

2013

Narratief Bodem en Water v5

De kracht van de praktijk



Govert, Gemma, Remco, Geert-Jan, Marco

Bodem+

14-6-2013

*"We weten eigenlijk niets, maar we lopen
er wel iets over te vinden."*

Narratief Bodem en Water

Versie 5

Inhoud

Samenvatting	5
1 Narratief Bodem en Water	10
1.1 Een kwestie van cultuur	10
1.2 Observaties vanuit de praktijk: het gaat moeizaam... ..	11
1.3 Bodem- en watersysteem als geheel	14
1.4 Beeldvorming en gevoel voor realiteit	15
1.5 Dit Narratief	18
2 Verleden, heden en toekomst?	20
2.1 Systeemleer: drie soorten feedback	20
2.2 Geschiedenis: negatieve feedback domineert.....	22
2.3 Huidige toestand: ontdekkingen op grensvlakken	25
2.4 Vraagstukken tussen wal en schip en nieuwe problemen.....	26
2.5 Positieve feedback	28
2.6 Vertraagde feedback	29
2.7 Herijking in feedbacks	33
2.8 Cultuurverandering	34
2.9 De werking van tijd	35
3 Interessante processen op de grensvlakken	38
3.1 Water en de zandbak van samenwerking	38
3.2 Grondwater.....	39
3.3 Natuur en landbouw	39
3.4 Grondbeheer en duurzaamheid.....	41
3.5 Water in de stad	42
3.6 Tolkfunctie	42
3.7 Buitenland.....	43
3.8 Is de crisis een kans?	44
4 De uitdaging met drie natuurlijke lijnen	47
4.1 Focus op gezondheid van bodem- en watersystemen	47
4.2 Omarming van complexiteit	50
4.3 Aandacht voor grondhouding	56
5 Focus op gezondheid van bodem- en watersysteem	59
5.1 Uitdaging	59
5.2 Bodem- watersysteem: één geheel met de bovengrond?	59

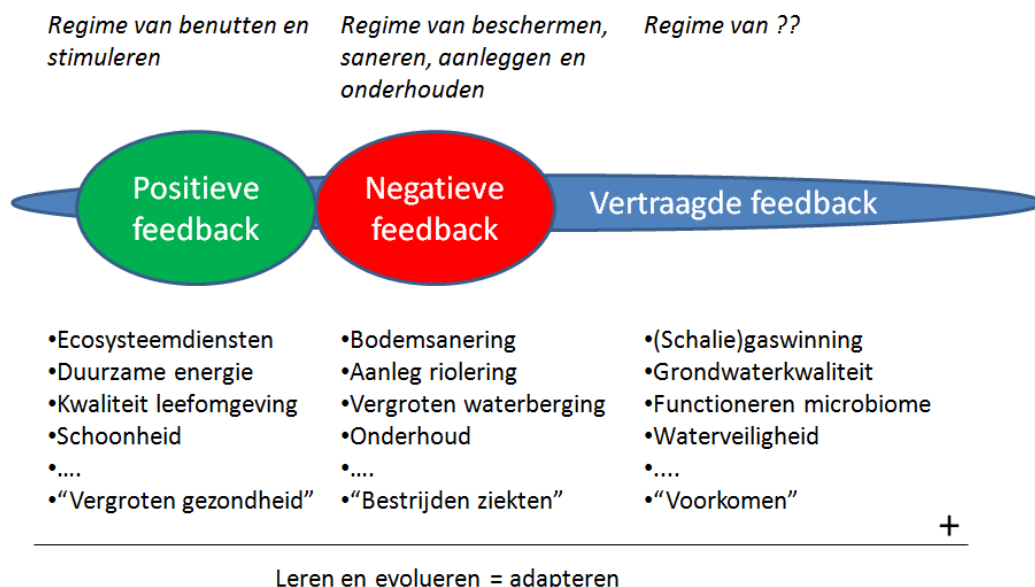
5.3	Landelijk gebied.....	61
5.4	Stedelijk gebied	62
5.5	Werken vanuit de inhoud.....	66
5.6	Gebiedsgericht grondwaterbeheer	67
5.7	Verdienmodellen.....	67
6	Omarming van complexiteit	69
6.1	Kenmerken van het bestaande regime.....	69
6.2	De strijd tussen regimes	72
6.3	Ingewikkeldheid	75
6.4	Contouren van het nieuwe regime.....	77
6.5	Klein, concreet en lokaal	81
6.6	Top Down versus Bottom Up.....	83
6.7	Begint eer ge bezint?	85
6.8	Betrekken van bestuurders en politici.....	87
6.9	Kennislabs	88
6.10	Vormen van aanbesteden	89
7	Aandacht voor grondhouding.....	91
7.1	Dapperheid	91
7.2	Vrijblijvendheid?	93
7.3	Stug doorzetten en maathouden	93
7.4	Coaching	94
7.5	Nieuwsgierigheid en interesse.....	94
7.6	Mentaliteit	96
7.7	Het belang van de technische blik.....	97
7.8	Kritisch zijn	97
7.9	Zoeken naar de juiste plaats	98
8	Handelingsperspectief.....	99
8.1	Rijk en provincies: speciale aandacht voor vertraagde feedback.....	99
8.2	Water- en bodemcoalities.....	101
8.3	Gemeenten en waterschappen	103
8.4	Nieuwe werkvormen.....	105
8.5	Inhoudelijke instrumenten.....	108
8.6	Epiloog.....	110
	Bijlage: Mensen die aan het woord komen.....	111

Samenvatting

Een samenvatting van een Narratief is een *contradictio in terminis*, want het kenmerkende van een Narratief is dat vele mensen op verhalende wijze aan het woord komen - letterlijk geciteerd - en het een detail kan zijn, dat ene zinnetje, waardoor lezers geïnspireerd raken. In een samenvatting worden de kleine interessante ribbeltjes in het landschap van werken aan een fraaiere leefomgeving uitgevlakt en gaat het narratieve karakter verloren. Toch doen we een poging, want de verhalen die betrokkenen vertellen hebben we gegroepeerd in een gezamenlijke verhaallijn.

Herijking van feedbacks

Dit Narratief gaat over Bodem en Water. De bodem waarop mensen werken, wonen en recreëren is nauw verweven met water, en toch werken de professionals die zich met bodem en water bezighouden voor een belangrijk deel langs elkaar. Ons gevoel zegt dat deze mensen elkaar veel te bieden hebben en dat ze elkaar daarom moeten treffen in natuurlijke allianties. Maar dat gaat niet vanzelf... zo blijkt. Bodem en Water blijken verschillende werelden te zijn - culturen - en zich te bedienen van andere woorden.



Centraal in zowel de analyse als het zoeken naar verbeteringen staat bovenstaande figuur, in dit Narratief te vinden aan het begin van hoofdstuk 2. Daarin worden drie vormen van feedback getoond. We spreken in de beleidswereld over *negatieve feedback* als we bezig zijn waargenomen problemen kleiner te maken. Normen spelen daarbij een belangrijke rol. Een waargenomen situatie wordt getoetst aan de norm en als deze wordt overschreden, worden acties ondernomen. Bij *positieve feedback* worden positieve waarden versterkt. Een ongeremde positieve feedback resulteert in een sneeuwbaaleffect of - hoe sommigen het noemen - een olievlekwerking. In complexe processen werken negatieve en positieve feedback op elkaar in en resulteren in boeiende patronen, vaak treffend beschreven door mensen die in dit Narratief aan het woord komen.

