

Zelfevaluatie en advies governance Nationaal Park Nieuwe Stijl Drents-Friese Grensstreek



Drents-Friese Wold - Dwingelderveld - Holtingerveld

NOVEMBER 2021

Roland Kip

IN HET VOORJAAR 2021 HEEFT DE STUURGROEP REGIONAAL LANDSCHAP DRENTS FRIESE GRENSSTREEK EEN OFFERTEVRAAG UIT LATEN GAAN VOOR EEN (ZELF)EVALUATIE VAN DE STUURGROEP EN EEN ADVIES NAAR DE INRICHTING VAN GOVERNANCE VAN NATIONAAL PARK NIEUWE STIJL. NA ENKELE VERKENNENDE GESPREKKEN IS EEN VOORSTEL VOOR EEN AANPAK GOEDGEKEURD EN HEEFT DE PROVINCIE DRENTHE OP 26 MEI JL. OPDRACHT GEGEVEN.

DE AANPAK BESTAAT UIT DE VOLGENDE DELEN:

- 1 Gesprekken met leden van de Stuurgroep, waar mogelijk individueel. Gesprekken duurden 60-90 minuten en hebben een opbouw van kennismaking-evaluatie-ideeën en suggesties naar de toekomst. Er is ook gesproken met drie personen die niet in de Stuurgroep zitten: twee wethouders uit het college van de gemeente Westerveld evenals met de burgemeester van deze gemeente. Ook de burgemeester zit niet in de Stuurgroep, wel in de Begeleidingsgroep en hij is tevens portefeuillehouder. De gesprekken met de burgemeester, met de voorzitter en de secretaris van de Stuurgroep vonden plaats op het einde van de interviewreeks. Met één lid van de Stuurgroep heeft geen gesprek plaatsgevonden wegens agendaredenen. Belangrijk in de gesprekken was een aantal vragen uit de leidraad beantwoord te krijgen: Is er een actuele visie en een ambitiedocument? Zijn alle partijen in de uitvoering betrokken? Voelen partijen zich eigenaar? Is er verantwoording over resultaten en voortgang? Wie hebben veel invloed? Vormt de Stuurgroep ook het bestuur? Is er een passende financiering en investering? De uitwerking is gerubriceerd in Procedure, Inhoud, Proces, Samenwerken, Suggesties naar de toekomst.
- 2 Gesprekken met bestuurders van andere NP-en en met het hoofd Nationale Parken Landelijk Bureau: Op advies van de Begeleidingsgroep is er met vier bestuurders van vier verschillende NP-en gesproken. Elk park zit in een ander stadium van ontwikkeling. Dat maakt het interessant om naar de ambities, het ontwikkelplan, de activiteiten en het bijpassende besturingsmodel te kijken. Duidelijk is dat elk NP eigen uitdagingen en vraagstukken kent, maar dat de andere parken niet zozeer het vraagstuk kennen zoals dit in dit advies aan de orde is, daar is de situatie in Drenthe weer te specifiek voor. Desalniettemin valt er van andere NP-en te leren en af te kijken. Toepasbaarheid hiervan voor NPNS-Drenthe zal moeten getoetst en beproefd op haalbaarheid. Gesproken is achtereenvolgend Drentsche Aa, Van Gogh, Sallandse Heuvelrug en Weerribben-Wieden, daarna vond het gesprek plaats met het Hoofd van het Landelijk Bureau.
- 3 Informatie en Achtergrondliteratuur: Leidraad Nationale Parken, Ontwikkelagenda Regionaal Landschap Drents-Friese Grensstreek (2016); Bidbook Mooiste Natuurgebied van Nederland; Projectplan subsidieaanvraag Drents-Friese grensstreek; Perspectief op bestemming Drenthe 2030; Nationale Parken en de energieke samenleving; Masterplan Van Gogh; Kiezen én delen, advies van de Stuurgroep Ruimtelijke Inrichting Landelijk Gebied; Omgevingswet; Structuur en Inrichting NP Sallandse Heuvelrug.

4 Vakliteratuur uit de organisatie- en bestuurskunde Inter-organisatieel samenwerken. Uit de eerste gesprekken is gebleken dat de offertevraag is gericht op advies en structuur. Maar daarnaast, of misschien beter daaronder, ligt ook een vraag over samenwerken tussen organisaties en tussen personen uit verschillende organisaties. Het samenwerken in een dergelijk verband is meegenomen in de analyse en in het advies.

5 Bijwonen van een Stuurgroep-vergadering: 20 september 2021

6 Bijwonen van een dialoogbijeenkomst, gemeenteraad Westerveld: 28 september 2021

7 Bijeenkomst Begeleidingsgroep: 27 oktober 2021.

8 Organisatie van toekomstverkenningssessie Stuurgroep: 11 november 2021.

Met behulp van bovenstaande elementen is deze notitie opgebouwd.

De tijd staat natuurlijk niet stil. Er gebeurt ondertussen van alles in Nederland, in Drenthe, Friesland. Unesco bevestigt de Wereld Erfgoedstatus van de Koloniën van Weldadigheid; de rechter doet een uitspraak over gewasbeschermingsmiddelen naar aanleiding van een casus in Drenthe, maar met impact voor heel Nederland en de sector, de Stikstofproblematiek kent nog geen brede oplossing en het Nationaal Park Van Gogh heeft nog geen goedkeuring gekregen op de NP-status: wat velen zien als een voorbeeldpark en katalysator van draag- en daadkracht, publiek-private samenwerking en vernieuwing, ambitie, wordt teveel gezien als marketing-inspanning. En ook binnen de huidige samenwerking en Stuurgroep zijn er autonome ontwikkelingen. Zo is op verzoek een Dialoogavond georganiseerd met de gemeente Westerveld waarin de Stuurgroep en leden van de terrein beherende organisaties een toelichting hebben gegeven. Grenzen tussen recreatie en natuur, tussen landbouw en natuur worden meer fluïde en zijn steeds lastiger in zwart en wit te scheiden. Het wordt complexer door breder denken (gebied is omvangrijker, inclusief het tussengebied) en door dieper denken in steeds meer lagen: natuur, recreatie, water, land- en tuinbouw, wonen, ondernemen algemeen.

Wachten op de uitkomst van tal van ontwikkelingen heeft geen zin. Er wordt gevraagd om vraagstukken op te pakken, om te 'doen', samen te werken aan een ambitie en aan gerichte vraagstukken. Een gebieds- of omgevingsopgave kan alleen gezamenlijk worden opgepakt en is nooit vrijblijvend. Lerend uit het verleden, maar duidelijk met de blik vooruit.

De Januskop: blikken we achteruit, of vooruit?



Gebeurt er dan nu niets en is er in de huidige situatie geen basis waarop gewerkt wordt? Het zou geen recht doen aan een advies naar de toekomst, zonder daar bij stil te staan. Er is een basis waarop de Stuurgroep is gestart en werkt. Deze basis wordt gevormd door de vier algemene doelen van de Nationale Parken: goed(e) natuur en natuurbeheer, goede natuurgerichte recreatie, goede educatie en voorlichting en goed onderzoek. Deze doelen en een lange termijnvisie hoe die te bereiken, werden vastgelegd in het Beheer- en Inrichtingsplan (BIP) per Nationaal Park. De provincie Drenthe heeft deze doelstellingen in 2013 opgenomen als aanvulling op de decentralisatie van natuurbeleid. Daarop is het herziene BIP Drents-Friese Wold in 2013 door Gedeputeerde Staten van Drenthe vastgesteld. Het BIP Dwingelderveld is na 2004 niet meer geactualiseerd in afwachting van een nieuw totaalplan voor het hele gebied. In 2015 is door de Stuurgroep een Ontwikkelagenda gemaakt, die samen met de BIP's als basis dient voor het werk van de Stuurgroep. Daarin houdt de organisatie in principe een eigenstandige rol en mandaat.

Het BIP had (en heeft) uitsluitend betrekking op de natuurgebieden, niet op het tussenliggend gebied. Voor Natura 2000 is voor elk natuurgebied een Beheerplan opgesteld. Daarin staan de maatregelen die nodig zijn om de instandhoudingsdoelen te bereiken en te beschermen. Het betreft alleen een visie op natuurdoelen, niet op de overige Nationaal Park doelen. Het Beheerplan Natura 2000 is vastgelegd in de Natuurwet. Uitsluitend uitgaan van het BIP of Beheerplan Natura 2000, is naar de toekomst dus te beperkt omdat het alleen binnen de grens van de natuur geldt of alleen over natuurdoelen gaat. De Ontwikkelagenda heeft wel een breder perspectief, maar is vooral praktisch/uitvoerend van aard. Het bevat geen lange termijn visie. Een eerste stap voor een bredere, een integrale visie, kan gezet worden met de ontwikkeling van een landschapsvisie. Ook blijkt dat niet iedereen met de basis en doelstellingen even goed bekend is en daarmee dus ook niet waarop en ook niet hoe gestuurd wordt. De basis is niet voldoende geïnternaliseerd. De gezamenlijke meerwaarde vervalt daarmee, ondanks dat het een groot goed is dat organisaties in overleg met elkaar zijn en kunnen afstemmen. Naar de toekomst is dit onvoldoende. Zowel gezien vanuit doelen, ambities (wat) als vanuit de wijze van samenwerking (hoe) binnen de context van NPNS. Welke organisaties zijn bereid mee te gaan in de volgende fase. Op welke wijze komt er een 'coalition of the willing' gevormd?

