

Kennis oogsten

in het landschap van leren

Twee jaar leren,
delen en doen:
de waardevolle lessen
uit de IPO-leerkringen



VOORWOORD



COLOFON

Programmteam:

Henri Kool (programmaleider)
Jordy Broekmeulen (programmasecretaris)
Emma Havinga
Masha Barycheva
Ineke Lammers
Rick Josten

Opdrachtgever:

Kring van Provinciesecretarissen (KPS)
Nico Versteeg (gedelegeerd opdrachtgever)

Begeleidingsteam:

Co Verdaas (hoofdbegeleider Leerkring
'Directeuren Ruimte'/Leer-/werkgroep RIA)
Paul Gerretsen (co-begeleider Leerkring
'Directeuren Ruimte')
Theo Hermsen (hoofdbegeleider Leerkring
'Gebied Centraal')
Dorien Brunt (hoofdbegeleider Leerkring
'Bouwen aan Kennis')
Jutta Hinterleitner
Wendy de Hoog

Ambassadeurs:

Hans Tijl (Leerkring 'Directeuren Ruimte')
Nico Versteeg (Leerkring 'Bouwen aan Kennis')
Miriam Nienhuis (Leerkring 'Gebied Centraal')
Rien Fraanje
Bart Parmet
Hester Menninga

Teksten:

Bij geen auteur vermeld geschreven door
het programmteam

Eindredactie:

Programmteam
Met dank aan Kees de Graaf (SKG) en
Mathil Gelens (BIJ12)

Ontwerp:

Haagsblauw

Illustraties:

Zowel op de cover als bij verschillende artikelen
is gebruik gemaakt van tekeningen uit het
advies van de Denktank Provincies 'Zonder
Leren geen Presteren' (2020). Deze tekeningen
zijn gemaakt door: Jeroen Meijer (designer of
visual stories bij bureau Atelier Kompas).

Uitgever:

Interprovinciaal Overleg (IPO)
Herengracht 23, 2511 EG Den Haag

Wij danken nogmaals alle deelnemers aan
de leerkringen voor hun inzet, energie,
ingebrachte kennis, enthousiasme en feedback
de afgelopen twee jaar. Behalve de collega's uit
de 12 provincies, IPO en BIJ12 waren dat ook
collega's van ministeries (vooral BZK, VRO, LNV,
I&W), diverse gemeenten, waterschappen en
regio's, diverse kennisinstellingen, RVO en ieder
die we in deze snelle opsomming vergeten zijn.

Beste collega's

'Zonder leren geen presenteren' was enkele jaren terug een van de adviezen van onze provinciale Denktank aan de Kring van Provinciesecretarissen. Provincies hadden, na jaren van voortbestaansdiscussies, de wind mee in hun rol en positie bij vele (ruimtelijke) vraagstukken. De gedachte was dat we met elkaar op deels onontgonnen terrein terecht kwamen. En daarbij zouden we grote stappen moeten zetten in onze eigen aanpak en in de samenwerking in en met gebieden en met andere overheden. Werkendeweg doen, leren en bijsturen is dan een bijna onontkoombare strategie. En daar waren we nog niet heel erg goed in.

Het advies heeft veel in gang gezet met inspirerende leerkringen, betrokkenheid van vele provinciale collega's en steeds meer partners. Het was vallen en opstaan. Zowel om in de hectiek van alle dag ruimte te maken om te reflecteren en leren, maar ook om elkaar echt te begrijpen en te inspireren. En niet onbelangrijk om dat wat geleerd wordt ook te gebruiken om echt anders te gaan werken. Ontzettend veel dank aan ieders bijdrage hierin!

Wat mij betreft hebben we een mooie en inspirerende start gemaakt met elkaar. Maar we zijn pas net van start. De cyclus doen - reflecteren - leren - bijsturen moeten we met elkaar krachtig doorzetten. Dat is de enige manier om in onze huidige maatschappelijke context effectief in te kunnen spelen op de maatschappelijke opgaven en behoeften. Laten we dat vooral met elkaar doen!

Nico Versteeg



De cyclus **doen - reflecteren - leren - bijsturen** moeten we met elkaar krachtig doorzetten

1

De leerreis van het programma > 4

De proloog: Advies Denktank Provincies: 'Zonder Leren geen Presteren' > 5

Leren als strategische interventie > 10

Tijdlijn: De ontwikkeling van het programma 'Leren in de Ruimte' > 15

Wat nemen we mee en wat laten we achter? > 16

Verhalen van deelnemers, begeleiders, ambassadeurs en gasten > 20

Kennis delen: hoofdtaak van IPO – Column Rien Fraanje > 21

Professioneel vooruit struikelen: ken je rol, investeer in relaties en blijf leren > 22

Zonder leren geen presteren – Hoe een community of practice uitgroeide naar een brede samenwerking > 24

Reflectie op de leerkring 'Bouwen aan Kennis' – Interview Karin Raap door Dorien Brunt > 26

Voorbeeld Leerkring Gebied Centraal: Op zoek naar bodemverbeteraars in het landelijk gebied > 27

Samenwerken aan kennis – Column Marijn Molema > 30

De Gedragsintentiekloof – Column Klaas Veenma > 32

Anneke Knol > 32

Programmteam stelt zich voor > 46

2

Op zoek naar gedeelde inzichten en nieuwe gezamenlijke werkwijzen > 33

Van A naar B via B – Als je van A naar B wilt, doe dat dan op de manier van B! > 34

Het verhaal van de Leerkring 'Bouwen aan Kennis' > 38

Regionale Investeringsagenda: Het ach en wee van een gebieds-portomonnee > 40

Zoeken in gezamenlijkheid naar de oplossing van de ruimtelijke puzzel > 44

3

The background features a vibrant green-to-yellow gradient. Overlaid on this are several overlapping circles in various shades of green and yellow. A large, light green number '1' is positioned in the upper right quadrant. Thin white lines form a network of overlapping circles across the page.

De leerreis van het programma

DE PROLOOG

Advies Denktank Provincies: ‘Zonder Leren geen Presteren’

Op 13 oktober 2022 start onze reis. Die middag presenteert een kleine delegatie vanuit de Denktank Provincies¹ en het IPO-programma ‘Rol in de ruimte’² een ‘Anders dan Anders Advies’ in de Kring van Provinciesecretarissen. Dat gebeurt op het IPO-kantoor aan de Haagse Herengracht.

De adviesvraag die eerder door de KPS aan de Denktank is gesteld, luidt: “Geef aan hoe een aanpak van ‘leren door te doen’ een stevige plek kan krijgen in gebiedsprocessen”.

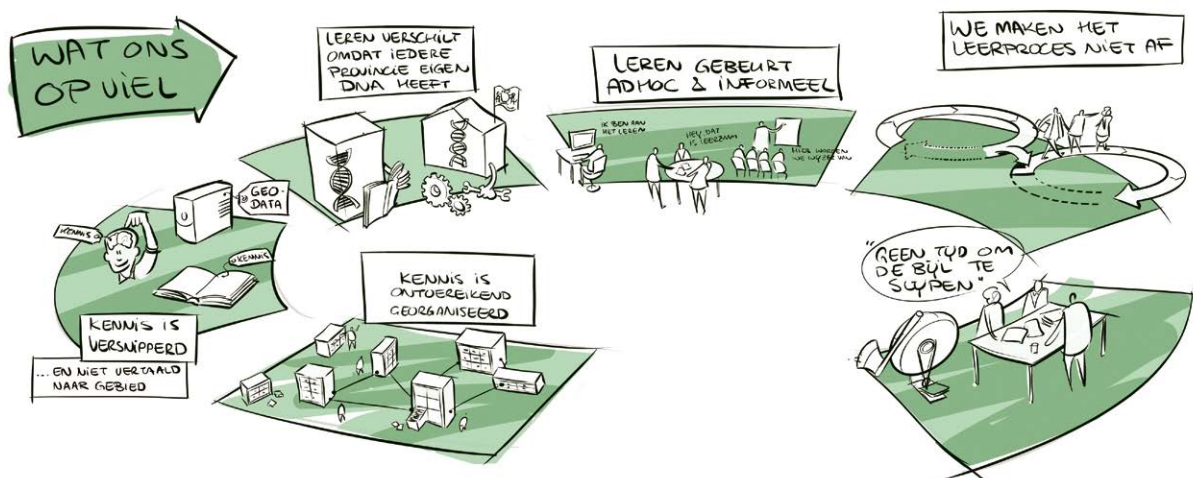
Wat is er anders aan het advies?

- Het advies is een coproductie van de Denktank Provincies, een Community of Practice van ‘gebieds-professionals’³, een aantal provinciale collega’s dat zich met kennis bezig houdt en Jeroen Meijer van het bureau Atelier Kompas.
- Kennismedewerkers van alle 12 provincies zijn geïnterviewd over de adviesvraag. Dus alle provincies hebben input geleverd voor de ‘nulmeting’.

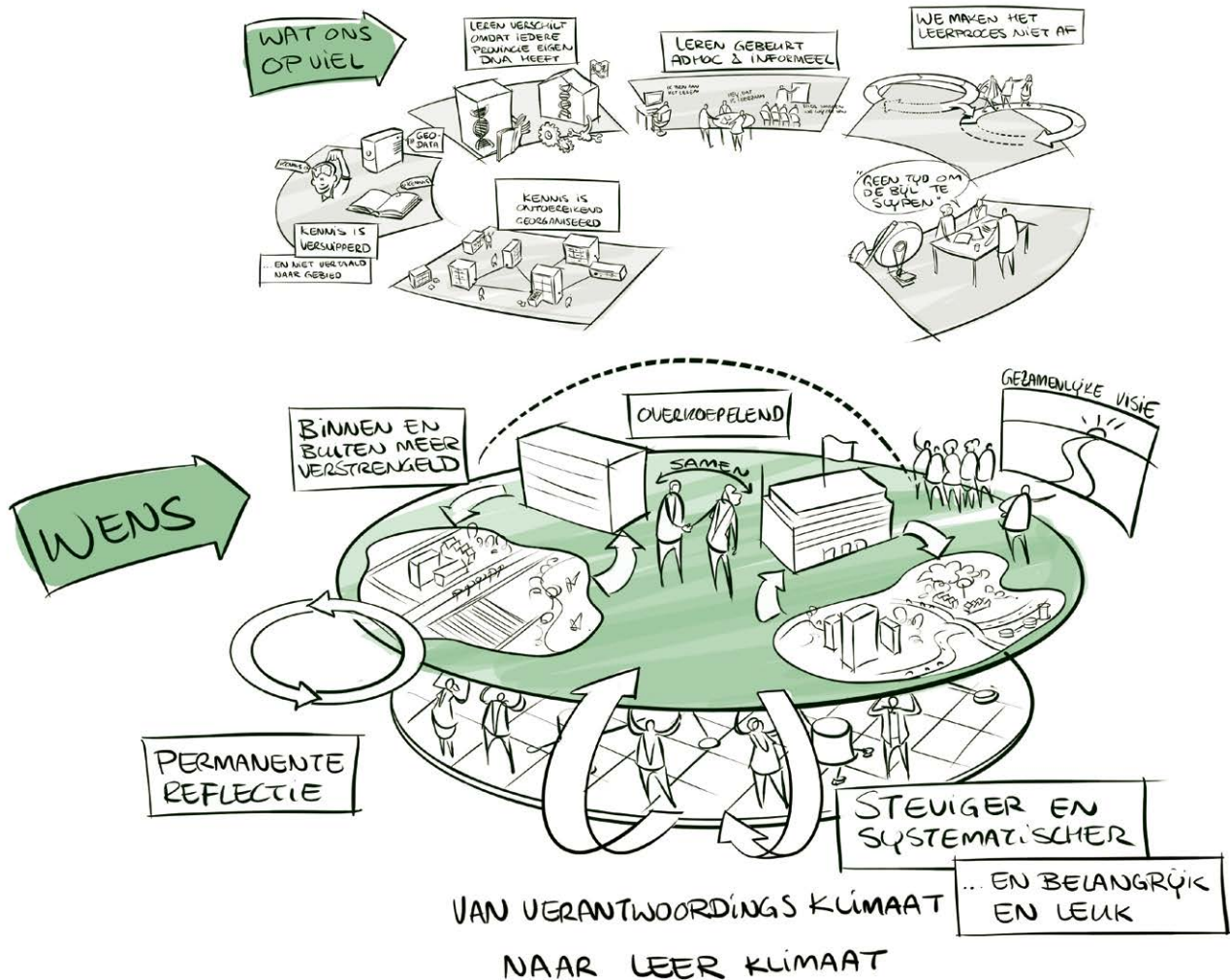
- Het is een advies in beelden en boodschappen: een beeldverhaal. De presentatie in de Kring van Provinciesecretarissen is live opgenomen en daarna met de beelden breder verspreid.
- We denken in (deel)producten en (tussen)stappen: het advies is eerste (deel)product, bedoeld om het goede gesprek in de KPS te voeren. En om in het gesprek te kijken wat een volgende stap kan zijn.

Het signaal dat we in de Kring neerleggen is stevig en hoopvol tegelijk.

De stevigheid zit hem in de analyse die we op basis van het ‘rondje langs de velden’ (de 12 provincies) maken. Er gebeurt weliswaar het een en ander op het vlak van kennis en leren in gebieden en tussen gebieden, maar *systematisch leren is niet geborgd*. Onder meer omdat een goede regionale infrastructuur, om ontsluiting van kennis en het leren door te doen in gebiedsprocessen *professioneel* te ondersteunen, ontbreekt. Maar ook omdat we leren nog erg zien als *luxe* en niet als *noodzaak*. Terwijl de complexiteit van de opgaven (het ‘transitiekarakter’) een lerende aanpak onontkoombaar maakt.



Uit het advies ‘Zonder Leren geen Presteren’: Wat ons opviel uit de ronde langs 12 provincies



Uit het advies 'Zonder Leren geen Presteren': Hoe ziet de gewenste situatie eruit?

“We hebben geen tijd om te leren omdat we de hele dag van vergadering naar vergadering gaan. Vergaderen zien we allemaal als werken. Leren wordt vooral gezien als luxe. Dat doe je als het werk het toelaat...”

Belangrijk signaal uit de evaluatie van de CoP (2022)

Naast een beeld van wat ons opviel en waar we staan is tijdens de ronde interviews ook gevraagd naar de *gedroomde situatie*. Dit is samengevat in een wensbeeld: van verantwoordingsklimaat naar een leerklimaat. Waarbij niet alleen het leren in gebieden en tussen gebieden een centraal onderdeel is, maar ook het leren van de praktijk (van de ‘realisatie’) voor onze systemen en processen (de ‘systeemwereld van het beleid’) essentieel wordt gevonden. Want de overheid kan in tijden van transitie alleen onderdeel van de oplossing zijn als ook wordt erkend dat zij een onderdeel van het probleem is (en zelf *mee* moet veranderen).

'Rol in de Ruimte'

Wat er aan ons programma vooraf ging

Voor en tijdens het aantreden van het kabinet Rutte IV is vanuit het **IPO-programma 'Rol in de Ruimte'** geïnvesteerd in het *gezamenlijk* (met Rijk, gemeenten en waterschappen) ontwikkelen van een aanpak van de transities/grote opgaven in de fysieke leefomgeving.

IPO heeft hier het voortouw in genomen omdat het regionale schaalniveau cruciaal is voor een samenhangende aanpak van ruimtelijke vraagstukken.

In de praktijk had elke (ruimtelijke) opgave z'n eigen gebiedsgerichte spoor, proces en governance ontwikkeld. Bestuurlijke spaghetti dus, waardoor onderlinge afhankelijkheden, keuzes en synergiekansen niet of onvoldoende op tafel kwamen. En omdat de grote opgaven en transities intrinsiek in elkaar grijpen, leidde deze verkokerde aanpak tot stagnatie in de sectorale sporen.

Provincies zijn begonnen met de opstelling dat zij aanspreekbaar zijn op het behalen van resultaten (in samenhang) op de grote opgaven in de fysieke leefomgeving voor de komende 10–20 jaar. Al die opgaven komen op regionale schaal in gebieden samen, dus dat is ook een natuurlijke rol voor provincies.

- De complexiteit vraagt een 'next level' in samenwerking: volwassen bestuurlijke en financiële verhoudingen en blijvende betrokkenheid van het Rijk (ook) als partner in de uitvoering (samen uit, samen thuis).
- De complexiteit vraagt een aanpak van 'leren door te doen': lerend monitoren, professionaliseren decentrale kennisnetwerken en verbinden van nationale kennisinfrastructuur met de uitvoering.
- Binnen het Huis van Thorbecke geldt: we werken en presteren horizontaal en we borgen resultaten en voortgang *verticaal*.

- De Provincie is aanspreekbaar als gebiedsregisseur:
 - We nemen verantwoordelijkheid voor resultaten op de grote opgaven in de ruimte;
 - We zorgen voor ruimtelijke samenhang en democratische legitimatie;
 - We doen dat 'als één overheid' in een regionaal samenwerkingsarrangement;
 - We kiezen (gelet op de complexiteit van transities) voor een systematische aanpak van 'leren door te doen' (dit vraagt inzet van alle overheidsgeledingen);
 - We stemmen ambities af op beschikbare middelen.
- Het vraagt ook (structurerende) keuzes op nationale schaal en generieke maatregelen, bijvoorbeeld om voldoende milieugebruiksruimte te organiseren. Dit is/blijft een rol van het Rijk.

In de **Ruimtebrief van het kabinet Rutte IV** (mei 2022) wordt de provincie in haar natuurlijke rol van gebiedsregisseur gezet. En wordt een traject in gang gezet dat van een Startbrief (per provincie) moet uitmonden in een Ruimtelijk Arrangement (per provincie).

Deze aanpak sluit goed aan op het advies 'Geef richting, maak ruimte!' van de **Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur** (november 2021).

Dit alles was de aanleiding voor de KPS om de vraag aan de (eigen) Denktank te stellen over 'leren door te doen' in gebiedsprocessen en hoe daar verder inhoud aan te geven.

De kern van het advies 'Zonder Leren geen Presteren' bestaat uit vijf aanbevelingen:

1. Maak tijd voor en geef prioriteit aan leren in gebieden, tussen gebieden en tussen realisatie en beleid. Veranker geleerde lessen in onze systemen en processen. En doe dat systematisch;
2. Zet het gebied, het gebiedsperspectief, het gebiedsproces en de realisatie (van beleidsdoelen in samenhang) bij het leren en het op maat ontsluiten van kennis centraal (en niet het bestuur of de ondersteuning of het beleid);
3. Investeer in gebieden en in gebiedsprocessen en (in het samen leren) in relaties. Heb daarbij oog en aandacht voor emoties en gevoelens van verlies. Focus niet alleen op inhoud en proces en kijk voorbij de 'usual suspects';
4. Zorg voor een infrastructuur om bestaande kennis systematisch 'op maat' te ontsluiten naar gebieden en systematisch nieuwe kennis in gebieden te bouwen (en trek daar samen in op zodat kennis soepel kan stromen);
5. Het is de *natuurlijke rol* van provincies om kennis en leren ('in gebieden, tussen gebieden en van realisatie naar beleid') een steviger plek te geven in onze manier van werken. Ga daarmee aan de slag en leer al doende hoe dat het beste kan.

