

BOBO'S ONDER HET MAAIVELD

HET ZIJN DE STERKE SCHOUDERS VAN NETWERKLEIDERS DIE
DE ZWARE LASTEN VAN HET REGIONALE BELANG KUNNEN DRAGEN

Frank Engelbart



‘Als ik persoonlijk verantwoordelijk moet zijn voor de regionale samenwerking, dan neem ik jullie advies niet over.’ Met deze uitspraak van een bestuurder reed ik met de pest in mijn lijf naar huis. Het was een aantal jaar geleden en we hadden net een – in onze ogen – baanbrekend advies voor de besturing en uitvoering van een regionale samenwerking in de tuinbouw neergelegd bij een vooraanstaand bestuurder. Hij vond het te eng. Hij had liever een advies waarin stond dat hij als voorzitter van het bestuur – want op die positie zat hij wel te azen – twee keer per jaar in een aangenaam etablissement met een etentje, een professor met een leuk verhaaltje en het vaststellen van een jaarplan zijn taak zou kunnen vervullen. Maar bobo’s horen niet ver verheven in de wolken te sturen op afstand, zij moeten juist samen het fundament onder de samenwerking vormen. Dus onder het maaiveld.



In dit artikel leggen we dit principe verder uit, inmiddels gestaafd met vijftien jaar ervaring en aangescherpte inzichten. We combineren daarbij regionale samenwerking, economische clusters en triple helix samenwerking.

Regionale samenwerking sinds 2004

In 2004 stelde het kabinet de *Nota Ruimte* vast. In deze nota wordt de toekomstige inrichting van Nederland besproken. De belangrijkste conclusie was een delegering van verantwoordelijkheden naar provincies en gemeenten vanuit het motto 'decentraal wat kan, centraal wat moet' en met steun voor 'gebiedsgerichte, integrale ontwikkeling waarin alle betrokkenen participeren'. In de *Nota Ruimte* worden mainport Rotterdamse Haven, mainport Schiphol en Brainport Eindhoven als voorbeelden van economische clusters beschreven.

Nieuw in de *Nota Ruimte* was het noemen van de term *Greenports*. De Nederlandse tuinbouw is in de vorige eeuw tot wasdom gekomen en uitgegroeid tot een van de economische pijlers van Nederland. Managementgoeroe op de clustertheorie Michael Porter roemt in zijn boek *The Competitive Advantage of Nations* (1990) het Nederlandse sierteeltcluster zelfs als een van de voorbeelden van een succesvol cluster.

Opvallend is dat er in alle documentatie rondom *Greenports* destijds nauwelijks tekst was opgenomen over hoe *Greenports* zich kunnen organiseren, en hoe zij bestuurd kunnen dan wel moeten worden. Dit terwijl daar juist volop kansen liggen om de diverse regio's die Nederland rijk is met een mooi product écht op de kaart te krijgen en samen een sprong voorwaarts te maken.

Een cluster, ook wel industrieel district genoemd, is een geografische locatie of regio waarin een groep bedrijven en andere instanties (zoals universiteiten) binnen een bepaald vakgebied bij elkaar in de buurt gevestigd zijn. Een bekend voorbeeld van een cluster is Silicon Valley in Californië.

Al doende leren met de besturing van het Fruitpact

In 2007 werd ik benaderd om te kijken of regionale samenwerking rondom het thema fruit in de regio Rivierenland kansen had. Dit vanuit het bredere perspectief van een initiatief van de provincie Gelderland om te kijken of zij een 'Greenport-achtig construct' konden realiseren in Zuid-Gelderland. En als we het hebben over die regio, dan hebben we het al snel over fruit: Betuwe, Flipje, kersen et cetera. Voor mij als adviseur een prachtige kans om iets neer te zetten in de regio waar ik ook nog eens geworteld ben.

