deelnemer van het samenwerkingsverband heb je het tempo en het resultaat niet in eigen hand. Je werkt vanuit een zekere gelijkwaardigheid samen, maar een effectieve samenwerking vraagt wel om sturing. De gemeente is hier kartrekker, maar kan niet voor de deelresultaten van de andere deelnemers verantwoordelijk zijn, terwijl die deelnemers voor hun resultaat wel van een goede sturing afhankelijk zijn. Verwachtingen hierover waren onvoldoende expliciet.

### **IEDERS 'THUISORGANISATIE' WERKT WEL HIËRARCHISCH EN SECTORAAL**

Ondanks de ambitie om integraal samen te werken, voelen de meeste partijen wel de druk van hun sectorale deelopgave. Daarvoor zijn vanuit hun programma bestuurlijke doelen gesteld en mensen en middelen gereserveerd. Zo staan de partijen met één been in een responsieve en lerende aanpak, en met het andere gewoon nog in programmadoelstellingen.

Bij het vormgeven van wat we concreet gaan doen, lijken alle deelnemers hun hele eigen opgave te willen veiligstellen en verwezenlijken. Doordat inzicht in de omvang en met name de samenhang van deze opgaven ontbreekt, wordt het al heel snel weer heel complex. Bij iedere poging om de gezamenlijke ambitie klein en behapbaar te maken (bijvoorbeeld: 'x casussen ondersteunen en daarvan leren') zie je die reflex weer optreden. Als jij in beweging komt voor het grote geheel, is het zeer de vraag of dat gewaardeerd wordt binnen je eigen programma.

### **VOORZICHTIGE CONCLUSIE: WE WILLEN TE VEEL**

Deze ervaringen maken duidelijk dat we nog eens goed naar onze ambities moeten kijken. We willen op een nieuwe manier samenwerken. Dat gaat niet vanzelf en lukt niet goed vanwege de spagaat waarin we ons bevinden. We willen alle opgaven tegelijk tackelen en schieten in de kramp wanneer er één dreigt onder te sneeuwen. We willen dat samen doen met de gemeenschap en met oog voor al hun deelbelangen, terwijl we het onderling al heel ingewikkeld vinden. We willen concrete casussen ondersteunen en realiseren, maar om nu niet de verkeerde dingen te doen, willen we de richtinggevendende kaders, opgaven en kansen nu al in beeld hebben (VAB-prognose, wateropgave, economische kansen, energie bij initiatiefnemers, etc.). Zodat we de juiste dingen op de juiste plek doen en met het één het ander niet onmogelijk maken.

En dat allemaal bij een toch al overvolle agenda, waarbij de een per week misschien een halve dag en de ander wellicht twee dagen beschikbaar heeft. Maar eigenlijk weten we het niet van elkaar en vragen we er ook niet goed genoeg naar. We kennen elkaars opgaven, verwachtingen en persoonlijke drijfveren niet goed genoeg. We nemen niet de tijd om elkaar echt te leren kennen. Op de heidag zei iemand: "Ik heb het idee dat wij niet aan jullie verwachtingen voldoen, maar ik weet ook niet wat die verwachtingen dan zijn". Dat er telkens nieuwe mensen aan tafel schuiven, helpt daar niet bij.

### **EEN LERENDE AANPAK GEEFT RUIMTE, MAAR DAT IS NIET GENOEG**


Een lerende aanpak biedt ruimte om gaandeweg tegen zaken aan te lopen en ze op te lossen. Die bereidheid om er samen uit te komen is bewonderingswaardig en op het voorlopige resultaat

mogen we trots zijn. Maar het ondoordacht middels 'trial-and-error' ontwerpen van een goede samenwerking zorgt ook voor frustratie. Als je dan concludeert dat het (nog) beter en slimmer kan, dan vraagt dat werkelijk aandacht, terwijl de complexe opgave en de verwachtingen buiten om concrete vervolgcacties vragen. De eerste reflex: eerst doen wat echt moet gebeuren, dan pas kijken hoe het slimmer kan. En zo leren we het niet en willen we nog steeds teveel in te weinig beschikbare uren.

Overheden en maatschappelijke partners moeten met elkaar op zoek naar de supportsystemen en ontwerpprincipes van opgavegericht en responsief samenwerken. Welke stappen, randvoorwaarden en afspraken zijn nodig, in het project zelf, én in je thuisorganisatie? Het delen van dit soort ervaringen is hard nodig om tot een effectieve inrichting van opgavegerichte samenwerkingsverbanden te komen. Want er zijn heel wat valkuilen in dat nieuwe samenspel die je gewoon kunt vermijden.

In Zundert zijn we enthousiast over deze manier van werken. Ook de gemeenschap, de gemeenteraad en partijen als Treeport, ZLTO en Fruitport zijn enthousiast en leveren een bijdrage. Ook al is het soms lastig, we zijn ervan overtuigd dat dit de weg is en worden steeds slimmer.

Dit artikel staat in het magazine SLIM (Samen Langdurig Impact Maken). SLIM is een uitgave van het programma Sociale Veerkracht van de provincie Noord-Brabant (juni 2019). Meer weten over dit artikel of benieuwd naar het hele magazine? Mail dan naar [socialeveerkracht@brabant.nl](mailto:socialeveerkracht@brabant.nl).

 **Freek Liebrand** is vanuit het programma VSV betrokken bij de pilot Vitaal Buitengebied Zundert en denkt daarin mee over slim samenwerken in een nieuw samenspel met de gemeenschap, om dat gezamenlijke doel - een vitaal buitengebied - te bereiken.