Het bijzondere van zowel bodem als water is dat er sprake is van *vertraagde feedback*. Dat wil zeggen dat de effecten van ingrepen in het bodem- en watersysteem pas vele decennia later kunnen worden waargenomen of mogelijk voor velen immer verscholen blijven. Gaswinning resulteert na vele jaren in aardbevingen met schade aan woningen en waterkeringen worden ontworpen op situaties die hopelijk nooit optreden. Duidelijk is dat een overheid nodig is om de belangen die samenhangen met vertraagde feedback af te wegen en daar keuzes in te maken.

Het punt waar we ons nu bevinden, vraagt om een herijking in aandacht voor de drie vormen van feedback in beleid, uitvoering en beheer. De laatste decennia hebben vooral in het teken gestaan van negatieve feedback en omdat betrokken professionals zich richtten op hun eigen normdomein, was het ook niet echt nodig voor Bodem en Water om elkaar op te zoeken. Maar zowel bij positieve feedback als vertraagde feedback hebben de werelden elkaar nodig.



Bomen zijn complex... toch kunnen we ervan genieten.

Beeldvorming en ingewikkeldheid

Constatering is dat professionals in hun eigen normdomein vooral expliciete kennis en informatie uitwisselen en impliciete kennis - zoals de ervaringskennis van bestuurders en medewerkers in het veld - onderwaarden. Ze werken steeds meer vanaf het papier naar de praktijk toe. De praktijk moet voldoen aan wat op papier is geformuleerd. Dat heeft lange tijd goed gewerkt - het is de kracht van beleid ingericht volgens de lijnen van de negatieve feedback - maar resulteert nu in versnippering en gebrek aan gevoel voor realiteit. "We *weten* steeds meer, maar *begrijpen* steeds minder." Betrokkenen vormen beelden van de werkelijkheid die onvolledig zijn of gewoonweg niet kloppen. De gaten die daardoor vallen worden gedicht met nieuwe regels, normen, wetten, protocollen, richtlijnen, handboeken, afspraken, intentieovereenkomsten, contracten, beleidsuitgangspunten, etc. Dat noemen we ingewikkeldheid. Veel inspanning is nodig om de weg te vinden door deze ingewikkeldheid heen. We kunnen het volgende stellen: "Het is *complex*, maar we maken het *ingewikkeld*." Complexiteit en ingewikkeldheid zijn communicerende vaten. Hoe meer we de (natuurlijke) complexiteit onderdrukken, hoe groter de (papierene) ingewikkeldheid wordt. In de herijking van de drie vormen van feedback zoeken we dan ook naar een nieuwe balans tussen

complexiteit en ingewikkeldheid. De praktijk laat zien - het Narratief toont vele fraaie voorbeelden - dat als mensen de complexiteit opzoeken en over de grenzen van hun vakgebied heen kijken, ze mooie dingen kunnen realiseren. Het werk wordt er uitdagender door. Voor deze mensen zijn bodem en water samenhangende elementen in een leefomgeving die vraagt om subtiele, liefdevolle ingrepen. Door de praktijk als vertrekpunt te nemen en papieren afspraken vooral te gebruiken als steun in de rug, gaan ze meer begrijpen van wat zich in de werkelijkheid voltrekt.

Drie natuurlijke lijnen voor verbinding Bodem en Water

Dit Narratief begint met de constatering dat de verbinding van Bodem en Water vooral een kwestie is van cultuur en minder van structuur. En een cultuur kun je niet afdwingen... deze komt voort uit wat we doen en deden. Hoofdstuk 4 begint dan ook met een citaat van de Franse filosoof Edgar Morin “Scheid niet dwingend dat wat van nature verbonden is en verbind niet dwingend dat van nature gescheiden is.” De inzet van dit Narratief is dan ook om lijnen van natuurlijke verbinding te vinden. Op basis van de verhalen die mensen vertellen hebben we er drie gedestilleerd:

1. Focus op de gezondheid van bodem- en watersystemen;
2. Omarming van complexiteit;
3. Aandacht voor grondhouding.

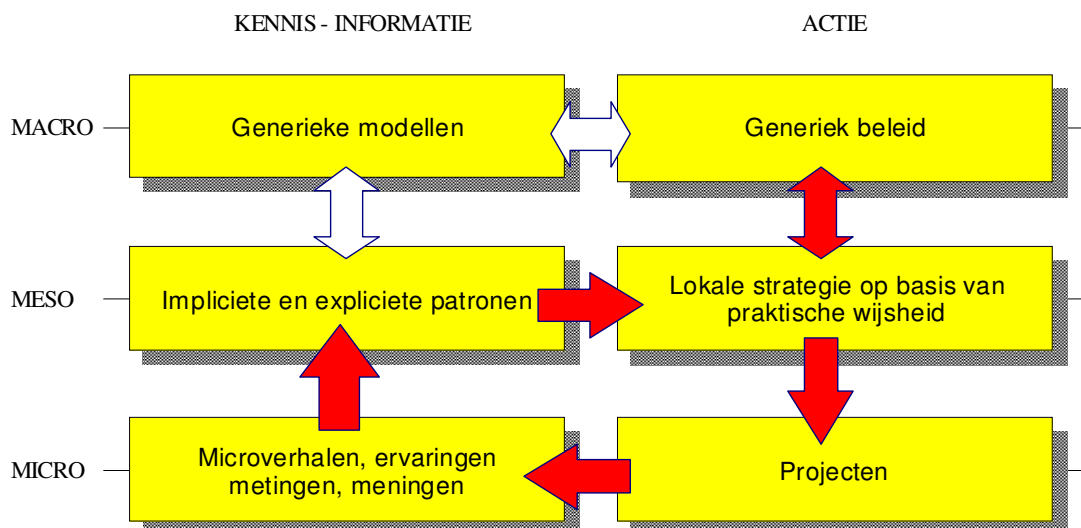
Het blijkt dat als de aandacht zich richt op de versterking van positieve waarden in de leefomgeving, bodem en water op natuurlijke wijze in beeld komen en betrokken professionals op bijna vanzelfsprekende wijze wegen voor samenwerking vinden. Daarvoor moeten ze bereid zijn complexiteit in hun werk toe te laten en zelfs te omarmen, wat een kwestie van loslaten is. Niet alles kun je van bovenaf afdwingen, zij het dat processen van vertraagde feedback doorgaand vragen om een actieve overheidsbemoeienis. Dat vraagt om aandacht voor grondhouding... Ethos! Niet alles kun je oplossen met kennis... Logos. Het is kunst om te accepteren dat complexe processen onzekerheden vertonen. Het vraagt ook om interesse te tonen voor in wat zich in de praktijk voltrekt en nieuwsgierig te zijn naar de verhalen die mensen in de praktijk vertellen.

	Moreel		Historisch
	Juridisch		Logisch
	Esthetisch		Psychisch
	Economisch		Ecologisch
	Sociaal		Chemisch
	Linguïstisch		Fysisch

Focus op de gezondheid van bodem- en watersystemen

De laatste jaren is in de bodemwereld de aandacht sterk gericht geweest op de chemische kwaliteit van de bodem. Dat raakt aan slechts één van de hierboven vermelde twaalf aspecten. Het blijkt dat als je het volle spectrum van aspecten in beeld brengt en daar waarden aan verbindt, er boeiende

processen ontstaan waar bodem en water als een vanzelfsprekendheid ontmoeten. Neem bijvoorbeeld stadslandbouw. Alle aspecten komen hierbij in het spel en op het moment dat bodem- en waterdeskundigen over de volle breedte in dialoog gaan, blijkt veel mogelijk. In hoofdstuk 5 vertellen mensen over het denken in 3D, het verbinden van bodem en water met de ruimtelijke ordening, waterberging in de bodem, het vormgeven van groenblauwe zones in het stedelijk gebied, het opslaan van energie in grond- en oppervlaktewater, gebiedsgericht grondwaterbeheer, verdienmodellen... en nog veel meer.