We ontwikkelden onze eigen werkmethode voor het faciliteren van drie kernactiviteiten:

1. We realiseren een bestuurlijk fundament van bestuurders, gevormd door ondernemers, overheden en kennisinstellingen. Ook wel de triple helix genoemd. We houden de structuur uiterst simpel als 'vrijwillig samenwerkingsverband' zonder juridische status.
2. We jagen projecten aan op onderwerpen die de ondernemers belangrijk vinden. We helpen ze ontwikkelen, proberen er geld bij te vinden en regelen bestuurlijke support. *Powered by Fruitpact* noemen we dat.
3. We creëren een groepsgevoel, een gevoel van trots op fruit. Dat doen we met nieuwsbrieven, een website, bijeenkomsten, presentaties en gesprekken. Want we mogen best (meer) trots zijn op ons fruitcluster. We zijn groot door veelvuldig klein, en daar is niks mis mee, maar je moet het wel vertellen.

In de afgelopen jaren leerden wij al doende om de drie kernactiviteiten verder aan te scherpen. En we mochten ook helpen om de samenwerking met de vier andere regionale tuinbouwsamenwerkingsverbanden in Zuid-Gelderland verder vorm te geven: Fruitpact en de vier andere pacts werkten in toenemende mate samen in wat we zijn gaan noemen 'Greenport Gelderland' (een ander pact is het Laanboompact, wat we ook vanuit Rijnconsult managen, zie het andere artikel hierover in deze Review). Vijf besturen die ook nog eens overkoepelend moesten samenwerken, als dat geen netwerk-samenwerking is!

VAARDIGHEDEN OM VAN ÉÉN PLUS ÉÉN DRIE TE MAKEN, TE VERBINDEN EN HET TOTAAL NAAR EEN HOGER INZICHT TE KRIJGEN

Conclusies uit de praktijk van de Greenports

Uit de praktijk van vijf Greenports (en de vergelijking met *Foodvalley* en Brainport Eindhoven) zijn destijds vier conclusies getrokken:

1. Het netwerk en het faciliteren van het netwerk

Het is van belang om een onderscheid te maken tussen enerzijds het regionale netwerk als het systeem zelf: hoe werkt de samenwerking tussen al die actoren in die regio, met ondernemers, overheden, toeleveranciers, afnemers, dienstverleners, onderwijs, onderzoek et cetera. En anderzijds de faciliterende vraag: hoe faciliteer je met organisatie en besturing ópdat het netwerk optimaal functioneert?

2. Besturen is niet structuren maar samen-werken

Besturen zit 'm niet in structuren maar vóóral in vaardigheden voor 'strategische' samenwerking. Met eigenlijk slechts één nuancering dat structuren voorwaardenscheppend kunnen zijn, zonder belemmerend te worden. Je moet het gemeenschappelijk belang zien, de wil hebben om het te pakken, en het improvisatietalent wint vervolgens. Vaardigheden zijn belangrijk, het is een kwestie van zoeken: een aantal hebben ze (die zijn er ook wel bij), een aantal niet (die roeren zich ook niet). Vaardigheden om van één plus één drie te maken, te verbinden en het totaal naar een hoger inzicht te krijgen. Regionale samenwerking zet iedereen in een nieuw netwerk, maar we weten vaak nog niet hoe we het verder moeten krijgen.

3. Belang van een bestuurlijk boegbeeld

Iedereen onderschrijft dat een bestuurlijk boegbeeld als hét gezicht van de regionale samenwerking belangrijk kan zijn. Natuurlijk kun je op zoek gaan naar één, onafhankelijk en door iedereen gerespecteerd boegbeeld. Dan kom je al snel uit bij een primus inter paris, een grijze nestor, een persoon die zowel publiek als privaat erkend wordt. Deze personen zijn echter

