



16019765

Gedeputeerde Staten**Provinciale Staten van Zeeland**
T.a.v. de voorzitter

PROVINCIE ZEELAND	
AFD. SG	AMBT.
AFD. TERMIJN	Pb-stg
DATUM - 5 DEC. 2016	
DOC. NR.	
ZAAK NR.	
CLASS.	

- 5 DEC. 2016**onderwerp**
Maak Verschil**kenmerk**
16019098**uw kenmerk****behandeld door**
drs. J.G.J. Bosch
(0118) 63 1446**verzonden**
29 november 2016

Geachte heer/mevrouw,

Zoals u bekend, is Zeeland proeftuin in het kader van het landelijke programma 'Maak verschil' van het Ministerie van BZK.

Met deze proeftuin zet Zeeland in op het vergroten van de slagkracht in het openbaar bestuur, in het bijzonder op de actielijnen van het advies van de commissie Balkenende. Om het project vorm te geven is vanuit de Tafel van 15 een kleine stuurgroep samengesteld, die bestaat uit de heren Verhulst (burgemeester van Goes), Delhez (burgemeester van Noord-Beveland) en gedeputeerde van der Maas (vz)

In de afgelopen maanden heeft de analyse plaatsgevonden, die bestond uit twee sporen:

- Op 2 november jl. heeft een symposium 'Maak Verschil' plaatsgevonden, waar met stakeholders is gesproken over de verschillende opgaven en de verwachtingen ten aanzien van de overheden
- Op verzoek van de stuurgroep heeft het Ministerie van BZK gesprekken gevoerd met alle colleges om Maak Verschil toe te lichten en suggesties ter versterking van de bestuurskracht in Zeeland te inventariseren.

Deze activiteiten hebben geleid tot een tweetal documenten, die we u hierbij ter kennisneming toesturen:

- Extern advies van prof. Dr. Marcel Boogers: 'bestuurs en uitvoeringskracht in Zeeland: opgaven en bouwstenen';
- Extern rapport van de 'collegetour' van BZK: 'Samenwerken voor de Zeeuwse economie'.

Deze -en andere- documenten vindt u ook op de website <http://proeftuinenmaakverschil.nl/proeftuin-zeeland>.

De stuurgroep zal op basis van de beschikbare stukken een voorstel doen over verdere stappen naar aanleiding van deze stukken. Uiteraard zullen we u daarover informeren en gelegenheid geven daarop te reageren.

Verder wijzen we u erop dat op 14 december as. een bijeenkomst plaatsvindt voor volksvertegenwoordigingen, waar ook input kan worden geleverd over 'Maak verschil'. Deze uitnodiging is ook geplaatst in Ibabs.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten,

Drs. J.M.M. Polman, voorzitter

A.W. Smit, secretaris

Bestuurs- en uitvoeringskracht in Zeeland: opgaven en bouwstenen

Prof. dr. Marcel Boogers

November 2016

UNIVERSITEIT TWENTE.

1

Inleiding

De proeftuin Zeeland in het kader van het BZK/I&M/EZ/VNG/IPO-programma 'Maak Verschil' richt zich op het vergroten van regionale bestuurs- en uitvoeringskracht ten behoeve van economische structuurversterking in Zeeland. De beoogde versterking van regionale bestuurs- en uitvoeringskracht kent twee componenten: de eerste is de ontwikkeling van een krachtige coalitie van ondernemingen, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden (triple helix); de tweede is versterken van de slagvaardigheid van de overheid in deze triple helix verbanden en het scheppen van bestuurlijke randvoorwaarden voor het functioneren van die verbanden.

Tijdens de rondetafelconferentie op 2/11 jl. hebben vertegenwoordigers van overheden, maatschappelijke instellingen en bedrijven met elkaar gesproken over de actielijnen van het advies van de Commissie Structuurversterking en werkgelegenheid Zeeland (cie.-Balkenende). Hierbij is ook ingegaan op de eisen die economische structuurversterking stelt aan de organisatie en het functioneren van de overheid. Op basis van de verslagen van de rondetafelgesprekken worden in deze notitie enkele bouwstenen gegeven voor de versterking van regionale bestuurs- en uitvoeringskracht. Daarbij is ook gebruik gemaakt van het verslag van de 'college-tour' van BZK langs de colleges van gemeenten, PS en waterschap.