Schematisering van het nieuwe regime.

Omarming van complexiteit

Het omarmen van complexiteit is niet iets "dat je effe doet." Het staat voor een nieuw paradigma, een nieuw regime. Dit nieuwe regime conflicteert regelmatig met het bestaande regime van controle en beheersing, de negatieve feedback, waardoor de ingewikkeldheid nog steeds toeneemt, ondanks de roep van de politiek om het aantal regels te verminderen. Je kunt namelijk niet de ingewikkeldheid verminderen als je gelijktijdig niet meer complexiteit toelaat. Centraal in hoofdstuk 6 staat de inrichting van een mesoniveau tussen macro- en microniveau in. Dat is schematisch weergegeven in bovenstaande figuur, in het Narratief te vinden in 6.4. Op mesoniveau worden generieke en specifieke principes samengevoegd, waarbij de waarnemingen op microniveau niet worden gereduceerd tot data. Mensen vertellen in dit Narratief verhalen over de Europese kaderrichtlijn Water (KRW), verontreinigingen in het grondwater met chloorkoolwaterstoffen, gemeenteambtenaren, de Ecologische Hoofdstructuur (EHS), taalgebruik, ruilverkaveling op de Burd, het verontdiepen van Rijnhaven, het fietsen met een wethouder en nog veel meer. Deels wordt het nieuwe regime opgevat als 'bottom up' in plaats van 'top down.' Dat echter is juist een ontkenning van complexiteit. Het gaat om de juiste balans tussen beide en voorlopig betekent dat, dat veel meer 'bottom up' moet worden gewerkt: van de praktijk naar het papier toe.

Aandacht voor grondhouding

De kern van wat je zou kunnen duiden als de benodigde grondhouding voor omgaan met complexiteit, raakt aan het principe dat je oorzaken van "waarom het niet lukt" niet uitsluitend buiten jezelf zoekt, in de wereld van "hullie en zullie." Want wie de oorzaak buiten zichzelf plaatst,

plaatst ook de oplossing buiten zichzelf. Het gaat erom te onderzoeken wat je zelf kunt doen en welke allianties je moet vormen om daadwerkelijk iets positiefs voor elkaar te krijgen. Dat geldt voor betrokkenen op alle niveaus. Begrippen die mensen inbrengen in dit Narratief zijn onder andere: dapperheid, stug doorzetten, het tonen van interesse, enthousiasme, energie, kritisch zijn en gevoel ontwikkelen voor de juiste plaats en het juiste moment. Een belangrijke uitdaging is om minder achter de beeldbuis te zitten en minder te vergaderen en in de tijd die daardoor vrijkomt meer in het veld aanwezig te zijn, daar waar de verhalen ontstaan en verteld worden. Dat is een echte trendbreuk.

Handelingsperspectief

In het proces van herijking van de drie vormen van feedback beginnen we niet bij nul. Er zijn reeds vele ervaringen opgedaan met het nieuwe regime en ook lopen er interessante processen die waardevolle bouwstenen leveren. Zo werk de bodemwereld aan STRONG (de structuurvisie voor de ondergrond) en de waterwereld aan het nieuwe Deltaprogramma. Beide hebben een belangrijke focus op de vertraagde feedback en regelmatig ontmoeten bodem- en watermedewerkers en bestuurders elkaar. Een aantal bestuurders heeft zowel Bodem als Water in de portefeuille. Ook worden er nieuwe instrumenten ontwikkeld voor de verbinding van bodem, water en ruimtelijke ordening, zoals gemeentelijke en provinciale structuurvisies met 3D inbreng en de gidsprincipes voor het vormgeven van groene allianties. Het Ministerie van Infrastructuur en Milieu zet met de Watercoalitie zwaarder in op adaptieve sturing, waarbij niet meer wordt gestuurd op basis van "de regels en de pegels" alleen. Rond projecten in de praktijk vinden mensen elkaar.

Gebruikelijke werkvorm	Nieuwe werkvorm
Projectgroep, stuurgroep, werkgroepen, klankbordgroep...	Werkplaatsen
Integraal, compleet, ingewikkeld	Klein, lokaal en concreet
Met medewerkers uit verschillende disciplines of posities bij besluitvorming	Met medewerkers en bestuurders uit tenminste vier van de vijf 'Sferen' (zie figuur 8.2)
Over een project	Binnen een project
Werken aan consensus en draagvlak in vergaderingen en participatieve sessies	Narratieve benadering, werkend aan een gezamenlijk verhaal
Focus op Logos	Focus op Ethos
Resultaat: een ontwerp of een plan	Resultaat: een 'Speech Act'

Veel van wat aan principes voor werken in het nieuwe regime is ingebracht, komt terug in Werkplaatsen (zie tabel hierboven). In Werkplaatsen worden waarden van de aloude Gilden herontdekt en gecombineerd met moderne technieken en nieuwe inzichten over Governance. Het accent ligt sterk op 'doen' in plaats van 'praten over doen.' Alleen door te werken aan kleine, lokale en concrete vraagstukken kan door het pessimisme heen worden gebroken dat zich vormt als betrokkenen echt gaan begrijpen hoe de vork in de steel steekt in de praktijk. Ervaringen bij waterschappen tonen aan dat het kan. Werkplaatsen verknopen negatieve, positieve en vertraagde feedback. Door de inbreng van impliciete kennis - door het vertellen van verhalen aan elkaar - komen processen in beweging. In de dialogen die ontstaan passen mensen de beelden die ze hebben gevormd aan.

1 Narratief Bodem en Water

Dit verhaal gaat over twee werelden die elkaar de laatste jaren een beetje uit het oog zijn verloren en nu (her)ontdekken dat ze veel voor elkaar kunnen betekenen: Bodem en Water. Bodem en water zijn met elkaar verbonden, maar - gek genoeg - niet de mensen die er op professionele wijze mee bezig zijn. Integraliteit is dan ook geen probleem voor de fysieke werkelijkheid, en ook niet voor leken, maar vooral voor medewerkers van overheden die vanuit hun formele verantwoordelijkheden bezig zijn met het ontwikkelen van beleid en de implementatie daarvan. Bodem- en waterprofessionals schrijven aparte nota's, kennen verschillende wetten, lezen verschillende magazines en bezoeken verschillende conferenties en symposia. Tevens zitten ze binnen organisaties vaak op verschillende afdelingen. De uitdaging is om Bodem en Water te verbinden, *zonder reorganisatie*. In voorliggend Narratief worden daartoe drie natuurlijke lijnen benoemd en uitgewerkt: (1) focus op de gezondheid van bodem- en watersystemen, (2) de omarming van complexiteit en (3) aandacht voor grondhouding.