2.1 *Waar sturen we op?*

Voor iedereen moet duidelijk zijn wat het doel en de ambitie zijn voor het Nationaal Park Nieuwe Stijl. Hoever ligt dit doel weg? En hoe komen we bij dit doel in de gewenste tijd? Op die vragen zijn verschillende antwoorden gekomen. Vaak werd de Ontwikkelagenda uit 2015/16 genoemd. Maar soms ook is het de opdracht bij de oprichting van de Stuurgroep uit 2013 of het bidbook mooiste natuur uit 2016. De eerste vraag is wat de status is van de Stuurgroep: wanneer is deze opgezet en met welk mandaat? In de Leidraad NP wordt gesproken van een Overlegorgaan. Een Stuurgroep lijkt verder te gaan in bevoegdheden en taken dan een Overlegorgaan. Op de vraag waar de Stuurgroep op stuurt, was vele malen de reactie 'dat is niet duidelijk'. Soms ook: 'de stuurgroep is meer een afstemoverleg'. Belangrijk is om daar eenduidigheid over te krijgen: herijk een bestaand document. Of ontwerp een nieuw document. Een document met een duidelijke ambitie en dat in de tijd ver genoeg weg ligt, bijvoorbeeld over een periode van 30 jaar. Maak het ambitievol: 25 jaar geleden werd voor het Drents-Friese grensgebied een visie neergelegd voor de komende 100 jaar. Na 25 jaar werd dit bereikt. En wat dan? Bestuurlijke organisaties zijn gewend om te werken met een lange termijn horizon, zoals eerdergenoemd een periode van 30 tot 40 jaar. Ter vergelijking voor wat betreft deze termijn, terrein beherende organisatie (Tbo's) werken met een langetermijnvisie van 10 jaar. Voor ondernemers, voor inwoners werkt men met een veel kortere planning van 3-5 jaar. De kracht voor de stuurgroep is dan ook om in een uitvoeringsplan lange termijn doelen aan korte-termijnactiviteiten te kunnen verbinden en dit vervolgens om te zetten in een stappen- en uitvoeringsplan.

Een nieuwe visie, een nieuw document, geeft duidelijkheid over de doelstellingen. Daarmee is het ook duidelijk wat de taak wordt van een bestuursorgaan en waarop wordt gestuurd.

Belangrijk is dat een nieuw plan, maar vooral het werken aan hieraan, energie geeft. Het woord energie is vaak genoemd: er moet weer energie in het proces komen. Op de huidige wijze wordt er al 8 jaar gewerkt en het lijkt wat sleets te worden. Bijvoorbeeld bij de Nationale Parken Van Gogh (als geheel nieuw park), bij Weerribben-Wieden (een nieuwe entiteit, een Stichting, verder weg van de Provincie) en Sallandse Heuvelrug (andere opzet en financiering), is een nieuwe start gemaakt en een nieuwe governance neergezet. Deze drie referentieparken hebben alle drie een nieuwe governance en nieuw bestuursmodel gekregen, ondanks dat zij in een verschillende ontwikkelingsfase van hun organisatiecyclus zitten.

Een nieuw of herijkt document tot stand gekomen met een ieders bijdrage, geeft duidelijkheid, commitment en draagvlak. Het geeft een nieuw referentiepunt waarop de governance en het bestuursmodel geënt kunnen worden.

Naast het 'weglekken van energie' zijn er ook stakeholders die hebben aangegeven graag iets te willen doen, eigenaarschap en verantwoordelijkheid te willen nemen. Zij leveren graag een bijdrage aan een portefeuille, thema of project. In referentieparken is een aantal thema's, portefeuilles of themalijnen waar stakeholders directe betrokkenheid of verantwoordelijkheid hebben als portefeuillehouder.

2.2 De Leidraad is een leidraad. Maar met vaste waarden.

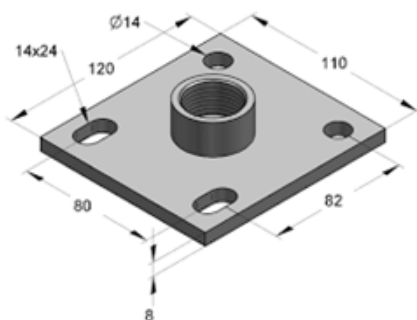
De Leidraad Nationale Parken is een leidraad. De Leidraad wordt niet gepresenteerd als rigide model, maar biedt regelruimte voor invulling. Een vaste waarde is de betrokkenheid van stakeholders. Er wordt gesproken van een Overlegorgaan. Een overlegorgaan kan helpen om partijen bij elkaar te brengen, maar het is geen verplicht orgaan. Een vast model voor de governance van Nationale Parken is niet gegeven, evenmin als de ophanging: een aparte entiteit, een Stichting, wel of niet gekoppeld aan de Provincie? Overleg en afstemming met alle betrokken partijen is een vaste waarde, de invulling van de governance biedt vrijheid. Wel moet rekening worden met de democratische bevoegdheden in de bestaande samenwerking. Dat is tevens een vaste waarde. Zoals ook andere principes rondom slagkracht en daadkracht, transparantie. En een gegeven is ook: een Nationaal Park zelf is geen juridische entiteit.

2.3 Wie maken deel uit van de Stuurgroep?

Conform de Leidraad is er sprake van een overleg en afstemming met betrokken partijen. In de Leidraad wordt gesproken van een overlegorgaan, hier is dat Stuurgroep genoemd. Er is geen profiel voor leden, er is sprake van een afvaardigingsmodel waar de stakeholder een individu afvaardigt. De wijze waarop de taak wordt ingevuld kan daardoor verschillen, bijvoorbeeld een defensieve rol of een offensieve rol. De participatie en aanwezigheid van huidige leden is overigens goed. De verschillende rollen zijn niet geëxpliciteerd. Dat is voor nieuwe leden nogal eens lastig, die wachten vaak eerst af. Vraag is of alle relevante stakeholders zijn betrokken in het overleg. Vragen zijn gesteld waarom Ondernemers niet zijn betrokken (zijnde niet agrarisch, recreatie- en horecaondernemers), waarom de gemeente Weststellingwerf niet aan tafel zit en of LTO wel vertegenwoordigd blijft. Er is nu wel een nieuwe vertegenwoordiger benoemd. Het is goed om deze samenstelling in een breder bestuurlijk overleg te bezien, uitgaande van de huidige situatie: er is uitsluitend sprake van een Stuurgroep.

2.4 Welke afspraken over procedures: werkwijze en omgang?

Het gaat er in de basis niet alleen om wát de stuurgroep doet, ook hóe de stuurgroep dat doet. Ook in de onderlinge procedures. Verschillende malen is uitgesproken dat er met een consensusmodel wordt gewerkt. Dat het onuitgesproken is dat de voorzitter de woordvoering naar buiten doet. Dat elk lid zorgt voor Communicatie binnen de eigen organisatie. Het is goed dat dit ergens te vinden is



Een grondplaat als basis voor een solide opbouw

AANBEVELINGEN

Aanbeveling 1

Herijk een bestaand document of ontwerp een nieuw document in gezamenlijkheid en met voldoende ambitie en perspectief. Er is reden toe: NP Nieuwe Stijl. Een nieuwe gezamenlijke ambitie.

Aanbeveling 2

Gebruik de Leidraad en met name de vaste waarden eruit.

Aanbeveling 3

Maak een formele omschrijving van de governance. Wanneer er een Stuurgroep blijft, of wanneer de governance rekening houdt met een Breed Bestuurlijk Overleg en een Kernteam: wat is de status en de opdracht, wat zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Daarin een duidelijke omschrijving en het vastleggen van een mandatering en de verhouding tot de gemeente.

Aanbeveling 4

Bewoners, burgerparticipatie is van belang. Maak een separate paragraaf en een communicatieplan voor burgerparticipatie.

Aanbeveling 5

Bespreek het profiel en de rol van een Stuurgroep lid: wat is de bedoeling van de Stuurgroep, wat wordt er van mij verwacht en ben ik voldoende gemandateerd? Op welke wijze communiceer ik met de achterban? Belangrijkste individuele analyse: heb ik een offensief of een defensief lidmaatschap? Wel/niet gemandateerd?

Aanbeveling 6

Zorg voor een onboarding-proces van nieuwe leden zodat zij meteen effectief aan het proces kunnen deelnemen.

Aanbeveling 7

Kijk (opnieuw) naar de samenstelling van de Stuurgroep, is iedereen vertegenwoordigd? Is Friesland voldoende vertegenwoordigd? Goede verhouding bestuurders-ondernemers. Maar niet meer bestuurlijke drukte. Hoe groot kan de Stuurgroep worden zonder effectiviteit te verliezen?

Aanbeveling 8

Leg (impliciete) regels voor werkwijze en hoe met elkaar om te gaan vast (bespreken onderwerpen BOB-vergadermodel, of ander model, consensus, communicatie intern en extern, positie, wanneer inhoudelijke verdieping?)

Aanbeveling 9

Plan leer- of evaluatiemomenten in de agenda.

De half-gestructureerde interviews met vierentwintig (zesentwintig met twee ambtelijke vertegenwoordigers provincie Friesland) personen, veelal leden van de Stuurgroep, hebben veel informatie opgeleverd. Alle gesprekken verliepen plezierig en er is sprake van grote betrokkenheid bij het onderwerp. Wel spreken geïnterviewden natuurlijk uit verschillende belang, focus en inzet. Zeven gesprekken vonden plaats in Teams, één gesprek telefonisch, de overige gesprekken live, op locatie in Drenthe of Friesland, veelal de eigen omgeving van de geïnterviewde.