2

Vorm en inhoud

Als het realiseren van maatschappelijke en economische opgave het nodig maakt om de organisatie en werkwijze van de overheid aan te passen, blijkt het vaak lastig om een helder onderscheid te maken tussen vorm (organisatie en werkwijze) en inhoud (opgaven). Dat is ook in Zeeland het geval. Op zich is dat niet vreemd: vorm en inhoud zijn immers onlosmakelijk met elkaar verbonden. De bereidheid om tegemoet te komen aan de eisen die de implementatie van de Balkenende-agenda aan het Zeeuwse bestuur gaan stellen, bepalen het oordeel over deze ruimtelijk-economische agenda. Omgekeerd bepaalt de mate waarin gemeenten de regionale economische agenda herkennen en ondersteunen, hun bereidheid om stappen te zetten op het gebied van bestuurlijke vernieuwing.

3

Ontwikkelopgaven

Uit de verslagen van de rondetafelgesprekken op 2 november jl. en het verslag van de BZK-collegetour, komen vijf samenhangende ontwikkelopgaven naar voren voor gewenste versterking van bestuurs- en uitvoeringskracht.

A) Concretisering actielijnen structuurversterking en werkgelegenheid

De actielijnen uit de 'agenda van Balkenende' zijn voor gemeenten nog te weinig concreet. Gemeenten hebben behoefte aan min of meer uitgewerkte *business cases* die helder maken met welke inzet welk resultaat zal worden bereikt. Ook spreekt er soms nog te weinig urgentie uit de actielijnen. Het gevoel dat het 'nu of nooit is voor Zeeland' is sterk aanwezig, maar de vrees bestaat dat deze ervaren noodzaak gemakkelijk naar de achtergrond kan verdwijnen. Dit beperkt de ervaren noodzaak om de bestuurs- en uitvoeringskracht te versterken. Om van de gewenste bestuurlijke vernieuwing een succes te maken moet worden gewerkt aan de concretisering van en het draagvlak voor de regionale economische agenda. Daarbij is ook nodig dat de urgentie ('niets doen is geen optie!') duidelijker voor het voetlicht wordt gebracht. Beter (en beter toegankelijke) beleidsinformatie over economische ontwikkelingen in Zeeland is hiervoor essentieel.

B) Concretisering actielijnen op verschillende schaalniveau's

Een opgave die veel wordt genoemd is de vertaling van actielijnen voor de economische structuurversterking van Zeeland naar subregionale en lokale niveaus. Op die manier wordt beter duidelijk wat investeringen in de actielijnen kunnen gaan betekenen voor de provincie als geheel, voor Walcheren, de Bevelanden, Zeeuws-Vlaanderen en voor dorpen en wijken. Dit betekent dat er een sterkere inhoudelijke verbinding moet komen tussen de leefbaarheidsagenda (die de commissie-Balkenende als randvoorwaarde behandelt) en de economische actielijnen. Ook dat kan bijdragen aan een meer concrete en breder gesteunde agenda.

C) Bedrijven en instellingen aan zet bij invulling actielijnen

Economische structuurversterking kan niet zonder de inzet van bedrijven en (kennis-) instellingen. Daar is iedereen het over eens. Door maatschappelijke partners te betrekken bij de nadere invulling van die actielijnen voor economische structuurversterking, kan het draagvlak en de *sense of urgency* ervan worden vergroot. Het versterken van triple helix-samenwerkingen tussen overheden, onderwijsinstellingen en ondernemingen wordt vaak als opgave genoemd. Daarbij

is vooral een clustering of verbinding van bestaande samenwerkingsverbanden nodig: er zijn al veel triple helix-samenwerkingen, maar die zijn nu nog erg versnipperd.