1.1 Een kwestie van cultuur

In de inleiding hierboven staat met nadruk vermeld 'zonder reorganisatie.' Lambert Verheijen, dijkgraaf bij Waterschap Aa en Maas zegt tijdens zijn inleiding op Bodembreed (28 november 2012) hierover het volgende: "Als je mij vraagt van 'hoe zie je nu de toekomst van de bestuurlijke vormgeving van het bodem- en watersysteem?' dan moet je dat niet zoeken in de structuurdiscussie, maar zal het vooral een kwestie zijn van de cultuur van samenwerking, van netwerken, waarbij provincies en waterschappen heel veel met elkaar kunnen delen, maar waar het niet de simpele oplossing is van 'dan moeten ze met elkaar fuseren of samenvloeien.' Dat zou een veel te makkelijke oplossing zijn om te denken dat je daarmee de problematiek van sectorale regelgeving doorbreekt." De reflex om te willen reorganiseren zullen we moeten onderdrukken. Voor de komende jaren is het belangrijk dat betrokkenen zich richten op de inhoud van hun werk en minder op het energievretende positiespel dat kenmerkend is voor reorganisaties. Geef mensen de kans op de spannende grensvlakken tussen disciplines fraaie 'dingen' te doen, zonder daarvoor direct in een andere afdeling of een andere organisatie te worden geplaatst.

"Als je mij vraagt van 'hoe zie je nu de toekomst van de bestuurlijke vormgeving van het bodem- en watersysteem?' dan moet je dat niet zoeken in de structuurdiscussie, maar zal het vooral een kwestie zijn van de cultuur van samenwerking."

Marco Vergeer van Royal Haskoning DHV, één van de auteurs van dit Narratief, geeft aan dat culturen snel kunnen veranderen: "Bij de opening van 'bewust bodemgebruik' trad Jetty Mathurin op, een Surinaamse cabaretière. Zij vertelde dat mensen in Suriname goed de relatie met de bodem snappen. Ze gaan er heel zuinig mee om. Ze zijn daar weggetrokken naar Nederland en weggestopt in steden, met heel veel asfalt en trottoirs en dergelijke, en pleuren nu gewoon hun afval op de straat, want de relatie met de bodem is verdwenen. Dat is dus in één generatie gebeurd. Een cultuur kan

heel snel afgebroken worden, als mensen in een andere omgeving terecht komen. Dit is een negatief voorbeeld, maar volgens mij gaat het ook op bij positieve veranderingen."

1.2 Observaties vanuit de praktijk: het gaat moeizaam...

Op het moment dat we werelden met elkaar willen verbinden, ontmoeten we complexiteit... een begrip dat regelmatig opduikt in dit Narratief. "Het is complex!" Deze complexiteit laat zich niet zondermeer beteugelen. Zij presenteert zich vaak in de vorm van paradoxen. Bijvoorbeeld, aan de ene kant hoor je mensen zeggen dat we processen zoveel mogelijk SMART moeten maken: Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden. Vooral managers willen 'het' graag SMART maken, want anders verwordt een proces tot chaos. Aan de andere kant hoor je dat je, als je iets wilt bewerkstelligen, processen juist niet SMART moet maken, want dat is de doodsteek voor een levend proces. Het haalt de creativiteit eruit. Juist door chaos toe te laten, krijg je ruimte voor verandering. Niet zelden gebeurt het bij een paradox dat kampen tegenover elkaar komen te staan, met voorstanders en tegenstanders, alsof één van hen gelijk heeft. Maar beide hebben zowel niet als wel gelijk. Dat karakteriseert complexiteit. Je kunt best SMART afspraken maken, met respect voor het levende proces en de creativiteit. Dat vraagt wel om een inleving in elkaar en het is de kunst de schoonheid in te zien van het spel dat daaruit volgt. In voorliggende Narratief zullen nog meer paradoxen in beeld komen.

Medewerkers die actief bezig zijn in de praktijk rond bodem en water worstelen met de problematiek van de verbinding. Velen zien dat Bodem en Water elkaar veel te bieden hebben, maar op de één of andere manier gaat het erg moeizaam. Zo stelt Maarten Nypels, werkzaam bij de gemeente Rotterdam: "Ik ben nog steeds in hart en nieren een bioloog... het denken in systemen en netwerken. Ik vind het verbazingwekkend hoe dat verkokerd is geraakt, dat je erin geslaagd bent om water en bodem twee totaal verschillende werelden te maken. Hoe leg je dat aan iemand uit?"

"...dat je erin geslaagd bent om water en bodem twee totaal verschillende werelden te maken. Hoe leg je dat aan iemand uit?"

Samenwerking tussen medewerkers en met bestuurders

Ron Nap van de gemeente Apeldoorn legt uit dat als je met verbinding van werkvelden aan de slag gaat in de praktijk, je in eerste instantie veel medewerking krijgt en een goede teamgeest. Maar verderop in het proces wordt het lastiger: "Later kom je de regelgeving tegen. Op het moment dat je het begint in te bedden, merk je dat er heel veel *frustratie* gaat ontstaan, want dan moet het opeens passen in allemaal kaders. En dan heb je heel veel mensen die dat dan niet vinden. Dan wordt het spannend. Dan polariseert dat in zo'n groep die van nature wel een hele duidelijke verbinding had, waar mensen een partij vertegenwoordigen, wat eerst niet zo zichtbaar was, maar dan opeens wel. Dan moet je enorm oppassen dat je niet tegenover elkaar komt te staan. Dat is heel erg ellendig op zo'n moment. Dat gaat in de *beeldvorming* heel sterk werken."

Processen van samenwerking beginnen vaak leuk en inspirerend. Hoe vaak worden er geen hemelbestormende workshops 'op de heide' georganiseerd waarbij alle deelnemers aan het eind wildenthousiast zijn, op een wijze van "nu gaat het lukken." Dat is de fase van *ongeïnformeerd*

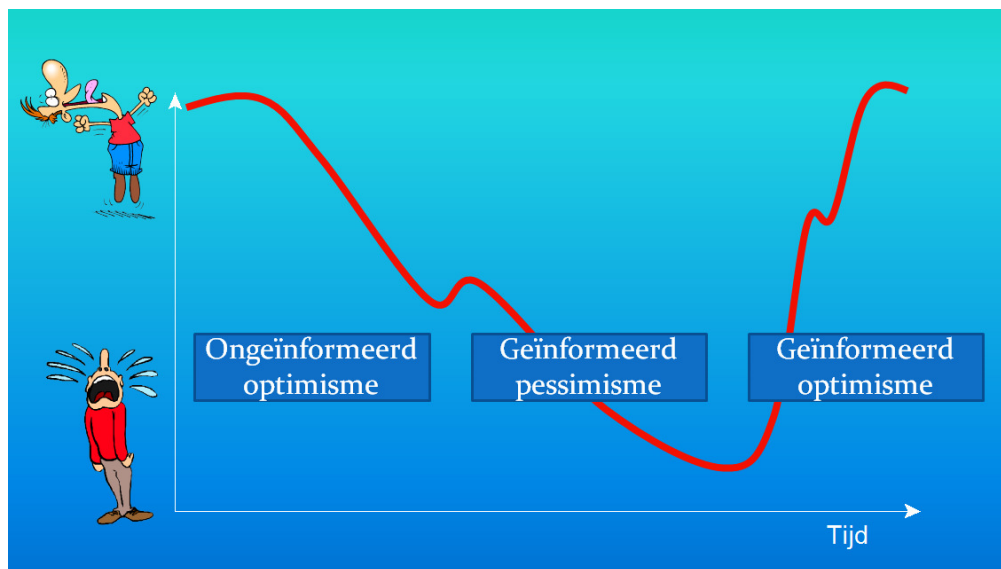
optimisme (zie figuur 1.1). Maar op het moment dat het concreet wordt en haalbare en aanvaardbare ver van elkaar verwijderd zijn, verbittert de samenwerking. Het is de kunst om door de zure appel heen te bijten en door te zetten richting geïnformeerd optimisme, maar de meeste processen blijven hangen in de fase van geïnformeerd pessimisme. Daarbij maakt Judith van Zuilen van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden duidelijk: "Dat je niet alleen met de buitenwereld te maken hebt, maar ook met bestuurlijke en interne dingen. Je bent helemaal *afhankelijk* van elkaar. Je kunt als ambtenaar helemaal vooruit lopen en het bestuur valt en er zit opeens een nieuw bestuur - dat is overigens bij ons nu niet het geval - dan kun je een hele andere werkelijkheid hebben."