Het gedeelte uit de gesprekken dat betrekking heeft op hoe het nu gaat, is het onderdeel evaluatie. Het wordt pas een zelfevaluatie wanneer deze punten gezamenlijk worden besproken en er conclusies aan kunnen worden verbonden. Die bespreking heeft nog niet plaats gevonden en vandaar dat -zelf- telkens tussen haakjes is geplaatst. Mogelijk zijn er ook meer momenten voor te plannen.

Er is in de interviews veel informatie gegeven, ook informatie buiten het interviewschema: over knelpunten, over tegenstrijdige belangen, over de samenwerking. Maar telkens met een positieve insteek om verder te gaan. En er worden ook successen genoemd. Successen kunnen beter belicht worden. Enkele voorbeelden zijn de gezamenlijke actie aanvliegroutes vliegveld Lelystad, Verbeteren fietspaden, Evenementenloket.

In de tabel geef ik een overzicht, niet uitputtend, van onderwerpen die in de gesprekken aan bod zijn gekomen. Dit zijn onderwerpen gerubriceerd in proces, procedure, inhoud, structuur-governance. Met het laatste onderwerp zijn dan ook meteen de suggesties genoteerd voor de inrichting van de governance NPNS.

Vertrouwelijke informatie die is gegeven, blijft vertrouwelijk en is niet opgenomen. Opmerkingen en suggesties zijn niet herleidbaar naar personen.

Inhoud	Procedure	Proces	Structuur-governance	Samenwerking	
Communicatie als vast punt op de agenda. Maak een strategisch plan.	Wat zijn gevolgen van besluiten?	Communicatie is niet goed geregeld: vooraf, in de vergadering, indaling bij stakeholders en communicatie naar burgers	Er moet iets gebeuren met de bijzonder positie van de gemeente, die is nu onderbelicht	Ondernemers voelen zich beknot	
Van anderen kun je leren: governance, samenwerken, burgerparticipatie (what's in it for me), inhoud: bijvoorbeeld stad én platteland en publiek-private financiering	Besluiten 'zakken; niet in de uitvoering	Wie doet woordvoering? Voorzitter tenzij...	Het is breder, het is geen 'Westerveld-dingetje	Stellingen lijken betrokken; hoe trekken we het los? Respecteer ieders positie, je moet het met elkaar doen.	
Opdracht agrarische sector is ook buiten NPNS een onderwerp; sector heeft een opdracht	Rol van de provincie moet geëxpliciteerd	Duidelijk 'sturen' op de ontwikkelagenda. Maar enkelen vinden de ontwikkelagenda te gedateerd. Waarop wordt gestuurd en welke besluiten worden er eigen genomen. Onder welke titel? Stuurgroep zijn niet duidelijk	Fryslân heeft nog een marginale rol	Er is grote betrokkenheid/ attendance is heel goed. Het gaat ook weleens goed! Iedereen heeft het over het edelhert. Maar kijk eens naar de gezamenlijke actie aanvliegeroutes Lelystad.	
Niet te detaillistisch.	Stuurgroep is met name gericht op NP-DF	Te weinig slagvaardig	Het opzetten en wegzetten in een Stichting als entiteit heeft niet de voorkeur	Werkt de ambtelijke werkgroep?	
Gaat (te)veel aandacht naar de Lelieteeft. Agro is meer dan Lelieteeft.	We werken via consensus, zijn er andere modellen?	Draagvlak verkrijgen is prima, maar het moet niet gaan verlammen	Maak en hou korte lijnen en een platte organisatie. Niet te veel bestuurlijke drukte. Een AB/DB zou daartoe kunnen leiden.	Spanningen zijn jammer; de gedeelde kijk en de gedeelde belangen lijken verdwenen; we zijn afgedwaald en het is verpolitiseerd; het gaat om onderzoek, natuur, educatie, natuurgerichte recreatie	

Inhoud	Procedure	Proces	Structuur-governance	Samenwerking
De stikstofproblematiek geeft een 'nieuw haakje' op de samenwerking	Transparante en duidelijk uitlegbare besluitvorming	Er wordt langzaam gereageerd door de Stuurgroep. Bijvoorbeeld de mogelijkheden die het Coronapotje bood, daar werd niet snel op gereageerd.	Richt de governance zo in dat partijen nu nog niet bekend, later kunnen aanhaken. Boer Marke bijvoorbeeld.	Meer aandacht aan teamontwikkeling; relaties staan onder druk en zijn niet altijd even goed. Het is steeds minder vanzelfsprekend dat je er met elkaar uitkomt.
Hoe kun je verbinding maken tussen dorp en natuur. Soms letterlijk: fietstransferium, snelfietspaden	Besluiten worden ook op niet-rationele basis genomen		Duidelijk mandaat van ieder. Of het moet duidelijk zijn wat ieders mandaat is.	Van tijd tot tijd stil staan bij hoe het gaat; tussentijdse evaluaties proces, resultaten, samenwerking.
Kwalitatief goede dorpen. Initiatieven van bewoners coöperaties waarderen en honoreren.			Portefeuillehouders kunnen goed gaan werken; is nu nog weinig zichtbaar	Non-interventieafspraken helpen niet
Kwaliteit van recreatie moet omhoog			Er is angst voor verlies aan invloed	Tbo-organisaties willen rust; gemeenten willen reuring. Dat is moeilijk te verenigen: publiek en private belangen. Dialogoog is belangrijk. Evenals de bereidheid tot het sluiten van compromissen. Eigen belang staat steeds meer voorop. Daarmee ook de defensieve aanwezigheid (ik moet voorkomen dat er iets gaat gebeuren)
Visie op landelijk gebied, het tussenliggend gebied			Zwaarte in stemmen zijn even groot; belangen verschillen	

Inhoud	Procedure	Proces	Structuur-governance	Samenwerking
Handelingsperspectief voor ondernemers. Ook de lelietelers.			Bevlogen bestuurders, kartrekkers.	
			Profiel opstellen voor bestuurders; plus een werkwijze, het gaat veel over het 'hoe', ook bij de conflicten en irritaties	
Mogelijkheid voor een soort 'menukaart' te ontwikkelen, voor met name boeren. Welke mogelijkheden zijn er, van welke instrumenten kan de ondernemer gebruik maken? Ook in verband met het bieden van perspectief: liever een korte klap dan een lang misverstand.			Gemeente zou meer trekker moeten zijn	
			Het zou een idee zijn om een RvA (Raad van Adviseurs) te benoemen. Ambassadeurs. Of een bekende persoon als boegbeeld.	

Voorgaande is staccato in een samenvatting gevat wat leden van stuurgroep hebben aangegeven in de gesprekken. Er is veel meer gezegd. Dat is verwerkt in de overige delen van deze notitie, ook hier, zonder dat dit te herleiden is naar individuele personen. Een paar rode draden vallen op:

(Her)bevestig het referentiepunt. Zorg voor breed commitment. Stuur hierop en bewaak de voortgang en communiceer hierover.

In de governance: recht doen aan de verschillende belangen. Niet complex, blijf transparant. Daadkrachtiger sturen en optreden. Het werken met portefeuillehouders, of thematrekker is een prima idee dat ook elders werkt. In de grotere Overleggroep-Stuurgroep moet voor iedereen plaats zijn. Ook partijen die nu nog niet betrokken zijn, maar die wel een belang hebben. Dit is meer een afstemoverleg. Geen sturend orgaan. Dat zou veel meer richting portefeuillehouders moeten gaan.

Laat kansen en risico's zien, biedt perspectief aan ondernemers. Laat burgers participeren.

Breng middelen, budget bijeen, ga vooral veel projecten doen. Geef de gemeente (Westerveld) een trekkende rol in de uitvoering.

Het gaat niet alleen om de inhoud en het proces, om het wát, waar verbetering op kan zitten. Het gaat ook om de wijze waarop met elkaar gewerkt wordt, dus om het hoe. Inzicht in elkaars positie, handelend uit respect en kapitaliseren op de samenwerking zijn goede uitgangspunten voor samenwerking als team.

Er is contact geweest met vier andere parken (referentieparken): Drentsche Aa, Weerribben-Wieden, Van Gogh, Sallandse Heuvelrug. Ook dit gebeurde in de vorm van interviews. Drie interviews online, in Teams, en een interview live. In ieder gesprek kwam wel een aantal goede suggesties. Natuurlijk verschillen de Parken, niet uitsluitend wat betreft governance, maar ook wat betreft ontwikkelingsstadium. Het meest gelijkend is misschien Sallandse Heuvelrug, voor wat betreft dit ontwikkelingsstadium. Belangrijke rode draden. In de eerste plaats gezamenlijk aan iets (nieuws) bouwen, of een nieuwe fase in gaan, geeft veel energie: nieuwe entiteit, nieuwe structuur (Weerribben-Wieden); nieuwe fase, andere financiering (Sallandse Heuvelrug); Van Gogh (nieuw Park van onderaf opbouwen, grote ambities, publiek-private samenwerking. Maar een rode draad is ook in de structuur: er is gekozen voor een kleiner bestuur (Kernbestuur, Regiegroep, Stichtingsbestuur voor een betere slagvaardigheid en daadkracht. Bij Van Gogh wordt voor de kleine Regiegroep gewerkt met functieprofielen. Dit zijn professionele bestuurders (onbezoldigd). Daarnaast is er het grotere Partneroverleg van publieke en private partijen die een samenwerkingsovereenkomst hebben getekend. Sallandse Heuvelrug kent een Breed Bestuurlijk Overleg met daarin alle partijen vertegenwoordigd. Doorgaans schetst het groot overleg kaders en komt dit twee tot vier keer per jaar bijeen. Het Kernbestuur komt gemiddeld eens per zes weken bijeen. Behalve Weerribben-Wieden lijken de andere parken geen Stichting te willen, behalve eventueel voor de uitvoering. Ook Drentsche Aa lijkt hier niet voor te kiezen, hoewel ook hier wordt nagedacht over de governance. Drentsche Aa werkt met een Overlegorgaan waarin alle partijen zijn vertegenwoordigd. In Sallandse Heuvelrug wordt gewerkt met een Programmteam en een Communicatieteam. Hieronder vallen verschillende Teams die gekoppeld zijn aan het Breed Bestuurlijk Overleg: een Team Economie, Educatie en Fysieke Omgeving. Het is te vergelijken met de prille inzet van Portefeuillehouders in Drenthe. Verder geeft het Sallandse model aan dat het veel belang wordt gehecht aan Communicatie, omdat er naast het Programmteam ook een apart Communicatieteam zit.