D) Versterking bestuurlijke samenwerking

De vierde ontwikkelopgave – waarvoor de voorgaande randvoorwaardelijk zijn – is de versterking van de bestuurlijke samenwerking. Betrokkenen spreken vaak de behoefte uit om meer coördinatie, regie en leiderschap, maar beseffen tegelijkertijd dat dit in de Zeeuwse samenwerkingscultuur lastig tot ontwikkeling te brengen is. De speelruimte om op dit punt snel grote stappen te zetten, is dus beperkt. Dat laat onverlet dat er meteen geïnvesteerd kan worden in de versterking van onderlinge relaties. Samen met de onder A) genoemde concretisering van de actielijnen kan dat leiden tot meer onderling vertrouwen en een betere samenwerkingscultuur.

E) Positionering gemeenteraad, PS en AV

De laatste, en niet minst belangrijke opgave is de positionering van gemeenteraden, PS en de AV in de besluitvorming over economische structuurversterking. Dit heeft een inhoudelijke en een organisatorische component. Inhoudelijk moet de regionale agenda beter worden vertaald naar de belevingswereld van raadsleden, statenleden en leden van de AV van het waterschap. Het thema Leefbaarheid biedt daarvoor een belangrijk aanknopingspunt (zie B). Organisatorisch moet worden nagedacht over de intensivering van ontmoetingen tussen raads- staten en AV- leden en hun partijen op provinciaal niveau en over de herinrichting van regionale besluitvormingsprocedures. Griffiers die al op Zeeuwse schaal georganiseerd zijn, kunnen hierin een trekkende rol spelen.

4

Stappen naar meer bestuurs- en uitvoeringskracht

Om bovengenoemde ontwikkelopgaven te kunnen realiseren, is het raadzaam om een pad te volgen waarin concrete stappen worden gezet en al snel resultaten kunnen worden geboekt.

1) Pact van Zeeland

De eerste stap is het sluiten van een 'Pact van Zeeland' door Zeeuwse ondernemingen, onderwijs- en kennisinstellingen en overheden. 'Hiermee worden de actielijnen van Balkenende concreter en wordt de urgentie voor alle overheden onderstreept. Met

het pact wordt ook via een thema als leefbaarheid aangesloten bij de aansluitingsmogelijkheden van de lokale overheden.

II) Concretisering agenda in triple helix verbanden

De tweede stap, die al in uitvoering is, is de vorming van coalities tussen overheden, bedrijven en instellingen die onder leiding van de Zeeland-coördinator de economische actielijnen verder concretiseren, al dan niet in *business cases*.

III) Fonds voor economische ontwikkeling

De derde stap is de vorming van een Zeeuws fonds voor economische ontwikkeling, waarin gemeenten en andere overheden met een vast bedrag per inwoner kunnen bijdragen aan de regionale ruimtelijk-economische structuurversterking. Financiële investeringen creëren in de praktijk namelijk meer bestuurlijk commitment dan taak- en bevoegdhedenoverdracht. Deelname door de overheden is niet verplicht, maar kan volgens het zwaan-kleef aan-principe.

IV) Bestuurlijke begeleidingsstructuur

Een stap die dan tegelijkertijd moet worden gezet is de ontwikkeling van een begeleidingsstructuur, die de realisatie van de economische agenda regisseert, controleert en er democratisch verantwoording over aflegt. De overheden kunnen hierin een plaats krijgen, net als een regional development board. De huidige structuur bij Impuls kan hierbij ook worden betrokken.

V) Positionering gemeenteraden, PS en AV

In het verlengde hiervan werken de griffiers een voorstel uit voor de wijze waarop de gemeenteraad, PS en AV gepositioneerd worden ten opzichte van het pact van Zeeland, zodat zij hun rol als volksvertegenwoordiging kunnen waarmaken.