Uit het beeld van waar we staan, het gewenste beeld en de aanbevelingen blijkt dat er flink werk aan de winkel is. Maar ook dat het heel erg over onszelf gaat en over de verande-

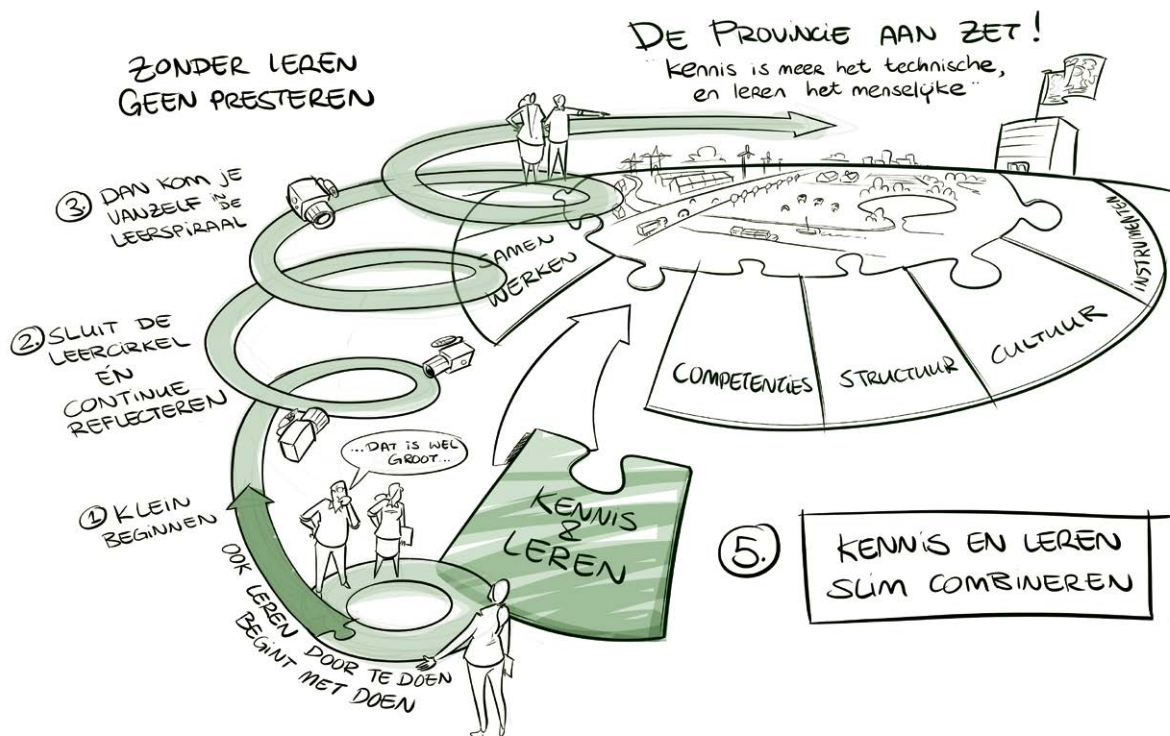
ring die we bij onszelf te organiseren hebben. Dat is geen kwestie van op vrijdagmiddag een knop omzetten en op maandag zo gaan werken.

In de veranderkunde luidt een bekend principe: als je van A naar B wilt, doe dat dan op een manier die past bij B ('volgens B')⁴. De hoopvolle boodschap die we in de Kring van Provinciesecretarissen neerleggen zit al verpakt in de laatste van de vijf aanbevelingen en voldoet aan dit veranderkundige principe: **Denk groot, begin klein (maar goed!)... en dan gaat het vanzelf groeien**. Dat wil zeggen: als je de leerproces sluit ontstaat 'als vanzelf' een opwaartse leer-spiraal.

De Kring maakt dat kleine maar goede begin vervolgens mogelijk. Op twee manieren:

- Elke Provinciesecretaris staat vooraf garant voor een bijdrage van maximaal € 20.000 en er is commitment om medewerkers vanuit de eigen provincie deel te laten nemen. Dat maakt een vliegende start mogelijk.
- Persoonlijke (en collectieve) betrokkenheid ('eigenaarschap') aan de voorkant en onderweg.⁵

We zijn begin 2023 gestart met een drietal leerkringen om het *samen (al doende) leren* vorm en inhoud te geven. En een klein overkoepelend programma- en begeleidingsteam⁶ om het leren inhoudelijk en procesmatig te ondersteunen. ■



Uit het advies 'Zonder Leren geen Presteren': Denk groot, begin klein (maar goed)

Het programma 'Leren in de Ruimte' in een notendop:

- **De opzet van het programma is beschreven in het Programmaplan.**
 - Als 'leerobject' is gekozen voor onze (expliciet verkregen) rol van *integraal gebiedsregisseur in het fysieke domein*. Leervragen daarbij: Hoe geven we die rol al doende lerend vorm? Wat kunnen we daarbij en van elkaar leren? En hoe kunnen we die rol gezamenlijk zelfbewust neerzetten en verder professionaliseren?
 - Dit vanuit de gedachte dat we als middenbestuur een scharnierfunctie hebben in het werken als één overheid bij de realisatie van de grote opgaven in het fysieke domein.
- **Het programma geeft het samen leren in een drietal leerkringen vorm.**
 - Een leerkring van directeuren Ruimte (die in hun organisatie opdrachtgever of opdrachtnemer zijn van het Ruimtelijk Voorstel en straks het Ruimtelijk Arrangement)⁷
 - Een leerkring van senior-medewerkers die betrokken zijn bij één van de drie grote 'bewegingen'⁸ die in onderlinge samenhang gerealiseerd moeten worden en/of die betrokken zijn bij de integratie van deze drie bewegingen (in een integraal gebiedsproces).
 - Een leerkring met senior medewerkers die verantwoordelijk zijn voor versterking van de kennis-functie in de eigen provincie⁹.
- **Deze leerkringen zijn via het programma en het begeleidingsteam onderling verbonden** en er zijn ook verbindingen met andere relevante netwerken en organisaties in het grotere krachtenveld. Het programmateam heeft de opdracht om onderweg relevante verbindingen te activeren en gericht de synergie op te zoeken.

1 De Denktank Provincies bestaat uit strategen. Elke provincie levert er een of twee. Vaak zijn het provinciale 'hoofden strategie' of 'concernstrategen'.

2 Dit programma (2020–2022) was gericht op de ontwikkeling van een strategische propositie van het IPO aan een nieuw kabinet (dat later Rutte IV zou gaan heten). Deel van de opdracht was om met de andere overheden (departementen, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Unie van Waterschappen) te verkennen hoe we tot één gezamenlijk sturingsmodel voor een integrale gebiedsaanpak zouden kunnen komen. Zie verder het kader 'Provinciale rol in de ruimte'.

3 Deze CoP, onder begeleiding van Theo Hermsen, was onderdeel van het IPO-programma 'Rol in de Ruimte' (2020–2022). De CoP was ingesteld om de 'beleidstheorie' (hoe zou zo'n sturingsmodel voor een integrale gebiedsaanpak eruit moeten zien) te valideren bij praktijkdeskundigen. Opdat we niet iets zouden bedenken wat in de praktijk niet kan werken.

4 Zie o.a. NSOB-essay 'Grenzeloos Samenwerken: van A naar B, via B' (2020).

5 Iedere leerkring had een betrokken ambassadeur vanuit de KPS en de KPS is als collectief onderweg een aantal keer meegenomen (o.a. aan de hand van reflectieverslagen).

6 Zie voor een overzicht van het Programma- en begeleidingsteam de colofon (pagina 2).

7 Deze terminologie vloeit voort uit afspraken die het kabinet (Rutte IV) heeft gemaakt met provincies, waarbij provincies aan de lat staan om de doelen en opgaven uit het Startpakket (van het kabinet) te vertalen naar integrale ruimtelijke voorstellen en afspraken voor de eigen provincie. De provincie heeft hierbij de rol van gebiedsregisseur op het provinciale en regionale schaalniveau.

8 Gedoeld wordt op de drie 'bewegingen' die in het Startpakket, maar recent ook in het Voorontwerp Nota Ruimte zijn benoemd: beweging naar een toekomstbestendig evenwicht tussen landbouw en natuur, beweging naar een klimaatneutrale en circulaire samenleving en de beweging naar sterke regio's, steden en dorpen in heel Nederland.

9 Met name deze laatste leerkring kan gezien worden als een inhoudelijke follow up op het advies van de Denktank dat vooral over het borgen van kennis en leren in gebiedsprocessen gaat.

Leren als strategische interventie

We zijn onze reis begonnen onder het motto: **denk groot, begin klein maar wel goed!** Na bespreking van het advies van de Denktank in de Kring van Provinciesecretarissen, hebben we een concreet voorstel gemaakt om te starten met drie leerkringen, die professioneel aan de slag gaan om van en met elkaar te leren hoe provincies hun rol van gebiedsregisseur kunnen versterken.

Daarbij realiseren we ons al snel dat het inrichten en hebben van een leerkring in meerdere opzichten een **strategische interventie** is. Naast dat het voor de deelnemers een mooie manier kan zijn om nuttige kennis, relevante 'kennissen' en nieuwe inspiratie op te doen.

- Een leerkring brengt een strategisch vraagstuk *inhoudelijk* verder en helpt bij het creëren van nieuw handelingsperspectief.
- Een leerkring vormt een voor dat vraagstuk *relevant netwerk* en is voor andere relevante partijen aantrekkelijk om zich mee te verbinden.
- Een leerkring kan via gezamenlijk inzicht en gezamenlijke betekenisgeving bijdragen aan *warme verandering* (i.p.v. 'koude oorlog').

Dit veronderstelt bij de opzet en inrichting van een leerkring een aantal basisprincipes:



Een leerkring vormt een voor dat vraagstuk relevant netwerk

Leerkring als strategische interventie: 7 basisprincipes

- 1. Benoem hoger doel:** waarom willen we hier leren, wat is de urgentie en wat willen we hiermee bereiken.
- 2. Breng focus aan/maak een leeragenda:** formuleer een voldoende scherp leer-/ontwikkeldoel(en) (lieft al met een aantal concrete leer-/ontwikkelvragen).
- 3. Zorg voor goede begeleiding:** borg een aantal kritische rollen.

- 4. Nodig de goede mensen uit:** nodig gericht de deelnemers uit die dit vraagstuk en leer-/ontwikkeldoel verder kunnen brengen.
- 5. Zorg voor eigenaarschap:** naast de deelnemers moet ook de hogere leiding zich eigenaar voelen van de leer-/ontwikkeldoelen.
- 6. Reflecteer en escaleer:** zorg goede verbindingen om 'in de lijn' te kunnen reflecteren en escaleren.
- 7. Blijf ontwikkelen:** zorg dat elke volgende stap iets toevoegt aan de vorige, zoek synergie met ontwikkelingen 'buiten', verbind 'losjes'.

Hieronder gaan we kort op deze principes in.

1 Benoem het hogere doel

Aanleiding voor ons programma is de rol die provincies hebben in het fysieke domein. In de Ruimtebrief van het kabinet Rutte IV worden provincies expliciet op het schild gehesen als ‘gebiedsregisseur’. Daar wordt een traject bij geschetst dat uiteindelijk moet leiden tot 12 (provinciale) Ruimtelijke Arrangementen en 1 (nationale) Nota Ruimte.

Hierbij past de kanttekening dat de rol van ‘gebiedsregisseur’ geen nieuwe rol is voor provincies, maar dat de complexiteit van die rol wel groter is dan die ooit was. Ook vanwege het transitiekarakter van een aantal opgaven.

Door de koppeling aan de ‘strategische propositie Rol in de Ruimte’ ontstaat een hoger doel met een zekere urgentie. We hebben aangeboden om die rol te spelen, we hebben die rol vervolgens gekregen en het is nu ook aan ons om die rol professioneel en zelfbewust in te vullen.

In de eerste plaats is het aan iedere provincie zelf om daar invulling aan te geven. Maar de vraag die daar bijna direct op volgt, luidt: Wat kunnen we daarbij van elkaar en met elkaar leren en hoe kunnen we daar gezamenlijk in optrekken? Want in de gedachte van ‘werken als één overheid’ is het op z’n minst handig om die rol, ook in relatie tot de andere overheden, op een enigszins vergelijkbare manier in te vullen.

2 Breng focus aan

We knippen bij het inrichten van de leerkringen de ‘grote ontwikkelvraag’ in een aantal stukken. En het eerste half jaar wordt dat verder toegespitst¹. Uiteindelijk focussen we ons op een drietal leer-/ontwikkelvragen. Dat zou je onze ‘leeragenda’ kunnen noemen. Waarbij de leerkringen het voertuig zijn om op die ontwikkelvragen gedeelde inzichten en nieuwe handelingsperspectieven (of nieuw gezamenlijk handelingsrepertoire) te ontwikkelen. En waarbij casuïstiek de brandstof is voor het leren. Zo combineren we werken aan de inhoud met leren.

Elke volgende bijeenkomst moet weer iets toevoegen aan de vorige bijeenkomst

Focus op 3 ontwikkelvragen

1. Hoe voeren we het gesprek (en maken we keuzes) over provinciegrenzen heen?
2. Hoe voeren we het gesprek over het in balans brengen van ambities en middelen op (provinciaal/regionaal) gebiedsniveau (‘regionale investeringsagenda’)?
3. Hoe borgen we dat er systematisch geleerd wordt in gebieden, tussen gebieden en van de praktijk naar de systemen? (‘regionale kennisknooppunten’)?

Met deze keuze laten we dus heel veel liggen wat ook kan bijdragen aan het versterken en professionaliseren van de rol van gebiedsregisseur. Bovendien zijn deze ontwikkeldoelen vooral gericht op het proces van de ‘ruimtelijke puzzel’, de doorvertaling daarvan in een uitvoeringsplan met bijbehorende middelen en op de kennisinfrastructuur die straks nodig is om het ‘leren door te doen’ systematisch aan te pakken. Het gaat dus (nog) niet over realisatie in de gebieden en met de mensen die daar wonen en werken. Maar in deze fase zijn dit voor ons essentiële ontwikkelvragen. Keulen en Aken zijn ook niet in één dag gebouwd.

3 Zorg voor goede begeleiding

Per ontwikkelvraag kijken we naar een goed begeleidingsteam. Want een goede (professionele) voorbereiding en goede nazorg zijn nodig om ervoor te zorgen dat elke volgende bijeenkomst weer iets toevoegt aan de vorige bijeenkomst. Dat blijkt in de praktijk maatwerk.

We kiezen ervoor om de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling² (ontwikkelvragen 1 en 2) en de Vereniging Delta-metropool³ (ontwikkelvraag 1) in te huren voor deelname aan het begeleidingsteam. De reden is dat zij veel kennis van Ruimtelijke Ordening hebben, een goed beeld hebben van wat er nationaal en in de provincies speelt, de inhoudelijke en bestuurlijke dilemma’s zien en in staat zijn om kritisch (maar opbouwend) te spiegelen.

Daarnaast zorgt BII12⁴ voor de begeleiding van de leerkring die met ontwikkelvraag 3 aan de slag gaat. Deze ontwikkelvraag is nog onontgonnen. Daar gaan we eerst aan de slag om een gezamenlijke bodem in het gesprek en in onze ambities te creëren. Tenslotte wordt de bestaande CoP doorontwikkeld tot een leerkring ‘Gebied Centraal’, onder

begeleiding van een organisatieadviseur die ook op programmaniveau meedenkt over de (door)ontwikkeling van het programma.

De ruwe opzet wordt:

- per leervraag een leerkring
- per leerkring een hoofdbegeleider en een kleine begeleidingsgroep
- een programmteam dat de leerkringen ontzorgt en progressie op de leerdoelen bewaakt
- (hoofd)begeleiders met verschillende achtergronden die met elkaar een klankbord voor de programmaleider vormen voor de (door)ontwikkeling van het programma

In de praktijk betekent dat, dat de programmamanager bij alle bijeenkomsten van de verschillende leerkringen deelneemt (in de rol van co-begeleider) en in die rol ook de voortgang op de leerdoelen monitort. Verder levert het programmteam aan elk begeleidingsteam iemand in een soort secretarisrol. Werkwijze is dat iedere bijeenkomst minimaal een casus door één van de deelnemers wordt ingebracht. Met daaraan verbonden een dilemma en/of een eigen leer-/ontwikkelvraag. Het maken van het programma voor een volgende leerbijeenkomst is steeds een co-productie tussen begeleidingsteam, de casus-inbrenger en de hoofdbegeleider.

Alles wat je aandacht geeft groeit

In de praktijk onderscheiden we een aantal (kritische) rollen. Belangrijk is dat alle rollen aan boord zijn. Sommige rollen vallen samen in één personen. Maar voor de analyse worden ze apart benoemd.

4 Nodig de goede mensen uit

Startpunt bij het 'laden' van een leerkring is dat we per provincie kijken wie we nodig hebben. We beginnen met de leerkring van de 'directeuren Ruimte'. Omdat provincies verschillend zijn ingericht, komen we uiteindelijk meestal uit bij de opdrachtgever van het 'Ruimtelijk Voorstel'. Soms is dat een directeur, soms een opgavemanager of een domeinmanager. Soms zit die persoon dichter op de inhoud en soms wat meer procesmatig. Hoe dan ook, al vrij snel kristalliseert zich een harde kern van deelnemers uit. Sommige provincies werken met een duo en komen met twee of werken met een vaste vervanger. Dat werkt goed, omdat er dan bijna altijd iemand kan.

Al vrij snel bedenkt de leerkring 'Directeuren' dat het goed zou zijn om met een Regionale Investeringsagenda aan de slag te gaan. Want als er straks een Ruimtelijk Arrangement ligt, is een logische vervolgstap dat ambities en middelen naar tijd en plaats in balans worden gebracht. Waar kan werk met werk gemaakt worden? Hoe kunnen sectorale middelen en middelen van verschillende overheden in samenhang worden ingezet? Welke private partijen willen bijdragen? Waar zijn welke keuzes nodig?

We besluiten om een (extra) leer-/werkgroep in te richten. We vragen uit bij welke provincies de energie zit op deze ontwikkelvraag en wie daar de opdracht heeft om aan de

Rol	Beschrijving
Leercoach/Begeleider	Begeleidt de leergroep, stimuleert het leren door inzet van goede werkvormen, bewaakt de gestelde leerdoelen, houdt iedereen betrokken ('halen en brengen').
Strateeg/Ondernemer	Houdt ontwikkelingen in de relevante context en het relevante krachtenveld in de gaten, ziet kansen, legt slimme verbindingen die het doel dichterbij brengen.
Netwerkbeheerder/ community-manager	Heeft oog voor de deelnemers aan het leernetwerk, let op de intrinsieke betrokkenheid van deze deelnemers, kijkt en bespreekt wat zij nodig hebben voor goede betrokkenheid. Houdt tussendoor het lijntje warm.
Operationele ondersteuner	Zorgt voor de praktische zaken, van het regelen van zaalruimte en lunches tot het noteren en bewaken van afspraken en het tijdig versturen van uitnodigingen (secretariaat begeleidingsteam).
Penvoerder	Zorgt voor goede inhoudelijke voorbereiding en verslaglegging. Dat laatste is meer dan noteren wat er gezegd is in de volgorde waarop het gezegd is. Het vraagt analyseren, scheiden van kaf en koren, essenties eruit lichten (vertrekkend vanaf de vorige bijeenkomst en anticiperend op de volgende bijeenkomst).
Opdrachtnemer	Vormt (en onderhoudt) de verbinding met de opdrachtgever, is verantwoordelijk voor de opzet en bewaakt of daarmee het beoogde resultaat wordt bereikt. Stuurt zo nodig bij.

