



# EINDNOTITIE

## ‘Proeftuin Maak Verschil Zeeland’

### Aanleiding

Zeeland is in 2016 als één van de zes proeftuinen in Nederland aan de slag gegaan met de aanbevelingen uit het rapport Maak verschil van de Studiegroep Openbaar. De proeftuinen ‘Maak verschil’ zijn een gezamenlijk initiatief van gemeenten, provincies en Rijk. In maart 2017 zijn met een conferentie adviezen naar voren gebracht, op basis van de ervaringen die in de praktijk in de proeftuinen zijn opgedaan, over de inrichting en werkwijze van het openbaar bestuur aan het volgende kabinet. Maak Verschil is daarmee niet alleen een structuurverhaal, maar gaat ook over cultuur en processen in het openbaar bestuur. De Zeeuwse proeftuin heeft tot doel om bij te dragen aan de economische ontwikkeling van Zeeland en de bestuurlijke organisatie in de regio te versterken.

In Zeeland is besloten het traject Maak Verschil in 2018 nog enige tijd te continueren om de vastgestelde werkagenda uit te voeren. Daarnaast bestond de wens Maak Verschil nog enige tijd door te zetten als leertraject om te komen tot betere regionale samenwerking. De werkagenda heeft als doel gehad bij te dragen aan de uitvoering van de adviezen van de commissie structuurversterking en werkgelegenheid, onder leiding van Jan-Peter Balkenende. Hiervoor zijn drie sporen gevolgd op het vlak van besturen, verbreding van het draagvlak voor regionale samenwerking en fondsvorming:

3. Zeeuwse overheden dragen bij aan een fonds voor economische structuurversterking. Dit fonds is bedoeld om op projectniveau rondom de prioritaire thema's stappen te zetten en demonstraties en pilots mogelijk maken die een toonvoorbeld zijn van clustersamenwerking in de sectoren die voor Zeeland belangrijk zijn. Dit kan eventueel voorafgegaan worden door haalbaarheidsstudies en verkenningen.

\* Begeleid door het bureau Wagenaar Hoes en bekostigd door het ministerie van BZK.

1. Er zijn bestuurders in positie gebracht die ten aanzien van de inhoudelijke thema's ter versterking van de Zeeuwse economische structuur, specifiek tot taak hebben om te fungeren als hét aanspreekpunt voor alle Zeeuwse overheden op dit thema. De aanspreekpunten zijn procesmatig, maar niet persé inhoudelijk verantwoordelijk. Verder signaleren zij mogelijke knelpunten in de bestuurlijke samenwerking en bevorderen zij waar nodig afstemming en voortgang. Kort gezegd, iemand die binnen de netwerksamenwerking rondom het inhoudelijke thema 'de knop bestuur' voor zijn rekening neemt.

2. Raadsleden, Statenleden en leden van het AB van het Waterschap nauw(er) betrekken bij de regionale samenwerking omtrent de uitvoering van de aanbevelingen van de commissie Balkenende: naast themabijeenkomsten en nieuwsbrieven zijn er door Zeeland heen sessies geweest onder de naam 'Raad in Beraad' \* waarbij in fictieve dilemmabesprekingen regionale en lokale belangen tegen elkaar zijn afgewogen.

Om dit te realiseren, is het in de ogen van de stuurgroep nodig dat de conclusies uit Maak Verschil worden verankerd in de nieuwe gestroomlijnde overlegstructuur (Tafel van 15 2.0) en het te vormen regiobureau. In de Tafel van 15 2.0 en het regiobureau hoort nadrukkelijk de ambitie thuis om de overheidskolom slagvaardig te organiseren vanuit de gezamenlijke en interbestuurlijke agenda voor Zeeland. De inhoud staat dus centraal. Hiermee onderscheiden Tafel van 15 2.0 en Regiobureau zich in rol van bestaande organisaties als de VZG, de Economic board en de Z4, al moeten zij met uiteraard wel nauw met deze overleggremia afstemmen en samenwerken.