Samenwerken voor de Zeeuwse economie

Bevindingen & Bouwstenen College Tour Zeeland in kader 'Maak Verschil'

**Rob van Zwet
Tamiëck van Vuuren
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties**

November 2016

Aanpak

1. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) heeft in oktober op verzoek van de Stuurgroep Proeftuin Zeeland gesproken met bestuurders van alle Zeeuwse gemeenten, het waterschap en de provincie. Doel is de bekendheid over en betrokkenheid bij 'maak verschil' te vergroten en meer zicht te krijgen op door Zeeland gewenste bestuurlijke vernieuwing in Zeeland in het kader van de economische structuurversterking, inclusief bouwstenen hiervoor .
2. De gesprekken waren openhartig. Veelal was het gehele college aanwezig en soms ook de raadsgriffier. De gesprekken zijn gevoerd op basis van een korte presentatie (zie bijlage 1). Een vertegenwoordiger van het ambtelijk regioteam Proeftuin Zeeland was hierbij ook steeds aanwezig. De voorbereiding bestond uit het doornemen van de collegeprogramma's, in het bijzonder ten aanzien van (economische) samenwerking.
3. Van alle gesprekken zijn bondige verslagen gemaakt, die voor goedkeuring zijn voorgelegd aan de gesprekspartners. Met het regioteam Proeftuin Zeeland is gesproken over de bevindingen en de boodschap van BZK/VNG/IPO aan de Stuurgroep.

Rode draden uit de gesprekken

1. Het rapport van de Commissie Balkenende beschrijft bovenlokale economische opgaven en heeft gezorgd voor focus, momentum en politieke urgentie bij bestuurders. Het is belangrijk deze energie in te benutten en in te zetten op een praktische uitwerking van de actielijnen in het rapport: van praten naar doen. Adagium: "het is nu of nooit voor Zeeland". Wel wordt het advies Balkenende als té abstract ervaren. Ook vinden sommige gesprekspartners het advies niet volledig: agrosector (irt SDR) en GROS worden gemist.
2. Relevant is dat alle Zeeuwse overheden zich committeren aan de actielijnen van Balkenende. Overheden sluiten aan die onderwerpen die hen aangaan. Zij zouden niet als remmende kracht moeten optreden (de gunfactor).
3. Het belang van een gezamenlijke Zeeland brede economische agenda wordt (nog) niet zo ervaren bij de raden. Zij zien niet altijd in de agenda terug wat de meerwaarde is voor de eigen gemeente. De gevoelde urgentie is daar beperkt, aldus de bestuurders. De thematiek staat ver van hen af. De concrete uitwerking van de actielijnen kan bijdragen aan politieke urgentie en breder draagvlak bij ook de raden.
4. Het maken van concrete, doorgerekende business cases is vaak genoemd als route voor concretisering. Daarin zouden bijvoorbeeld ook regionale economische effecten (zoals werkgelegenheid, leefbaarheid) moeten worden betrokken om het draagvlak (verder) te vergroten, in het bijzonder bij de raden.
5. Business cases staat ook het ministerie EZ voor. Aan diverse business cases wordt gewerkt (oa Bèta College). Voor EZ zijn deze echter nog onvoldoende 'hard' om op basis hiervan te kunnen besluiten over inzet van rijksmiddelen (mee koppelen met bestaande programma's en subsidies). De indruk bestaat dat de verwachtingen over en weer (nog) onvoldoende duidelijk zijn. Hierbij speelt bij de Zeeuwse bestuurders de vraag in hoeverre EZ bereid is Zeeland (extra) te ondersteunen
6. Regie op uitvoering van een dergelijk Zeeland brede economische agenda is (nog) niet aanwezig, maar wordt wel gemist. De 'functionele' rationaliteit (wie gaat waarover en is betrokken') gaat in Zeeland veelal voor de substantiële rationaliteit (wat is nodig gezien de opgaven). Op onderdelen is die regie wel zichtbaar, zoals met betrekking tot het Bèta College. Maar ook daar zijn nog verbeterlagen te maken, aldus de gesprekspartners.
7. Er is een gedeeld beeld dat er meer bestuurlijke slagkracht nodig is in Zeeland. Bestuurlijke slagkracht vraagt om leiderschap. Leiderschap binnen Zeeland ligt gevoelig, aangezien een

natuurlijk leider (grote stad) ontbreekt en onvoldoende sprake is van onderling vertrouwen. Dit werkt verlamdend, aangezien geen van de overheden uit zichzelf de trekkersrol op zich neemt. Het kan makkelijk als bedreigend worden ervaren: word ik er als gemeente zelf ook beter van of gaat het ten koste van mijn gemeente. Gemeenten laten zich bovendien moeilijk vertegenwoordigen, ook niet door de provincie. De provincie kan overigens ambtelijke capaciteit bieden, wat voor gemeenten veelal lastig is.