Water is voor een belangrijk deel zichtbaar aanwezig. Maar van de bodem zien mensen vaak alleen de bovenkant. Ronald Bos van de gemeente Arnhem vertelt het volgende hierover: "In de Ruimtelijke Ordening denkt men nog steeds in maaiveld en hoog, en niet naar beneden. Ga maar eens in een bestemmingsplan kijken. Je mag geen halve meter te hoog, maar dertig meter te diep, is geen probleem. Voor hen houdt de netwerklaag op bij het maaiveld."

"Het is nog niet bij elk groot project gemeengoed," zo vervolgt Ronald: "Ik kom het nog steeds tegen van 'het gaat niet.' Het plaatje bovengronds is belangrijker dan of het ook mogelijk is. Niet iedereen is er even goed doordrongen van."

Govert vraagt: "Heb je daar een voorbeeld van?"

Ronald: "Ja, hiernaast. Hiernaast moeten mooie bomen komen die niet in de groenvisie zijn aangegeven. Maar het geeft wel een mooi plaatje. Echter, het gaat niet, want er liggen nog zes hoogspanningskabels. Niet geïnventariseerd."



Figuur 1.1. Drie stadia in een complex proces. Op de verticale as staat de stemming in de groep. Veel processen komen niet verder dan het tweede stadium.

De illusie van integrale visies

Sytske Postma - van Nieuwdenkers - zit in een commissie die de gemeenteraad in haar gemeente adviseert over ruimtelijke plannen. Zij vertelt: "Er is iets dat mij opvalt in die commissie. Dat valt ons met z'n allen op, want het zijn verschillende disciplines die daar bij elkaar zitten. Daar is ook zo'n

situatie van een visieachtig iets dat de gemeente heeft gemaakt. Deze gelooft dat het voldoende wervend is voor marktpartijen om te zeggen 'ja, we gaan daar wat doen.' Dan staat wet- en regelgeving effetjes in de weg. Dat is vaak een barrière. Er worden hele mooie inspirerende verhalen verteld over identiteit dit en identiteit dat, 'het gebied is een poort naar ...', allemaal mooi, maar als je dan kijkt naar de inrichtingsschets, dan denk ik 'ja, het gaat hier alleen over infrastructuur.' Hoe kun je enerzijds met droge ogen beweren dat je de identiteit van het gebied zo waardeert en het aan de andere kant gewoon om zeep gaat helpen? En op het moment dat je het daarover gaat hebben – tja, het zoomt toch in op een concreet probleem, dus niks integraal denken – dan zie je de luikjes dichtvallen. Ik vind dat ontzettend moeilijk en snap ook de praktische problemen wel. Dat is het spanningsveld. Hoe ga je daarin nu schakelen?"

Wat op papier staat, is nog geen werkelijkheid

Op papier, in een verwarmd kantoor met koffieapparaten op de gang, lijken veel plannen prachtig, maar vaak is er te weinig relatie met wat zich voltrekt in de praktijk... de wereld buiten. Herman van Rooijen, van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden, constateert: "Zo werkt het vaak wel ja... twintig wijze heren, die allemaal in de ivoeren toren blijven zitten, tekenen ideeën in op kaarten. En wat je dan merkt is dat ze denken te weten hoe mensen gaan reageren. 'Die boer zal het hier wel niet mee eens zijn.' Maar dat hebben ze hem niet gevraagd! Daarvoor moet je naar buiten. Daar maken we ons allemaal wel eens schuldig aan."

Fragmentatie

Vele mensen willen samenwerking, maar iedereen zit in een eigen vakje. Zo vertelt Maarten Nypels: "Als ik projectmanagers tegenkom, doen ze niets anders dan zeggen van – dit is een beroemde uitspraak die je hier om de twee minuten hoort – 'ben ik daarvan of ben ik daar niet van?' Je moet maar eens met een willekeurige projectmanager bij het projectmanagementbureau praten. Dan hoor je dat soort uitspraken. Zij zijn bezig een project te formuleren met één lijntje van A naar B. En daarna wordt het project opgeleverd." Maar er is geen één lijntje, en het eindpunt is geen B. Het gaat anders. Dat is het kenmerk van complexe processen. Je gaat naar B maar komt uit bij C. Dat heet met een mooi woord *emergentie*. In processen - en zeker niet in projecten - is er geen ruimte voor emergentie, terwijl C veel aantrekkelijker kan zijn dan B.

"Als ik projectmanagers tegenkom, doen ze niets anders dan zeggen van – dit is een beroemde uitspraak die je hier om de twee minuten hoort – 'ben ik daarvan of ben ik daar niet van?'"

De fragmentatie zit ook in de allocatie van budgetten, zo ervaart Ron Nap als hij in een project medewerkers van de afdeling Riolering ontmoet: "Dan kom je aan het budget van de rioolheffing. Ik vind dat een soort kramp. Bij alles wat je ook maar enigszins aan maatregelen bedenkt – het woord moet je niet eens in de mond nemen – gaat meteen de euroteller lopen. In ons project heeft dat veel haperingen opgeleverd. Zodra je met partijen oplossingen ziet en echte maatregelen kunt gaan ontwerpen, ontstaat een ontzettende angst om ook de rekening gepresenteerd te krijgen."

Stagnatie

Op de één of andere manier willen we bruggen slaan, processen laten stromen en fraaie dingen doen. Maar het lukt vaak niet. Het blijft hangen. Bert Satijn van het Water Governance Centre beschrijft tijdens TerrAgenda op 11 oktober 2012 het gevoel dat hij hierbij heeft: "Ik heb tien jaar in de bodem gewerkt en tien jaar in het water, en toch komen ze niet echt dichterbij. Hoe komt dat nou? Het is alsof je met z'n allen in een file terechtkomt. Je ziet elkaar niet eens. Aan de overkant, twintig kilometer verderop, staat iemand anders op jou te wachten... Zo is het met gebiedsontwikkeling ook. Je hebt verschillende invalswegen vanuit bodem, vanuit water, vanuit landbouw, vanuit recreatie, vanuit natuur. Je hebt elkaar allemaal nodig, je moet elkaar een zetje geven in de goede richting en dan gaat het rijden. Maar soms zie je die andere partij helemaal niet. Dus je weet niet met wie je zaken moet doen."

"We willen zelf wel, maar de anderen willen niet."

De oorzaak van de stagnatie zoeken we vaak bij de ander, bij "hullie en zullie." Vaak willen we zelf wel, "maar willen de anderen niet." Niet zelden zijn we te weinig zelfkritisch en overschatten we onze eigen kennis en inbreng, of zoals John de Ruiter van de gemeente Rotterdam het zo mooi zegt: "We weten eigenlijk niets, maar we lopen er wel iets over te vinden."