Nationaal Park	Visie en ambitie	Structuur/Governance	Finance	Uitvoering	Communicatie	Overige suggesties
Van Gogh	Masterplan als uitgangspunt	Strategisch partneroverleg; Regiegroep 8 personen	Publiek en privaat gefinancierd; groep van 50 partners	Stichting met onafhankelijk bestuur Uitvoering blijft bij degene met regie	Toegankelijk maken van informatie; communicatie naar buiten Nog een leerpunt Veel marketing-communicatie Activiteiten Externe focus	Blijf oog houden voor de droom; creëer eerst beweging, dan juridisch; Organisch laten groeien; Start met inspiratiesessies Thema's: klimaat, gezondheid, energie, groen, economie. Provincie is niet de initiator; Perspectief landbouw geschetst; Kans voor gemeenten; Behoud van democratische waarden
Weerribben-Wieden	Nieuw ambitiedocument en resultaatgebieden benoemd door het bestuur; 1,5 jaar voorbereidend werk voor NPNS - WW	Stichting, is van de provincie af georganiseerd; 9 leden; iedereen even zware stem. Ook de gemeente. We zijn gewend alles bestuurlijk complex te maken; maak het eenvoudig	Voor de komende drie jaar is de financiering dicht uit LNV (NPNS), gemeente en provincie; medewerkers kunnen ook projectgerichte subsidies binnen halen	Directeur (24 uur betaald) plus 4 medewerkers waarvan 2 fulltime; Sterke focus op uitvoering en zichtbaarheid; Vanaf 1 mei wordt er gewerkt met vier gebiedsontwikkelaars	Is en blijft een lastig ding. Burgerparticipatie is belangrijk, maar moeilijk om populisme tegen te gaan, betrokkenheid te organiseren. Er zitten nu twee kerncoördinatoren op; Strategisch onderwerp en gesprekspunt	Besturingsvorm: hou het simpel Sturende voorzitter die leden aanspreekt, met name naar de positie van de gemeente: je bent hoeder van het gebied, maar in de coalitie heb je 1/9 stem. Dus geen onderhandeling erover/geen politiek.

<p>Sallandse Heuvelrug</p>	<p>Ambitiedocument, stappenplan, samenwerkingsagenda</p>	<p>Kernteam geformeerd</p> <p>Daarna Breed Bestuurlijk Overleg (17) en een Kernbestuur (8)</p> <p>Daaronder</p> <p>Programmateam</p> <p>en Teams – educatie, communicatie, economie, fysieke omgeving</p> <p>Externe uitvoerder/programmaleider</p> <p>Aparte lijn voor communicatie</p>	<p>Provincie</p> <p>Gekoppelde projecten</p> <p>Bijvoorbeeld Versterking dorpen en infrastructuur</p> <p>Op termijn zijn mountainbike vignetten zoals Utrechtse Heuvelrug een idee</p>	<p>Ambitiedocument en plannen zijn in de raad vastgesteld</p>	<p>Apart team binnen het programma-team</p> <p>Communicatie is vast onderdeel van de teams en projecten</p>	<p>Pragmatisme, Gewerkt vanuit landschapsbiografie</p> <p>Ambitiedocument is op diverse plekken door verschillende personen uit het Kernbestuur toegelicht (bijv. LTO-vertegenwoordiger heeft in de gemeenteraad Hellendoorn toegelicht)</p> <p>Gezamenlijke uitvoering van projecten</p> <p>Meer complexiteit gekomen: nu 7 gemeenten</p> <p>Notitie ‘mandatering’ helpt. Niet voor elke aangelegenheid terug</p> <p>Een uitvoerend directeur verdient zichzelf niet terug</p> <p>Ondersteuning van gemeenten (indien via ander kanaal i.v.m. regelgeving LNV)</p> <p>‘We wilden niet jarenlang praten over de governance’</p> <p>Keep it Simple; Gemeenten op afstand (na goedkeuring) en niet te veel in structuren</p> <p>Vertrouwen is belangrijk. In het Kernbestuur vervangen de Tbo’s elkaar</p>
----------------------------	--	--	--	---	---	--

<p>Drentsche Aa</p>	<p>Hoe kom je tot een goed verhaal?</p> <p>Met een goed verhaal breng je natuur en landbouw bij elkaar.</p>	<p>Overlegorgaan</p> <p>Zijn bezig met het vraagstuk Governance, maar kijken ook om zich heen.</p> <p>Verantwoordelijkheden worden niet overgedragen, is niet aan de orde.</p> <p>Stichting? Is niet aannemelijk op dit moment (zouden ook andere motieven zijn dan in NPWW). Een Stichting haalt het wel uit de politieke hoek.</p> <p>Er is wel een 'vehikel' nodig voor uitvoering. Vehikel kan ook een gebiedscoöperatie zijn.</p> <p>Professionele bestuurders zijn vereist.</p>	<p>Stichting Doen</p> <p>ANBI-status is nog een idee vanwege de mogelijkheid van derdengelden</p> <p>Idee: Vrienden van...</p>	<p>Uitvoering is een grote opgave voor NPDA</p> <p>Overlegorgaan is eigenlijk 'hoog over'</p> <p>Burgers en boeren verleiden om mee te doen. Daar zijn voorbeelden van: akkerranden; Biomassa op akkers. Fruitbomen in dorpen. Erf opruimen en -inrichten. Jongvee in beekdalen. 'Ze' moeten er wat aan hebben.</p> <p>Crossovers in samenwerking. Bijv. met musea.</p> <p>Werk veel samen in projecten, op operationeel niveau. Samenhang en samenwerking krijg je op operationeel niveau.</p>		<p>Spreek mensen aan op hun gedrag en spreek af dat er geen politiek aan tafel bedreven wordt.</p> <p>Veel is cultuur in vergadering en samenwerking</p> <p>Sommige zaken-fricties zijn niet op te lossen met de governance.</p>
---------------------	---	---	--	---	--	--

Uit de interviews en uit de vergelijking zijn enkele rode draden te trekken. In de eerste plaats hebben drie van de vier collega-parken een nieuw startmoment aangegrepen om aan iets nieuws te bouwen, een nieuwe ambitie neer te leggen. Dat heeft veel energie gebracht. Het begon in veel gevallen met een klein team. Het gezamenlijk ontworpen ambitiedocument (waarbij het proces elke keer verschilde) kent een duidelijk commitment en is leidraad voor een actie-of uitvoeringsdocument. Daarin worden altijd de democratische organen gerespecteerd. En anders gezegd, naar gemeenten als voorbeeld, 'de uitvoering blijft bij degenen met de regie'. Woningbouw bij de gemeente met de uitdaging voor inclusieve (duurzame en inpasbare) bouw.

Behoudens NPDA, hebben de Parken in hun governance een verschil aangebracht tussen overleg met stakeholders, zijnde alle betrokkenen die een informerend en kaderstellend overleg hebben met een frequentie van 2-4 keer per jaar en een uitvoerend Regieteam, Kernbestuur, of Stichtingsbestuur dat kleiner, slagvaardiger en daadkrachtiger is. In de situatie van NPSH kunnen de acht leden van het Kernbestuur zich ook laten vervangen door een collega (gemeente, Tbo, ondernemersorganisatie).

De financiering kent verschillende vormen. Elk NP heeft een structurele financiering, via de Provincie. Daarnaast zijn er projectmatige financieringen. Projecten zijn een middel voor extra financiële ruimte en zijn daarnaast een goede manier om de samenwerking te stimuleren én een manier om burgers concrete resultaten te laten zien. Andere vormen zijn financiering van Stichting DOEN, de mogelijkheid van Vrienden van.... met een ANBI-status. En private financiering van institutionele partijen zoals Van Gogh dat heeft geregeld. Maar er zijn ook andere mogelijkheden verkend zoals de mountainbike-vignetten.

Communicatie heeft bij alle andere NP-belangrijke aandacht en daar is een apart Team op basis van een Strategisch Communicatieplan opgezet.

AANBEVELINGEN

Aanbeveling 1

Een nieuwe start, geeft nieuwe energie.

Aanbeveling 2

Toets of een inrichting van de governance met een verschil in Kaderstelling (alle stakeholders, het huidig Overlegorgaan), besluitvorming binnen de kaders met een Kernteam en een uitvoeringsorganisatie haalbaar en toepasbaar is. Stel te allen tijde een goed profiel op voor bestuurders en maak procedures, afspraken en onderlinge werkwijze helder, inclusief de wijze van (her-)benoeming van bestuurders.