De ervaring van Maak Verschil leert dat de lokale volksvertegenwoordigers niet altijd goed zijn aangehaakt op de regionale vraagstukken. Zij zien lang niet altijd de samenhang en onderlinge afhankelijkheid tussen de eigen inwoners en werk, onderwijs en zorg in de regio. Het blijkt niet voldoende om af en toe in een nieuwsbrief te delen waartoe Zeeuws-breed is besloten. Er moet ook transparantie en betrokkenheid worden georganiseerd. Dat vormt een belangrijke taak van het regiobureau, waarbinnen strategische communicatie als kerndiscipline thuishoort.

Zeeland heeft een duidelijke geografische indeling en structuur. Dat lijkt makkelijk als het gaat om het hanteren van 'regiogrenzen'. De provinciegrenzen zijn dan een logische keuze. Soms vraagt een vraagstuk echter, dat er 'regiogrenzen' in het gebied van Zeeuws- Vlaanderen, Walcheren of de Bevelanden worden gezocht, of juist een schaal die weer anders is of over de provinciegrenzen heen. Binnen een 'Zeeuwse aanpak' moet er dus ruimte zijn voor regionaal maatwerk.

Zeeland staat voor de drempel om de volgende stappen te maken in het versterken van de slagkracht van het bestuurlijk functioneren. Het is op hoofdlijnen echt wel duidelijk wat die volgende stappen moeten zijn. In de ogen van de stuurgroep is het niet meer de vraag of die stap gezet wordt, maar is de vraag: 'Wie doet er mee?'

De stuurgroep beschouwt daarmee haar eigen rol als beëindigd, al zal ze graag op incidentele basis bijeenkomen om advies te geven over de voortgang in de organisatie van de regionale bestuurskracht.

**Stuurgroep Maak Verschil**  
5 april 2018

ZEEI.LAND

LAND IN ZEE





## Conclusies

Met de realisatie van de werkagenda biedt de Stuurgroep Maak Verschil in dit document haar eindconclusies aan ten aanzien van dit traject.

### De inhoud staat voorop

Vertrekpunten van de proeftuinen Maak Verschil zijn:

- Stel de (economische) inhoudelijke opgaven centraal;
- Werk met een 'coalition of the willing'; wacht niet op de laatste;
- Zet in op ontwikkeling van de bestuurders.

In de Zeeuwse proeftuin is er geen discussie geweest over de noodzaak en richting van regionale economische structuurversterking. Het verschijnen van het rapport Zeeland

de hoofdlijnen ervan breed geaccepteerd kunnen worden. Als er minder consensus is, ligt meer nadruk op gemeenschappelijke verantwoordelijkheden en actor overstijgende belangen voor de hand.

### Transparantie als waarde op zichzelf

Er zijn vijftien Zeeuwse overheden. De algemene bestuurlijke afstemming verloopt via de Tafel van 15. Om zaken uit te werken worden vaak kleinere verbanden geformeerd. De stuurgroep Maak Verschil is hier een voorbeeld van. Hoewel hierover aan de voorkant afspraken worden gemaakt, is tijdens het traject Maak Verschil op meerdere momenten gebleken dat toelichtingen, presentaties en nieuwsbrieven op zichzelf waarde bieden, maar dat deze te weinig doorkomen naar de mensen die niet direct betrokken zijn. Juist in die context is het van belang dat je kunt laten zien dat er concrete stappen worden gezet. Een optimale transparantie is van belang, ook om onjuiste beeldvorming door te weinig informatie te voorkomen.



in Stroomversnelling heeft de inhoud, de taakopgave, duidelijk op tafel gelegd. Hierdoor kon de bestuurlijke aandacht zich richten op de vraag op welke wijze de doelstellingen gerealiseerd zouden kunnen worden. Er is met name gewerkt aan draagvlak en commitment. Bij complexe vraagstukken met veel netwerkpartijen is het centraal stellen van de inhoud een krachtige manier om verder te komen. Een voorwaarde is dat de energie niet opgaat aan discussies over de inhoud, maar dat

Dit geldt extra voor transparantie over de bemensing van posities. Dit mag geen black box zijn, maar dient open en transparant te verlopen. Juist dat geeft vertrouwen in regionale samenwerkingsprocessen. In die zin is transparantie een proceswaarde en een succesfactor waar expliciet aandacht voor nodig is. Zonder voldoende transparantie kan er negatieve druk ontstaan op de voortgang van de inhoud (economische structuurversterking in Zeeland).

