

# Samenvatting

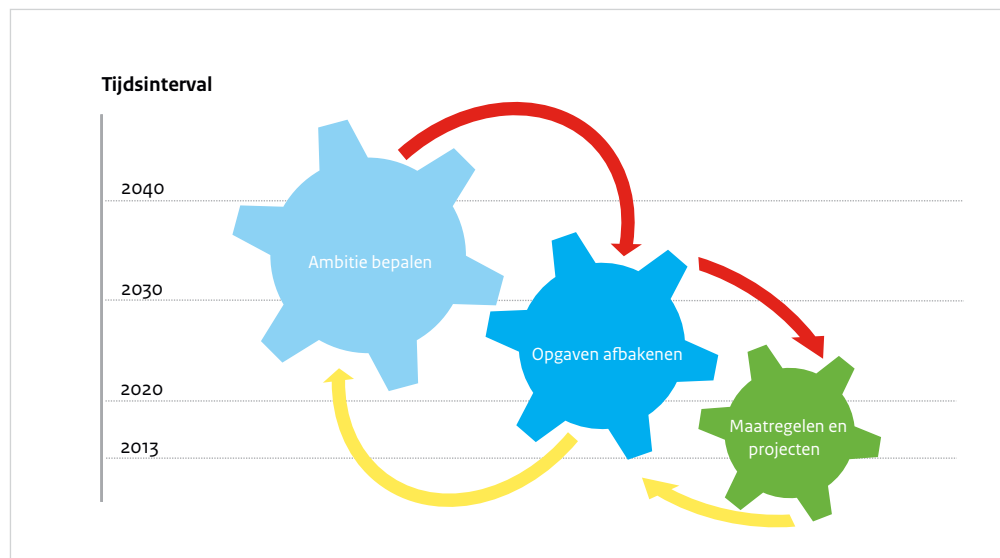
Dit rapport beschrijft stappen om gebiedsagenda's 'adaptief' te maken. 'Adaptief' betekent hier dat onzekerheden, kansen en onverwachte ontwikkelingen bewust in de ambities en opgaven van gebiedsagenda worden meegenomen. Het stappenplan komt voort uit een onderzoek van het KiM, dat is uitgevoerd in opdracht van de afdeling MIRT van het directoraat-generaal Ruimte en Water (DGRW) van het ministerie van Infrastructuur en Milieu (IenM).

## Gebiedsagenda's: opgaven als verbindende schakel

Gebiedsagenda's beschrijven de nationale, regionale en gezamenlijke ambities, opgaven en projecten/maatregelen binnen de verschillende regio's in Nederland. De ambities binnen een gebiedsagenda hebben een strategisch karakter; ze verbinden nationale en regionale visies en interesses en geven een ontwikkelrichting voor de komende decennia. Een ambitie wordt uitgewerkt in opgaven, die in feite het verschil zijn tussen de ambitie en de huidige situatie. Deze opgaven worden vervolgens uitgewerkt in concrete projecten, die zich richten op de korte tot middellange termijn.

Bij een adaptieve samenstelling van een gebiedsagenda komen projecten idealiter logisch voort uit de vastgestelde ambitie(s). Dat is echter niet altijd het geval: er kan een groot zitje zitten tussen de ambitie en de bijbehorende projecten. In de gebiedsagenda zouden opgaven dan de verbindende schakel moeten zijn.

Figuur 1 'Conceptualisering' van de totstandkoming van gebiedsagenda's.



Figuur 1 visualiseert de totstandkoming van een gebiedsagenda door middel van drie tandwielen, die staan voor de drie componenten van een gebiedsagenda: ambitie(s), opgaven en maatregelen/projecten. Deze componenten hangen onderling samen, haken op elkaar in en brengen elkaar in beweging.

Het model is trapsgewijs opgebouwd. Een hoger gelegen tandwiel heeft daarbij een langere tijdshorizon en een meer strategisch karakter dan het tandwiel eronder. Een geselecteerde ambitie 'stroomt' dus als het ware naar het opgavenwiel<sup>1</sup>, waarna de geselecteerde opgaven op hun beurt naar het projectenwiel 'stromen'.

<sup>1</sup> In de mechanica zou het middelste wiel naar links draaien; voor de conceptualisering is de procesrichting naar rechts.

### Stappenplan: scannen en selecteren van opgaven

Binnen elk van de drie tandwielen – ambities, opgaven en maatregelen/projecten – vindt telkens een proces plaats van scannen en selecteren. In dit rapport kijken we vooral naar de verbindende schakel tussen ambitie en projecten: de opgaven. Voor dit opgavenniveau zijn vier stappen uitgewerkt in een stappenplan: scannen, selecteren/verdiepen, afspraken maken en monitoren.

**Stap 1: Scannen.** In de eerste stap worden opgaven gegenereerd die kunnen bijdragen aan het bereiken van de ambitie. Daarnaast bestaat deze stap uit een globale verkenning van mogelijke onzekerheden.

**Stap 2: Selecteren/verdiepen.** De opgaven uit Stap 1 worden tegen elkaar afgewogen op verschillende criteria, zoals effectiviteit en synergie (bijvoorbeeld de samenhang tussen domeinen als ruimte, mobiliteit en water). Op basis daarvan worden concrete opgaven geselecteerd en in volgorde gezet (in tijd en naar fysiek gebied). Daarnaast worden de belangrijkste onzekerheden bepaald en gekoppeld aan de geselecteerde opgaven.

**Stap 3: Afspraken maken.** In de derde stap maken alle betrokken partijen duidelijke afspraken over de taak-, verantwoordelijkheids- en rolverdeling. Deze afspraken worden vastgelegd in een *commitment package*. Zo moet er onder meer overeenstemming zijn over de selectievoorwaarden uit Stap 2 en over de indicatoren die de gewenste beleidsprestaties en daarmee samenhangende kantelpunten moeten meten. Bepaalde afspraken hieromtrent zouden kunnen worden gemaakt tijdens de bestuurlijke overleggen.

**Stap 4: Monitoring.** In de vierde en laatste stap gaat het om het monitoren van de vastgestelde kantelpunten en prestaties. Dat kan periodiek gebeuren, bijvoorbeeld één keer in de vier jaar. Op dat moment kan ook worden vastgesteld of een bepaalde opgave moet worden aangepast of naar een andere tijdstip moet worden verschoven. Dit is dan in feite het begin van een nieuwe cyclus van scannen en selecteren. Dit cyclische karakter is kenmerkend voor deze adaptieve benadering van gebiedsagenda's.

### Andere invalshoek

Eerder onderzoek rond adaptieve aanpak in het algemeen of gebiedsagenda's in het bijzonder is vooral gericht op het project- of programmaniveau, dus als de ambities en opgaven al zijn geformuleerd. Het KiM-onderzoek achter dit rapport heeft een andere invalshoek en is expliciet gericht op de opgaven.

Het stappenplan is nog niet in de praktijk toegepast; het KiM adviseert om er eerst mee te gaan 'proefdraaien'. Dat vraagt om een andere benaderingswijze dan gebruikelijk: de betrokken partijen moeten niet zozeer denken vanuit concrete projecten, maar vooral vanuit de mogelijkheden om verbindende *opgaven* adaptief te maken.