1.3 Bodem- en watersysteem als geheel

Het bodem- en watersysteem is één geheel, maar de mensen die eraan werken, werken versnipperd. Dat blijkt uit voorafgaande citaten. Er is sprake van *fragmentatie* en *stagnatie*. Mensen die proberen in de praktijk daadwerkelijk iets voor elkaar te krijgen, hebben daar last van. Lambert Verheijen maakt bij de inleiding duidelijk dat we de 'oplossing' daarvoor niet moeten zoeken in de structuur, maar in cultuur. "Laten we de waterschappen maar opheffen..." hoor je sommigen roepen, alsof daarmee dé oorzaak is weggenomen. Het verlangen om eenduidige lineaire relaties tussen oorzaak en gevolg te benoemen is niet of nauwelijks in te tomen. Maar het ontstijgt de kroegredeneringen niet, waar Piet en Klaas als trouwe drinkerbroeders tot diep in de nacht blijven kleven en na heel veel oude jenevertjes aan de kroegbaas onthullen dat "als de regering nou maar dit en dat doet, alle problemen zijn opgelost." Het liefst zien we onze leefomgeving als balletjes die netjes tegen elkaar botsen op een wijze die wordt beschreven door de wetten van Newton. Maar zo werkt het niet. Onze leefomgeving is complex, en zo ook de wijze waarop wij als mensen met die leefomgeving omgaan.

"Alles is overal en het is nooit wat het lijkt."

Maarten Nypels vertelt: "Tijdens de studie biologie leer je hoe complex biologische systemen in elkaar zitten, tot op het cellulaire moleculaire niveau aan toe. Het begint je te duizelen als je realiseert hoe de wereld in elkaar zit. Als er eenmaal een dingetje aan de gang gaat, dat je dan drie of vier mogelijkheden hebt, en dan komt er weer wat, en toch komt dat uiteindelijk weer bij elkaar. Je beseft hoe complex de dingen altijd in elkaar zitten. Ik kreeg microbiologie van een leraar die de eerste de beste les heel filosofisch begon met 'alles is overal.' Dat klinkt bijna religieus. Hij zei: 'in principe kan op elke plek in de wereld elke microbe, elke cel of elk virus zijn.' Je wordt daar geïmpregneerd met een manier van denken die inderdaad bijna letterlijk zegt 'alles is overal en het is nooit wat het lijkt.' Dat is de manier waarop je de wereld voortdurend aan het bekijken bent."

Hardware en software

In voorliggend Narratief proberen we deze complexiteit te begrijpen, vooral door veel mensen aan het woord te laten die op de één of anderen wijze zijn betrokken bij Bodem en Water. Door ervaringen met elkaar te delen, passen we onze beelden aan, zowel de beelden van elkaar als van wat zich afspeelt in de praktijk. In het handelingsperspectief dat daaruit voortkomt, maken we onderscheid naar de hardware en de software. Bij de hardware kijken we naar het bodem en water als een fysisch, chemisch en biologisch *systeem*. Onze beelden van wat voorgrond is en achtergrond, hoofdzaak en bijzaak, passen we aan en op basis daarvan gaan we op een andere wijze ingrijpen op dit systeem. Bij de software kijken we voornamelijk naar de wijze waarop we als *mensen* met elkaar omgaan en daardoor wel of niet in staat zijn maatregelen te nemen die getuigen van wijsheid. Net zoals bij computers krijgen we het meeste resultaat als hardware en software op elkaar zijn afgestemd.

"De ondergrond is een dimensie, geen thema. Bodemsanering is een thema."

Marion Visser van de gemeente Arnhem stelt: "De ondergrond is een dimensie, geen thema. Bodemsanering is een thema. Het thema leeft in de ondergrond, in die dimensie. Je hebt met zoveel verschillende thema's te maken. Het is net als bovengronds: een hele wereld apart. Daar moet je rekening mee houden." Door de ondergrond in onze systeembenadering op te nemen verandert een tweedimensionale werkelijkheid in een driedimensionale werkelijkheid, waar water in vele gedaanten doorheen kronkelt als een verbindend element. Tijd is een belangrijke vierde dimensie...

1.4 Beeldvorming en gevoel voor realiteit

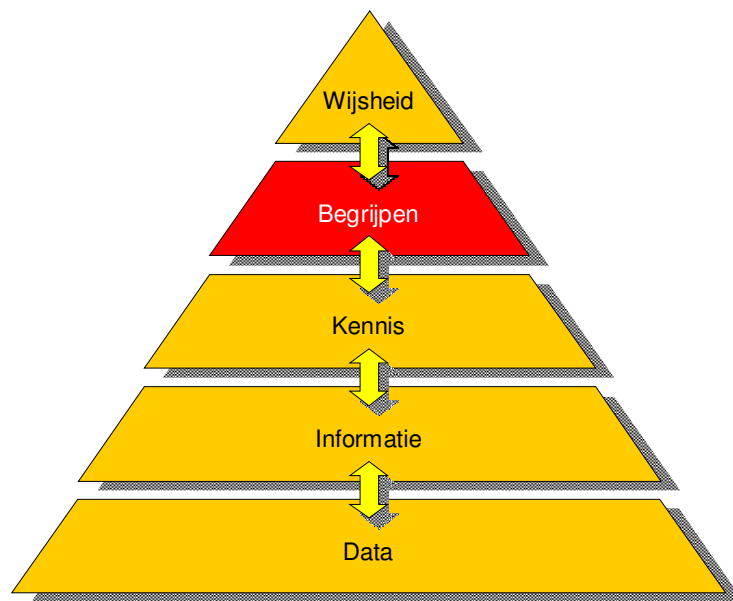
Een belangrijk uitgangspunt in voorliggend Narratief is dat veel frustraties voortkomen uit het feit dat we verschillende beelden hanteren, maar dat niet van elkaar weten. We delen onze beelden niet. We denken vaak dat we dezelfde beelden hebben en als in de loop van het proces blijkt dat dit niet het geval is, kan de bom barsten. We hebben dan een tijd lang langs elkaar gewerkt. Kinderen kunnen daar heel eerlijk in zijn. Zo vertelt Niek Knaap, manager bij Bodem+, het volgende verhaal: "Ik heb een dochter en die is zes. Een pittig ding. En met enige regelmaat levert ze mij enige spiegeltjes. In een bui van boosheid – want naar bed wilde ze niet – schreeuwde ze me toe: 'papa, ik *hoor* je wel, maar ik *luister* gewoon niet.' Daar kun je wat mee als vader." De manier waarop we als volwassenen met beelden omgaan, is vaak minder doorzichtig.

We denken vaak dat we dezelfde beelden hebben en als in de loop van het proces blijkt dat dit niet het geval is, kan de bom barsten.

Beelden veranderen

Roelof Westerhof (Royal Haskoning DHV) illustreert hoe beelden veranderen: "Het Veerweggebied in Culemborg werd altijd met afstand gekozen tot het lelijkste plekje van de stad. Dat stond in de krant: dat was de lelijkste plek, er is niets aan." Dat was het beeld van het gebied toen begonnen werd met een bodemproject. "Toen we aan de gang gingen," zo vervolgt Roelof, "stuitten we twaalf à vijftien

belangengroeperingen die al een functie in dat gebied hebben en ook weerstand gaan leveren op het moment dat je er wat gaat doen. Kennelijk zijn er wel waarden in het gebied. De bodemambtenaar van de gemeente was de enige – althans één van de weinigen – die kon vertellen hoe dat gebied ontstaan was. En dat was erg boeiend. Vanuit historisch onderzoek ga je kijken wat de geschiedenis van het gebied je biedt. De bodemopbouw, het landgebruik... hij kon heel mooi het verhaal vertellen van hoe het gebied geworden is zoals het nu is. Ook de gebruiksgeschiedenis daarbij. Dat was voor de andere ambtenaren een enorme eyeopener, want zij hebben altijd gedacht dat het 't lelijkste plekje van Culemborg was, maar nu blijkt het een functie te hebben en ook nog een hele mooie geschiedenis." Op het moment dat het beeld verandert, verandert het project en dringt de betekenis door van twaalf à vijftien belangengroeperingen.



