

Bijlage 1

Evaluatie proces Brede Belangen Benadering Een aanpak die past bij Noord-Brabant

1. Inleiding

Onderzoeksopzet van de evaluatie

Om de motie te kunnen beantwoorden is een evaluatieonderzoek op hoofdlijnen uitgevoerd. Daarin staat het proces ‘Brede Belangen Benadering’ bij de Grenscorridor N69 centraal en wordt dit vergeleken met de wijze waarop de gebiedsopgaven Aviolande, Overdiepse Polder en Gebiedsversterking Oostelijk Langstraat zijn aangepakt.

De indieners van de motie hebben ingestemd met de onderzoeksopzet en de te interviewen partijen en daarbij tevens verzocht de evaluatie zo sober mogelijk uit te voeren.

De centrale onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

Wat is er nodig om de Brede Belangen Benadering in een gebiedsproces succesvol te maken?

Daarbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat houdt de Brede Belangen Benadering in?
2. Wat zijn de kritische succesfactoren en de valkuilen als een gebiedsproces op deze wijze wordt benaderd?
3. Hoe is de Brede Belangen Benadering bij de, in deze evaluatie betrokken, gebiedsprocessen in de praktijk verlopen?
4. Wat is, in relatie tot het antwoord op vraag 2, goed en niet goed gegaan bij deze gebiedsprocessen?

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn interviews gehouden met projectleiders, procesbegeleiders en externe belanghebbende partijen. De externe partijen zijn geselecteerd op basis van de volgende overwegingen:

- in totaal niet meer dan 20 interviews;
- een zo veel mogelijk evenwichtige verdeling van de te interviewen partijen over de domeinen People, Planet en Profit (PPP);
- tevens zijn partijen buiten de ‘Brede Belangen Benadering’ gehoord.

De evaluatie is uitgevoerd onder begeleiding van het team Kennis en Onderzoek.

Bij de interviews is gebruik gemaakt van de onderzoekexpertise van een onafhankelijke organisatie, het PON. Het rapport van het PON, “Een aanpak die bij Brabant past; Evaluatie Brede Belangen Benadering”, Tilburg, januari 2013, ligt ter inzage bij de Griffie.

Beperking van het onderzoek:

Het werkelijke aantal deelnemende partijen aan de overlegtafels van de vier onderzochte gebiedsopgaven is een factor 4 tot 5 groter. Lang niet alle deelnemende partijen zijn dus geïnterviewd. Door een zo veel mogelijk evenwichtige verdeling van de geïnterviewden over



de domeinen PPP en door ook partijen te horen die niet aan de overlegtafel hebben gezeten is gezorgd voor een betrouwbare steekproef. Door daarnaast gebruik te maken van de onderzoeksexpertise en de onafhankelijkheid van het PON heeft het onderzoek wel geleid tot betrouwbare en representatieve resultaten.

2. Beantwoording van de onderzoeksvragen

2.1 Wat houdt de Brede Belangen Benadering in?

De essentie van de Brede Belangen Benadering is het samen met relevante partners, vanuit een specifieke grondhouding (transparant, oprechte interesse in elkaars belangen, de wil om er samen uit te komen) én volgens heldere afspraken, komen tot een breed gedragen oplossing ($1+1=3$) voor complexe (gebieds)opgaven. Doel daarbij is de realisatie van een toekomstbestendige gebiedsontwikkeling die tegemoet komt aan zo veel mogelijk belangen in de omgeving (win-win), waarbij tevens duurzame relaties opgebouwd worden met de partners in het gebied.