Aanbeveling 3

Betrek stakeholders in de uitvoering (vergelijk de huidige portefeuillehouders, of de Teams van NPSH); dit helpt bij draagvlak, daadkracht, saamhorigheid en samenwerking en toont samenwerkend leiderschap.

Aanbeveling 4

Veel activiteiten in de uitvoering helpen voor de samenwerking. Regiehouders (Tbo's, gemeenten) zijn in the lead.

Aanbeveling 5

In de uitvoering dient aandacht te zijn om boeren, burgers, ondernemers te verleiden en te betrekken.

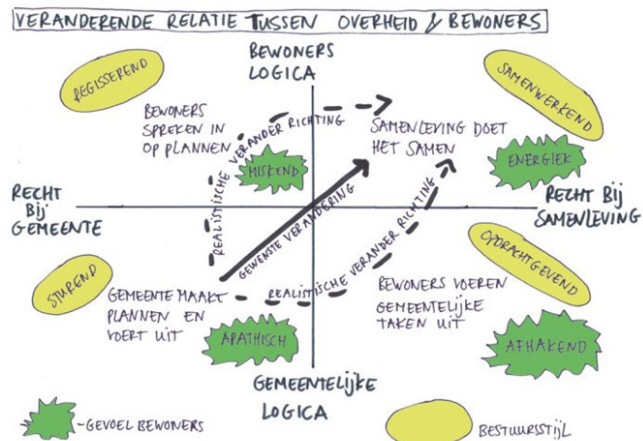
Aanbeveling 6

Geef ruim aandacht voor Communicatie en maak een Communicatiestrategie en -plan ook in verband met burgerbetrokkenheid in relatie tot omgeving. Recreatief gebruik, leidt tot meer betrokkenheid.

Aanbeveling 7

Zorg voor een professionele uitvoeringsorganisatie met een goede verbinding in de governance, naar portefeuillehouders, themagroepen.

*Schenk aandacht aan
Burgerbetrokkenheid Communicatie:*



Na de gesprekken en de verdere analyse, doemt de vraag op of het een governance-vraag is, of een samenwerkingsvraag. Of misschien beide. Duidelijk is dat uitsluitend werken aan de governance, geen oplossing is om de samenwerking te verbeteren. Maar misschien is dat hier ook niet de vraag.

Samen werken tussen organisaties, Inter-organisationeel samenwerken, is vaak lastig. Dat komt vaak de verschillende belangen, door weinig aandacht voor inleving in die verschillende belangen, door de rolopvatting en -uitoefening: de een heeft een defensieve aanwezigheid en de ander een offensieve, het verschil in mandatering, en het ontbreken van een gezamenlijk doel waar iedere deelnemer écht voor wil gaan.

In de gesprekken kwam dit terug: geen gezamenlijk belang, we zijn geen echt Team, er mag nieuwe energie in, wat zou het mooi zijn wanneer we eens met elkaar een dag naar Schiermonnikoog zouden gaan om daar zaken te bekijken en aan de samenwerking te werken.

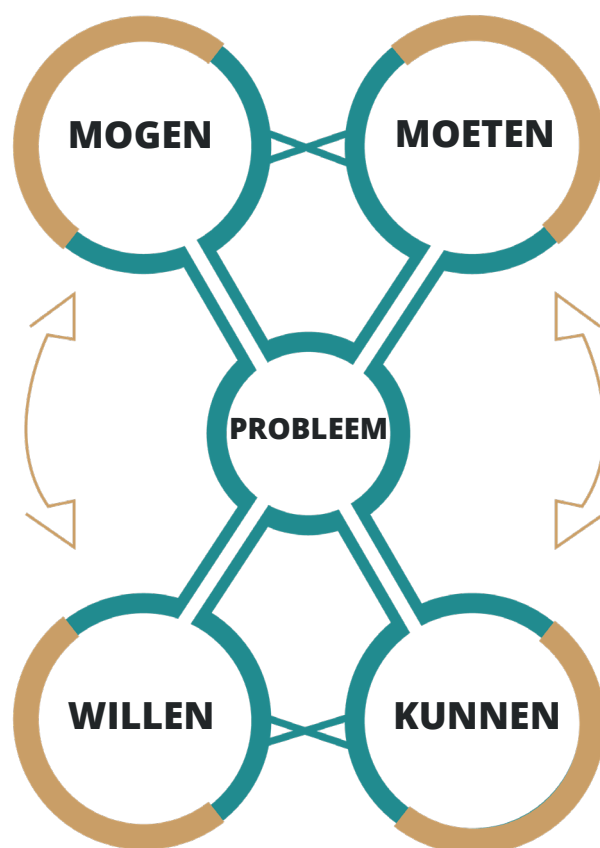
Ook de vakliteratuur geeft aan dat het veranderen van structuren en procedures onvoldoende is om tot goede samenwerking en goede resultaten te komen. En de belangrijkste voorwaarde voor samenwerking is natuurlijk de wil tot samenwerken. De wil tot samenwerken, kan er komen wanneer beelden zijn gedeeld, er sprake is van een gemeenschappelijk doel waar breed commitment op is en wanneer er sprake is van een win/win-situatie. Dan is er namelijk geen afhankelijkheid van de partijen onderling. En het gehele plan kan pas gekapitaliseerd worden, op de samenwerking. De start van een project, een samenwerking is cruciaal. Wanneer de start niet goed is uitgevoerd, komt het zelden goed. Het beste advies is dan: ga terug naar de beginsituatie, herijk en maak (opnieuw) afspraken over ambitie, inhoud, proces, procedures, mensen. Dat geeft ook nieuwe energie blijkt uit de andere NP-en zoals NPSH, NP Van Gogh en NPWW.

De gezamenlijke ambitie en de doelstellingen, maar ook de wil tot samenwerken en het vertrouwen, bepalen de inrichting van de governance. Bij te weinig vertrouwen, kan er in de meeste gevallen niet zonder een model waarin alle partijen direct vertegenwoordigd zijn in een sturend orgaan.

Vaak is er een roep om sterk leiderschap. Een leider die afspraken afdwingt. Maar uit onderzoek is gebleken dat uiteindelijk de onafhankelijk voorzitter het beter doet omdat hij/zij partijen bij elkaar brengt, faciliteert en belangen afweegt. Sterk leiderschap op Inter-organisationeel niveau, zit niet bij één persoon, dat zit bij ieder lid van de Stuurgroep, ook dat is benoemd in de vakliteratuur. Natuurlijk kan het in een volgend ontwikkelingsstadium zo zijn dat de samenwerking beter verloopt. Dan zou het ook mogelijk kunnen zijn om een voorzitter uit de stakeholders te kiezen zoals bijvoorbeeld in het Sallandse model.

Centraal staat de vraag: governancevraagstuk, of samenwerkingsvraagstuk? Vanuit governance (het geheel van het houden aan gedrag, wet- en regelgeving en de bestuurlijke inrichting met beslissingsbevoegdheden en het gebruik van gezag) is het natuurlijk interessant hoe wordt samengewerkt tussen overheden en (publiek)private organisaties uit bestuursrechtelijk standpunt. Vanuit het samenwerkingsvraagstuk kan er meer bestuurskundig en organisatiekundig worden gekeken. Wanneer er een duidelijk gedeeld doel is, veel energie aanwezig is, zal een vraagstuk vooral over het 'hoe' gaan en een meer bestuurskundige invalshoek hebben (willen en kunnen). Wanneer het proces minder goed verloopt, zal worden teruggevallen op de meer bestuursrechtelijke kant (wat mogen en moeten we, wat zijn de regels?).

Bestuursrechtelijke benadering



Bestuurskundige benadering

*Governancevraagstuk of Samenwerkingsvraagstuk;
Bestuursrechtelijke invalshoek, of Bestuurskundige?*

AANBEVELINGEN

Aanbeveling 1

Schenk opnieuw aandacht aan de ambitie, een gedeeld beeld en aan samenwerkingsafspraken en herijk waar nodig.

Aanbeveling 2

Schenk aandacht aan de samenwerking (het relationele deel) naast de rationele inhoud en besluiten. haalbaar en toepasbaar is. Stel te allen tijde een goed profiel op voor bestuurders en maak procedures, afspraken en onderlinge werkwijze helder, inclusief de wijze van (her-)benoeming van bestuurders.

Aanbeveling 3

Zorg voor de mogelijkheden van een informeel overleg.

Aanbeveling 4

Wanneer aan deze voorwaarden is voldaan, kan ook aan een succesvolle implementatie van een andere governance-model worden gewerkt.

Aanbeveling 5

Maak op korte termijn een klein team dat het proces van de nieuwe aanpak vorm geeft, gemandateerd door de grotere groep.