We verlaten hiermee de gedachte dat elke provincie aan boord moet zijn...

ontwikkeling van een Regionale Investeringsagenda te werken. Zes provincies melden zich spontaan aan. We verlaten hiermee de gedachte dat iedere provincie aan boord moet zijn. De provincies die er energie op hebben gaan met elkaar en van elkaar leren. De overige provincies worden meegenomen in een soort tweede schil en kunnen eventueel inhaken op een later moment en gebruik maken van de kennis die dan ontwikkeld is. Zo maken we een onderscheid tussen verdiepen (het reeds geleerde verder doorontwikkelen) en verbreden (geleerde lessen breder verspreiden en toepassen). Verdiepen doen we in de eerste schil. Verbreden in de tweede. Al kunnen reflecties en feedback uit de tweede schil ook weer helpen bij het verdiepen in de eerste schil.

De leerkring met kenniscoördinatoren blijkt een zoektocht. Sommige provincies hebben één of meer coördinatoren die op concerniveau over de kennisfunctie nadenken. Andere (vaak kleinere) provincies hebben een kennisfunctie ondergebracht bij een regionale kennisspeler en hebben niet iemand in huis om op concerniveau over de kennisfunctie na te denken. Weer andere provincies hebben de kennisfunctie helemaal ondergebracht bij de verschillende sectoren. Uiteindelijk ontstaat er na gerichte scouting een harde kern van 9 à 10 provincies en gaan we aan de slag. En hoewel we dit een leerkring noemden, was de werkwijze al snel die van een leer-/werkgroep met een tweede schil eromheen.

In alle gevallen ontstaat al snel de behoefte om ook mensen 'van buiten' (dat wil zeggen: niet van een provincie of IPO) deel te laten nemen. Omdat dat het gesprek en de inzichten verrijkt (en daarmee het leer-/ontwikkeldoel ondersteunt). Niet zelden komen deze mensen bij een casus die wordt ingebracht mee, voegt hun inbreng echt iets toe en willen ze zelf graag blijven deelnemen.

Zo is de directiekring 'lerende weg' uitgebreid met een aantal collega's van het ministerie van BZK (later VRO), is in de leerkring kennis de verbinding gelegd met het interbestuurlijk platform Professionaliseren Leren en Kennis (PLEK) en zijn in de werk-/leergroep RIA inmiddels standaard ook deelnemers van andere overheden aanwezig en worden dilemma's en inzichten samen gedeeld.

Belangrijke graadmeter is steeds: heeft iemand energie op het onderwerp en voegt iemand iets toe?

5 Creëer eigenaarschap

Het opzetten van een programma met een drietal leerkringen en een (beperkte) leeragenda is vanuit de Kring van Provinciesecretarissen geïnitieerd. Er is ook een gedelegeerd opdrachtgever vanuit de Kring. Daarnaast heeft elke leerkring een provinciesecretaris als ambassadeur. En toont ook de directeur IPO zich erg betrokken.

Onderweg merken we dat deze betrokkenheid van de Kring en de IPO-directeur extra betekenis geeft, zowel voor de deelnemers als voor de 'buitenwacht'. De leer-/ontwikkelvragen (en het leren) zijn niet alleen belangrijk voor de mensen die een leerkring vormen, maar worden ook belangrijk gevonden door onze hoogste bazen. Dat is een belangrijk signaal, dat nog versterkt wordt door de persoonlijke deelname van de ambassadeurs op een aantal momenten. Een mooi voorbeeld van "alles wat je aandacht geeft groeit"⁵.

Het eigenaarschap beperkt zich overigens niet tot eigenaarschap 'van boven'. Ook de harde kern van deelnemers creëren (met hun intrinsieke motivatie) samen eigenaarschap.

6 Reflecteer en *escaleer*

Bouw vooraf de mogelijkheden in om te escaleren. Escaleren heeft voor ons een positieve betekenis: het is een manier om voorbij barrières te komen. Zonder escaleren gaan we stagneren.

Het transitiekaracter van een aantal opgaven waaraan we werken maakt dat we moeten leren door te doen, dat we fouten maken (waarvan we weer moeten leren), dat we aanlopen tegen weerstand die de ontwikkeling van een nieuwe en andere manier van werken oproept, dat het schuurt en kraakt.

Escaleren betekent dat we de mensen die ons kunnen helpen in de positie brengen om die hulp ook te bieden: om barrières te slechten, zaken te versnellen, in eigen huis of bij collega's zaken te agenderen, mee te bedenken wat een goede aanpak is, etc..

In ons programma hebben we dat op verschillende manieren ingevuld.

- De Kring van Provinciesecretarissen hebben we met regelmaat meegenomen aan de hand van reflectieverslagen ('lerend evalueren'). Zij hebben hun eigen reflecties ook ingebracht.
- Elke leerkring heeft een betrokken Provinciesecretaris als ambassadeur. Deze is op momenten ook zichtbaar in de leerkring (als deelnemer of als reflectant) en heeft tussendoor een klankbordfunctie.

Niet voor niets zit in het woord 'escaleren' ook het woord 'leren'

- De leerkring Directeuren Ruimte wordt meegenomen in wat de leerkring 'kennis' en de leer-/werkgroep 'RIA' doen om daarin ook mee te denken.
- De (extern) begeleiders hebben het gezag en de ingangen om zaken op de juiste plek te agenderen en slimme verbindingen te leggen.

De essentie is dat we steun en verbinding organiseren buiten de leerkring, als dat het leer- en ontwikkeldoel dichterbij kan brengen. Dit is ook een belangrijke functie van het programmateam. Het vraagt een ondernemende, kansen- en verbinding zoekende attitude. Met inschakeling van ieder die zich eigenaar voelt van het ontwikkeldoel.

Het vraagt ook de attitude dat we schuurpunten (conflict) niet uit de weg gaan. Onder het motto 'gedoe komt er toch' kun je er beter voor zorgen dat het gedoe op tafel komt.⁶ Dan kun je vervolgens leren hoe je dat samen productief kunt maken. Niet voor niets zit in het woord 'escaleren' ook het woord 'leren'.

7 Blijf ontwikkelen!

Onze ervaring leert dat een leer- en ontwikkeldoel geen rustig bezit is. Zodra je impact maakt ontstaat een aanzuigende werking van andere initiatieven die zich melden. En ontstaan er mogelijkheden voor verbinding. We hebben ontdekt dat dat redelijk vanzelf gaat, zolang je de omgeving maar goed blijft scannen en oog en oor hebt voor verwante initiatieven.

Daarbij is het van belang om steeds het ontwikkeldoel (en de hogere 'bedoeling') centraal te blijven stellen. Wat kan iets of iemand bijdragen aan het ontwikkeldoel? En probeer vervolgens uit of dat ook klopt. 'Losjes koppelen' of 'losjes verbinden', is dat bij ons gaan heten. Organiseer eens een gezamenlijke bijeenkomst, nodig uit om bij elkaar een casus in te brengen, ga werken met één of meer personele unies, kortom: onderzoek wat je elkaar te bieden hebt.

Leerreis Reflectieve Monitoring

De Leerreis Reflectieve Monitoring is een initiatief van de Regie-organisatie Transitie Landelijk Gebied (RTLG). Doordat er onder de deelnemers drie personele unies zijn met de IPO-leerkring van Kenniscoördinatoren, ontstaat al snel een kruisbestuiving. Waar de leerreis zich vooral richt op de ontwikkeling van een werkwijze van 'lerend monitoren' in gebiedsprocessen, ligt de focus van de leerkring op de ontwikkeling van de infrastructuur die nodig is om zo'n werkwijze kansrijk te maken en professioneel te ondersteunen en om geleerde lessen horizontaal en verticaal te ontsluiten ('een netwerk van regionale kennisknooppunten'). Je zou het zo maar kunnen zien als twee kanten van dezelfde medaille.

Op dit moment kijken we hoe we beide bewegingen in de volgende fase wat meer kunnen zwaluwstaarten ('werk met werk maken' waarbij we 'leren' ook zien als 'werken'). Door niet alleen gebruik te maken van enkele personele unies, maar ook van dezelfde momenten en bijeenkomsten om geleerde lessen te delen.

Voorkom dat je bij een poging om krachten te bundelen gelijk in structuur- of governance-discussies komt. Die zorgen er vooral voor dat het bier in het glas gelijk doodslaait.

Onze ervaring is dat het helpt om regelmatig te reflecteren op de voortgang en te kijken welke krachten we aan ons moeten binden. Ook als het daarmee niet alleen meer van ons is. Zo hebben we steeds geprobeerd om onze aanpak door te ontwikkelen. Het houdt ons ook wakker en het geeft steeds nieuwe energie. Niks zo mooi als merken dat leren gaat werken! ■

Niks zo mooi als merken dat leren gaat werken!

1 Ontwikkelvraag b is iets later toegevoegd. Deze vraag is vanuit de Leerkring Directeuren (ontwikkelvraag a) opgeworpen. Vervolgens is daar een aparte leer-/werkgroep op georganiseerd.
2 www.stichtingkennisgebiedsontwikkeling.nl
3 www.deltametropool.nl

4 BJJ12 is de uitvoeringsorganisatie die 12 provincies in IPO-verband hebben opgezet.
5 Is de titel van een boekje van Cora Smit over 'de kunst van het transparant managen' (2003)
6 Geleend van Joop Swieringa en Jacqueline Jansen uit hun boekje 'Gedoe komt er toch' (2005)

De ontwikkeling van het programma 'Leren in de Ruimte'

2023

Begin 2023 zijn drie leerkringen gestart onder opdrachtgeverschap van de KPS, als vervolg op het **advies van de Denktank Provincies 'Zonder leren geen presteren'** (oktober 2022).

De opzet van het programma is beschreven in het **Programmaplan**.

- Als 'leerobject' is gekozen voor onze (expliciet verkregen) rol van integraal gebiedsregisseur in het fysieke domein. Leervragen daarbij: Hoe geven we die rol al doende lerend vorm? Wat kunnen we daarbij en van elkaar leren? En hoe kunnen we die rol gezamenlijk zelfbewust neerzetten en verder professionaliseren?
- Dit vanuit de gedachte dat we als middenbestuur een scharnierfunctie hebben in het werken als één overheid bij de realisatie van de grote opgaven in het fysieke domein.

In september 2023 is een **1e Reflectieverslag** ('lerende verantwoording') besproken in de KPS. Belangrijkste conclusies daarin:

- We moeten in het programma scherper focussen op (een beperkt aantal) inhoudelijke ontwikkeldoelen en daar de stap zetten van leren naar co-creëren (nieuw gezamenlijk handelingsperspectief ontwikkelen);
- We moeten inzetten op (nieuwe) verbindingen, kijken waar nog meer de energie zit op de dingen die wij willen ontwikkelen en de synergie zoeken.

2024

Deze voorziening wordt **eind 2024** gerealiseerd (in de vorm van een klein team Kennis).

Onder de kop 'Wat nemen we mee en wat laten we achter' volgt een **2e Reflectieverslag**. Met de aanbeveling om op alle drie de ontwikkeldoelen een logische volgende stap te organiseren.

In de KPS van **november 2024** wordt het voorstel om op alle drie de inhoudelijke ontwikkeldoelen een volgende stap te organiseren omarmd. Het programmateam bereidt de voorgestelde aanpak per ontwikkeldoel voor en draagt begin 2025 het stokje over aan de kwartiermaker van de nieuwe voorziening 'Kennis' bij de IPO-vereniging.

Op 1 februari 2024 heeft de KPS het programma met een jaar verlengd en ingestemd met scherpere focus op een drietal inhoudelijke ontwikkeldoelen en de gerichte inzet daarbij op nieuwe verbindingen. Zie **Programmaplan 2.0**. De drie inhoudelijke ontwikkeldoelen zijn:

- Hoe voeren we het gesprek (en maken we keuzes) over provinciegrenzen heen?
- Hoe voeren we het gesprek over het in balans brengen van ambities en middelen op (provinciaal/regionaal) gebiedsniveau ('RIA')?
- Hoe borgen we dat er systematisch geleerd wordt in gebieden, tussen gebieden en van de praktijk naar de systemen? ('regionale kennis-knooppunten')?

Bij de besluitvorming is ook aangegeven dat een eventueel vervolg op dit programma (2025 en verder) zal worden bezien in de context van een nieuw op te zetten voorziening voor 'kennis' bij de IPO-vereniging.

2025

Wat nemen we mee en wat laten we achter?

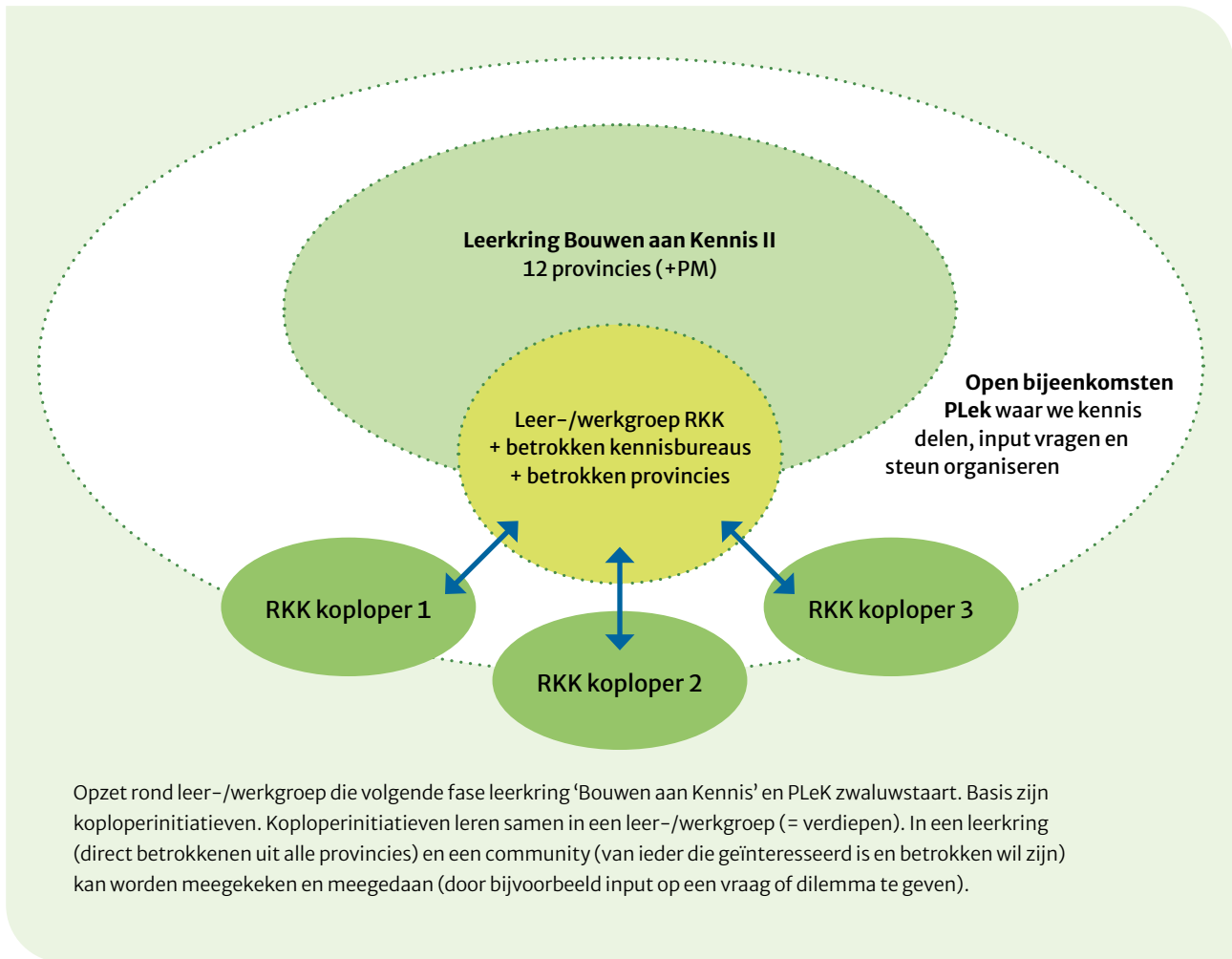
Tijdens de looptijd van ons programma maken we twee keer een ‘reflectieverslag’ als een soort ‘lerende verantwoording’ voor onszelf, voor de deelnemers en voor de Kring van Provinciesecretarissen. ‘We’ zijn dan het programmateam en de begeleiders, waarbij we steeds een aantal deelnemers betrekken (door hen te vragen om te reflecteren en input te leveren).

De eerste ‘lerende verantwoording’ maken we na 9 maanden, als opmaat naar het gesprek in de KPS over een eventuele verlenging van het programma. Dat leidt ertoe dat het programma met een jaar wordt verlegd en dat binnen IPO wordt nagedacht over een structurele borging van deze manier van werken in de IPO-organisatie. De tweede ‘lerende verantwoording’ volgt een jaar later. Op dat moment wordt binnen IPO een voorziening ingericht (een team met een kwartiermaker ‘Kenniss’ en een kwartiermaker ‘Leren’) om de waardevolle elementen uit ons programma te borgen en zo een vervolg te geven.

Inzichten m.b.t. de ontwikkeldoelen

Per ontwikkeldoel kunnen we een stand opmaken en ook de dingen benoemen die we in 2025 en verder mee willen nemen en verder willen uitbouwen. In lijn met ‘leren als strategische interventie’ (zie artikel elders) zijn niet de leerkringen maar de leer- en ontwikkeldoelen ons vertrekpunt. We reflecteren, kijken wat we kunnen leren en proberen weer een volgende stap te zetten die iets (‘betekenis’) kan toevoegen en die daarmee ook nieuwe energie geeft aan het proces van leren en co-creëren.

Ontwikkeldoel	Volgende stap
1. Hoe voeren we het gesprek (en maken we keuzes) over provinciegrenzen heen?	<ul style="list-style-type: none">■ (V)RO blijvend betrekken (gezamenlijk verantwoordelijk voor integraal werken)■ Zwaluwstaarten met Papendal-bijeenkomsten AAC-Ruimte■ Op strategisch niveau de ‘tussenruimte’ om te leren verder uitbouwen
2. Hoe voeren we het gesprek over het in balans brengen van ambities en middelen op (provinciaal/regionaal) gebiedsniveau (‘RIA’)?	<ul style="list-style-type: none">■ Twee separate trajecten (bij VRO en onze IPO-leer-/werkgroep) bundelen tot één vervolg-ontwikkeltraject.
3. Hoe borgen we dat er systematisch geleerd wordt in gebieden, tussen gebieden en van de praktijk naar de systemen? (‘regionale kennisknooppunten’)?	<ul style="list-style-type: none">■ Leerkring ‘Bouwen aan kennis’ verbinden met (en benutten voor) volgende fase PLeK (ontwikkelen van een netwerk van regionale kennisknooppunten t.b.v. gebiedsprocessen)■ Idem met de RTLG-leerreis Reflectieve Monitoring (ontwikkelen van lerende monitoring als standaard in gebiedsprocessen).