8. In de gesprekken kwam naar voren dat een regionaal samenwerkingarrangement 'gebalanceerd' dient te zijn, gebaseerd op zowel het creëren van draagvlak als het kunnen inzetten van 'deblokkeerkracht' vooral als er lastige keuzes moeten worden gemaakt. Adagium: "organiseer vanuit gelijkwaardigheid kracht". Ook is in dit verband gerefereerd aan het bouwen van een "Zeeuwse netwerkorganisatie" (breder dan overheden) met slagkracht. Dit door coalities van 'willers' te formeren rond een opgave.
9. Bijna alle gesprekspartners zijn vanuit het perspectief van slagkracht kritisch over het functioneren van de Tafel van 15. De raden hebben de Tafel van 15 'teruggefloten' daar waar het gaat als platform voor besluitvorming. Het functioneert wel als platform om informatie te delen en beleid en programma's af te stemmen.
10. Deelname van overheden aan een samenwerkingsarrangement mag niet vrijblijvend zijn, aldus de meeste gesprekspartners. Deelnemende overheden dienen 'te leveren': kennis, menskracht, financiën. Op deze wijze wordt ook naar het Rijk gekeken. Het vertrek van de rijksdiensten uit Zeeland, het traject met EZ/Kamp en de proeftuin worden door Zeeland als integraal gezien. Hier zit spanning op.
11. Aan de andere kant is aangegeven dat samenwerking ook een meerwaarde dient te hebben, zowel maatschappelijk als financieel. Die financiële rationaliteit van samenwerking is sterk aanwezig, in het bijzonder bij de raden. Mede hierom kent Zeeland diverse functionele samenwerkingsverbanden.
12. Het eilanddenken staat centraal bij de Zeeuwse regionale samenwerking. Het doorbreken van dit eilanddenken is geen doel op zich, en moet juist worden meegewogen in de toekomstige Zeeuwse samenwerking. Er is besef dat de schaalgrootte cq belanghebbende gemeenten verschilt per opgave.
13. Zeeland kent diverse vormen van regionale samenwerking. Op diverse domeinen gaat dat goed, zoals openbare ruimte. Op het economisch domein lijkt het lastiger te gaan: de rol van overheden is niet altijd onomstreden. Bovendien speelt ook het aspect van onderlinge concurrentie tussen overheden. De 'gunfactor' wordt daarom door de gesprekspartners als beperkt ervaren. Dat een investering in x op locatie y goed is voor geheel Zeeland wordt niet/beperkt ervaren.
14. In Zeeland wordt niet alleen geredeneerd langs de lijn van de eilanden (Zeeuws Vlaanderen, Walcheren en de Bevelanden), maar ook langs de lijn stad - platteland. Dit in termen 'verschil in belangen en mogelijkheden in plaats van dat ze elkaar aanvullen'. Over hoe de stad (met agglomeratievoordelen) en ommeland (met ruimte) elkaar kunnen aanvullen, bestaat in Zeeland (nog) geen gedragen visie, ook niet op eilandniveau.
15. Een aantal keren is naar voren gebracht dat de financiën van relatief kleine stedelijke gemeenten onder druk ligt door hun centrumfunctie. De financiën van plattelandsgemeenten zijn echter veelal rooskleuriger en beter op orde.
16. Betrokkenheid van de raden bij regionale samenwerking is een terugkerend thema. Het is aan bestuurders om de raden hierop mee te nemen, waaronder gezamenlijk. Voorkomen moet worden dat raden een 'tegenkracht' gaan vormen. Ook is genoemd dat politieke partijen als 'dragers' nadrukkelijker bij regionale samenwerking dienen te worden betrokken. Dit met oog gemeenteraadsverkiezingen in 2018. Betrokkenheid van bewoners(groepen) is eveneens als aandachtspunt naar voren gebracht.