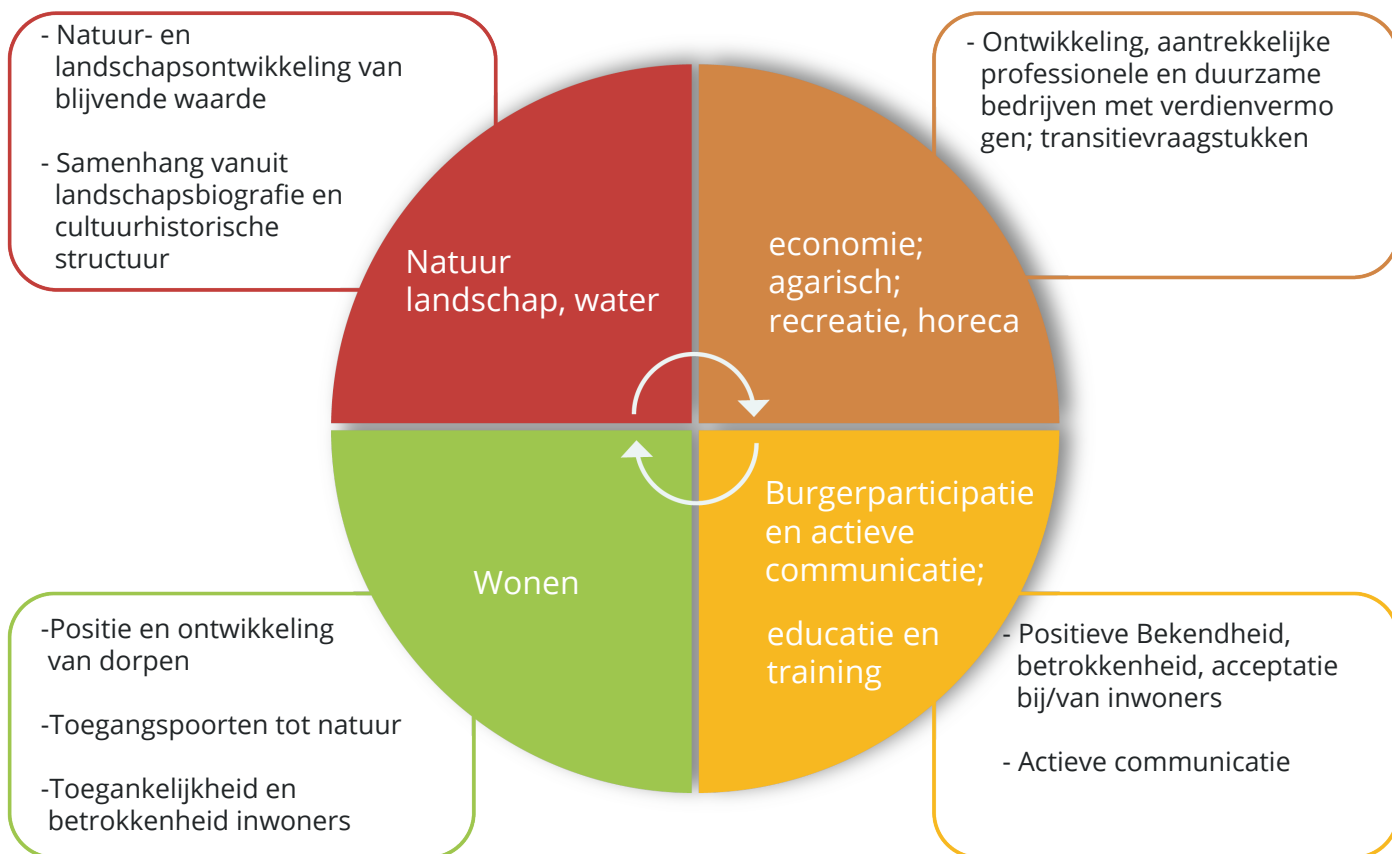


Samenwerken is rationeel en tevens relationeel: toewerken naar een gezamenlijk doel

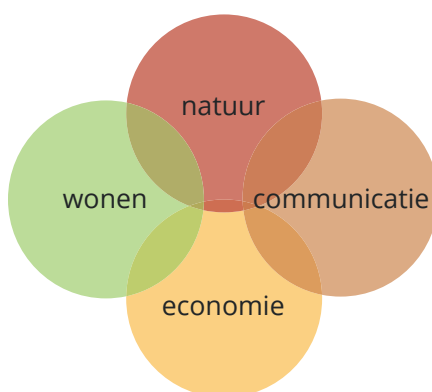
De inrichting van de structuur en de governance volgen de strategie en visie en de wil tot samenwerken.

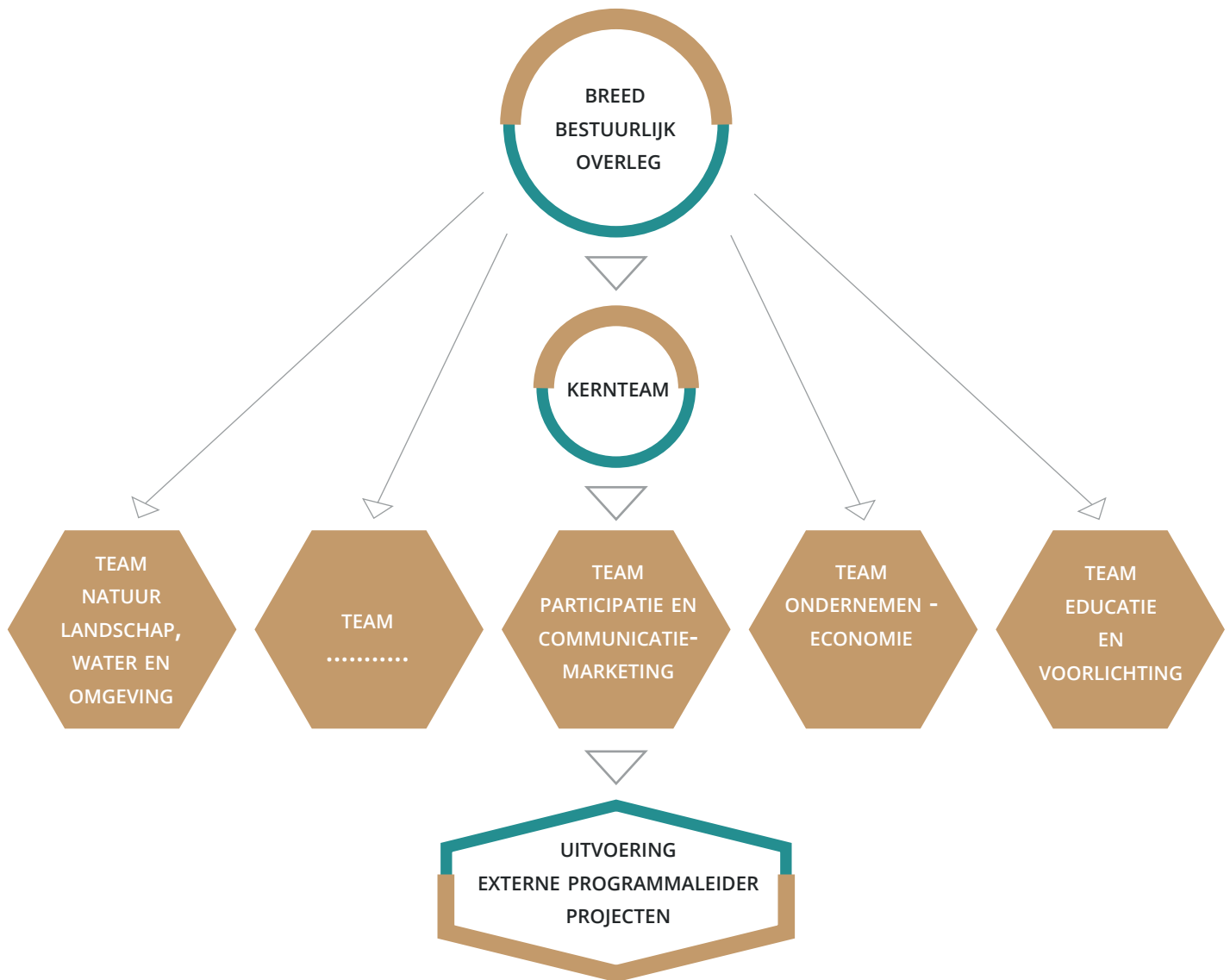
Er ligt een complexe opdracht om NPNS door te ontwikkelen; een opdracht die een voortdurende belangenafweging vraagt. De onderwerpen komen overeen dat geldt voor alle Nationale Parken, maar elk park heeft bijzondere kenmerken.

Maak een Breed Bestuurlijk Overleg (BBO) waarin alle stakeholders zitten. Conform uitgangspunten Leidraad NP: overleg, afstemming, vaststelling visie en strategie, ontwikkelplan en financiën. Hier zitten de huidige stakeholders in, mogelijk uitgebreid met enkele andere belanghebbende organisaties. Maak een Kernteam (KT) met plm. acht stakeholders en een (onafhankelijk) voorzitter. Van het KT maken vier teams deel uit via een linking pin: Team Landschap, Natuur, Water, Omgeving; Team Ondernemen-Economie; Team Educatie en Voorlichting. Optioneel is een vierde Team, afhankelijk van accenten uit een nieuwe visie. Belangrijk Team is het Team Communicatie, Participatie, Voorlichting. Dit Team is betrokken bij alle activiteiten en heeft tevens een eigenstandige doelstelling. Vanuit het BBO zitten Portefeuillehouders of Thematrekkers in de Teams; niet als uitvoerder, maar als verbinder, kennisleverancier ten behoeve van specificatie. Tenslotte is er een uitvoeringsorganisatie gekoppeld aan het KT.