Overall geldt dat de gegroeide praktijk is dat we bij casuïstiek ook collega's van gemeenten en departementen betrekken. Dat is hierboven niet steeds als onderdeel van de volgende stap opgeschreven. De kunst is om die collega's, voor zover die intrinsiek gemotiveerd zijn, ook te blijven betrekken. Bijvoorbeeld door ze onderdeel te maken van een tweede schil die meekijkt met wat er in de leer-/werkgroep ontwikkeld wordt en daar af en toe ook input voor kan leveren. Een andere overall-kans is om in de volgende fase de verbinding te zoeken met het bestuur. Ook aan de bestuurlijke tafels (binnen IPO kun je bijvoorbeeld denken aan de Bestuurlijke Adviescommissies) zou de informele werkwijze die we met de leerkringen ontwikkeld hebben naar onze overtuiging meerwaarde kunnen hebben. Een goede (goed voorbereide en illustratieve) casus en een ander soort gesprek (reflecterend, samen (onder)zoekend en samen lerend) kunnen helpen om tot gedeeld inzicht en gedeeld handelingsperspectief te komen. Het kan helpen om het gesprek over provinciegrenzen heen (bijvoorbeeld over lastige systeemkeuzes die provinciegrens-overstijgend zijn) op een andere manier te voeren. Dus waarom een casus

“ Ook aan de bestuurlijke tafels zou de informele werkwijze die we met de leerkringen ontwikkeld hebben meerwaarde kunnen hebben.

die in een ambtelijke leerkringbijeenkomst tot het goede gesprek leidt ook niet gebruiken in een bestuurlijke setting?

Een mooi voorbeeld, niet bestuurlijk maar wel hoog ambtelijk, is het informele overleg dat SG's en DG's van departementen uit het fysieke domein hebben met de Provinciesecretarissen. In een informele setting wordt daar aan de hand van inhoudelijke casuïstiek geleerd wat integraal werken en het komen tot resultaat vraagt van de samenwerking (tussen departementen, tussen provincies en tussen provincies en departementen).

Inzichten m.b.t. onze aanpak ('leren leren')

In ons 1e Reflectieverslag¹ hebben we een aantal reflecties opgenomen. In ons 2e Reflectieverslag² hebben we die verder gescherpt. Samengevat staan hieronder onze 12 hoofdreflecties.

Wat laten we achter?

Achter laten we alles wat we niet meenemen. Het idee dat ieder mee moet doen laten we achter. In plaats daarvan differentiëren we naar verschillende snelheden. Het idee dat we alleen in interprovinciaal verband leren, laten we achter. In plaats daarvan kijken we wie we nodig hebben om verder te komen. Zo is de keerzijde van alle nieuwe inzichten die we opdoen vaak een oud inzicht dat we achter laten.

Eén ding dat we achter laten willen we hier specifiek benoemen. Dat is de leerkring Gebied Centraal, waar het eigenlijk allemaal mee begon: vier jaar geleden in de vorm van een Community of Practise. Deze CoP is mede de inspiratiebron geweest om twee jaar later een programma met een aantal leerkringen te starten...

Het stoppen met de leerkring Gebied Centraal wil niet zeggen dat het gebied, het gebiedsperspectief en de realisatie niet meer centraal staan (en moeten staan) bij de drie inhoudelijke ontwikkeldoelen die we naar een volgende fase brengen. We zullen steeds moeten zorgen dat wat we ontwikkelen ook echt werkt in de gebiedspraktijk. Dat vraagt blijvende betrokkenheid van collega's die gepokt en gemazeld zijn in het gebiedsgericht werken.

12 Hoofdreflecties over het werken met onze leerkringen

1 De leerkringen helpen ons om onze rol van integraal gebiedsregisseur zelfbewust vorm te geven.

2 Door te focussen op enkele inhoudelijke leer- en ontwikkeldoelen richten we onze leerinspanning, voegen iets toe en organiseren we impact.

3 Een goede startnotitie waarin leer-/ontwikkel-doelen en het waarom worden toegelicht, helpt om deelnemers een beeld te geven van de reis die ze aangaan en het soort bestemming waar je samen naar op zoek gaat.

4 Realiseer dat de overheid in transitieperspectief onderdeel van het probleem is en mee moet veranderen. Dat vraagt een lerende aanpak en is een kwestie van lange adem en 'professioneel vooruit struikelen'.

5 De leerkringen zorgen op strategisch belangrijke vraagstukken voor verbinding tussen provincies, helpen bij het creëren van gezamenlijk handelingsperspectief en leveren input voor het gesprek in eigen kring (de 12 provincies) en breder (bijvoorbeeld met het Rijk, met de andere koepels, in het veld.)

6 Waak ervoor dat een leerkring een reflecteer- en leerruimte blijft ('tussenruimte') en geen overleg- of besluitvormingsruimte wordt.

7 Werk met verschillende snelheden. Gebruik een kopgroep om te verdiepen en de volgers om te verbreden (en sta toe dat iemand zich uit de kopgroep laat terugzakken of juist bij de kopgroep weet aan te sluiten).

8 Doordat we een eigen 'infrastructuur' van kennis-kringen hebben, zijn we een aantrekkelijke partner voor andere overheden en kennisinstellingen.

9 Zie een 'leerkring' niet als een los ding, maar kijk hoe verschillende leerkringen en leernetwerken elkaar kunnen versterken.

10 Niks zo krachtig als 'practise what you preach'. We zeggen niet alleen dat 'leren door te doen' belangrijk is, we laten het ook zien.

11 Betrokkenheid en eigenaarschap van de KPS is goud waard. Het heeft een vliegende start mogelijk gemaakt en het legitimeert en enthousiasmeert.

12 Denk groot, begin klein. Maar doe het goed! (Zie de 7 basisprincipes³)

Het vervolg

De Kring van Provinciesecretarissen heeft de voorstellen voor een vervolg op het programma omarmd. Met een focus op de drie inhoudelijke ontwikkeldoelen en vanuit de gedachte dat deze ontwikkeldoelen een lange adem vragen. Het gaat in *essentie* niet om het ontwikkelen van een ‘tool’ of een ‘trucje’, maar om een andere werkwijze en een andere cultuur van samenwerken. Dat is een kwestie van met vallen en opstaan ‘leren door te doen’. Of zoals Co Verdaas dat noemt: professioneel vooruit struikelen.

En zo gaat het verhaal waaraan we twee jaar geleden begonnen door. Met een volgende stap, al doende lerend en al lerende doende. ■

Leerkring Gebied centraal

Voorstel is om deze leerkring geen vervolg te geven. De voorloper van deze leerkring (de CoP met gebiedsprofessionals) had destijds een helder doel, namelijk vanuit de praktijkervaring kritisch valideren of wat we in onze gesprekken met departementen en koepels opschreven als ‘gebiedsaanpak 3.0’ in de praktijk zou kunnen werken. Dit was in de periode voor het aantreden van kabinet Rutte IV. De CoP is daarna omgebouwd tot de Leerkring Gebied Centraal, maar er is geen specifiek leer- / ontwikkeldoel aan gekoppeld. Er is gezegd dat deze leerkring op alle drie de ontwikkeldoelen zou kunnen helpen. Tegelijk had het daarmee geen eigen focus en ontstond er binnen de leerkring geen harde kern van trouwe deelnemers. Om die reden is er nu te weinig om mee te nemen naar een volgende fase.

Er is wel een aantal – door de deelnemers als zeer zinvol ervaren – bijeenkomsten geweest. Steeds in wisselende samenstellingen (vaak gestuurd door de inhoudelijke casus). Wat we mee kunnen nemen is een aantal werkvormen en programmaformats voor eenmalige verdiepings- of verbredingssessies.

(Uit: Reflectieverslag ‘Wat nemen we mee en wat laten we achter?’)

1 September 2023
2 Oktober 2024
3 Zie het artikel ‘Leren als strategische interventie’ elders in deze publicatie.



TERUGBLIK

Vanaf de start in 2023

Zijn we begonnen in **3 leerkringen en 1 leer-werkgroep**

Waren er **26 bijeenkomsten**

En kwamen er **123 deelnemers**

Samen leren vraagt:

- ▶ **eigen dynamiek** (‘vertraagde tijd’) en niet opgejaagd worden door de besluitvorming van morgen.
- ▶ **vaste harde kern** van vakgenoten die kennis en ervaringen met elkaar delen.
- ▶ **gezamenlijk leer- / ontwikkeldoel** of –agenda: welke gezamenlijke focus kiezen we?
- ▶ **tussenruimte**: een informele en veilige setting waarin we vanuit gezamenlijk belang kunnen denken.
- ▶ Actieve **inbreng van spannende casuïstiek** door een ieder op z’n tijd.
- ▶ **voortbouwen in de tijd**: goede voorbereiding en nazorg (die weer over gaat in voorbereiding...)
- ▶ **gezamenlijke rituelen**, bijvoorbeeld een vaste ‘orde van dienst’ en/of een vaste (bijzondere) locatie en/of...

Uit: gezamenlijk voorstel werkgroep netwerk Ruimtelijke Puzzelaars en leerkring Directeuren Ruimte.



Verhalen van deelnemers, begeleiders, ambassadeurs en gasten

Kennis delen: hoofdtaak van IPO

Column



Rien Fraanje,
algemeen directeur
Interprovinciaal Overleg

Als de vraag ‘Het IPO, wat is dat voor een organisatie?’ wordt gesteld, hoor ik vaak de uitleg: ‘Het IPO is de vereniging die de belangen behartigt van de twaalf provincies’. Deze korte samenvatting is niet onwaar, maar heeft wel als nadeel dat die slechts voor een deel omschrijft waartoe het IPO bestaat.

De klassieke drie hoofdtaken van een koepelorganisatie zijn beleidsbeïnvloeding, samen werken in de uitvoering én kennis delen. Bij de vereniging IPO zijn de eerste twee taken duidelijk in de organisatie neergelegd. De programmateams in Den Haag en onze mensen in Brussel zijn elke dag bezig met het volgen van de belangrijkste politieke ontwikkelingen en onderhouden het ambtelijke contact op de voor hun beleidsvelden belangrijke dossiers. Onze collega’s bij BIJ12 in Utrecht zetten zich elke dag met hart en ziel in voor het namens en voor provincies uitvoeren van taken.

De derde kerntaak, kennisdeling, is nu niet op één plek in de organisatie belegd. Dat betekent niet dat het IPO deze taak verwaarloost. De mensen die zich in Den Haag bezighouden met de beleidsbeïnvloeding en hun collega’s in Utrecht die taken voor onze twaalf leden uitvoeren, onderzoek doen en kennisproducten maken, zetten elke dag hun kennis in

voor de provincies en delen die met hun provinciale collega’s. Eigenlijk gebeurt dat nu min of meer onbewust, als logisch onderdeel van het dagelijkse werk. En eerder als instrument om een bepaald doel te bereiken (bijvoorbeeld om een bestuurder te overtuigen dat een bepaalde koers verstandig is) dan dat het als doel in zichzelf wordt gezien.

Het delen van kennis moet voor een koepelorganisatie als de vereniging IPO doel in zichzelf zijn. Daar zijn verschillende redenen voor. Laat ik er hier twee noemen. In de eerste plaats: provincies hebben vaak te maken met vergelijkbare vraagstukken en opgaven. Het zou verspilling van tijd, energie, capaciteit en geld zijn als iedere provincie voor zichzelf gaat proberen de oplossingen en antwoorden daarvoor te bedenken. Daarnaast geldt – in de tweede plaats – dat vernieuwing, innovatie en uiteindelijk transformatie ontstaat als mensen in

dialogo kennis uitwisselen. Het cliché is ook in dit geval waar: 1+1 wordt dan 3.

Vanuit dit perspectief hoef ik niemand te overtuigen van de grote meerwaarde van de leerkringen die de afgelopen twee jaar tientallen provinciale ambtenaren samenbracht om elkaar te informeren, inspireren en adviseren. Kortom, om van elkaar te leren met als gevolg dat kennis haast ongemerkt werd vermeerderd.

Daar tijd nemen voor nemen is in dit tijdperk van haast, efficiency en snel resultaat boeken bijna een statement. Eén die tegen de tijdgeest ingaat. Het is immers niet altijd aanwijsbaar of grijpbaar welke concrete opbrengst die ontmoeting en het gesprek met collega’s van andere provincies heeft gebracht. Pas na verloop van tijd kunnen de losse puzzelstukken van een leerkring, eerdere gesprekken of dat boek of artikel op hun plaats vallen. Het is zo belangrijk dat we er tijd voor blijven maken.

Het IPO wil een knooppunt van provinciale kennis zijn. Bij of via het IPO moeten Statenleden, gedeputeerden en ambtenaren elkaar kunnen ontmoeten om kennis te delen en vermeerderen. De leerkringen waren wat dat betreft slechts een begin. De vereniging pakt de handschoen op: wordt vervolgd. ■



“Het delen van kennis moet voor IPO doel in zichzelf zijn”

Professioneel vooruit struikelen: ken je rol, investeer in relaties en blijf leren

De afgelopen twee jaar heeft het IPO met de Leerkring Directeuren gepoogd 'leren en reflecteren' in de agenda's te krijgen. Leren en reflecteren is immers essentieel bij het leggen van de – vaak complexe – ruimtelijke puzzel. Dat gaat niet vanzelf: bij velen gaat de 'urgentie' van nu bijna altijd voor het 'belangrijk' voor later. Samen met Co Verdaas (Hoogleraar Gebiedsontwikkeling TU Delft en Deltacommissaris) en Hans Tijn (Algemeen Directeur Provincie Flevoland en ambassadeur van de Leerkring), blikken we terug. Wat hebben we geleerd en wat nemen we mee?

“Durf ook iets af te schaffen als het niet meer werkt”

Ken je rol

In de huidige context, met de complexiteit aan opgaven, is het van belang dat elke overheid de eigen rol goed kent. Goed je eigen positie kennen, weten hoe de eigen rol in te vullen en dat met de nodige vastheid en overtuiging doen: het is van wezenlijk belang om de ruimtelijke puzzel te leggen. Voor de provincie is het dus van eminent belang dat ze voor ogen heeft welke opgaven er zijn en hoe ze hier richting aan wil geven. Zoals Co zegt: 'Breng realisme in de opgaven. Het heeft tijd nodig, maar begin wel met het bepalen van de richting'. Hierop vult Hans aan: 'Dit helpt om zelfbewust te zijn. Kies als provincie een richting en ga daarvoor'.

Het kennen van de eigen rol als provincie zorgt ervoor dat ze meer grip krijgt op de opgaven. Door te kijken 'wat kan er wel' en wat hebben we hiervoor nodig, wordt een belangrijke eerste stap gezet. Samen kijken wat kan om vervolgens ook de 'hoe'-vraag op te lossen. Co geeft aan dat het 'ambacht' hierbij zeker ook van belang is: 'De juiste mensen met de kennis van nu – maar ook met ervaring van het verleden – helpen hier zeker bij'.

Wanneer stoppen met instrumenten?

Het gesprek gaat vaak over een nieuwe manier van werken. Hoe gaan we van *A naar B op de manier die past bij B*? Naast de eventuele nieuwe instrumenten die horen bij B, vergt het ook een nieuwe taal die we met z'n allen moet spreken. Het doel staat echter altijd boven het middel en dus is het zaak niet massaal nieuwe instrumenten in

het leven te roepen, maar aan te passen waar nodig. Co: 'Het echte vraagstuk is niet of we de kennis, of de instrumenten of de middelen hebben, maar hoe we met elkaar stappen vooruitzetten. Van daaruit ontstaat het inzicht dat er een nieuw instrument of een nieuwe vorm van samenwerking nodig is. Dan is het goed om daar iets mee te doen, maar altijd vanuit de gedachte "waar werken we naartoe en wat is daarbij nodig".'

Oftewel: we weten nog niet precies hoe 'B' eruit ziet, maar zoals hierboven al genoemd kunnen we wel richting geven. Hans: 'Je moet ook durven overwegen in hoeverre je vast wilt houden aan oude instrumenten? Denk goed na of ze nog passen bij wat je samen wilt bereiken en hoe je samen wilt werken. Durf ook iets af te schaffen als het niet meer past of niet meer werkt.'

Blijf met elkaar in gesprek, blijf uitwisselen, blijf zoeken en dan kunnen we wel degelijk meters maken zonder exact te weten hoe 'B' eruit ziet. De afspraken die we maken, moeten ervoor zorgen dat we tot uitvoering komen met de keuzes die daartoe worden gemaakt.

Alleen samen kom je verder

Om stappen te kunnen zetten in de huidige opgaven is het echt van wezenlijk belang dat we in relatie en verbinding met elkaar het vak beoefenen. 'We zitten met elkaar aan tafel en verlaten deze pas als het is opgelost. Niet meer onderhandelen, maar samenwerken om de klus te klaren. Als jouw deel niet lukt, helpt een ander even mee. We moeten elkaar blijven helpen en



Hans Tijl (links) en Co Verdaas

“Samen ambtelijk en bestuurlijk concrete casuïstiek vastpakken om te leren”

steunen en elkaars hand vasthouden gedurende het gehele proces,’ zo stelt Hans resoluut.

Als voorbeeld schetst Hans een mogelijke situatie dat het ministerie van IenW even geen geld heeft als het over mobiliteit gaat: ‘Laten we dan niet bij de pakken neerzitten en zeggen: we doen niks en gaan pas bouwen als de infrastructuur geregeld is. Nee, beginnen! Want je dwingt het vanzelf af als je naast IenW gaat staan en aanbiedt om mee te helpen dat het geld er wel komt. Je doet het samen.’

Het nut van de leerkringen

Samen reflecteren en leren, zoals we dat de afgelopen twee jaar deden met de Leerkring Directeuren, is van essentieel belang. Daarover is geen twijfel over mogelijk bij de beide heren. Dus het antwoord op de vraag of er een vervolg aan gegeven moest worden, luidde dan ook volmondig ‘ja!’. Want het is nog niet af. Er zijn nog genoeg onderwerpen die we kunnen bespreken. Hans vult aan: ‘Er zijn nog genoeg thema’s waar ik mij zorgen over maak. Wanneer we die niet gezamenlijk blijven bespreken, voorzie ik dat we dan gemakkelijk weer terugvallen in de oude stand. We moeten juist het oude achter ons laten en verder door naar voren’.

Co onderstreept wat Hans zegt en geeft als concrete richting: ‘Samen met het Rijk en IPO, maar ook ambtelijk–bestuurlijk het programmatische doortrekken van de leerlijn, waar we concrete casuïstiek vastpakken om dit ook te gaan doen.’ ■

Zonder leren geen presteren

Hoe een community of practice uitgroeide
naar een brede samenwerking

Samen met Theo Hermsen, begeleider van de leerkring Gebied Centraal, en Babine Scholten, regiosecretaris Groene Metropoolregio bij de provincie Gelderland, blikken we terug op twee jaar leerkringen. Deze leerkringen bouwden voort op eerdere samenwerking binnen de *Community of Practice Gebiedsopgaven* en brachten mensen uit het hele land bij elkaar rondom concrete casuïstiek in de leerkring ‘Gebied Centraal’. Een periode van leren, verbinden en over grenzen heen kijken.



Theo Hermsen



“Verbinden en integraal denken is essentieel, maar niet vanzelfsprekend”

Een terugblik: van start tot samenwerking

Theo Hermsen trapt af met een reflectie op waar het begon. “De leerkring, voorheen bekend als de *Community of Practice*, was een voorloper van het huidige programma dat we nu afsluiten,” vertelt hij. Na een kabinetsformatie enkele jaren geleden kwam er meer aandacht voor het concept van brede welvaart. Provincies voelden de noodzaak om het kabinet te voeden met wat er speelt in de regio’s. Zo ontstond de eerste community: twaalf provincies wezen elk een gebied en een gebiedstrekker aan.