Er is geen vastomlijnd model om een dergelijk proces goed te laten verlopen. Elke gebiedsopgave vraagt om maatwerk. Een aantal ‘processtappen’ die van wezenlijk belang zijn kan wel onderscheiden worden:

1. Een gedegen voorbereiding: kennis van het gebied (inclusief de historie) en de belangen die er spelen. Analyse van de relevante partners (stakeholders) en eventuele opinieleiders in het gebied.
2. Toetsen van de kennis bij de partners en eventueel bijstellen van deze kennis en de partneranalyse. Daarbij wordt ook de essentie van de Brede Belangen Benadering met de partners gedeeld en worden de spelregels van het proces bepaald en vastgelegd.
3. Samen met partners alle belangen die spelen op tafel krijgen en mogelijke oplossingen bedenken die tegemoet komen aan deze belangen.
4. Samen met de partners bepalen welke oplossing (of pakket van oplossingen) het meest tegemoet komt aan alle belangen die op tafel liggen.

Bij gebiedsopgaven heeft de provincie meestal een rol in het proces. Deze rollen kunnen overigens heel verschillend zijn: Initiatiefnemer, opdrachtgever, partner aan de overlegtafel (belanghebbende), budgethouder, bevoegd gezag, enz..

2.2 Wat zijn de kritische succesfactoren en de valkuilen als een gebiedsproces op deze wijze wordt benaderd?

Hoewel de Brede Belangen Benadering direct ingezet kan worden zodra een (gebieds)opgave of (gebieds)vraag ontstaat, wordt deze wijze van probleemaanpak tot nu toe meestal ingezet als er al veel gebeurd is. Een (gebieds)opgave kent vaak al een jarenlange (gevoelige) historie. Onderhandelingen over mogelijke oplossingen zijn (soms al meerdere keren) vastgelopen en er zijn vaak conflicten ontstaan tussen de partners in het gebied. Belangen lijken tegenstrijdig en niet verenigbaar. Er is dus in veel gevallen heel wat voor nodig om de partners weer rond de tafel te krijgen met de juiste grondhouding om er samen uit te komen.

De wil er samen uit te komen moet in ieder geval aanwezig zijn. Dat vereist transparantie, vertrouwen in elkaar en gelijkwaardigheid aan elkaar ongeacht (maatschappelijke) positie. Dat kan alleen als eventuele bestaande conflicten en (historische) belemmeringen uit de weg geruimd zijn. Dit vergt een zorgvuldige voorbereiding en soms veel counseling voordat het proces kan starten.

De initiatiefnemer/opdrachtgever is in de meeste gevallen zelf een van de partners met eigen belangen in het gebied en maakt vaak zelf deel uit van de (soms gevoelige) historie. De initiatiefnemer/opdrachtgever kan wel als projectleider optreden, maar om het vertrouwen tussen de partners te winnen of te herstellen ligt het voor de hand een onafhankelijke procesbegeleider aan te stellen die in staat is conflicten het hoofd kunnen bieden, partners op gelijk niveau te krijgen qua grondhouding en kennis en partners (inclusief initiatiefnemer / opdrachtgever) aan gemaakte afspraken te houden.

Tot slot dient een proces conform de Brede Belangen Benadering uiteindelijk wel te leiden tot een toekomstbestendige, breed gedragen gebiedsontwikkeling. De praktijk leert dat een bestaand budget voor mogelijke oplossingen daarbij helpt.

In ieder geval geldt voor partners die na de voorbereiding besloten hebben mee te doen in het proces dat er dan ook geen sprake meer kan zijn van vrijblijvendheid. Aan het begin van het proces committeren alle partners zich aan de aanpak en leggen zij een aantal duidelijke spelregels vast over bijvoorbeeld commitment, vervanging bij afwezigheid, mandaat, achterban (wie wordt vertegenwoordigd), enz. Ook tijdens het proces blijft de onafhankelijke procesbegeleider nodig om de initiatiefnemer/opdrachtgever in de gelegenheid te stellen als gelijkwaardige partner mee te doen in het proces zonder een dubbele pet op te hoeven zetten.

Resumerend kunnen de volgende kritische succesfactoren en valkuilen genoemd worden.

Kritische succesfactoren:

- goede grondhouding van de partners en de initiatiefnemer/opdrachtgever (de wil er samen uit te komen);
- competente, ervaren, onafhankelijke, betrouwbare en geloofwaardige procesbegeleider;
- commitment van alle partners aan de aanpak (dat betekent overigens niet commitment aan het resultaat);
- alle partners houden zich aan de vastgestelde spelregels;
- een bestaand budget voor mogelijke oplossingen helpt.