17. Er is behoefte aan het delen van ervaringen met netwerksturing uit andere delen van het land, zoals Drechtsteden, Eindhoven, Parkstad, U10, Gelderland.
18. En marge van de gesprekken is gerefereerd aan het thema gemeentelijke herindeling. Dit onderwerp ligt zeer gevoelig in Zeeland. Algemeen gehoord geluid is dat proeftuin dient te gaan over samenwerken en niet over herindelen. Dit is ook de insteek van de Stuurgroep Proeftuin Zeeland.

Bouwstenen voor een vervolg

Hierna wordt een groot aantal bouwstenen genoemd voor een vervolg. Deze zijn veelal door gesprekspartners zelf aangedragen cq geadviseerd.

1. Maak vanuit de actielijnen uit het advies Balkenende de gezamenlijke agenda van alle Zeeuwse overheden en raden met als doel Zeeland brede economische structuurversterking. Dit door overheden en de 3 O's het Actieprogramma te laten onderschrijven, bijvoorbeeld door een Pact of Charter. Daarin kunnen afspraken worden gemaakt over ambities, aanpak, partners, governance en gezamenlijke communicatie. Werk met dit proces toe naar een sfeer van openheid en vertrouwen.
2. De actielijnen dienen nog nader te worden uitgewerkt, ook daar waar al businesscases liggen. Dit wordt inmiddels opgepakt met een (spiegelende) rol voor de Zeeland coördinator. In maart zal een programma beschikbaar zijn. Dan ligt er idealiter ook een governance structuur om deze ambitie waar te maken. Voor benodigd draagvlak is betrokkenheid van de colleges, raden, PS en AV essentieel, evenals de 3 O's. Het gaat in deze fase vooral om proactief communiceren (zie verder onder 12).
3. Maak het experimenteren met bestuurlijke vernieuwing als leertraject (en daarmee veranderopgave) expliciet onderdeel van de taakopdracht van de Taskforce Actieprogramma Structuurversterking en Werkgelegenheid Zeeland. Indien hiervoor wordt gekozen ligt het in de rede een aantal algemene leerdoelen te benoemen, zoals:
 - a. leren organiseren van draagvlak en vertrouwen, nodig voor regionale samenwerking.
 - b. leren organiseren van strategie en slagkracht binnen een complexe bestuurlijke context: drie overheidslagen (Rijk, provincie en gemeente) en meerdere gemeenten;
 - c. leren handelen vanuit gedeelde belangen en kunnen omgaan met verschil aan belangen, en elkaar daarbij wat te gunnen;
 - d. leren inrichten van creatieve sturingsarrangementen (netwerksturing) en vernieuwende invulling van de lokale volksvertegenwoordiging (raden en PS)
 - e. leren wat samenwerken betekent voor de competenties van bestuurders, raadsleden en ambtenaren. Leer met elkaar de 'taal' van ondernemers, maatschappelijke organisaties en het Rijk en leer te organiseren, partijen en belangen bijeen te brengen.
4. Inventariseer bij de Zeeuwse overheden binnen welke actielijnen de bereidheid bestaat om - niet vrijblijvend - te experimenteren met bestuurlijke vernieuwing en dus te leren. Nodig daarbij tevens betrokkenen uit de hoek van ondernemers en onderwijs en maak gezamenlijke coalities.
5. Omdat het experimenteren met bestuurlijke vernieuwing veel vergt, is veelal meegegeven om niet direct over de volle breedte te experimenteren, maar te starten met een of twee actielijnen, bijvoorbeeld die inhoudelijk het meest concreet en kansrijk zijn. Het laten zien van successen kan bijdragen aan benodigd en dienen als opmaat voor verdere verbreding (groeimodel).
6. Benoem met de deelnemers per experiment het gewenste resultaat in termen van bestuurlijke slagkracht (slagkracht als randvoorwaarde voor succes). Koppel dit aan de geformuleerde leerdoelen en fase waarin het experiment zich bevindt (fase van draagvlak, uitwerking of uitvoering).