Evenwicht in belangenafweging op de vier elementen en activiteiten op de overlapping tussen de vier elementen; juist op de gemeenschappelijke delers beweegt zich strategische, actieve communicatie





Specifieke aandacht is er in de governance voor de democratisch gekozen stakeholders: de Gemeente met een afvaardiging van de wethouder, het Waterschap met een afvaardiging van een DB-lid en Provincies met een afvaardiging van een gedeputeerde. Het governance – vraagstuk is vooral ook een vraagstuk geredeneerd vanuit de bijzonder (geografische) positie van de gemeente Westerveld. Natuurlijk zal de gemeente vertegenwoordigd zijn in de toekomstige Stuurgroep, (het Breed Bestuurlijk Overleg of het Kernteam*). Maar een betere inbedding en draagvlak binnen de gemeente is wenselijk. Daarom is het goed om:

- Het visiedocument en het ontwikkelplan te laten vaststellen door de gemeenteraad bij een nieuwe start; daarbij kan in één of meer dialoogsessies, ook andere leden van de stuurgroep een toelichting geven aan de Raad;
- Het is ook mogelijk dat de Gemeente, mede op aangeven van de Stuurgroep, een Kadernota vaststelt, en dat de stuurgroep met deze kaders verantwoordelijk is voor uitvoering en dat de Gemeente rekening houdt met deze kaders bij uitvoering van ontwikkelingsplannen; de stuurgroep krijgt dan de ruimte van de Gemeente om ‘het veld te betrekken’;
- Er bestaat ook een mogelijkheid om in de combinatie van functies en rollen iets te doen: bijvoorbeeld burgemeester voorzitter te maken van het Kernteam (naar analogie van NPSH) en ook één van de wethouders van de gemeente als afgevaardigde te hebben in het Kernteam. Natuurlijk binnen de kaders van het vastgestelde Visie- en ambitiedocument, het ontwikkelplan en een eventuele Kadernota van de gemeente. De ‘dubbele bezetting’ vanuit de gemeente is een mogelijkheid, maar deze voldoet niet aan het criterium van een onafhankelijk voorzitter in inter-organisatiele samenwerkingsverbanden.

** Hiervolgend wordt meestal de formulering Stuurgroep gebruikt, terwijl bij het besluit tot een andere governance met een Breed bestuurlijk overleg en een Kernteam, ook deze benamingen hiervoor ingevuld kunnen worden. Bij de laatste bulletpoint is bewust gekozen voor de formulering Kernteam.*

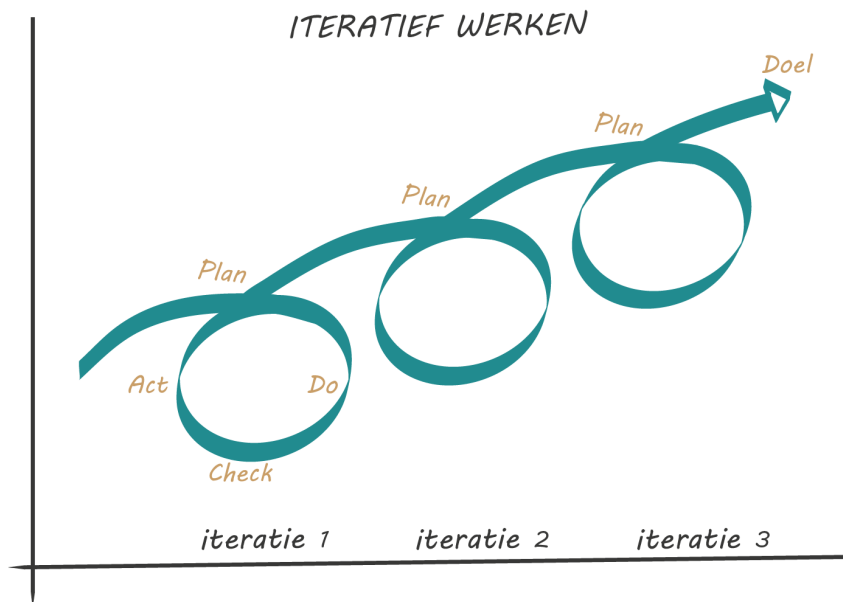
Een belangrijke aanleiding voor de zelfevaluatie en de adviesvraag voor een nieuwe governance, is de positie van de gemeente Westerveld. Westerveld, of specifieker, de gemeenteraad als democratisch orgaan, heeft zeggenschap en invloed. Bovendien raakt Westerveld alle drie de gebieden en het tussengebied. Daarmee neemt Westerveld een andere positie in dan de andere gemeenten De Wolden, Midden Drenthe en Ooststellingwerf. Westerveld lijkt daarmee een unieke positie in te nemen. In het totale overzicht van Nationale Parken zijn er ook andere gemeenten die een vergelijkbare positie of belang hebben: Den Haag (NP Hollandse Duinen, Steenwijkerland (NP Weerribben-Wieden), Hellendoorn (NP Sallandse Heuvelrug, Bergen (L) (NP De Maasduinen) hebben bijvoorbeeld zo'n bijzondere verhouding naar 'hun' Nationaal Park.

Om de bijzondere positie van Westerveld in de governance te bekrachtigen, is een voordehand liggende denkwijze, de gemeente in de governance extra stemzwaarte te geven. Maar dat gaat voorbij aan een goede basis van samenwerking en commitment op een gezamenlijke visie. Er zijn andere manieren om invulling te geven aan de bijzondere positie van de gemeente:

- door een kadernota op te stellen die wordt meegegeven in het proces van herijking van de visie- en het ambitiedocument;
- door goedkeuring te geven aan de Visie en het uitvoeringsplan;
- door actief af te stemmen met de gemeentelijke en andere vertegenwoordigers;
- door een leidende rol op te pakken bij de uitvoering;
- en wat proces betreft: met elkaar in dialoog te blijven.

Bovendien kan Westerveld nu al invulling geven door een actieve inzet in de huidige stuurgroep, de begeleidingscommissie en de uitvoering van huidige projecten. Dat kan ook op de ontwikkeling van de landschapsbiografie en herijking van de visie en het activiteitenplan.

Een advies om eerst aan de governance te gaan werken, is geen goed advies. Net zoals in het vakgebied van organisatieadvies geldt ook hier: structure follows strategy. De eerste stap is elkaar te vinden op de inhoud, in een lange termijn visie. Eigenlijk is hiermee al een begin gemaakt in de Stuurgroep met een landschapsbiografie. Tegelijkertijd kan Westerveld werken aan een Kadernota. Beide processen zijn van elkaar afhankelijk. Het is raadzaam om daar een iteratief ontwikkelproces van te maken en daar een procesbegeleider op te benoemen die de voortgang en uitkomsten bewaakt. Op basis van een gemeenschappelijke uitkomst, kan vervolgens een agenda met ontwikkelstappen en een projectenportefeuille worden beschreven. Bij de uitvoering van de projecten zijn verschillende partijen betrokken. Het is raadzaam om voor de uitvoering, evenals bij andere Nationale Parken een klein, slagvaardig programmabureau in te richten van enkele fte-en en dit in een juridische entiteit vorm te geven, bij voorkeur in een Stichting. De ontwikkeltijd zal een half jaar in beslag kunnen nemen.



Iteratief werken tussen twee processen: Kadernota (gemeente) en Visie- en ambitiesdocument (Stuurgroep)

Bij een nieuwe inrichting van de governance kan de indruk ontstaan dat dit voor de komende acht tot tien jaar is. Of misschien zelfs voor de komende lange termijn van een visieperiode. Niets is minder waar. In de huidige tijd waarin de context zo snel wijzigt, zal ook de governance sneller kunnen wijzigen. Er dient voldoende aandacht te zijn voor flexibiliteit en wijzigingsbereidheid. De inrichting van de governance mag wel gepaard gaan met aandacht voor stabiliteit (het is niet de bedoeling of een doel op zich om deze frequent te wijzigen), maar een regelmatige zelfevaluatie van eens per twee jaar, kan uitwijzen of de governance aansluit.

Maak een nieuwe start met een nieuw visiedocument en een daaraan gekoppeld ontwikkel- en stappenplan. Maak dit gezamenlijk. Betrek aan de voorzijde gemeente/waterschap, specifiek gemeente Westerveld bij het opstellen en vaststellen. Daarmee zitten alle betrokkenen, inclusief de democratisch gekozen vertegenwoordigers, vooraan in de kaderstelling. Het moet dan ook duidelijk zijn welke status het visiedocument en een bijbehorend ontwikkelplan dan hebben.

Maak een onderscheid in de governance tussen een breed bestuurlijk overleg (het 'overlegorgaan') waar ook meer partijen dan de huidige partijen in kunnen zitten, mits deze duurzaam belanghebbend zijn (geen tijdelijke projecten- of evenementen organisaties). Maak daarnaast een regieteam, of kernteam voor de uitvoering van het ontwikkelplan. Maak geen separate entiteit, een stichting, voor de bestuurlijke organisatie. Het governance-model is schematisch uitgewerkt.

Het breed bestuurlijk overleg komt tweemaal per jaar bijeen, om de voortgang, uitwisseling, het jaarplan en resultaatoverzicht te bespreken.

Er wordt niet gewerkt met een verschil in stemzwaarte (meervoudig stemrecht). Dat lijkt ook lastig, het gaat in beginsel om samenwerken aan een gezamenlijk doel. Uitgaande dat er uit consensus gewerkt blijft worden (de stuurgroep heeft nooit anders gedaan), dan is stemzwaarte ook niet relevant. En ook: krijgt bijvoorbeeld een gemeente in de stuurgroep twee stemmen, dan zou een redenatie kunnen zijn dat een gemeente bij sommige onderwerpen ook het belang van andere stakeholders behartigt, bijvoorbeeld van (agrarisch en recreatie) ondernemers.