“Tijdens de coronajaren organiseerden we digitale bijeenkomsten, waarbij telkens één gebied centraal stond. Gebiedstrekkers en relevante partners deelden de belangrijkste opgaven en uitdagingen. Naast die opgaven kwamen steeds herkenbare thema’s naar voren: bestuurlijke relaties, complexiteit door ‘bestuurlijke spaghetti’ en het belang van een vliegwiel om beweging te creëren.” De nadruk lag op uitwisseling en leren, en dat werkte verrassend goed, zelfs digitaal.

Wat is een gebied eigenlijk?

Babine Scholten, die namens Gelderland deelnam aan de leerkring, werpt een interessante vraag op: wat verstaan we eigenlijk onder een gebied of regio? “Wat vaak terugkwam, is dat elke opgave een eigen gebiedsindeling kent. Dat helpt niet bij integraliteit,” legt ze uit. “In Gelderland bestaan historisch gegroeide, logische samenwerkingsverbanden op regioniveau, maar in andere provincies kan dat weer heel anders liggen. Een vaste definitie van ‘regio of gebied’ bestaat niet. Gebiedsgericht werken ontstaat vaak uit noodzaak, omdat ruimtelijke opgaven altijd een fysieke ruimteclaim met zich meebrengen. Verbinden en integraal denken is dan essentieel, maar niet altijd vanzelfsprekend.”



Babine Scholten

“We kijken te weinig bij elkaar in de keuken”

helpt in de samenwerking en bij het opbouwen van draagvlak. Het maakt duidelijk dat er geen ‘one size fits all’ is in gebiedsontwikkeling.”

De leerkring was vooral ambtelijk ingestoken, om een laagdrempelige en veilige omgeving te creëren voor uitwisseling. Toch kwamen er ook lessen naar voren over bestuurlijke processen: “Relaties zijn niet alleen belangrijk om in het gebied stappen te zetten, maar ook om samen een lange termijnambitie te formuleren. Zo voorkom je dat opgebouwde energie wegvalt wanneer er tussentijds partijen afhaken,” aldus Theo.

Daarnaast benadrukt Babine het belang van echt in het gebied zelf zijn: “Inspiratie ontstaat niet digitaal achter je laptop, en ook niet enkel in een zaaltje. Het beste is om samen een gebied in te stappen, om echt te zien waar het gebeurt. Zeker als je met en van elkaar wil leren.”

Een begin van verdere kennisdeling

Een verrassend simpele, maar effectieve les noemt Babine: “We kijken te weinig bij elkaar in de keuken. Het is waardevol om te horen waar anderen tegenaan lopen en hoe zij dat aanpakken. Toen ik zelf een casus inbracht, kreeg ik feedback waar ik direct mee aan de slag kon.” Theo sluit zich hierbij aan: “Zet mensen bij elkaar die in een andere context met dezelfde vraagstukken bezig zijn, en ze vertrekken altijd met nieuwe inspiratie. Problemen en oplossingen zijn vaak vergelijkbaar, ook al verschilt de context.”

Het delen van lessen en ervaringen bleef nu vaak bij de deelnemers van de leerkring. Theo en Babine hopen dat dit artikel een begin is van bredere kennisdeling. Want, zoals Babine zegt: “Het feest der herkenning is al heel erg fijn. Je ziet dat je niet alleen staat en dat we samen verder kunnen komen.” Theo sluit af met dat de leerkring Gebied Centraal weliswaar stopt, maar dat we hopen dat de brede beweging die we zien, van leren en verbinden in en tussen provincies, regio’s en gebieden doorgaat. “Want zonder leren, geen presteren.” ■

De meerwaarde van de leerkring

De leerkring bood juist hier meerwaarde, aldus Babine. “De uitdaging is dat je vaak denkt en handelt vanuit je eigen opgave. Je probeert die wel te koppelen aan andere opgaven, maar dat is nog niet echt integraal werken. De leerkring hielp ons om even uit te zoomen: wat leeft er in een gebied, waar ligt de grootste uitdaging, welke samenwerkingsverbanden bestaan er al en is er een gedeelde stip op de horizon? Een langjarige ambitie helpt om samenhang en gedeelde waarde te creëren, zonder direct in politieke discussies te verzanden.” Ze noemt de leerkring ook een fijne spiegel. Het delen van echte casuïstiek maakte zichtbaar dat anderen tegen vergelijkbare vraagstukken aanlopen.

Het samenkomen in de leerkring leverde waardevolle lessen op. Theo benadrukt dat professionals 80% van hun tijd met hun eigen opgave bezig zouden moeten zijn, en 20% met de impact op anderen. Babine vult aan: “Om dat te kunnen doen, moet je de opgaven goed in beeld hebben, elkaar leren kennen en begrijpen. Want gebiedsontwikkeling blijft mensenwerk.”

De kracht van relaties

Theo ziet investeren in relaties als een terugkerend thema: “Geen enkele opgave is nog exclusief van één partij: niet van het Rijk, niet van de provincie, en niet van de gemeente. We werken steeds meer als één overheid, maar dat betekent dat je elkaar wel moet weten te vinden – ieder in zijn eigen rol en verantwoordelijkheid. Soms ben je als provincie de regisseur, soms steun je juist het geheel. Die flexibiliteit

Reflectie op de leerkring 'Bouwen aan Kennis'

Interview



Interview Karin Raap
door Dorien Brunt

Hoe heb je de start van het programma van de leerkring 'Bouwen aan Kennis' ervaren? Wat heeft je gemotiveerd om deel te nemen en actief te blijven deelnemen?

Tijdens mijn nieuwe rol, gericht op kennis en leren voor het versterken van gebiedsgericht werken, voelde ik de behoefte om te ontdekken hoe andere provincies hiermee aan de slag gaan. Via het COG kreeg ik te horen dat deze leerkring wordt opgezet.

Tijdens de eerste bijeenkomst in Utrecht stelden we gezamenlijk een uitgebreide lijst met inhoudelijke onderwerpen op, wat veel inspiratie gaf. Opvallend was dat dit ook de bijeenkomst was met de meeste deelnemers. Destijds waren er ook mensen aanwezig die vanuit andere perspectieven, zoals HRM en data, naar kennis keken. In latere bijeenkomsten was de groep kleiner, maar meer gefocust op een gedeelde invalshoek.

De bijeenkomsten bestonden uit twee blokken: een inhoudelijk deel over hoe provincies kennis organiseren en een praktisch deel over samenwerking met PleK en het opstellen van decentrale kennispunten. Deze indeling van de bijeenkomst vond ik prettig omdat je zo toch vanuit verschillende invalshoeken naar de onderwerpen kan kijken.

Wat heeft de leerkring jou opgeleverd?

De leerkring heeft me vooral waardevolle contacten opgeleverd, bijvoorbeeld met provincies Noord-Holland en Overijssel. Deze korte lijntjes maken samenwerking en kennisuitwisseling veel eenvoudiger. Het was interessant om te begrijpen hoe de provincies verschillen en wat de oorzaak hiervan is. Tijdens de bijeenkomsten heb ik bijvoorbeeld vaak gehoord hoe de politieke context van een provincie een rol kan spelen. Ook PleK bleek een waardevolle toevoeging om kennis te delen.

Mijn leervoorkeur ligt bij 'afkijken': leren van anderen door te zien hoe zij dingen aanpakken. Ik steek hier altijd iets nieuws van op. Daarnaast vond ik het ook prettig om te delen wat wij doen binnen onze provincie.

Tegen welke uitdagingen loop jij tegen aan op het gebied van kennis?

Een grote uitdaging blijft om het onderwerp kennis levend te houden. Hoewel kennis als belangrijk wordt gezien, krijgt het vaak geen prioriteit, mede door

versnippering. De afgelopen jaren heb ik vooral op intrinsieke motivatie gewerkt, maar de uitdaging blijft om structureel aandacht en middelen te genereren.

Het realiseren van een regionaal kennisnetwerk is een belangrijke ambitie. Daarmee kunnen we niet alleen data en kennis delen, maar ook laten zien wat we als provincie te bieden hebben. Een extra uitdaging is dat kennis vaak versnipperd is, zowel binnen als tussen organisaties. Dit vraagt om meer samenhang en bewuste keuzes.

Welke wensen heb jij voor de toekomst van kennis?

Eigenlijk komt mijn wens voor de toekomst van de provincie overeen met de aanleiding van de leerkring. In de toekomst zie ik een provincie die bewust en actief kennis deelt en hier een sleutelrol in speelt en daarmee een ondersteunende rol kan hebben voor bijvoorbeeld gemeenten. Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst liet de provincie secretaris al zien hoe kennisdeling, en dan met name op het gebied van data, onze positie kan versterken. Mijn wens is dat we over tien jaar een stevig fundament hebben voor kennisuitwisseling en dat we ons blijven ontwikkelen in hoe we onze rol invullen. Samen leren en samenwerken blijft hierin cruciaal. Een decentrale kennisstructuur kan hier een belangrijke rol in gaan spelen. ■

“Het realiseren van een regionaal kennisnetwerk is een belangrijke ambitie”

Voorbeeld Leerkring Gebied Centraal:

Op zoek naar bodem- verbeteraars in het landelijk gebied

In de leerkring Gebied Centraal stond, zoals je waarschijnlijk verwacht, gebiedsontwikkeling centraal. Uitwisseling in en rondom de gebieden met mensen die gebiedsregisseur of gebiedstrekker zijn in de eigen provincie, maar ook collega's die bezig zijn met de grote transitie in het fysieke domein. Alles wat neerslaat in het gebied. Transitie en opgaven die elkaar nodig hebben, kunnen versterken, maar soms ook in de weg zitten. Want iedere vierkante meter kun je maar één keer benutten. En hoe zorg je ervoor dat je het belang van het gebied centraal zet, in plaats van die ene nieuwe weg of energievoorziening? Door elkaar te leren kennen en begrijpen.

Een bijeenkomst in het bijzonder lichten we uit. Dat was een samenwerking met collega's van (toen nog) LNV. Onder andere het advies 'dieper wortelen' was hiervoor de aanleiding, wat een mooie metafoor is. Het staat voor de gedachte dat we alleen in dialoog met de bewoners van het landelijk gebied tot een toekomstbestendig perspectief voor het landelijk gebied komen. Dieper wortelen kost tijd. Maar het

is letterlijk en figuurlijk ook een diepte-investering. Dit doen we ook in de leerkring, met collega's van verschillende opgaven om van elkaar te leren en de dilemma's bij transitie te begrijpen. Het is een waardevolle stap voorwaarts om te leren van 'bodemverbeterende' initiatieven in het land, die in deze bijeenkomst centraal stonden. Wat gebeurt er al voor moois, samen met de mensen in de gebieden?



Een van de bodemverbeterende initiatieven zijn de plattelandscoaches, dat is iemand van buitenaf die naast de boer komt staan en met je meedenkt. Om met je te sparren over jouw mogelijkheden, ideeën en kansen. Plattelandscoaches kennen de agrarische sector, zijn deskundig en werken onafhankelijk en vertrouwelijk. Een initiatief van de provincie Utrecht.

Plattelandscoaches



Vitale Peel

Hoe moeten de Peelvenen en omgeving er later uitzien, rekening houdend met maatschappelijke ontwikkelingen en perspectief voor agrarisch ondernemers? En hoe komen we daar? Samen met de inwoners en ondernemers in het gebied gaan de gebiedspartners van Vitale Peel daarover in gesprek. Deze aanpak vraagt om anders denken en doen van alle partijen. In het gebiedsproces staat het 'leren' daarom centraal: leren van elkaar, leren van experimenten en zoeken naar oplossingen om bestaande patronen en situaties te doorbreken.

Vitaal Platteland Zuidwestelijke Delta werkt aan een toekomstbestendige en zichtbare Zuidwestelijke Delta door samenwerking tussen overheden, boeren, kennisinstellingen, en andere stakeholders. Het programma richt zich op volhoudbare landbouw, klimaatbestendige zoetwatervoorziening, en het versterken van de beleefbaarheid van de Delta. In drie "broedplaatsen" worden initiatieven ontwikkeld en getest om deze doelen te bereiken, met een nadruk op innovatie en duurzame oplossingen.

Zuidwestelijke Delta



Tijdens de bijeenkomst zijn mensen uit allerlei initiatieven samengekomen. Te denken valt aan de eigen leerkringen Gebied Centraal en Bouwen aan Kennis, de Transitie school Landelijk Gebied, Reflexieve Monitoring, Dieper Wortelen, platform PLeK, Planbureau Leefomgeving, VU en WUR. Aan de start zijn we met elkaar in gesprek gegaan over bodemverbeteren, wat de uitdagingen zijn en wat ervoor nodig is om dit te kunnen doen. Na de workshops met de drie casussen zijn er wandelingen gemaakt om de inzichten en adviezen met elkaar te delen. ■

“ De vraag is hoe we een vruchtbare bodem creëren voor het met elkaar doen en leren

“ Sluit aan bij behoeften. Een rapport is ook (vaak) nodig, maar zorg voor een doorvertaling naar de realiteit



Eigenlijk gaat deze bijeenkomst over gebiedsprocessen en hoe we daar niet de doelen, ambities en resultaten voorop stellen, maar hoe we daarin met elkaar werken aan herstel van vertrouwen in de gemeenschap en ruimte geven aan eigen inbreng vanuit die gemeenschap. Niet van boven naar beneden werken (op basis van een papieren werkelijkheid), maar van beneden naar boven, vanuit de uitvoering en met de creativiteit en het vakmanschap van de mensen die samen voor resultaat moeten zorgen: boeren, burgers, bedrijven, buitenlui, bestuurders en 'beambten' (hier wijken we even uit naar het Duits vanwege de alliteratie).

Het is niet zo dat doelen, ambities en resultaten er niet toe doen. Ze zijn wel richtinggevend. Maar de vraag moet veel meer zijn hoe we op het niveau van **daadwerkelijke realisatie** de gemeenschap kunnen benutten. Uiteindelijk gaat het om hun belang, hun toekomst, hun perspectief en het perspectief van latere generaties.

De vraag is dus hoe we een vruchtbare bodem creëren voor het met elkaar doen en leren en het met elkaar in gesprek zijn. Te beginnen daar waar de resultaten moeten ontstaan.

Samenwerken aan kennis

Column



Marijn Molema

Marijn Molema is bijzonder hoogleraar aan de RUG, adviseur strategie voor de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij en heeft een eigen adviespraktijk www.deregionalezaak.nl

Samen werken aan opgaven betekent ook altijd: samenwerken aan kennis. Er is kennis nodig om met elkaar te bepalen, wat het probleem is en welke oplossingen er zijn. Het nemen en onderbouwen van gezamenlijke keuzes vraagt om feiten en analyse. Ook het leren tijdens de uitvoering en op basis daarvan bijsturen, vraagt om kennis. Maar hoe doe je dat, samen kennis opbouwen?

In de afgelopen jaren heb ik met diverse netwerken meegedacht over het organiseren van kennis. Het ging bijvoorbeeld om een monitoring- en evaluatiesysteem voor een langlopend programma voor het doorbreken van armoede in vijf stadswijken. Of om kennisopbouw rondom een veilige en weerbare samenleving. Het principe is steeds hetzelfde. Complexe opgaven vragen om een systematische organisatie van kennis die nodig is voor effectief beleid. Op basis van mijn ervaringen heb ik, samen met oud-collega's op het Planbureau Fryslân, een cyclisch model ontwikkeld. Op basis van eigen

toevoegingen heb ik dit het SCAPA-model genoemd. In het model zijn vier stations, namelijk Strategisch Committeren (1); Agenderen (2); Programmeren (3) en Activeren (4). In principe kun je, als je systematisch kennis wilt organiseren in een netwerk, bij elk station beginnen.

Ideaaltypisch begin je echter bij Strategisch Committeren. Een netwerk kan pas kennis over iets opbouwen, als het duidelijk is waar die kennis voor dient. De samenwerkende partners dienen een gezamenlijk doel voor ogen te hebben. We kunnen ook spreken van een 'opgave'. Enkele steekwoorden ('stikstof', 'wonen') voor het duiden ervan is vaak onvolgende. De collectieve bedoeling wordt idealiter kort en krachtig geformuleerd. Het kan bijvoorbeeld gaan om het doorbreken van intergenerationele armoede binnen nu en twintig jaar. Of het gaat om

het vinden van een duurzaam verdienmodel voor boeren met balans tussen economie en ecologie. Als partners zich gecommitteerd hebben aan het doel, kan kennis zich richten naar dit doel.

Het volgende station draait namelijk om de vraag: welke kennis hebben we nodig om met elkaar aan ons doel te werken? Het kan gaan om kennis die nodig is om de opgave beter te overzien, bijvoorbeeld door cijfermatig overzicht. Het kan gaan om analyses die helpen om te begrijpen en om oplossingen. Of het kan gaan om kennis over het effect van interventies. In alle gevallen wordt eerst breed geïnformeerd bij alle betrokkenen: welke behoefte aan kennis leeft er? De behoeften worden vertaald naar kennisvragen. Zo ontstaat een kennisagenda, oftewel een document waarin de belangrijkste vragen geformuleerd, gecategoriseerd en geprioriteerd staan. Veel individuele organisaties werken met een kennisagenda, maar ook netwerken bedienen zich van dit instrument. Zoals Kennisplatform Utrecht Sociaal, waarin organisaties uit het sociale domein samen aan kennis werken. Overigens is de kennisagenda een dynamisch document dat periodiek wordt geactualiseerd.

“**Samen werken aan opgaven betekent ook altijd: samen werken aan kennis**”



Als inzichtelijk is aan welke kennis er behoefte is, dan kan er geprogrammeerd worden. Hierbij zijn er twee mogelijkheden. Of de gevraagde kennis is al ergens; het zit 'vast' bij kennisprofessionals en/of documenten. In dat geval moet de kennis verspreid worden. Inzichten en analyses dienen in de juiste taal, op het juiste moment, bij de juiste mensen terecht te komen. Is de kennis er nog niet? Dan kan de vraag gesteld worden hoe die kennis er alsnog kan komen. Hierbij is het handig om hogescholen, universiteiten en regionale planbureaus in het netwerk te betrekken. Zij kunnen als de leveranciers gelden van de kennis die er nog niet of onvoldoende is.

Tot slot is er een specifiek station voor het activeren van de kennis. Hier draait het om de vraag of er, op basis van kennis, verandering is gekomen in de aanpak van

“Kennis organiseren in netwerken is geen eenvoudige opgave”

een specifieke beleidsopgave. We noemen dit enkelslag leren: we leren hoe we onze (beleids)acties kunnen verbeteren voor een effectiever resultaat. Stel, netwerkpartners rond het reduceren van stikstof hebben een cursus voor boeren georganiseerd, maar deze heeft te weinig deelnemers. Door enkelslag leren beseffen we ons bijvoorbeeld, dat het tijdstip van zo'n cursus aangepast moet worden aan de atypische werktijden van de doelgroep. Meer fundamenteel is de mogelijkheid van het dubbelslag leren. Nieuwe kennis

leidt tot het bijstellen van onze aannames en verwachtingen. In het voorbeeld van de cursus kunnen we gaan beseffen, dat de inhoud van de cursus onvoldoende is afgestemd op de leerbehoeften van de beoogde doelgroep. Het enkelslag en dubbelslag leren helpt ons uiteindelijk ook om de opgave zelf scherper te formuleren. De cirkel is dan weer rond.