Figuur 1.2. De kennispiramide. Deze komen we in de literatuur regelmatig tegen, maar dan zonder de laag van 'begrijpen'. Toch blijkt deze laag juist cruciaal te zijn in de relatie tussen beleid en praktijk.

Waar zijn wij nu eigenlijk helemaal mee bezig?

Vaak is iedereen volop energie bezig met de invulling van zijn of haar taken en lopen agenda's vol, want iedereen is "druk, druk en druk." Maar er zijn momenten waarop we een paar passen naar achteren moeten doen om uit te zoomen en ons afvragen "waar zijn wij nu eigenlijk helemaal mee bezig?" En zo'n moment is nu aangebroken voor Bodem en Water. We weten steeds meer, maar begrijpen steeds minder, zo lijkt het. We werken volop aan de invulling van ons werkveld op basis van kennis die we opbouwen vormen we beelden. Maar als die beelden onjuist zijn en geen relatie hebben de werkelijkheid... de realiteit die we aantreffen in het veld?

We weten steeds meer, maar begrijpen steeds minder.

Het voorbeeld van Roelof Westerhof toont aan dat op het moment dat je echt *interesse* toont in wat er gebeurt in een gebied en de geschiedenis leert kennen, het beeld van een lelijke wijk verandert in

het beeld van een bijzondere wijk, als het beeld van het lelijke jonge eendje dat verandert in een zwaan. De weerspiegeling die het wateroppervlak levert heeft in dat geval bijzondere waarde.

Voorgrond en achtergrond

Dat we als mensen verschillende beelden hanteren is puur menselijk. Plato beschrijft het proces al in zijn 'allegorie van de grot'. Als mensen begrijpen we niet wat zich afspeelt in de werkelijkheid... de realiteit. En daarom maken we er beelden van – modellen – en proberen zo de goede dingen te doen. Elk beeld heeft een voorgrond en een achtergrond. Op de voorgrond van de bodembeelden zien we onder andere bodembeleid, bodemonderzoek en bodemsanering. Op de voorgrond van de waterbeelden zien we overstromingen, verdroging en waterlichamen waarvan de ecologische toestand gerapporteerd moet worden aan Brussel, in het kader van de Europese Kaderrichtlijn Water (KRW). De beelden zijn doorspekt met vaktermen en in de loop van de tijd steeds ingewikkelder geworden. Slechts weinigen overzien het geheel.

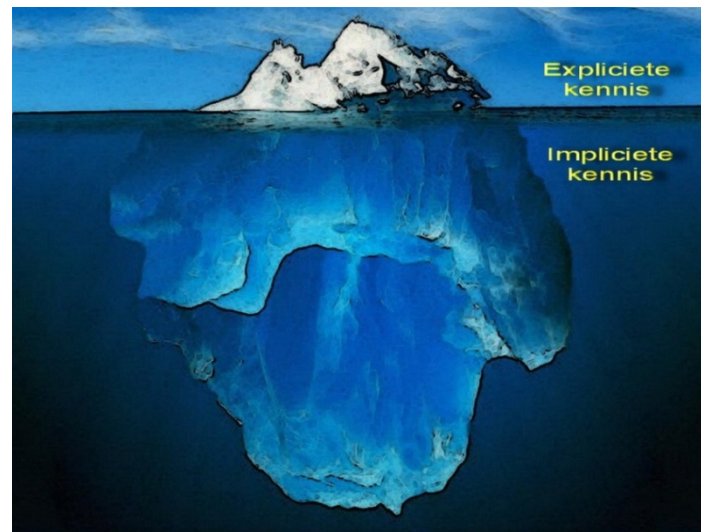
De voorgrond verabsoluteert zich en de achtergrond wordt steeds vager totdat de scherptediepte van onze waarneming zo klein is geworden dat de achtergrond totaal verdwenen is.

Op het moment dat beelden zich lange tijd vastzetten, lopen we het risico dat we het contact met de werkelijkheid verliezen. Ons gevoel voor realiteit neemt dan af. De voorgrond verabsoluteert zich en de achtergrond wordt steeds vager totdat de scherptediepte van onze waarneming zo klein is geworden dat de achtergrond totaal verdwenen is. Signalen vanuit de achtergrond worden niet meer waargenomen. We komen in een roes. We gaan de bodem schoonmaken en in het beeld dat we hebben domineert het onderscheid tussen vieze en vuile grond. We gaan Nederland beschermen tegen hoog water en in het beeld dat we hebben domineert het onderscheid tussen waterkeringen die wel en niet aan de normen voldoen. En binnen die beelden worden we steeds slimmer, geraffineerder en succesvoller. Dat verankeren we in nieuwe regels, normen, wetten, protocollen, richtlijnen, handboeken, afspraken, intentieovereenkomsten, contracten, beleidsuitgangspunten, etc. En zo neemt de *ingewikkeldheid* toe. Voor Bodem is water achtergrond geworden en voor Water is bodem achtergrond geworden.

Studie op studie volgt. Een op basis daarvan denken we tot wijsheid te komen.

Voor wat we binnen ons eigen werkveld willen bereiken, zijn we in toenemende mate afhankelijk van wat zich voltrekt op de achtergrond, in andere werkvelden. Dat besef wordt steeds duidelijker. Maar we blijven volharden in het aanbrengen van verbeteringen in het onderste deel van de in figuur 1.2 geschetste kennispiramide. We gaan steeds meer en betere data verzamelen, ontwikkelen methodes om deze om te zetten naar informatie die via Internet toegankelijk wordt gemaakt voor velen en maken modellen waarmee we onze expliciete kennis kunnen vergroten. Studie op studie volgt. Een op basis daarvan denken we tot wijsheid te komen. Maar de harde schijf kraakt. De nieuwe ingewikkelde software draait alles behalve lekker op het oude PC-tje waar we zo gehecht aan zijn geraakt. De laag van 'begrijpen' ontbeert. Onze beelden - modellen - van de werkelijkheid zijn steeds

verder van de werkelijkheid af komen te liggen en dan is het moeilijk in de praktijk iets voor elkaar te krijgen.



Figuur 1.3. De kennisijsberg.