7. Betrek bij de nadere inrichting van het experiment de volgende waardevolle suggesties van gesprekspartners die invulling kunnen geven een vorm van programmatische netwerksturing, draagvlak en vertrouwen:
- a. Gedeeld trekkerschap: Een gedeeld trekkerschap (overheden, ondernemers en onderwijs) van 'krachtige' personen die elkaar kennen biedt perspectief op succesvolle uitvoering van de actielijn.
 - b. Selectieve deelname: Alleen de belanghebbende overheden die eigenaarschap voelen en ook echt willen, nemen deel. Waar mogelijk eilandoverstijgend. Indien later meer gemeenten willen aansluiten, dan zou dat moeten kunnen ('instapmodel').
 - c. Benoem elkaars belangen: De deelnemende overheden benoemen hun belangen (zijn geen standpunten!) en weten waar, hoe en in welke ze met elkaar overeenkomen en op basis daarvan samen willen werken. Betrek hierbij - waar relevant - strategieën hoe Zeeuwse steden (Z4) en hun ommeland elkaar economisch kunnen aanvullen in plaats van elkaar beconcurreren.¹
 - d. Deelname niet vrijblijvend: De deelnemende overheden moeten de 'willers' zijn, wat blijkt uit het willen leveren van bijdragen aan de actielijn: via kennis, menskracht, of financiën. Dat draagt bij aan organisatiekracht.
 - e. Sterke business case: De inhoudelijke onderlegger voor de actielijn zou een sterke business case moeten zijn. Een business case kan tevens dienen voor draagvlak bij raden en als Zeeuwse propositie richting Rijk (koppelen met programma's of subsidies) of Europa. De Zeelandcoördinator kan ingezet hierbij helpen (wat feitelijk al gebeurt)
 - f. Publiek rendement: Betrek bij de business cases zowel publiek rendement / waarde (vb meer werkgelegenheid) als financiële meerwaarde van samenwerking voor de gemeenten, provincie en waterschap. Deze informatie is vooral ook relevant voor raden.
 - g. Besluitvorming 'in balans'. Draag zorg voor een sturingsarrangement waarvan zowel draagvlak bij de betrokken overheden (en daarbuiten) als het organiseren van 'deblokkeerkracht' bij moeilijke keuzes moeten worden gemaakt.
 - h. Hard in uitvoering, licht in samenwerking met volksvertegenwoordigers. Richt de besluitvorming per actielijn op basis van (tijdelijke) programmatische netwerksamenwerking van deelnemende overheden (en andere partijen). Dat vereist een stevige sturing door de deelnemers en vraagt dat raden goed in hun rol worden gebracht. Dat betekent dat de raden, PS en AV goed en vroegtijdig worden 'meegenomen' en op hoofdlijnen 'meesturen'. Belangrijk is vooraf duidelijke afspraken te maken over de taakverdeling, zodat de verwachtingen over en weer helder zijn.² Presenteer dit niet als 'grand design', maar ontwikkel stap voor stap en daarmee als ontwikkeltraject.
 - i. Betrokkenheid maatschappelijke netwerken: Zet actief in op het betrekken van de relevante formele en/of informele netwerken van belanghebbenden rond de opgave: niet alleen bedrijven, organisaties, maar vooral ook politieke partijen, belangengroepen van bewoners etc. Maak concreet hoe ze worden betrokken, waaronder bij de netwerksamenwerking.
8. Betrek de goede ervaringen van bestaande Zeeuwse samenwerkingsverbanden: zoals in het sociaal domein of in de Bevelanden. Inspiratie kan ook worden gehaald uit voorbeelden buiten Zeeland, zoals Eindhoven, de Drechtsteden, Gelderland of Utrecht¹⁰.

¹ Zie bijvoorbeeld Platform31 "Slagkracht krimpand ommeland en groeiende stad", november 2015

² De Wetenschappelijke Board van Platform31 heeft in het rapport "Licht in de samenwerking, 'hard' in de uitvoering" een soortgelijk advies gegeven aan de U10.