Valkuilen

- slechte communicatie: Achterban wordt door één of meerdere van de partners niet voldoende meegenomen en/of geïnformeerd tijdens het proces. (burgers, bedrijven, achterliggende organisaties van de partners, maar ook colleges van B&W en GS, raads- en statenleden, enz.). De procesbegeleider moet ze hierop aan kunnen spreken;
- continuïteit: (vertegenwoordigers) van partners verlaten de overlegtafel door een andere functie, overheidsverkiezingen, enz. Nieuwe partners dienen goed ingewerkt te worden op de stand van zaken van dat moment, maar ook op de principes van de Brede Belangen Benadering. Ook zij moeten zich daaraan committeren;
- initiatiefnemer/opdrachtgever is tegelijk procesbegeleider;
- tussentijds wisselen van projectleider en/of procesbegeleider.

Niet ieder project is geschikt om op deze wijze aan te pakken. Indien de juiste randvoorwaarden of kritische succesfactoren niet aanwezig zijn, zal deze aanpak zeker geen oplossing bieden. De aanpak conform de Brede Belangen Benadering is geen absolute garantie op succes, het is wel een investering in een kans om een betere, houdbare oplossing te vinden voor (gebieds)opgaven waarbij veel belanghebbenden betrokken zijn.

2.3 Hoe is de Brede Belangen Benadering in de bij deze evaluatie betrokken gebiedsprocessen in de praktijk verlopen?

Naast de evaluatie van deze aanpak bij het project Grenscorridor N69 is de aanpak ook geëvalueerd bij de gebiedsprocessen Aviolanda, Gebiedsversterking Oostelijke Langstraat (GOL) en Overdiepse Polder. De evaluatie is gebaseerd op gesprekken en interviews met projectleiders, procesbegeleiders en partners in de gebieden.

Brede Belangen Benadering in de praktijk

Bij de N69 en Aviolanda is de Brede Belangen Benadering bewust ingezet. Bij de GOL was dat wat minder duidelijk. Bij Overdiepse Polder zijn veel elementen van deze aanpak gebruikt, maar is niet van te voren met partners afgesproken de gebiedsontwikkeling op deze manier aan te pakken. Het gaat om vier complexe gebiedsopgaven die overigens wel van elkaar verschillen.

De N69 is het meest complexe van de vier. Het is één van die gebiedsvraagstukken die een lange gevoelige geschiedenis kennen. Al sinds 1978 wordt gezocht naar een oplossing voor de ernstig overbelast weg door de kernen van Valkenswaard en Waalre. Het vertrouwen tussen de verschillende partijen in het gebied was minimaal en de belangen waren zeer divers en tegenstrijdig. Om de impasse in het gebied te doorbreken is in 2008 gestart met een aanpak conform de Brede Belangen Benadering. Doel was te komen tot een breed gedragen toekomstbestendige realiseerbare oplossing voor de N69 en tegelijkertijd de bereikbaarheid en de leefbaarheid in het hele gebied te vergroten. Er is een groot aantal gemeenten en andere partners bij betrokken. De provincie heeft een besluitvormende rol bij dit project omdat het om een provinciale weg gaat.

Bij de GOL gaat het om een verrommeld gebied rond een bestaande snelweg. Het gebied tussen Waalwijk en 's Hertogenbosch wordt gekenmerkt door een interessante mengeling van landbouw, natuur en cultuurhistorie. De A59, ook wel Maasroute genoemd, vormt een fysieke barrière waar ontwikkelingen op het gebied van water, natuur en verkeer tegenaan lopen. De A59 zelf is toe aan een opknapbeurt. Voor regionale bestuurders en belanghebbenden in het gebied genoeg redenen om samen te zoeken naar gemeenschappelijke kansen en oplossingen. Er hoeft geen nieuwe weg aangelegd te worden, waardoor de maatregelen minder ingrijpend zijn. Er is een goede balans in het project tussen natuur, grond en water aan de ene kant en infrastructuur aan de andere kant. Er is 4 jaar met 20 partijen gewerkt aan een oplossing. De kosten voor realisatie van de plannen worden voor 75% gedekt uit de regio (bedrijven, gemeenten, provincie en waterschap). Er is nog geen geld van het rijk beschikbaar. De onderhandelingen hierover lopen nog.