De kadernota geeft de gemeente ruimte die wordt ingevuld middels een iteratief proces.

Een hanteerbare omvang voor het Kern- of regieteam telt maximaal 6 - 8 leden en een onafhankelijk voorzitter, dus 7 - 9 personen. Deelnemers kunnen zich laten vervangen. Bijvoorbeeld de gemeentelijke vertegenwoordigers, of terrein beherende organisaties. Het Kernteam komt gemiddeld eens per 6/8 weken bij elkaar.

Stakeholders uit het breed bestuurlijk overleg worden gestimuleerd om de rol van inhoudelijk themahouder op te pakken. Er zit veel kennis bij huidige stuurgroep-leden. Een themahouder is niet verantwoordelijk voor de uitvoering en is dus ook geen projectleider. Maak gebruik van de deskundigheid bij stakeholders en van de positieve inzet.

Hieruit voortvloeiend: splits de specificatierol van de uitvoeringsrol. Zet in op een uitvoeringsorganisatie en een onafhankelijk programmaleider met veel activiteiten. Uitvoering bindt en verbindt. Een uitvoeringsorganisatie kan wel in een aparte entiteit worden vormgegeven.

Zet in op samenwerken tussen organisaties en personen. Schenk aandacht aan vorming van het gemeenschappelijk belang en schenk aan informeel overleg. Een nieuwe governance zal de samenwerking niet te verbeteren, dat is een separaat spoor.

Zorg daarnaast voor extra informatie en aandacht naar de gemeenteraad in de vorm van een dialoogsessie zoals op 28 september 2021. De vorm en samenstelling kunnen variëren. Natuurlijk is er sprake van wederzijdse beïnvloeding, maar binnen de kaders. Planontwikkeling binnen gemeenten kan doorgaan, met de nieuwe visie van NPNS tegen de achtergrond.

Zoek intensiever contact met burgers. Zoals ondernemers zullen vragen 'what's in it for me', of 'wat kom je brengen wanneer je iets komt halen', zal bij inwoners duidelijk moeten zijn wat zij hebben aan de ontwikkeling van NPNS. Vergroot de burgerparticipatie die begint met het stimuleren dat zij gebruik maken door te recreëren, te sporten in de gebieden, eventueel extra mogelijkheden buiten het toeristisch seizoen. Betrokkenheid en stimuleren kan daarna ook op andere wijze. Alles staat met een goed strategisch communicatieplan waarin burgerparticipatie een belangrijke plaats krijgt. Communicatie gebaseerd op Touch-Tell-Sell methodiek is hierin goed toe te passen om betrokkenheid van inwoners te vergroten en de bekendheid te vergroten van het werk van de Stuurgroep. Zet een communicatie-team hierop.

Leer van elkaar. Dat geldt ook voor het leren van andere Nationale Parken. Het is goed om een kijkje in de keuken te nemen bij anderen en ervaringen op te doen en mogelijke ideeën van anderen te toetsen op haalbaarheid en inpasbaarheid.

Tenslotte

We wonen in een prachtig gebied. Dat wil iedereen graag zo houden en we willen ervan blijven genieten. Daar hebben we allen een verantwoordelijkheid in. Het is het vinden van een evenwicht tussen wonen, ondernemen/werken, recreëren en behoud van natuur en landschap (een evenwicht tussen natuurgerichte recreatie, educatie & voorlichting, onderzoek en bescherming van natuur en landschap). Het gaat om toegankelijkheid van natuur. Maar niet alleen om dat. Het gaat om het evenwicht tussen toegankelijkheid en ontwikkeling en behoud van natuur. Daar zijn we samen voor verantwoordelijk, vanuit een verschillende visie, belangen en verantwoordelijkheden. Dat is niet gemakkelijk met de grote (landelijke) opgaven in deze tijd. En dat is niet gemakkelijk vanwege verschillende de huidige verschillen in belangen, de onzekerheid over de toekomst en verschillen die worden uitvergroot ten opzichte van het gemeenschappelijke. Het samenwerken aan een integrale landschapsvisie en een gemeenschappelijk doel waarin ecologie, economie, wonen goed samengaan, is een klus, maar niet onmogelijk. Ook ontwikkeling blijft mogelijk. Op elk van deze aspecten. Enthousiasme is er. Nu nog de gelijkgerichtheid in de ontwikkelingsvisie. Het neerzetten van de visie en het gezamenlijk uitwerken is zeker mogelijk. Daar heeft eenieder zich wel over uitgesproken. Met een goede, professionele begeleiding. Met een blijvend enthousiasme van de leden van de Stuurgroep, of van een deel van hen dat aan de voorbereiding werkt. En het vergt dat men soms over de eigen schaduw heen stapt. Met een nieuwe start, een nieuwe structuur en een nieuwe kijk op samenwerken, is dat te realiseren. Zodat het gebied, een prachtig gebied blijft.

BIJLAGE

Lijst van geïnterviewde personen in chronologische volgorde:

1. Herman Odink, DB-lid Waterschap Drents-Overijsselse Delta
2. Henk Doeven, wethouder gemeente Westerveld
3. Jelle de Haas, wethouder gemeente Westerveld
4. Klaas Schmidt, wethouder gemeente Westerveld
5. Jaap Verhulst, Voorzitter Natuurpark Drentsche Aa
6. Anneke Boezeman, directeur NP Van Gogh
7. Marian Jager, wethouder gemeente Ooststellingwerf-Oosterwolde
8. Jan Schipper, wethouder gemeente Midden-Drenthe
9. Jan Gorter, Manager Natuurmonumenten
10. Minne Wiersma, directeur Koloniën van Weldadigheid
11. Bert Hummelen, Provinciehoofd Staatsbosbeheer
12. Gerrie Hempen, wethouder gemeente De Wolden
13. Dick Dijkstra, directeur Recreatieschap Drenthe
14. Petra Ellens, regiomanager Hiswa-Recron
15. Henk Jumelet, gedeputeerde provincie Drenthe
16. Douwe Hoogland, gedeputeerde provincie Fryslân
(tevens aanwezig John Haitsma en Age Kramer)
17. Hans Westra van Holthe en Arjan Smid, DPG/FPG (twee gesprekken)
18. Henk van Hooft, onafhankelijk voorzitter Stuurgroep
19. Catrien Scholten –van der Scheer, secretaris Stuurgroep
20. Jan Bloemerts (bestuurder) en Roel Visser (medewerker), LTO
21. Anneke Raven, voorzitter NP Sallandse Heuvelrug
22. Rikus Jager, burgemeester gemeente Westerveld
23. Harold Viscaal, directeur NP Weerribben-Wieden
24. Janneke van Montfort, Manager Kernteam Nationale Parken Bureau
25. Floris Gerritsen, programmamanager gemeente Ede, Veluwe op 1

ACHTERGRONDINFORMATIE-ACHTERGRONDLITERATUUR

- a. Ontwikkelagenda Regionaal Landschap Drents-Friese grensstreek (2016)
- b. Bidbook Mooiste Natuurgebied van Nederland
- c. Projectplan subsidieaanvraag Drents-Friese Grensstreek (sept 2020)
- d. Perspectief op bestemming Drenthe 2030
- e. Leidraad Nationale Parken
- f. Nationale Parken en de energieke samenleving (het vergroten van burgerbetrokkenheid in de drechts-Friese Grensstreek)
- g. Masterplan Van Gogh NP Brabant (schetsboek voor het landschap van de 21e eeuw)
- h. Projectplan Nationaal Park Weerribben-Wieden
- i. Gebiedsontwikkeling Nieuwe Stijl: eerste stappen in de praktijk. Ministerie van Infrastructuur en Milieu
- j. Kiezen én delen, advies van de Studiegroep Ruimtelijke Inrichting Landelijk gebied
- k. De betekenis van Inter-organisationeel Leiderschap
- l. Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen
- m. Eindrapport Governance gebiedsopgave Veluwe, 2017
- n. Jaarverslag 2020, uitvoering VeluweAgenda 2030
- o. Begroting Veluwe-op-1, 2021-2023
- p. Rapportage Visitatiecommissie Nationale Parken, visitatie Nationaal Park Drentsche Aa 2021

GEBRUIKTE AFKORTINGEN

BIP:	Beheer- en inrichtingsplan
BBO en KT:	Breed Bestuurlijk Overleg en Kernteam
NP:	Nationaal Park
NPNS:	Nationale Parken Nieuwe Stijl
NPDA:	Nationaal Park Drentsche AA
NPSH:	Nationaal Park Sallandse Heuvelrug
NPVG:	Nationaal Park Van Gogh
NPWW:	Nationaal Park Weerribben Wieden
Tbo:	Terrein beherende organisatie(s)

Voor de illustraties is zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van illustraties van stakeholders zoals het Landelijk Bureau Nationale Parken, het Drentse Landschap, Recreatieschap Drenthe, gemeente Westerveld. Daarnaast zijn illustraties gebruikt van Spinifex-(grondplaat); Pintarest-(Januskop)-Janus Kop; werkgroep Burgerberaad de Transitie-monitor-(Burgerbetrokkenheid), kvdvc.nl (illustratie bewoners aan zet) ; Werplaats4 (iteratief proces); VNG Connect (bestuurskundig model). Illustraties zijn uitsluitend ter ondersteuning en verduidelijking van deze notitie en worden niet gebruikt voor commerciële doeleinden.

drs. R.A. Kip, Nunspeet