9. Omdat sprake is van een leertraject, ligt het in de rede dat de voortgang met regelmaat wordt besproken en dilemma's met elkaar worden gedeeld. Dat vereist een open houding binnen een 'veilige omgeving'. Besteed hieraan expliciet aandacht bij de proeftuin.
10. Monitor met regelmaat de 'Staat van de Zeeuwse Economie' en maak de uitkomsten binnen alle Zeeuwse overheden bespreekbaar. Monitoring biedt goed inzicht in relevante economische indicatoren en mogelijke aangrijpingspunten voor bijsturing van het gehele actieprogramma en zijn onderdelen. Het gaat hierbij in het bijzonder om ambities in relatie tot werkgelegenheid, scholing en productiviteit. Betrek hierbij ook de demografische ontwikkelingen in Zeeland (ontgroening en vergrijzing).³
11. Wees duidelijk over de (toekomstige) rol van de Tafel van 15: blijven benutten voor afstemming en informatiedeling. Dat functioneert over het algemeen goed.
12. Maak een strategisch communicatieplan waarin de actielijnen en de proeftuinen een plaats krijgen. Doe dit vanuit het perspectief dat tijdige en goede communicatie bijdragen aan het vergroten van vertrouwen. Richt deze communicatie (gedifferentieerd) op de 3 O's, raden, maatschappelijke organisatie en inwoners.

Aanpalend

'Zeeland tafel'

Met de Tweede Kamer is tijdens het AO Zeeland afgesproken dat Rijk en Zeeland met elkaar aan tafel gaan om verder te verkennen wat het Rijk Zeeland mogelijk kan bieden (volgens het principe van 'mee koppelen'). Met EZ bezien of, en zo ja hoe de proeftuin hier onderdeel van kan uitmaken. Op deze wijze leert ook het Rijk hoe ze meer eenduidig met verzoeken uit de regio kan omgaan.

Mens in het Bestuur/ Raden.

BZK/VNG/IPO nemen het initiatief om ervaringen/voorstellen elders met programmatische samenwerking (zoals bij de U10) op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau te delen met Zeeland. Wat betekent dit voor het samenspel tussen bestuur en raden? Vanuit Democratie & Burgerschap kan desgewenst vraaggericht ondersteuning worden gegeven in de vorm van training en/of intervisie. (nader te concretiseren tussen Zeeland en de directie Democratie en Burgerschap en VNG/IPO).

Herziening financiële verhoudingen:

BZK/VNG/IPO kijken naar wijzen waarop de maatstaven van het Gemeentefonds kunnen worden vereenvoudigd. Zeeland is een bijzonder provincie, in de zin van een groot oppervlak met relatief weinig inwoners. Voor Zeeland geldt bovendien dat de centrumgemeenten relatief klein zijn en voorzieningen relatief veel kosten moeten maken. Dit wordt betrokken bij de uitwerking van bijvoorbeeld de maatstaf centrumfunctie, waarmee gemeenten die een centrumfunctie hebben (omdat inwoners uit andere gemeenten gebruik maken van hun voorzieningen) gedeeltelijk gecompenseerd worden.

Werkconferentie 8 december: leren van andere proeftuinen

Op 8 december 2016 ontmoeten de zes proeftuinen elkaar en wisselen zij ervaringen uit over het in de praktijk toepassen van de aanbevelingen uit het rapport Maak verschil. Samen met andere regio's, wetenschap en bedrijfsleven gaan zij het gesprek aan om inzichten te delen en kennis op te doen. Deze dag is een gelegenheid voor proeftuin Zeeland om haar bevindingen en ervaringen te klankborden bij de andere proeftuinen en te leren van hun ervaringen.

³ Voorbeelden zijn de Economische Transformatie-monitor Limburg en Alblasterwaard. Ander voorbeeld is 'What Works' in het Verenigd Koninkrijk. Op basis van evaluaties – en dus evidence based – wordt zicht gegeven op het mate van succes van beleid en programma's (www.whatworksgrowth.org)