De Overdiepse Polder is een overzichtelijk, begrensd gebied met een duidelijk vraagstuk en een beperkt aantal partners. In tijden van extreem hoog water is de Bergsche Maas een bedreiging voor de Noord-Brabantse dorpen en steden langs de rivier ter hoogte van Geertruidenberg tot 's Hertogenbosch. De Overdiepse Polder is één van de locaties van het rijksprogramma Ruimte voor de Rivier. De boeren in het gebied hebben zelf het initiatief voor het plan genomen, de provincie heeft dit initiatief omarmd. Er was geld beschikbaar vanuit het programma Ruimte voor de Rivier.

Aviolanda is gestart met de naam Maintenance Valley. Doel was clustering van economische activiteiten in de luchtvaartonderhoudsector op het terrein van de Vliegbasis Woensdrecht. Het project kreeg draagvlak in het gebied toen de reikwijdte uitgebreid werd met een groene en sociaal-culturele agenda. Uitbreiding van de reikwijdte heeft geleid tot de nieuwe naam Aviolanda Woensdrecht. Er is geld beschikbaar gesteld voor de groene agenda. Er was één gemeente betrokken, die als duidelijke bestuurlijk trekker van het project fungeerde.

Geïnterviewden over de Brede Belangen Benadering bij deze 4 projecten:

Algemeen:

Alle geïnterviewden staan achter de aanpak. De meeste externe partners kenden de aanpak conform de Brede Belangen Benadering niet, maar zijn gaande weg het proces in meerdere of mindere mate enthousiast geraakt. Veel geïnterviewden zijn ervan overtuigd dat de aanpak heel goed past in het huidige tijdsgewricht en zien de Brede Belangen Benadering als dé manier om complexe vraagstukken aan te pakken. De traditionele manier van 'top-down' werkt niet meer.

Voor diverse geïnterviewden is niet altijd duidelijk wanneer de Brede Belangen Benadering stopt. Een aantal is van mening dat de provincie een vinger aan de pols moet houden, ook als het projectleiderschap is overgedragen (*Aviolanda* is overgedragen aan Woensdrecht en *Overdiepse Polder* aan waterschap Brabantse Delta). Anderen vinden juist dat je een keer een punt moet zetten en alleen bij elkaar moet komen als de uitvoering vast loopt.

Training

Bij *Aviolanda* en N69 zijn tweedaagse trainingen georganiseerd waar alle betrokken partners aan deel hebben genomen. Bij de GOL is iets dergelijks gedaan in de vorm van halfdaagse workshops. Deze trainingen/workshops worden door alle geïnterviewden gewaardeerd en door de meesten ook noodzakelijk geacht. De partners leren elkaar kennen, er ontstaat begrip voor elkaars belangen en er worden spelregels vastgelegd. De *Overdiepse Polder* is niet op die manier gestart.

Inventarisatie belangen en analyse te betrekken partners

Van de geïnterviewden heeft niemand aangegeven belangen en/of relevante partners te missen. De inventarisaties en analyses zijn in de ogen van geïnterviewden zorgvuldig uitgevoerd. Dat vinden ook partijen die niet vanaf het begin betrokken zijn geweest, zoals de bewoners van Dommelen en Riethoven. Zij waren bij de start van de Brede Belangen Benadering bij de N69 nog niet georganiseerd en hielden zich ook niet bezig met het project. Dat kwam pas in een later stadium (zie specifiek voor de N69 hieronder) .