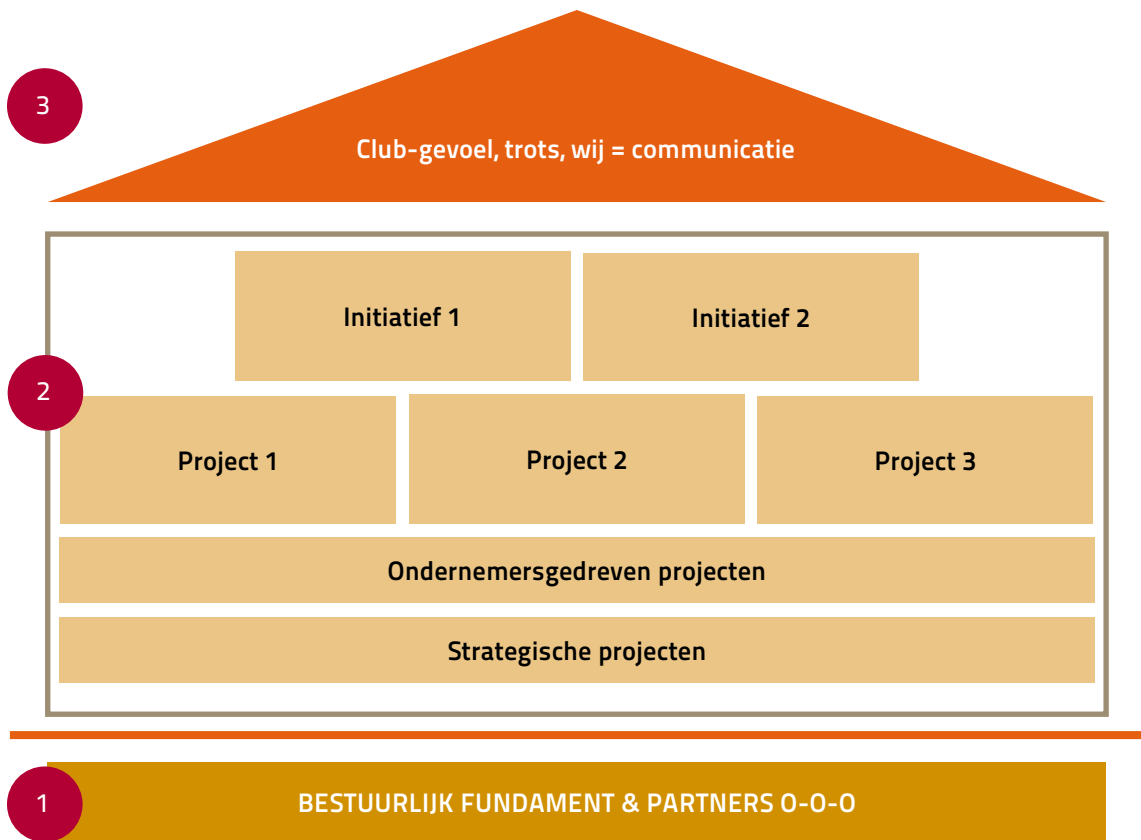
schaars. Een ander model is een meervoudige invulling. En niet te vergeten de gewenste evenwichtigheid tussen met name overheid en bedrijfsleven maakt dat boegbeelden van beide groepen wenselijk zijn: een goed duo is dan ook een goede optie.

De metafoer van het fundament, het maaiveld en het huis

Bestuurders staan dus niet boven, maar onder op de tekening. Zij doen hun werk veelal onzichtbaar. Maar ze zijn essentieel, vooral in het elkaar vasthouden vanuit visie in goede én slechte tijden. Je zou kunnen zeggen, ze zijn het fundament onder het huis. Zonder fundament valt alles om.

Voor ondernemers, maar ook voor vele andere stakeholders, zijn de concrete projecten zichtbaar en tastbaar. De projecten laten zien dat samenwerken zin heeft. De projecten krijgen financiering en subsidie. De projecten lossen zaken op waar ondernemers en anderen mee worstelen. Vaak heeft dat te maken met innovatie, met arbeidsmarkt en of personeel en met wetgeving en *license to produce*. De projecten bouwen het vertrouwen. Steen voor steen stapelen we het huis op elkaar.