### Communicatie

Transparantie komt tot stand via een goede communicatie. Het is echter niet genoeg af en toe iets te laten horen. Een traject over nieuwe manieren van bestuurlijk samenwerken vraagt om een doorlopende communicatie. Hier ligt een rol voor burgemeesters en colleges om hun raad mee te nemen in de ontwikkelingen, bijvoorbeeld door in een raadscommissie het gesprek met raadsleden aan te gaan en gezamenlijk verdieping te zoeken op de thematiek. Raadsleden geven zelf aan dat regionale samenwerking iets is wat op dit moment nog ver van hen afstaat. Raadsgriffiers kunnen een positieve bijdrage leveren aan het bevorderen van kennis over regionale samenwerking en het belang daarvan. Naast kennis is attitude een belangrijk punt. Attitude geldt overigens voor alle actoren in het openbaar bestuur als een mate waarin de capaciteit om in bredere identiteitspatronen te kunnen denken aanwezig is. Immers, elke inwoner van een gemeente in Zeeland is ook automatisch een Zeeuw. Deze identiteiten bestaan naast elkaar. De Stuurgroep Maak Verschil stelt voor om samen met de griffiers te komen tot een programma waarin griffiers handvatten ontwikkelen om hun raad te organiseren op regionale vraagstukken. Mogelijk kan hier ondersteuning voor komen van het Ministerie van BZK.

### Aanbevelingen

Tot slot formuleren we aanbevelingen voor toekomstige regionale samenwerking in Zeeland. De inspiratie hiervoor vinden wij in de verklaring van de zes proeftuinen aan het nieuwe kabinet tijdens de conferentie Maak Verschil op 27 maart 2017 in Den Haag.

- De wijze van samenwerken binnen de regio en tussen overheden en andere partijen is relatief nieuw en vraagt tijd. Het is een leerproces. Kennis, competenties en vaardigheden dienen verder ontwikkeld te worden om effectiever en flexibeler samen te werken. Ontmoeting moet worden gestimuleerd en gefaciliteerd. Want samenwerken moet niet worden onderschat, het is een kunst op zich.
- Borduur voort op het idee van één bestuurlijk aanspreekpunt per inhoudelijk thema. Hiermee tonen de overheden dat ze in staat zijn zich om de inhoud heen te organiseren, naar buiten toe met één mond te spreken, en mee te helpen aan de verwezenlijking van de gezamenlijke doelstellingen.
- Randvoorwaarde voor het werken met deze aanspreekpunten is dat er ook voldoende ambtelijke ondersteuning wordt ingezet. Deze match verdient de komende periode nog wel aandacht.

- Ga door met het gezamenlijke fonds om de economische structuur in Zeeland te versterken. Door hier commitment te laten zien wordt het signaal afgegeven dat de regio eensgezind is in haar ambities. Zo blijven we een goede gesprekspartner voor het Rijk.
- Blijf werken aan een breed gedragen regionale agenda.
- Heb de nodige aandacht voor communicatie en transparantie rond bemensing, agendering, besluitvorming.
- Erken de verschillen tussen de diverse delen van de provincie. Kijk naar Zeeland als een flexibel netwerk waar overheden, ondernemers en kennisinstellingen samen afspraken maken over opgaven, met als doel om economische groei te realiseren en maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Zeeland is groot genoeg om maatwerk te kunnen toepassen.

### Slotopmerkingen

De komende tijd doen zich voor de Zeeuwse overheden nieuwe uitdagingen voor. Onlangs werd een afspraak gemaakt over een regio-enveloppe, die verder moet worden uitgewerkt. Daarnaast zijn er de opgaven uit het Interbestuurlijk Programma, die een regionale vertaling moeten krijgen. Tot slot ligt er het advies van de commissie Externe Spiegeling en vraagt de omgevingsvisie gezamenlijke inzet. Al die interbestuurlijke opgaven vragen in Zeeland om een goed afgestemde aanpak, waar de conclusies uit Maak Verschil bij kunnen worden betrokken.

### Voorstel vertrekpunten toekomstige structuur