Partners bepalen zelf of ze wel of niet mee willen doen. Soms vertegenwoordigt een van de partners aan de overlegtafel ook een andere partner. Dat is bijvoorbeeld gebeurd bij de GOL, waarbij de EVO (ondernemersorganisatie voor logistiek en transport) ook TLN

(brancheorganisatie voor transporteurs) vertegenwoordigde. Er kan voor gekozen worden een partner niet uit te nodigen voor de overlegtafel omdat die weinig toe te voegen heeft of de achterban niet georganiseerd is. Zo kan er een keuze gemaakt worden bewoners van een enkele straat in eerste instantie niet mee te laten praten omdat zij voor een beperkt belang gaan (GOL). Bij de N69 waren de bewoners van Dommelen en Riethoven bij de start van Brede Belangen Benadering niet georganiseerd. Zij zijn zich gaan organiseren toen er meer duidelijkheid kwam over de varianten.

Tijdsinvestering

Het tijdbeslag was voor een aantal geïnterviewden veel groter dan verwacht, anderen hadden van te voren wel ingeschat dat het veel tijd zou kosten. Voor de initiatiefnemer (bij deze 4 projecten de provincie) wordt tijd vrijgemaakt om deze projecten op te pakken. Voor de partners geldt in veel gevallen dat ze het naast hun reguliere werk doen.

Niemand kan met zekerheid zeggen of de tijdsinvestering groter of kleiner zou zijn geweest als voor een andere aanpak was gekozen. De meeste geïnterviewden (ook provinciale projectleiders) zijn wel van mening dat de tijd die je investeert aan het begin van het traject om te komen tot een plan later teruggewonnen kan worden. Dit is ook wat de commissie Elverding geconstateerd heeft.

Continuïteit

Omdat de processen vaak lang duren is het niet te voorkomen dat er wisselingen in personen optreden, bijvoorbeeld bij overheidsverkiezingen. Hier moet zorgvuldig mee omgegaan worden. De nieuwe personen moeten goed ingewerkt worden en ook achter de aanpak staan. Wisselingen in de projectleiding en procesbegeleiding worden als onwenselijk beschouwd.

Voortgang

Er moet continu een afweging worden gemaakt tussen vooruitgang boeken en zorgvuldig handelen. Dit wordt door geïnterviewden heel verschillend ervaren. Zo kan de ene partner van mening zijn dat de projectleider de snelheid er meer in had moeten houden, terwijl een ander alle informatie dubbel gecheckt wil hebben waardoor het proces wordt vertraagd. Vooral voor partners van kleine of niet-professionele organisaties is het belangrijk dat zij voldoende tijd krijgen om zich de informatie eigen te maken. Ook wordt er op gewezen dat het voor kleinere organisaties makkelijker zou zijn als er meer tijd was voor terugkoppeling met de achterban, zodat ook personen zonder beslissingsbevoegdheid aan een overleg kunnen deelnemen.

Rol provincie

De provincie heeft bij de start van deze 4 projecten het projectleiderschap op zich genomen. Veel geïnterviewden zijn van mening dat de provincie dat goed heeft gedaan.

Procesbegeleiding en projectleiderschap zijn steeds goed gescheiden geweest, hoewel procesbegeleiding niet altijd volledig onafhankelijk is geweest. In de praktijk heeft dat ertoe geleid dat van de portefeuillehouder (als gelijkwaardige partner aan de overlegtafel) soms verwacht werd andere partners aan te spreken op het nakomen van afspraken.

De status van voorlichtingsavonden was niet altijd even duidelijk (kunnen er nog ideeën of wensen ingebracht worden of is het ter informatie?).

De rol van Provinciale Staten is in geen van deze processen groot geweest. Bij Aviolanda en de N69 is de commissie wel steeds geïnformeerd over de stand van zaken en de voortgang. Bij

de N69 hebben Provinciale Staten ook de notitie Reikwijdte en Detailniveau voor de plan-MER vastgesteld.