Kennis organiseren in netwerken is geen eenvoudige opgave. Er wordt volop geëxperimenteerd met zulke regionale kennisnetwerken. Nergens gaat het als vanzelf en het vraagt onze voortdurende aandacht en organisatorische creativiteit. Toch is het noodzakelijk. We beseffen ons dat complexe uitdagingen altijd samen aangepakt moeten worden. De volgende stap is dat we ook kennis gaan organiseren in een netwerkverband. Het SCAPA-model kan daarbij helpen. ■

De Gedrags- intentiekloof

Column



Klaas Veenma

Sinds de oprichting van de leerkring Bouwen aan kennis ben ik enthousiast. Als onderzoeker bij de provincie Overijssel is het namelijk niet eenvoudig om collega's van andere provincies te vinden met wie ik kan samenwerken of ervaringen kan uitwisselen. Dankzij de leerkring is er nu een netwerk van collega's ontstaan die allemaal affiniteit hebben met onderzoek. De eerste bijeenkomsten waren goed bezocht en er was veel energie om ervaringen te delen. Toch merk ik dat de opkomst bij latere bijeenkomsten afnam. Dit komt wellicht doordat het lastig is om de intentie om samen te werken om te zetten in daadwerkelijke samenwerking. We hebben allemaal drukke agenda's en andere prioriteiten.

In de psychologie spreekt men van de 'gedragsintentiekloof': de kloof tussen wat je wilt doen en wat je daadwerkelijk doet. Deze kloof komt door verschillende factoren, zoals onderschatting van de benodigde tijd, of conflicten met andere doelen. Ik merk dat het ook voor mij moeilijk is om de tijd en energie te vinden voor samenwerking met andere provincies, hoe waardevol ik het ook vind.

Toch zijn er effectieve manieren om deze kloof te overbruggen. Zo kunnen we door 'als-dan plannen' concreet maken welke stappen nodig zijn om samenwerking te realiseren. Door intenties te koppelen aan bestaande gewoonten, zoals andere samenwerkingsverbanden, wordt het makkelijker om daadwerkelijk vooruit-

gang te boeken. En door regelmatig onze voortgang te monitoren, kunnen we de kleine successen vieren en de energie erin houden.

Mijn doel is de komende jaren actief bij te dragen aan een intensievere samenwerking tussen provincies. Het blijft belangrijk om de intenties om te zetten in daadwerkelijke actie, ook al blijkt dat niet altijd makkelijk. ■

“De intentie is er, maar het omzetten naar daadwerkelijk gedrag is niet altijd eenvoudig.”

“De maatschappelijke opgaven in de ruimte vragen een sterk middenbestuur. Daarbij kunnen we als provincies veel van elkaar leren. Hoe geven we onze rol zelfbewust en samen met anderen vorm? Het programma dat we twee jaar geleden in opdracht van de Kring zijn gestart is een mooi voorbeeld van hoe 12 provincies van elkaar kunnen leren en zo kunnen groeien in hun rol.”

Anneke Knol

Provinciesecretaris Utrecht en voorzitter van de Kring van Provinciesecretarissen





**Op zoek
naar gedeelde
inzichten
en nieuwe
gezamenlijke
werkwijzen**

Van A naar B via B

Als je van A naar B wilt, doe dat dan op de manier van B!



Ofwel: Als je het doet zoals je het deed, krijg je wat je kreeg...

Een belangrijk principe in de veranderkunde is: als je van A naar B wilt, doe dat dan op de manier van B. Wat hebben we dan aan te leren, af te stoffen of (door) te ontwikkelen? En wat hebben we af te leren en achter ons te laten?

1. Wat is A en wat is B?

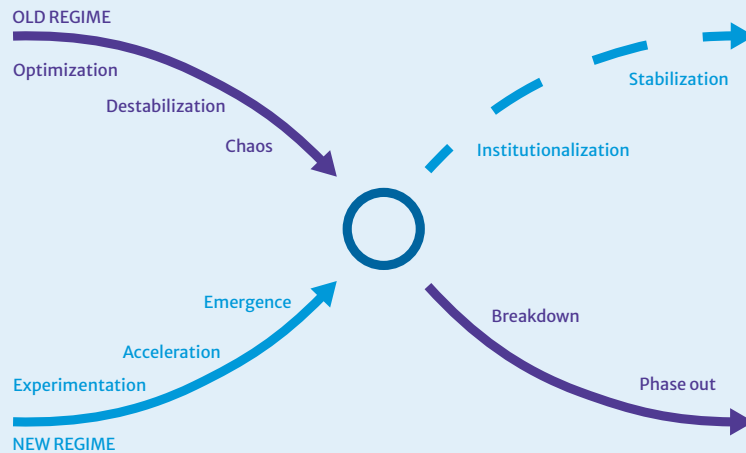
Een eerste probleem bij transitie is dat B nog niet geheel helder is terwijl al wel helder is dat A een faillissement tegemoet gaat. In de transitiekunde wordt dit geïllustreerd door de x-curve (Loorbach)¹: de oude orde staat ter discussie en moet worden afgebroken (maar laat zich niet zo maar afbreken). De nieuwe orde is zich nog aan het vormen (maar laat zich niet zo maar vormen). Dat betekent dat we onvermijdelijk een fase van chaos, strijd/schuring en ongemak door moeten.

Dit roept zichtbaar spanning op in onze maakbaarheids-cultuur en (als gevolg daarvan) het *technisch aanpakken* van

maatschappelijke vraagstukken. De reflex is niet om complexiteit niet als uitgangspunt te nemen en te omarmen. De reflex is om complexiteit terug te brengen naar beheersbare 'lineaire' oplossingen (plan-do-check-act). Daarmee wordt de venijnigheid en de ongetemdheid van deze vraagstukken ontkennd en krijgen we (in het gunstigste geval) oplossingen die geen oplossing blijken te zijn. Hetgeen vervolgens het vertrouwen in de overheid – eufemistisch gezegd – niet doet toenemen.

Van Putten² schets een aantal ingrediënten voor een nieuw 'ideaaltype' beleid en bestuur, waarmee recht wordt gedaan aan de *existentiële dimensie* van transitie en weerstand wordt geboden aan het permanent reduceren van complexe vraagstukken tot technische kwesties.

- Een rijkere benadering van beleidsrelevante inzichten. Niet meer volstaan met wetenschappelijke kennis, evidence based en data driven, maar ook ruimte maken voor c.q. ontginnen van **praktische wijsheid** ("doorleefd en verinnerlijkt inzicht, verbonden met intuïties").



- Neem jezelf mee als bestuurder/ambtenaar bij complexe vraagstukken die omgeven zijn door ongemak en emoties. Je bent niet alleen een neutrale functionaris, je bent ook een persoon met een **professionele identiteit**: met eigen drijfveren, ervaringen, ongemak, twijfels en emoties. Die zijn niet weg te stoppen. Je kunt pas functioneren in een complexe context als je die (op een professionele manier) mee mag nemen.
- Leer anders omgaan met **tijd**. We hebben een (bestuurs) cultuur van voortdurende urgentie, versnelling en handelingsdrukte. Dit leidt bij complexe problemen tot een soort ‘razende stilstand’. In de vertraging en tijdens ‘nietsdoen’ ontstaan juist de diepere inzichten die nodig zijn om verder te komen.

Van Putten schetst op basis van bovenstaande opsomming een beeld van (nieuw) ambtelijk vakmanschap. Naast een moreel kompas, een eigenstandige positie bij het behartigen van de publieke zaak en het vermogen om beleidsinterventies voorbij de maakbaarheid te doordenken, komt hij op de ambtenaar als ambachtsman die praktische wijsheid, professionele identiteit en de verschillende dimensies van tijd weet te benutten.

Terug (of door) naar de vraag van wat volgens A en wat volgens B is.... Zonder compleet te zijn, hieronder een poging om een aantal elementen te benoemen³. Daarbij ligt de focus op #hoedan en niet op de inhoud van de grote opgaven/transities.

Volgens A	Volgens B
Plan-do-check-act	Do-reflect-learn
Je bent ervan of niet en ik voel me alleen aangesproken op mijn eigen stukje	Als één overheid, ieder naar beste vermogen, samen verantwoordelijk voelen voor het totale resultaat
Overheid of markt	Overheid, gemeenschappen en markt
Sectorale dominantie	Samenhang/focus op geïntegreerde oplossingen
Losse processen (naast elkaar)	Verbonden processen (met elkaar)
Van beleid naar uitvoering	Van beleid naar realisatie (= iteratie tussen beleid en uitvoering)
Evidence based en data driven (verrijken met....)	Praktische wijsheid
Ambtenaar als functionaris (verrijken tot....)	Ambtenaar als ambachtsman/vrouw/mens
Vertragen door te versnellen	Versnellen door te vertragen
Beleed centraal	Gebied (realisatie) centraal
Stoplichtmonitoring (verrijken tot....)	Lerend evalueren/samenwerken
Klassiek groeiparadigma	Brede welvaartspadigma
Overheid lost problemen op (aanvullen met besef....)	Overheid is onderdeel van het probleem

2. Wat zijn onze 'gamechangers'?

In de hoop dat de vorige paragraaf iets meer *gevoel* heeft gegeven bij wat 'volgens A' en 'volgens B' is, zetten we in deze paragraaf de stap naar wat nodig is om het spel op een andere manier (volgens B) te spelen. We focussen dus op de rechterkolom van het schema in de vorige paragraaf en proberen dat een slag verder te concretiseren.

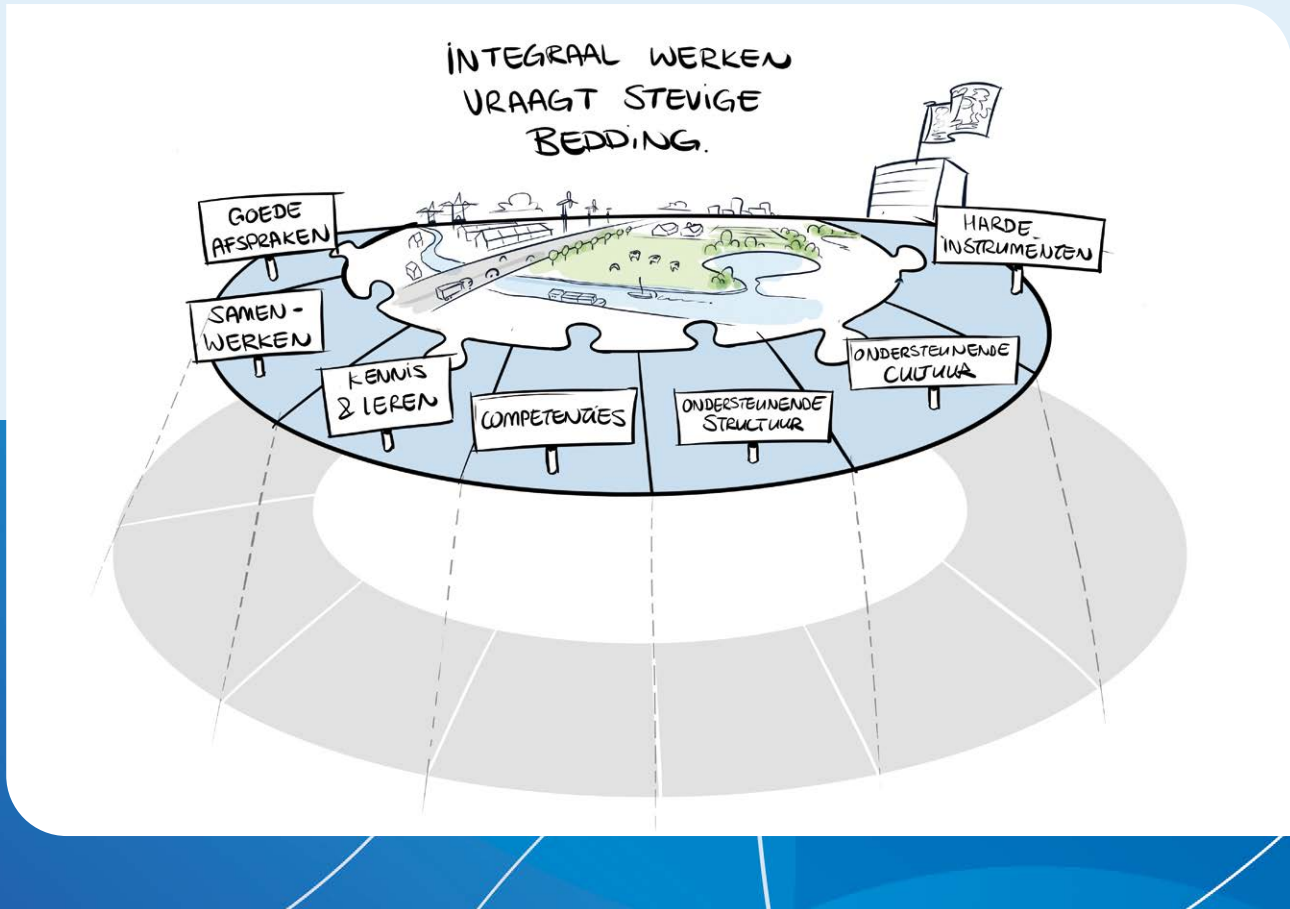
Daarvoor grijpen we eerst terug naar een plaatje uit het advies 'Zonder Leren geen Presteren' van de Denktank Strategie aan de Kring van Provinciesecretarissen (KPS). Integraal werken (waarbij bedoeld wordt op de grote opgaven en transities die in gebieden moeten landen) vraagt een stevige bedding. De Denktank kijkt er met een systemische blik naar. Een stevige bedding⁴ ontstaat pas als *meerdere interventies elkaar in samenhang gaan versterken* en allemaal helpen om de wissel om te zetten. Succesvol integraal werken aan de grote opgaven vraagt goede afspraken tussen overheden ('ruimtelijk arrangement'), een andere manier van samenwerken, andere competenties, een lerende aanpak, een ondersteunende cultuur en

structuur en ondersteunende instrumenten.

Met dat als notie in het achterhoofd, zoomen we in op de vraag **welke instrumenten en werkwijzen ('volgens B')** ons ter beschikking staan (die we misschien wat prominenter moeten inzetten of doorontwikkelen) en/of welke nieuwe instrumenten en werkwijzen ('volgens B') we moeten ontwikkelen.

We hebben vastgesteld dat in elk geval de Omgevingswet een aantal harde instrumenten 'volgens B' heeft. Maar dat alle drie de leer- en ontwikkelvragen in ons programma ook gaan over het ontwikkelen van een werkwijze 'volgens B'.

- **Regionaal programmeren:** vanuit de leerkring 'directeuren' wordt dit instrument ('Regionale Investeringsagenda/RIA') gezien als een (potentieel) belangrijk voertuig om het (zakelijke) gesprek tussen overheden te voeren over de strategische programmering en het in balans brengen van ambities en middelen (naar tijd en plaats). Want niet alles kan overal en al helemaal niet op hetzelfde moment. Je kunt het zien als een logische vervolgstap op een integraal ruimtelijk arrangement.



Het dwingt om voorbij de potjes en de schotjes te denken. En het kan wat rust, reinheid en regelmaat in het gesprek brengen, omdat we voorbij alle heilige huisjes moeten kijken naar wat ons praktisch verder kan brengen door slim werk met werk te maken. Je zou het kunnen zien als een soort virtuele gebiedsportemonnee. Hoewel er op verschillende plekken al experimenteel ervaring wordt opgedaan met een RIA, is het als instrument en werkwijze nog in ontwikkeling. Een voorbeeld als De Peel (en er zijn er meer) laat zien dat ‘de geest van B’ inmiddels uit de fles is.

- Lerend evalueren/lerend samenwerken en kennis ontsluiten/regionale kennishubs:** vanuit de leerkring ‘kennisbouwers’ wordt nagedacht over de vraag hoe we decentrale kennisautoriteit kunnen ontwikkelen, ten dienste van de integrale gebiedsaanpakken (op meerdere schaalniveaus). Het gaat daarbij om meer dan ‘*evidence based*’ en ‘*data driven*’. Het gaat in transities ook over het ontsluiten en gezamenlijk ontwikkelen van ‘praktische wijsheid’ en relevante ‘ervaringskennis’. Hoe zorgen we voor een adequate decentrale kennis- en leerinfrastructuur die systematisch leren (in gebieden, tussen gebieden en tot op systeemniveau) borgt en (dus) zorgt dat kennis blijft stromen en wordt benut. Beeld is dat we hier nog een wereld te winnen hebben. En dat wij daar vanuit onze rol van gebiedsregisseur belang bij hebben. Dus alle redenen om te kijken hoe we hier stappen in kunnen zetten.
- Provinciaal ruimtelijk arrangement en het gesprek over provinciegrenzen heen:** voor de leerkring ‘directeuren’ is het ruimtelijk arrangement en traject hoe tot zo’n arrangement te komen de aanleiding geweest om de kring te starten. Vanuit de gedachte dat we samen een nieuw spel te spelen en te ontwikkelen hebben. Eigenlijk gaat het achterliggend om de vraag: hoe kunnen we de rol van gebiedsregisseur goed en zelfverzekerd vorm geven? Daarbij is ook de vraag aan de orde hoe we onszelf en onze bestuurders in staat kunnen stellen om niet alleen het gesprek over ons eigen puzzelstukje te voeren, maar ook over de totale puzzel. En hoe we het gesprek ook kunnen laten gaan over goede ruimtelijke ordening en een eerlijke verdeling van de lusten en lasten van transitie over groepen mensen en regio’s.

“Voorbij alle heilige huisjes kijken naar wat ons praktisch verder kan brengen”

We denken dat deze ‘instrumenten’, als we die ontwikkeld krijgen, echte ‘gamechangers’ kunnen zijn in de samenwerking tussen overheden en in het gezamenlijk (overheid en samenleving) leren hoe we de grote opgaven en transitie kunnen laten landen en tot resultaat kunnen brengen.

Tegelijk is het geen sinecure om dit soort nieuwe instrumenten te ontwikkelen. Juist omdat ze tegen de bestaande stroom ingaan. Ze zijn niet voor niks ‘volgens B’ in een wereld die nog voor een groot deel ‘volgens A’ redeneert en werkt. Het vraagt een samenspel tussen professionals die de ontwikkeling ter hand nemen en de ambtelijke en bestuurlijke opdrachtgevers die snappen dat ‘werken volgens B’ nodig is en die de ontwikkeling naar ‘werken volgens B’ wind in de rug geven. Anders is het niet te doen.