Tenslotte, communicatie vormt het cement tussen de stenen en bijeenkomsten het dak op het huis. Samen mag je trots zijn op jouw bijdrage aan de regio: in economie, in werkgelegenheid, in bijdrage aan het landschap et cetera.



4. Belang operationele kracht op basis van een scherp profiel

Bestuurders besturen en werkers werken. Dat betekent dat de werkorganisatie moet zorgen voor de vertaalslag van de visie naar de praktijk. En hoe competent de personen die daaraan werken, hoe beter. Het werken in netwerken, wat door iedereen als belangrijk wordt beschouwd, is een competentie die nog niet vanzelfsprekend is. Vooral de continuïteit in de bezetting is vaak een punt van zorg. Met name aan de personele invulling vanuit de (lokale) overheden vindt nogal wat wisseling van de wacht plaats, wat nadelig is voor de regionale ontwikkeling. Een competente en stabiele *workforce* is ook hier van groot belang. Overigens, de werkorganisatie hoeft niet per definitie met nieuwe mensen bemand te worden. Het is juist krachtig en handig om de bemensing te halen en te binden vanuit reeds bestaande instanties in het regionale netwerk, wellicht hier en daar aangevuld met 'vers bloed zonder historie'. Belangrijke les: de werkorganisatie is geen afvoerputje van ambtenaren die nog ergens een plek

moeten krijgen. En zoek vooral 'spelverdelers zonder sterallures'.

Uiteindelijk is de conclusie gerechtvaardigd dat persoonlijk commitment gecombineerd met een krachtige uitstraling en een gerespecteerde positie erg belangrijk is: het is uitermate persoonlijk en bestuurders moeten de leiding nemen en hun nek uitsteken.

Tien jaar later: besturing van *Logistics Valley*

In de zomer van 2016 kreeg Rijnconsult de vraag om, vanuit de ervaring in de tuinbouw en vanuit de theoretische basis, de *governance* voor Logistics Valley te adviseren aan de Provincie Gelderland. Logistics Valley was als naam bedacht op het provinciehuis (eendachtig *Foodvalley* en *Health Valley*), en zou de samenwerking tussen de drie logistieke hotspots in Rivierenland, Nijmegen (e.o.) en Liemers-Achterhoek moeten verbeteren, in relatie tot de provincie.

Op basis van de drie kerntaken en de conclusies uit de praktijk van Greenports definieerden we de volgende vertrekpunten:

1. Decentraal wat kan (ondernemersgedreven), centraal wat slim is of moet.
2. Familiedachte met ronde tafels als leidend principe van netwerkkorganiseren.
3. Bestuurlijk fundament als basis (in plaats van sturen van bovenaf).
4. Ondernemersgedreven projecten met sterke focus op 'morgen', vanuit portfolio/programma slim combineren met strategische projecten voor 'overmorgen' vanuit bestuurlijke visie.
5. Communicatie op basis van een wij-, een clubgevoel met collectieve trots. Bijeenkomsten alleen is niet genoeg.
6. Structuur volgt inhoud én is onderschikt aan persoonlijk leiderschap ('je kunt het mooi bedenken maar of het gaat werken ligt aan leiders').
7. Heldere rolverdeling tussen bestuurder en werker, die verbindend in netwerken acteren.
8. Competente mensen, en de daadwerkelijke bereidheid tot samenwerken op bestuurlijk en uitvoerend niveau, maken (of breken) de samenwerking.
9. Knip in financiering van organisatie/basis en projecten.
10. Clusterfilosofie, gebaseerd op triple helix (3xO) gedachte met ondernemers-overheid-onderwijs/onderzoek.