Specifiek voor de N69

Dit was, van de vier gebiedsopgave, de grootste en meest complexe. Het is dan ook niet verwonderlijk dat deze opgave de meeste vragen en verbeterpunten oproept. De opmerkingen bij aanpak van de N69 concentreren zich rond 3 thema's:

Het betrekken van bewoners

Bewoners van Dommelen en Riethoven zijn niet betrokken geweest bij de, op 22 juni afgeronde, fase van het project Grenscorridor N69. Bij de start van het proces kon dat ook niet, omdat zij toen niet georganiseerd waren en de vertegenwoordiger van de bewoners van Dommelen geeft aan dat de interesse voor het project pas begon te groeien op het moment dat duidelijk werd dat de weg bij hen in de buurt kon komen te liggen. Op dat moment zijn zij zich gaan organiseren (Bewonersoverleg Dommelen Oplossing N69 en Stichting Kernraad Riethoven (SKR)) en hadden ze graag aan de overlegtafel deelgenomen. Dat is niet gebeurd. Wel zijn ze informeel bij het proces betrokken door de provincie en de BMF.

De gemeente Bergeijk is in gesprek gegaan met de bewoners van Riethoven. De bewoners van Dommelen hadden graag gezien dat ze door hun gemeente, gedurende het hele proces, ook beter geïnformeerd en meer serieus waren genomen.

Na tekening van het gebiedsakkoord zijn beide bewonersgroepen wel uitgenodigd aan de overlegtafel.

Deelnemende partners

Sommige geïnterviewden vragen zich af of de deelnemende partners voldoende blanco zijn gestart bij het uitwerken van de opties. Er lag al een intentieverklaring van gemeenten en andere partijen voor de optie die nu Westparallel wordt genoemd. Er zijn geïnterviewden die vinden dat die intentieverklaring formeel van tafel had gemoeten.

Criteria voor de variantkeuze

Niet alle geïnterviewden vonden de criteria op basis waarvan gekozen is voor de Westparallel voldoende duidelijk. De vraag is of dat te maken heeft met transparantie, met feiten of met houding en vertrouwen.

2.4 Wat is, in relatie tot het antwoord op vraag 2, goed en niet goed gegaan bij deze gebiedsprocessen?

Er gaat volgens geïnterviewden heel veel goed bij de gebiedsgerichte aanpak conform de Brede Belangen Benadering in Brabant. De plannen die er liggen worden ondersteund door een groot aantal partijen en laten zien dat er heel veel is bereikt.

Bij Aviolanda en de N69 waren de randvoorwaarden zoals genoemd in paragraaf 2.2. voldoende aanwezig. Bij de GOL en de Overdiepse Polder is de aanpak niet helemaal gebaseerd geweest op de principes van de Brede Belangen Benadering, maar zijn de oplossingen wel samen met de partners in het gebied tot stand gekomen. Dat het proces bij de N69 niet altijd even soepel is gelopen is niet verwonderlijk gezien de historie en het grote aantal partijen met even zovele soms tegengestelde belangen.

Hoe goed het proces ook wordt uitgevoerd en hoezeer ook aan de randvoorwaarden wordt voldaan, er zullen altijd mensen teleurgesteld zijn. Hoe groter de emotionele betrokkenheid, hoe eerder die kans aanwezig is. Dat zie je bijvoorbeeld bij Overdiepse Polder: het plan dat de boeren zelf hebben opgesteld wordt daadwerkelijk uitgevoerd, iedereen die in het gebied wilde blijven wonen kan er ook blijven en toch zijn enkele boeren, om diverse redenen, teleurgesteld. Bij de N69 zijn vooral de bewoners van Dommelen en Riethoven teleurgesteld dat zij, toen zij zich eenmaal georganiseerd hadden, niet aan de overlegtafel hebben kunnen deelnemen.

Terugkijkend op de processen en afgezet tegen de randvoorwaarden is er heel veel goed gegaan. Er zijn wel verbeterpunten te benoemen (Hoofdstuk 4).

3. Conclusie

Alle geïnterviewden staan achter de Brede Belangen Benadering, of ze nu wel of niet tevreden zijn met het resultaat dat er ligt. Het wordt gezien als dé manier om complexe vraagstukken nu en in de toekomst aan te pakken. De traditionele manier (top-down) werkt niet meer.