Er ligt een mooie rol voor de leerkringen om te kijken of en hoe (impactvol) aan deze beweging van A naar B kan worden bijgedragen. Al was het maar dat we (provincies) daar, gezet in die stevige rol van gebiedsregisseur, zelf een groot belang bij hebben. En wat prettig is: we hebben daar in die rol en vanwege die rol ook invloed op. We kunnen onze eigen context dus mee creëren! ■

- 1 Zie desgewenst voor de theorie achter de X-curve DRIFT-Rapport-Staat-van-Transitie.pdf (eur.nl) (hoofdstuk 2)
- 2 Zie desgewenst recent artikel in Bestuurskunde Bk_0927-3387_2023_032_002_006.pdf (boombestuurskunde.nl)
- 3 Voor dit overzicht is uit diverse bronnen geput, waaronder het advies ‘Gebied en brede welvaart centraal’ van de Denktank Provincies, de strategische propositie Rol in de Ruimte van IPO en hierboven genoemde publicaties.
- 4 Het beeld van de stevige bedding is ontleend aan de NSOB-essay ‘Grenzeloos samenwerken: van A naar B, via B’ (Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse (2020))

Het verhaal van de Leerkring ‘Bouwen aan Kennis’

Sinds 2023 is de Leerkring Bouwen aan Kennis actief. Het doel van de Leerkring Bouwen aan Kennis is gezamenlijk te leren hoe de provinciale kennisfunctie kan worden versterkt om integrale gebiedsaanpakken te ondersteunen. Daarnaast is er tijdens de bijeenkomsten gewerkt aan concrete stappen, zowel individueel per provincie als collectief. De leerkring heeft zich in de loop van de tijd verder ontwikkeld, zowel in vorm als in de behoeften van de deelnemers.

Tijdens de eerste bijeenkomsten lag de focus op kennismaking en het bespreken van de uitdagingen waar de deelnemers in de praktijk tegenaan liepen. Er lag een startnotitie met een ontwikkelvraag vanuit de Kring van Provinciesecretarissen.

Samenvatting uit de Startnotitie leerkring ‘bouwen aan kennis’ (februari 2023)

De Kring van Provinciesecretarissen is opdrachtgever van een drietal leerkringen in het kader van de strategische propositie ‘Rol in de ruimte’ van de 12 provincies. Een van deze leerkringen bestaat uit wat we hebben genoemd: **kennisbouwers**. Kennisbouwers zijn in hun dagelijks werk verantwoordelijk voor of dragen bij aan een goede kenniscultuur en een goed functionerende ‘kennisinfrastructuur’ in hun provincie. Doel van deze leerkring is samen leren hoe we de kennisfunctie ten behoeve van integrale gebiedsaanpakken kunnen versterken en daar ieder voor zich en samen ook stappen op organiseren. Achterliggende analyse is dat de decentrale kennisfunctie op z’n best heel versnipperd is, maar onvoldoende massa en samenhang heeft om echt een deuk in een pakje boter te slaan. Het kennissysteem in Nederland is daarmee niet in balans. Kennisbenutting en kennisontwikkeling zijn onvoldoende gericht op realisatie van opgaven in samenhang in gebieden. Daardoor schiet de kwaliteit van overheidshandelen te kort. Zie hier de leeropdracht van de leerkring ‘kennisbouwers’. Te beginnen met de vraag: hoe kunnen wij hier in onze rol bouwen aan een stevige decentrale kenniscultuur, aan een adequate decentrale kennisinfrastructuur, aan decentrale kennisautoriteit en zo aan kwaliteit van overheidshandelen bij de realisatie van complexe maatschappelijke opgaven.

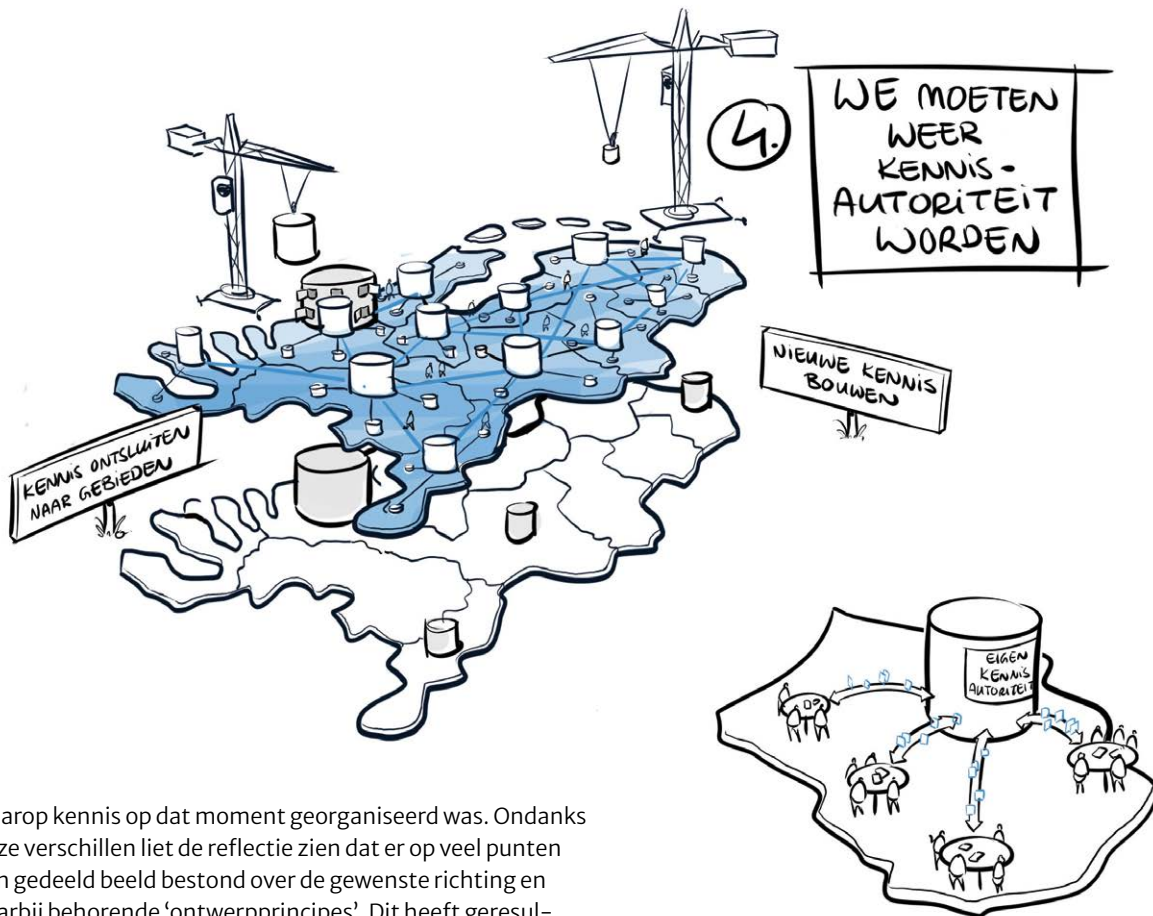
Tijdens de tweede bijeenkomst hebben we de verbinding gelegd met het interbestuurlijk programma Professionaliseren Leren en Kennis (PLeK) in de leefomgeving. PLeK had een vergelijkbare zoektocht vanuit een vergelijkbare probleemanalyse, maar was een initiatief van de vier overheden (BZK, VNG, UvW en IPO) en een aantal betrokken kennisinstellingen (zowel nationaal als regionaal).

Losjes koppelen van onze leerkring met PLeK lag zeer voor de hand. Waarbij onze leerkring vooral gericht was op wat wij als 12 provincies te doen hebben om tot een stevige regionale kennisinfrastructuur en dito kennis- en leer-cultuur te komen.

Een *sleutelmoment* ontstond in onze vierde bijeenkomst van de leerkring in Flevoland (december 2023). Daar hebben we een ontwerpessie georganiseerd met de deelnemers van de leerkring. De vraag was: hoe zou een regionaal kennis-knooppunt eruit kunnen zien? Welke ‘ontwerpprincipes’ passen daarbij?

Tijdens deze sessie waren zes provincies vertegenwoordigd: Friesland, Zuid-Holland, Overijssel, Utrecht, Groningen en Flevoland. In twee groepen werd gewerkt aan de uitwerking van het concept, waarbij bleek dat de uitgangspositie per provincie sterk uiteenliep, onder andere in de manier

“ **Een sleutelmoment ontstond in onze vierde bijeenkomst van de leerkring in Flevoland**



waarop kennis op dat moment georganiseerd was. Ondanks deze verschillen liet de reflectie zien dat er op veel punten een gedeeld beeld bestond over de gewenste richting en daarbij behorende 'ontwerpprincipes'. Dit heeft geresulteerd in een bouwsteen 'Regionale Kennisknooppunten: #Hoedan' (januari 2024)

Deze bouwsteen kreeg vervolgens vleugels. De bouwsteen werd door IPO ingebracht in PLeK en bleek voldoende tot de verbeelding te spreken om het idee van een netwerk van regionale kennisknooppunten te omarmen. Tot dan toe waren er verschillende beelden van hoe zo'n knooppunt eruit zou moeten zien. De bouwsteen – inmiddels ook getoetst bij de deelnemers die niet bij de ontwerpessie waren – bracht dat terug tot een beeld waar ieder zich in kon vinden. Met de kanttekening dat de ontwerpcriteria niet meer (ook niet minder) dan een eerste gezamenlijke worp betroffen.

Na de ontwerpessie kregen de bijeenkomsten een nieuwe structuur. Ze werden opgesplitst in twee delen. In de ochtend stonden inhoudelijke vraagstukken centraal waar de gastprovincie tegenaan liep. In de middag lag de focus op het opbouwen van kennisknooppunten, de samenwerking met PLeK en de uitdagingen daarbij voor de provincies.

Deze opzet maakte de leerkring *Bouwen aan Kennis* tot een actief netwerk. Kennisbouwers bleven met elkaar in gesprek, wisselden ideeën uit en dachten na over hoe dit daadwerkelijk in de praktijk kan worden toegepast. ■

Hoofdelementen 'Kennisknooppunt 2028'

- Kennisknooppunt is spin in het kennis- en leerweb
- Concurrert niet, maar verbindt en versterkt wat er is (aan kennis en ervaring)
- Is van en voor de gebieden (zichtbaar, dienstbaar, kent het DNA van het gebied)
- Doe het samen (maak het niet van de provincie) en maak het niet topzwaar (lichte governance)
- Niet te groot, niet te klein (balanceren tussen voldoende massa en herkenbaarheid)
- Zorg voor voldoende eenheid in verscheidenheid (want kennis moet in het netwerk stromen)
- Leer door te doen, bij het ontwikkelen van een netwerk van kennisknooppunten.

Notabene: in de bouwsteen worden deze elementen nog wat concreter uitgewerkt.

Regionale Investeringsagenda: Het ach en wee van een gebiedsportommonnee

Wendy de Hoog

Nederland is af, zo klonk het ongeveer 20 jaar geleden. Anno 2024 buitelen de opgaven in de fysieke leefomgeving over elkaar heen. Werp een blik op de ruimtelijke opgaven rondom woningbouw, bereikbaarheid, economie, landbouw, klimaat, water, en energie en men kan dan niet anders concluderen dan dat de hedendaagse ruimtelijke opgaven uitdagend zijn. De onderliggende sectorale beleidsambities zijn sterk met elkaar verweven en in zekere mate ook afhankelijk van elkaar om tot resultaten te komen én dat maakt het zo complex.

De beleidsambities om richting te geven aan die ruimtelijke opgaven is er, al wordt de kloof tussen beleid en uitvoering steeds groter, aldus het rapport *De Uitvoering Aanzet* van de Raad voor de leefomgeving en infrastructuur (Rli, 2023). Dat er behoefte is aan zowel richting als flexibiliteit in het ruimtegebruik is duidelijk. De opeenstapeling van al die sectorale beleidsambities brengen namelijk ruimteclaims met zich mee die bij uitstek onderhevig zijn aan politieke keuzes waarbij schaarste in grond, middelen, en capaciteit op elkaar afgewogen dienen te worden. Dat betekent dat er gaandeweg indringende bestuurlijke keuzes gemaakt dienen te worden. Want de realiteit is dat niet alles overal kan, en zeker niet tegelijk.

“Regio’s die structureel rond een gezamenlijke agenda samenwerken, brengen beter tastbare resultaten tot stand”

De kunst zit hem vooral in het komen tot een gezamenlijke gedragen visie en een daarvan afgeleide strategische, integrale agenda waaraan uitvoeringskracht gekoppeld is. Met andere woorden: een Regionale Investeringsagenda (RIA). Een werkwijze om de door het Rijk geformuleerde nationale beleidsambities te vervlechten met de provinciale, regionale en lokale beleidsambities en opgaven. De RIA is erop gericht om gezamenlijk met overheden, semi-publieke, private en maatschappelijke partners te verkennen hoe gemeenten-overstijgende bovenlokale plannen, programma’s, projecten, en geldstromen zich tot elkaar verhouden en met elkaar verbonden kunnen worden. Om zo tot een gezamenlijk en gedragen perspectief op de regionale ruimtelijke opgaven te komen. Dit gebeurt door open te zijn over de diverse belangen, de mogelijke ruimtelijke keuzes uiteen te zetten, en de gedeelde investeringsopgave expliciet te maken om zo investeerders (publiek, privaat, maatschappelijk) en capaciteit bij elkaar te brengen waardoor projecten naar tijd en plaats geprioriteerd kunnen worden.

Inmiddels bruist het in tal van regio’s en nemen naast overheden, waaronder provincies, maar ook maatschappelijke en private partners steeds vaker zelf het initiatief om op regionale schaal samenwerkingen te versterken en de opgaven in de fysieke leefomgeving in samenhang te verkennen. De publicatie van de Rijksuniversiteit Groningen

Besturen in regionale ecosystemen – eindanalyse BRE-onderzoek (Dreef et al., 2024) waarin tien regio's en hun samenwerkingsverbanden vergeleken zijn, laat zien dat het zinvol is om structureel te investeren in regionale samenwerking. Het onderzoek constateert dat regio's die structureel, langjarig rond een gezamenlijke agenda en met een duidelijke kartrekker samenwerken, er beter in slagen om tastbare resultaten tot stand te brengen dan regio's die dat niet doen.

Wellicht is hier dan ook een rol voor de provincie weggelegd om samen met de regio's op te trekken en een faciliteerde rol op zich te nemen waarbij er voldoende ruimte aan regio's en hun partners gelaten wordt voor nadere uitwerking in de regio. Het samenspel tussen lange termijn beleidskaders en regionale uitvoeringskracht biedt enige ruimte voor de politieke rationaliteit die doorgaans meer gericht is op actuele kwesties. Dit dilemma is van alle tijden en vraagt om situationele stuurmanskunsten, samenwerking, en een bestuursstijl gebaseerd op openheid, helderheid, bestuurskracht, en moed.

“Voor het opstellen van een RIA is geen blauwdruk”

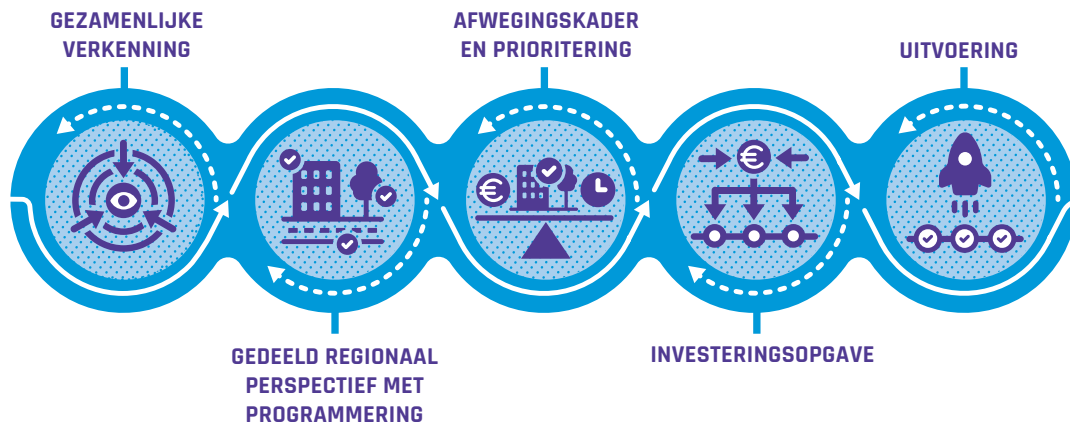
De afgelopen twee jaar is er binnen de Leerkring Directeuren en de Werkgroep RIA het lerend vermogen van de praktijkgemeenschap vergroot omtrent de urgente opgaven in de fysieke leefomgeving. Het Interprovinciaal Overleg (IPO) heeft deze twee *community of practices* opgezet zodat overheden elkaar kunnen treffen in een lerende omgeving waarbij er ruimte is voor het ontwikkelen en ontsluiten van kennis en het delen van praktische ervaringen en inzichten.

De eerste inzichten en geleerde lessen die opgehaald zijn bij de Werkgroep RIA en het Leertraject RIA in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zijn inmiddels gepubliceerd door de Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling verbonden aan de Leerstoel Gebiedsontwikkeling aan de TU Delft.

De handreiking RIA laat zien dat er voor het opstellen van een RIA geen blauwdruk is. Daarvoor zijn de verschillen in aanpak en regionale omstandigheden te groot. Wel laat de RIA-werkwijze zich vatten in een aantal ingrediënten die nodig zijn om tot een RIA als losstaand product te komen (zie afbeelding RIA ingrediënten). Zo wordt er in de meeste gevallen gestart met een **gezamenlijke verkenning** onder de betrokken partners om tot een gedeelde empirische basis te komen over de regionale opgaven. In menig gesprek met de praktijkgemeenschap blijkt men zich niet altijd geheel bewust van de context waarin men tot uitvoering moet komen. Ook hierin voorziet een RIA. Het kan zijn dat bepaalde gegevens nog ontbreken of dat het beoogde doel nog nader ingekleurd dient te worden, maar dat is juist onderdeel van de *joint fact finding*. Ook het gedeelde besef dat er onzekerheid over de opgaven is, er botsende belangen bestaan en dat er afhankelijkheden bestaan om tot resultaten te komen is een zeer waardevol inzicht tijdens deze fase van het proces. De inzichten die verkregen zijn bij de gezamenlijke verkenning worden vervolgens vertaald naar een **gedeeld regionaal perspectief met gebiedsprogramma**. Het gaat hierbij om de vertaalslag van de verschillende opgaven en beleidsambities op het gebied van wonen, bereikbaarheid, energie etc. naar aantallen, locaties, projecten en tijdshorizon. Het in beeld brengen van de ruimtelijke inpassingen op kaartmateriaal laat zien waar



Wendy de Hoog



RIA ingrediënten

ruimtelijke drukte, afhankelijkheden en knelpunten aanwezig zijn. Met andere woorden: waar knelt de ruimtelijke puzzel. Om vervolgens een **afwegingskader en prioritering** aan te brengen om te komen tot een aantal uitvoerbare projecten. Wanneer blijkt dat de beleidsambities en/of de opgaven niet in de beschikbare ruimte passen, of wanneer de middelen, capaciteit, draagvlak niet voorhanden zijn is het van belang om keuzes te maken, beleidsambities bij te stellen of te temporiseren en naar tijd en plaats te prioriteren (dit eerst en dat later). Dit kan spanningen met zich meebrengen. Belangen kunnen botsen. Dat hoort ook bij dit proces. Prioritering van de beleidsopgaven is maatwerk per regio en onderwerp van bestuurlijke keuzes, ook tussen regio, provincie en Rijk. Daarnaast moet de inzet van mensen en middelen in verhouding staan tot de ambities. Om het gedeelde regionale perspectief en het gebiedsprogramma tot uitvoering te laten komen is het zaak om de **investeringsopgave** in beeld te krijgen en een overzicht te creëren van de partijen die eventueel zouden kunnen bijdragen. De RIA als product is als het ware een uitvoeringspropositie die helpt om het gesprek tussen partners te faciliteren en de financiële ruimte te bepalen voor de uit-

voerbare projecten. Afhankelijk van de inhoudelijke fase en beleids- en uitvoeringssnelheid is het zaak om andere partners, zoals semi-publieke, private en maatschappelijke partijen, tijdig bij het proces te betrekken met tussentijdse toe- en uittredingsmomenten. Noodzakelijk is te bedenken welke partijen je op welk moment betreft. Dit is situationeel en per regio verschillend. En tot slot is er de **uitvoerings- en investeringsagenda** waarbij de partners zich committeren aan samenwerkingsafspraken, inspanningsverplichtingen, en gezamenlijke kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen. Ondersteund met de toedeling van financiële middelen, benodigde tijd en capaciteit. Waarbij de fasering gekoppeld wordt aan regionale ruimtelijke projecten en activiteiten. Zonder afbreuk te doen aan democratische legitimering waarbij de financiële risico's en besluitvorming liggen bij de individuele investerende partijen en overheden.