En vervolgens vertaalden we dat naar hoe de bestuurlijke invulling per *hotspot* (en gezamenlijk) geregeld zou moeten worden en welke taken en bedragen daarbij zouden hoorden. Het advies werd, anders dan in 2007, nagenoeg geheel overgenomen, en de hotspots zijn ermee aan de slag gegaan. En voor mij persoonlijk werd het nog spannender, want ik werd door de hotspot Rivierenland gevraagd om het aldaar te komen implementeren en de transitie van de 'oude hotspot' naar 'de nieuwe hotspot in Logistics Valley' te faciliteren. Of zoals de bestuurder zei: 'Je hebt het mooi opgeschreven, kom het nou maar eens doen.'

In een zorgvuldig en transparant transitiepad hebben we de oude Logistieke Hotspot Rivierenland, samen met het Platform Transport en Logistiek Rivierenland in de zomer van 2019 samen laten opgaan in de nieuwe Logistics Valley Rivierenland, een van de drie hotspots van Logistics Valley. En uiteraard hebben we de besturing ingeregeld conform het advies. We hebben een

BESTUURDERS MOETEN HET FUNDAMENT ONDER DE SAMENWERKING VORMEN



'JE HEBT HET MOOI OPGESCHREVEN, KOM HET NOU MAAR EENS DOEN.'

triple helix bestuur van zes personen: drie ondernemers met een verfijnde verdeling (geografisch, groot-klein, vervoerders-verladere, etc.), twee overheden en één namens het onderwijs. Juridisch is er gekozen om een eenvoudige stichting op te richten. Persoonlijk leiderschap is daarbij het vertrekpunt voor de bestuurders, en daar hebben zij volmondig 'ja' op gezegd. De bestuurders vormen het bestuurlijk fundament, eigenaarschap en korte lijntjes naar elkaar als het nodig is vanuit de visie en vertrekpunten van de hotspot. Ze houden elkaar vast in goede, maar vooral ook in slechte tijden als het echt spannend wordt. Ze spreken elkaars taal en begrijpen elkaar (steeds beter). Ze beseffen dat ze samen werken aan een sterk regionaal speelveld en innovatie, en dat ze daarvoor ook soms buiten hun comfortzone moeten acteren. Ze besluiten over zaken als visie, strategie en werkwijze; de inhoudelijke, organisatorische en financiële kaders en prioriteiten waarbinnen gewerkt wordt via de jaarplannen. Over thema's en projecten, de lijn naar ondernemers en gemeenten in de regio, de branding, marketing & promotie en uiteraard de steun aan Logistics Valley als geheel en collega-hotspots, inclusief wat slim is om samen op te pakken. En het bestuur stuurt de werker van de hotspot aan en heeft deze als uitvoerder beschikbaar.

Tenslotte

Samenwerken moet nut hebben. Want samenwerken lukt het best in je eentje, met anderen maakt het alleen maar lastig. Dat doe je alleen als het meerwaarde heeft. Bestuurders horen te laten zien dat zij de regionale samenwerking steunen. Niet door er hoog boven te gaan zweven en te vluchten in structuren. Maar juist onder het maaiveld: om dienstbaar, vanuit persoonlijk commitment, elkaar vanuit visie en wederzijds begrip stevig vast te houden. Het zijn de sterke schouders van netwerkleiders die de zware lasten van het regionale belang kunnen dragen. En dat is echt wel even wennen, maar het leidt tot mooie samenwerkingsresultaten.

En geachte bestuurder wees gerust, het gaat echt wel rondzingen dat u onder het maaiveld een belangrijke bijdrage levert ...

Frank Engelbart is partner bij Rijnconsult en al meer dan 30 jaar bezig met samenwerkingsverbanden. Daarvan al 15 jaar adviseur van regionale samenwerkingsverbanden zoals Greenport Boskoop, Greenport Venlo, AgriFood Capital, Food Valley, Greenport Arnhem-Nijmegen, Laanboomcampact en the Green Connection. Hij is parttime programmanager Fruitpact (sinds 2007) en directeur Logistics Valley Rivierenland (sinds 2017). Hij schreef in 2007 de MBA-thesis De kunst van samenwerken, organisatie en besturing van samenwerking in greenports.



[Download en deel online >>](#)