De Brede Belangen Benadering is een aanpak die erg bij Brabant past. De procesbegeleiders die ook veel in andere provincies werken constateren dat Brabant echt een 'praatprovincie' is. Zij ondervinden dat men in de Randstad bij dergelijke processen veel zakelijker opereert. Het zit in de genen van Brabanders om het met elkaar te doen, om er samen uit te komen. En dat is precies waar de Brede Belangen Benadering voor staat.

Een aanpak conform de Brede Belangen Benadering kost aan de voorkant meer tijd, maar er wordt geïnvesteerd in de kans op een betere en meer houdbare oplossing.

4. Aanbevelingen

Tussentijdse evaluatie/allert blijven op veranderingen tijdens het proces

Het is te overwegen om het proces regelmatig tussentijds te (laten) evalueren, liefst door een onafhankelijk persoon, om na te gaan hoe partners in het proces staan en of nog steeds de juiste partners aan tafel zitten. Ook bij nieuwe fasen in een project zou bekeken moeten worden of andere partners betrokken moeten worden. Bij GOL is dat gebeurt met de Fietzersbond. Bij de N69 had overwogen kunnen worden de bewoners van Dommelen en Riethoven te betrekken op het moment dat de varianten bekend werden en zij zich georganiseerd hadden. Overigens zijn zij wel steeds uitgenodigd geweest bij werkateliers en zijn zij nu als gesprekspartner betrokken in de nieuwe fase.

Inwerken van nieuwe partners

Omdat de processen lang duren is het niet te voorkomen dat er wisselingen in personen optreden. Bijvoorbeeld omdat er verkiezingen plaatsvinden. Daar moet heel zorgvuldig mee worden om gegaan. De nieuwe personen moeten heel goed worden ingewerkt. Zij moeten ook aangeven achter de aanpak te staan. Wisselingen in de projectleiding en procesbegeleiding worden door geïnterviewden als onwenselijk ervaren.

Commitment door alle betrokkenen

Alle partners moeten zich committeren aan de aanpak. Dat betekent overigens niet dat zij zich dan ook meteen committeren aan het resultaat.

Commitment aan de aanpak geldt ook voor bestuurders van gemeenten en provincie (wethouders en gedeputeerden). Gemeenteambtenaren nemen niet altijd deel aan de overlegtafel. Aan hen is niet direct commitment gevraagd. Dat maakt het soms lastig: in hoeverre zijn ambtenaren op de hoogte van toezeggingen van bestuurders en krijgen zij voldoende tijd tot hun beschikking om ambtelijke ondersteuning te bieden?

Rol projectleider en procesbegeleider

Bij de gebiedsprocessen zijn zowel procesbegeleiders als projectleiders betrokken.

Projectleiders komen van de provincie, procesbegeleiders worden ingehuurd (onafhankelijk). Het is belangrijk dat hun rol voor iedereen duidelijk is en dat zowel projectleider als procesbegeleider tot het einde van het traject betrokken kunnen blijven.

Tijdig interveniëren

Voor een goede toepassing van de aanpak conform de Brede Belangen Benadering moeten partners bereid zijn om begrip op te brengen voor elkaars belang. Als men geen oog heeft voor het belang van andere partners of als een partner zich niet aan de afspraken houdt, is het belangrijk dat een onafhankelijk procesbegeleider daar actie op onderneemt. Dit voorkomt een 'dubbele pet' bij de initiatiefnemer/opdrachtgever (bij deze 4 projecten de portefeuillehouder van de provincie).

Communicatie

Het is voor alle partijen en voor het slagen van de aanpak van groot belang de achterban mee te nemen in het proces en hen goed te informeren. Voor de provincie gaat het om het meenemen van het college van GS en Provinciale Staten. Voor een gemeente geldt dat zij niet alleen het college van B&W en de Raad moeten informeren over het proces maar ook inwoners, bedrijven, winkeliers, etc..