Het ontwikkelen van een RIA is vooral een gezamenlijke zoektocht met de betrokken partners en voelt soms als professioneel vooruit struikelen. Het is een proces dat gepaard gaat met vallen en opstaan om zo op een constructieve manier om te gaan met onzekerheden over de opgaven, botsende belangen, ruimtelijke keuzevraagstukken, institutionele kaders en financieringsmogelijkheden. Het blijft continu schakelen tussen ambities, empirie, (on)mogelijkheden waarbij bestuurlijke keuzes cruciaal zijn.

“Het ontwikkelen van een RIA is vooral een gezamenlijke zoektocht”

Enkele aanbevelingen om voortgang te boeken zijn vooral gericht op de ‘zachte’ kant van samenwerken. Het lijken open deuren, maar daarmee niet minder relevant: gebiedsontwikkeling blijft toch vooral mensenwerk.

- **Leer door te doen:** bouw momenten in om samen te leren en reflecteren op het proces en de inhoud;
- **Investeer in het bouwen van vertrouwen:** het kost tijd om dit op te bouwen, maar neem die tijd want te veel haast in het begin leidt dikwijls tot vertraging bij de uitvoering;
- **Maak ruimte voor participatie:** betrek semi-publieke, private, en maatschappelijke partners tijdig om zo de investeringskracht voor de regio te vergroten en draagvlak, synergie, commitment en tempo te borgen;

- **Bevraag de inzet van (sectorale) middelen:** verken met elkaar hoe de (sectorale) middelen verbreed ingezet kunnen worden op een gecoördineerde en gebiedsgerichte manier, en
- **Investeer in competentie ontwikkeling:** werken aan onontkoombare, gelaagde en complexe opgaven is een balanceer-act en vraagt om nieuwe competenties en leiderschap.

En ja, er is nog een lange weg te gaan, maar door samen te denken, te durven en te doen kunnen we de verbouwing van Nederland met vertrouwen tegemoet treden. Laten we samen blijven leren om te kunnen leveren! ■

IPO-RIA werk-leergroep (2024)

Er komt momenteel veel op de provincies af. Naast de Ruimtelijke Voorstellen en Arrangementen, is er ook de behoefte om de thematiek rondom de Regionale Investeringsagenda (RIA) te verkennen, verder uit te werken tot een gecoördineerde werkwijze en deze onder de aandacht te brengen binnen de bestuurlijke IPO-gremia. De Krings van Provinciesecretarissen heeft daarom besloten om naast de bestaande Leerkringen, begin 2024 ook van start te gaan met de IPO-RIA werk-leergroep, om samen de RIA-thematiek te verkennen aan de hand van praktijkvoorbeelden. Inmiddels bruist het in tal van regio's en is de RIA onmiskenbaar aan een opmars bezig. Zeker nu deze werkwijze ook is opgenomen in het Regeerprogramma Kabinet-Schoof (2024).

De eerste sessie van de werk-leergroep was erop gericht om gezamenlijk op dezelfde vlieghoogte te komen. Aan de hand van twee praktijkvoorbeelden, Metropool Regio Amsterdam en Regio Twente, kreeg de groep zicht op de vraag hoe in een tweetal regio's

gewerkt wordt aan een gezamenlijke agenda en de vertaling daarvan in een investeringsagenda. In de tweede sessie dook de groep de diepte in wat betreft het financierings- en bekostigingsvraagstuk. De provincie Gelderland deelde hun eerste stappen en geleerde lessen richting het formuleren van een RIA gekoppeld aan het regio-arrangement in de Groene Metropool Regio (GMR). Het opstellen van een RIA legde vooral bloot dat wanneer je integraal vanuit het gebied aan de slag gaat de financieringsmogelijkheden nog heel sectoraal en randvoorwaardelijk zijn georganiseerd. De derde sessie stond in het teken van casus NOVEX De Peel waarin men te maken heeft met de transities in het landelijk gebied. In deze sessie lag de focus vooral op de procesaanpak die is gevolgd bij het opstellen van een Regionale Investerings- en Uitvoeringsagenda en het aanwijzen van sleutelprojecten die de regionale ontwikkelingen opgang moeten brengen. Want hoe maak je keuzes en welke projecten kunnen als vliegwiel voor de regio dienen? Eén ding is zeker de

praktijkvoorbeelden laten zien dat de RIA-werkwijze al in tal van regio's geleid heeft tot het bevorderen van de regionale afstemming en bestuurlijke samenwerking. Verder levert de RIA geen blauwdruk op voor de perfecte route (als die al zou bestaan). Daarvoor zijn de verschillen in aanpak en regionale omstandigheden te groot. Wel zijn er generieke elementen te onderscheiden die helpen bij het opstellen van een RIA, zie de handreiking *De Regionale Investeringsagenda – het ach en wee van één gebiedsportemonnee* voor meer informatie.



“Zeggen, voelen, het is relatiemanagement. Vertrouwen is iets wat je moet bouwen. In de Groene Metropool Regio Arnhem-Nijmegen gaat het goed, we doen het echt samen.” – Provincie Gelderland

Zoeken in gezamenlijkheid naar de oplossing van de ruimtelijke puzzel

De ruimtelijke puzzel is niet een puzzel die gemakkelijk gelegd kan worden. Dat geldt al helemaal voor de situatie waarin deze bestaat uit 12 sterk verschillende provinciale stukjes, die goed moeten aansluiten. Het gesprek voeren over de provinciegrenzen heen is daarom van groot belang. De kennis die daaruit voortkomt, kan iedere provincie vooruit helpen met het opstellen van het eigen Ruimtelijk voorstel. En ook het Rijk helpt een handje; met het 'Ontwerpend onderzoek NOVEX' heeft het ministerie van BZK het opstellen van de Ruimtelijke voorstellen ondersteund. Vereniging Deltametropool was hierbij betrokken als kennispartner. De resultaten zijn inmiddels gebundeld in de publicatie 'Ontwerpend onderzoek NOVEX: lessen uit de ruimtelijke voorstellen' (augustus 2024, te downloaden via de website van VDM). Hierin verduidelijkt Vereniging Deltametropool samen met verschillende ontwerp bureaus de puzzelstukjes. **Wat levert de oogst aan analyses en voorgestelde oplossingsrichtingen concreet op?**

Tijdens het onderzoek haakten Paul Gerretsen (agent Vereniging Deltametropool) en adviseur Jutta Hinterleitner aan bij verschillende IPO Leerkringen. Na een presentatie over de eerste uitkomsten bij de Leerkring Directeuren in december 2023, sloot Paul als vaste gast aan bij deze bijeenkomsten. Paul blikt terug: "Het gesprek over de 12 provincies heen met de directeuren was heel waardevol en groeide. Dat zoeken naar gezamenlijkheid is een rol die IPO



Foto: Anniek Pos

Paul Gerretsen



Foto: Sandervan Wettum

Jutta Hinterleitner



Moerdijk als Powerport. Bron: presentatie leerkring IPO 14 november 2023

Moerdijk

Tijdens de Leerkring Gebied Centraal op 14 november 2023 kwam de casus Moerdijk ter tafel, een casus die parallellen heeft met de kop van Noord-Holland. Moerdijk moet de komende jaren transformeren tot 'Powerport', een energie- en grondstoffen knooppunt waar de energietransitie werkelijkheid wordt. De inpassing betreft hier een wind-op-zee aanlanding in combinatie met de aanwezige grootschalige chemische industrie en toekomstige waterstofleidingen, geothermie en warmtenetten én diverse 380kv stations. De 37.000 inwoners maken zich ondertussen grote zorgen om de brede welvaart in

hun gemeente. De spanning tussen energie en industrie aan de ene kant en leefbaarheid en landschap aan de andere, is hier extreem. De kleine gemeente voelt zich alleen gelaten in haar strijd om een gezonde leefomgeving voor haar inwoners.

Er wordt gesproken over het belang van goede ruimtelijke ordening, een integrale gebiedsaanpak en een gebiedsfonds, alsmede over transparantie en participatie. Het zijn allemaal punten die ook op andere plekken in Nederland spelen, die vragen om uitwisseling en de vorming van een continu lerend netwerk.

goed past en die erg nuttig is. Ook omdat het door anderen onvoldoende wordt opgepakt.”

Bij de Leerkring Gebied Centraal sloot Jutta een aantal keren aan om tussentijdse vondsten uit het Ontwerpend onderzoek NOVEX te presenteren en om te reflecteren op de gesprekken die de provincies met elkaar voerden in het kader van het werken aan de Ruimtelijke voorstellen. Jutta: “In die bijeenkomsten werkten de inhoudelijke mensen heel goed samen aan vraagstukken die de provinciegrens overstegen, of in meerdere provincies speelden. Het was inspirerend om te zien hoe ruimte en beleid gekoppeld werden en dat er ook gekeken werd naar vragen als ‘waar valt iets te halen?’ en ‘wie kan ons helpen?’ Dit vond ik heel sterk aan de leerkringen.” Paul vult aan: “We hebben veel gewerkt met de ruimtelijke strategen van de provincies en er ontstond gedurende het proces een gezamenlijk gevoel. Onderling kwam er steeds meer integratie. Het blijkt dus heel belangrijk dat er zo’n plek wordt gecreëerd waar dit kan ontstaan.”

Met elkaar verder komen

De gedachte achter de leerkringen is ‘om met elkaar verder te komen’ en gezamenlijk steeds meer grip te krijgen op complexe vraagstukken. Paul: “Het gevoel van herkenning,

een gedeeld probleem, samen nadenken om een stap verder te kunnen zetten: het is essentieel.” De Leerkring Directeuren heeft zich gedurende het traject ontwikkeld en steeds meer mensen haakten aan, zo ook het ministerie van VRO. Dit gesprek tussen die verschillende overheden was volgens Paul eveneens een waardevolle toevoeging. “En doordat het gesprek werd opgehangen aan concrete casussen in de bijeenkomsten, ontstond ook de juiste dialoog. Het leverde niet direct antwoorden op, maar hielp bij het ontwikkelen van het vraagstuk. Daarbij moeten we voor veel transities nog jaren met elkaar samenwerken en we moeten constateren dat er niet heel erg veel geregeld is voor die samenwerking. Dat moet worden ontwikkeld.”

Wat zou beter kunnen?

Paul: “Ik merkte dat enkele grote gemeenten niet betrokken zijn in het proces, terwijl zij wel belangrijke spelers zijn bij de regionale uitwerking. Dat zou wel een goede volgende stap zijn, ook die grotere gemeenten aanhaken, zeker op die regionale schaal!” ■

Energie in Noord-Holland

Een voorbeeld dat de complexiteit van de ruimtelijke opgaven illustreert, komt uit een verdiepingssessie in het kader van het Ontwerpend onderzoek NOVEX. Hieraan

namen de provincie Noord-Holland, de ministeries van EZK en BZK, ontwerp-bureaus Bright en BURA en Vereniging Deltametropool deel.

De kop van Noord-Holland krijgt in de toekomst een aanlanding van wind-energie-op-zee. Deze landt niet op een lege plek aan, maar midden in een nu al dynamisch gebied. Om de puzzel hier op een goede en toekomstbestendige manier te leggen, moeten provincie, Rijk en regionale en lokale spelers goed nadenken welke toekomst voor het gebied zij voor zich zien. Energie trekt immers industrie aan, zoals in de Wieringermeer is te zien. Daarnaast vragen grote aantallen gigawatts aan elektriciteit om electrolyzers en het transport van waterstof, maar ook om massieve 380kv verbindingen die dwars door beschermde polders en waterlinies kunnen lopen. Het zorgvuldig in kaart brengen en afwegen van de toekomstige economie is een belangrijke eerste stap. De inpassing ervan in de ruimtelijke en landschappelijke ondergrond is dan een volgende actie.

De casus kop van Noord-Holland uitgewerkt door Bright en Bura op basis van een verdiepingssessie in september 2023. Bron: Ontwerpend onderzoek NOVEX, Beeldverhaal Hot Topic 4, Integrale benadering van energieprojecten

Programmamateam stelt zicht voor



Ineke Lammers

Impactmanager bij Stichting Kennis Gebiedsontwikkeling (SKG)

De Leerkring Directeuren was al opgestart toen ik ben aangehaakt, maar nog wel redelijk in de beginfase. Samen met een collega zijn wij redelijk blanco ingestapt, voor mij ook een nieuwe wereld, maar wel ontzettend leerzaam om bij aanwezig te mogen zijn. Op een gegeven moment heb ik de coördinatie van de leerkring samen met Henri op mij genomen en de afgelopen 1.5 jaar met veel plezier meegedacht over de thematiek/casussen en ook het organiseren van de bijeenkomsten. Ik denk dat de Leerkring directeuren echt heeft bijgedragen aan het gesprek voeren tussen de 12 provincies, waar in het begin nog wat verlegenheid en onwennigheid binnen de groep aanwezig was, groeide dit uit tot een steeds betrokkenere groep, waarin dilemma's en vraagstukken echt open op tafel werden gelegd.



Jordy Broekmeulen

Adviseur verenigingsbureau IPO & coördinatie leerkringen

Vanaf het vroege begin van de leerkringen was ik vanuit het IPO betrokken, voorheen de *Community of Practice* met gebiedstrekkers uit elke provincie. Het is mooi om te zien hoe we als klein programma, met steun van de provincie-secretarissen, op verschillende onderwerpen en niveaus kennisdeling en samen leren wind in de rug hebben gegeven. Hoe simpel het ook klinkt, het is belangrijk daar tijd voor te maken. Inmiddels zetten we goed werkende initiatieven voort. Ik heb er vertrouwen in dat het zaadje geplant is en 'kennis en leren' verder verstevigd wordt binnen het IPO, met de provincies en tussen andere overheden en organisaties.



Masha Barycheva

Consulent informatiepunt stikstof en Natura-2000 en ondersteuning leerkring Bouwen aan Kennis

Sinds januari 2024 ben ik betrokken bij de leerkring *Bouwen aan Kennis*. Dit was voor mij een unieke ervaring, waarbij ik een kijkje kon nemen in de keukens van verschillende provincies. Ik heb veel inspirerende casussen en de bijbehorende discussies mogen ervaren. De deelnemers aan de leerkring waren, ieder op hun eigen manier, erg gemotiveerd om binnen hun eigen provincie te bouwen aan kennis.



Emma Havinga

Ondersteuner verenigingsbureau IPO & ondersteuning leerkringen

Sinds april 2024 ben ik betrokken bij het programmateam leerkringen en heb ik mogen bijdragen aan het organiseren van een aantal bijeenkomsten, waarbij kennisdeling centraal stond. Ik heb interessante casuïstiek voorbij zien komen en waardevolle gesprekken bij mogen wonen. Door het organiseren van en het deelnemen aan de leerkringen ben ik nog meer gaan geloven in het belang van kennisuitwisseling tussen de provincies onderling, maar ook tussen de provincies en andere overheden en instanties. Ik kijk uit naar het vervolg van 'kennis en leren'.



Rick Josten

Ondersteuner verenigingsbureau IPO & ondersteuning leerkringen

Sinds januari 2025 ben ik werkzaam bij het Interprovinciaal Overleg en sindsdien ook betrokken bij de leerkringen. Ik heb het proces dus helaas niet mee mogen maken, maar kom pas richting het eindproduct kijken. Wat mij vooral opviel, is de enorme betrokkenheid en gedrevenheid van alle leden. Er wordt met frisse energie gewerkt aan kennisdeling en nieuwe initiatieven, die nog veel potentie hebben om verder te groeien. Ik kijk ernaar uit om op deze basis voort te borduren en samen met collega's kennis en leren binnen het IPO en daarbuiten te blijven versterken.



Henri Kool

Trekker/opdrachtnemer van het programma 'Leren in de Ruimte'

Vanaf het begin betrokken als trekker van het programma 'Rol in de Ruimte' en het vervolg daarop: 'Leren in de Ruimte'. Ik ben ervan overtuigd dat provincies in hun rol van democratisch gelegitimeerd middenbestuur echt verschil kunnen maken bij het in samenhang laten landen van de grote opgaven in de ruimte. Maar de complexiteit vraagt wel een andere manier van werken. In ons programma hebben geprobeerd van elkaar en met elkaar te leren hoe we daar stappen in kunnen zetten. En hoe we kunnen groeien in onze rol. Met een paar fantastische begeleiders, betrokken opdrachtgevers en een jong enthousiast ondersteuningsteam. Het was een prachtige ontdekkingsreis die hopelijk een mooi vervolg krijgt. Want we zijn nog maar net begonnen....



“Als het spannend wordt in het Huis van Thorbecke, doe dan niet een stap naar achteren door je terug te trekken in je eigen organisatie, een brief te sturen en de bestuurlijke loopgraven op te zoeken. Maar doe een stap naar voren, zoek elkaar juist op, ga samen op zoek naar handelingsperspectieven en keuzes die we aan de bestuurders voorleggen. Juist als het spannend wordt moet je elkaar opzoeken. Een leerkringachtige werkwijze werkt dan beter dan vergaderen en is bovendien leuker!”

Theo Hermsen, Organisatieadviseur en begeleider van de CoP en de leerkring Gebied Centraal



“Elke keer opnieuw met de nodige inspiratie terug vanuit Utrecht! Erg waardevol om elkaar op deze manier te ontmoeten. Het verbreedt je blik en levert gezamenlijk inzicht.”

Renske de Jong (Zeeland), over leerkring ‘Directeuren Ruimte’



“Ga eerst het gebied in en ga in gesprek de kennisvragen formuleren.”

Marleen Buizer (WUR), in leerkring ‘Kennisbouwers’



“Niet alle bijeenkomsten scoorden een 10 maar er zaten een paar pareltjes bij die de 7+ bijeenkomsten meer dan goed maakten.”

Philippe Spapens (Flevoland), over leerkring ‘Directeuren Ruimte’



Terugblik: “Ik heb veel geleerd van het als provinciale collega’s onderling uitwisselen van praktijkervaringen. Ook de inhoudelijke gastbijdrages waren inspirerend.”

Vooruitblik: “Het zou mooi zijn wanneer in het vervolg nog meer provinciale collega’s kunnen deelnemen aan het kennis- en leerprogramma. Ook is het interessant wanneer er juist ook integrale bijeenkomsten worden georganiseerd, naast sectorale.”

Erik van Hoogstraten (Utrecht), over leerkring ‘Gebied Centraal’



“Kennis is van grote waarde voor ons werk. En de liefde voor kennis ontstaat als je er samen aandacht aan schenkt.”

Peter van der Broek (Gelderland), in leerkring ‘Kennisbouwers’