Rol van de Staten

Hierboven is al veel gezegd over de noodzaak van commitment van deelnemende partners. Bij provinciaal commitment gaat het om de portefeuillehouder en collegeleden, maar ook om statenleden. Eerder is ook al gezegd dat de rol van PS in geen van deze projecten groot is geweest. Door geïnterviewde procesbegeleiders wordt geopperd om "een 'provinciale commissie processen' op te richten die van te voren de kaders stelt en gedurende de looptijd op het proces let. Een dergelijke commissie stuurt aan de voorkant (in tegenstelling tot de rekenkamer, die achteraf beoordeelt)". Het is uiteraard aan de Staten te bepalen hoe zij haar rol en betrokkenheid ziet in dit soort processen.

5. Tot slot nog een paar indrukken uit de interviews

Vrijwel alle geïnterviewden zijn trots op de wijze waarop het resultaat is bereikt.

Sleutelwoorden bij deze projecten voor de reden daartoe zijn: sectoroverstijgend, integraal en interactief. Door samenwerking tussen de drie sectoren, people, planet en profit, versterkt men elkaar. En slim combineren in plaats van allerlei maatregelen apart uitvoeren kan ook kostenbesparend werken.

Veel geïnterviewden geven aan dat zij een goed gevoel aan het proces hebben over gehouden en dat zij er veel van geleerd hebben, namelijk samenwerken en begrip opbrengen voor elkaar. Het geeft een nieuw perspectief als je er van uitgaat hoe je de ander kan helpen in plaats van alleen naar je eigen belang te kijken.

Voor de meeste geïnterviewden geldt dat de verwachtingen, als zij die bij aanvang al hadden, zijn uitgekomen. Sommigen hadden geen idee wat ze moesten verwachten.

Per project geven we in een aantal quotes weer hoe men op het proces terugkijkt:
Bij Aviolanda waren de verwachtingen wat hoger dan wat tot nu toe is gerealiseerd, maar dat heeft alles met de economische crisis te maken en niet met de Brede Belangen Benadering. Dat men tevreden is met het resultaat blijkt uit de volgende uitspraken: *‘Aviolanda is een goed project omdat er daardoor ook geïnvesteerd wordt in groen’*, aldus een natuurorganisatie in een krantenartikel. *‘Het kost veel tijd, maar er is ook veel bereikt: vertrouwen, draagvlak en procedurewinst.’*

De projectleider van Oostelijke Langstraat is: *‘Trots omdat het gelukt is, ondanks het complexe karakter, een plan te maken waar 20 partijen tevreden over zijn’*. Enkele partners formuleren het als volgt: *‘Het is af en toe knokken maar het is een goed proces want je wordt niet voor een voldongen feit gesteld.’*
En: *‘Het gebied wordt er echt beter van.’*

De Overdiepse Polder is al het verst: *‘Het plan is in uitvoering, de eerste boeren wonen al in hun nieuwe huis op de terp.’* En: *‘Van een bedreiging is een kans gemaakt.’*

Stakeholders over het project N69 zijn het meest verdeeld: *‘Er ligt een robuust en stevig plan.’* *‘Het kost veel tijd maar het is ook heel bevredigend als er een goed plan uitkomt.’* *‘Alle partijen zitten nog steeds aan tafel.’*
‘We proberen het plan tegen te houden maar als het toch doorgaat willen we wel aan tafel zitten. Dat gebeurt nu en is heel constructief.’

Bron

“Een aanpak die past bij Brabant; Evaluatie van de Brede Belangen Benadering” het PON, kennis en uitvoering, Tilburg, januari 2013.

Literatuur:

"Het kan wel!" Frans Evers,

ISBN 978-90-78171-05-8;

"Handboek Strategisch Omgevingsmanagement" Marc Wesselink en Ronald Paul,

ISBN 978-90-13-07409-3;

“Sneller en Beter” Adviescommissie Versnelling Infrastructurele Projecten

(commissie Elverding), april 2008;

"MGA Handleiding voor Provincie Noord Brabant" Gisela de Leeuw en Martijn Koobs.