1.5 Dit Narratief

In dit Narratief komen vele mensen aan het woord. We citeren ze letterlijk. De één is speciaal voor dit Narratief door ons geïnterviewd, de ander heeft een lezing gegeven op TerrAgenda op 11 oktober 2012 of Bodembreed op 28 november 2012 of is nauw betrokken bij het ILB-2 traject (Impuls Lokaal Bodembeheer). Iedereen vertelt *verhalen* en maakt daarmee duidelijk wat het beeld is dat hij of zij hanteert. Doordat betrokkenen beelden uitwisselen, krijgen we meer gevoel voor realiteit. We gaan beter *begrijpen* wat er speelt in de verschillende werkvelden. Daar zit een relatief eenvoudig principe achter. Kennis die we hebben kunnen we namelijk onderverdelen in expliciete kennis en impliciete kennis. Dit is verbeeld in figuur 1.3. Expliciete kennis kun je opschrijven in een boek of versturen met een e-mail. Deze is eenvoudig te over te dragen. Impliciete kennis, ook wel ervaringskennis genoemd, is anders. Deze heb je wel, maar kun je niet eenvoudig onder woorden brengen. Het is ongrijpbaar. De Engelsen duiden het als Tacit Knowledge, wat zoveel betekent als stilzwijgende kennis. Net zoals bij een ijsberg 89% van het ijs zich bevindt onder de waterspiegel, zo is het overgrote deel van de kennis die we hebben impliciet. Impliciete kennis maakt ons werk boeiend, omdat deze voor- en achtergrond verbindt. Processen op de achtergrond worden naar de voorgrond gehaald en andersom. En veel wat eerst van marginaal belang lijkt, blijkt later cruciaal te zijn geweest. Het is dus van belang om voor het doorbreken fragmentatie en stagnatie impliciete kennis volwaardig in het spel te brengen. Het gaat er dan niet meer alleen om je werk goed te doen – binnen de bekende regels, normen, wetten, protocollen, richtlijnen, handboeken, afspraken, intentieovereenkomsten, contracten en beleidsuitgangspunten – maar ook om het goede te doen, buiten de ingesleten paden. Weten is daarvoor ontoereikend... je moet 'het' echt begrijpen.

Narrativiteit: het vertellen van verhalen

De impliciete kennis - de ervaringskennis - komt in het spel als mensen elkaar verhalen vertellen. In verhalen zit vaak de ervaringskennis verstopt. Vandaar dit Narratief. Narratief is een ander woord voor 'verhalend.'

Voorliggend Narratief is een gezamenlijk verhaal, opgebouwd uit tientallen kleine verhalen, verteld door tientallen mensen die actief zijn in de wereld van Bodem en Water. Formele taken en bevoegdheden stoppen bij de grens, maar verhalen stoppen niet. Ze gaan altijd door. Ze gaan door de schalen en disciplines heen. Ze vermengen zich en zo komen er dan weer kleine verhaaltjes bij. Als je met veel mensen aan een gezamenlijk verhaal bouwt dan is dat uiteindelijk een weergave van wat Aristoteles noemt *praktische wijsheid*. Dat is de combinatie - vereniging - van logos, pathos en ethos.

Weten is daarvoor ontoereikend... je moet 'het' echt begrijpen.

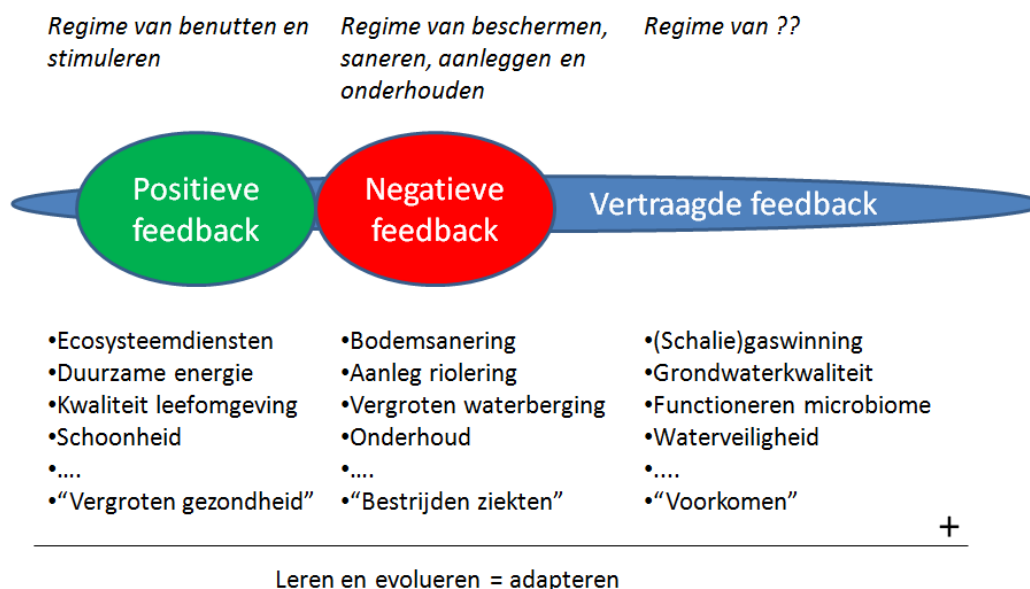
In de huidige structuren zijn we vrijwel alleen bezig met logos. Pathos heeft veel te maken met inleving op wat zich voltrekt in de praktijk... het geïnteresseerd zijn. Het hangt samen met het begrip *empathie*. Ethos heeft te maken met positie en grondhouding. Mensen met Ethos durven een richting aan te geven door een zee van onzekerheid. Ethos bouw je op in de loop van je leven en hangt samen met het begrijpen van de samenhang van het grotere geheel en de visie die daaruit voortvloeit.

2 Verleden, heden en toekomst?

Complexe vraagstukken zijn niet eenvoudig te doorgronden en kennen geen simpele oplossingen. Je kunt dan ook niet volstaan met de problemen van *nu* te benoemen en de wensen voor *straks* te formuleren en deze te overbruggen met stapels maatregelen. Een belangrijk principe voor complexe vraagstukken is: "Je moet de geschiedenis kennen om het heden te begrijpen en de toekomst vorm te geven." We beginnen niet met nul. Het is ook niet zo van: we hebben het vroeger allemaal fout gedaan en gaan het nu goed doen. Vaak verwaarlozen we de geschiedenis. De meeste weerstand van mensen komt niet voort uit plannen voor de toekomst, maar uit het doorbreken van iets dat in de geschiedenis is opgebouwd. Dat toont het voorbeeld van Roelof Westerhof in het vorige hoofdstuk. Verbondenheid met een gebied heeft altijd een historische component. Dat benadrukt de noodzaak ervaringskennis in het spel te brengen.

2.1 Systeemleer: drie soorten feedback

Dit hoofdstuk begint met wat theorie over systemen. Als we het hebben over de interacties tussen bodem en water enerzijds en de interacties tussen mensen en het geheel van bodem en water anderzijds, hebben we het over een *complex adaptief systeem*. De wetenschapper Murray Gell-Man die in 1969 de Nobelprijs voor de Natuurkunde heeft gekregen, benoemt dat als "een systeem dat leert en evolueert." Het is constant in ontwikkeling en leert. Het bouwt ervaring op - een geheugen - en op basis daarvan ontwikkelt het zich verder. Zo zien we ook graag onszelf, als mensen die steeds meer gaan begrijpen van wat zich voltrekt in onze leefomgeving en wijze interventies plegen op basis van toenemende kennis.



Figuur 2.1. Drie vormen van feedback in complexe adaptieve systemen.

We leren op basis van feedbacks. We observeren, nemen iets waar, interveniëren, aanschouwen de effecten daarvan en plegen vervolgens correcties. In de loop van de tijd gaan we steeds beter begrijpen wat de relatie is tussen de interventies en de effecten. Dit 'begrijpen' is deels expliciet te maken, maar voor een belangrijk deel impliciet. Soms gaat het snel, zoals een kind dat leert fietsen,

maar in onze omgang met de leefomgeving duurt het soms erg lang, niet in de laatste plaats omdat we met heel veel mensen en organisaties zijn en er niet alleen verschillende beelden zijn, maar ook vele opvattingen en belangen die dwars door elkaar lopen en niet zelden conflicteren. En soms lijkt het alsof we bewust niet willen leren, waarbij we wijze lessen uit het verleden negeren en waarschuwingen voor de toekomst bagatelliseren. Dat laatste is logisch, want de toekomst is onzeker, maar wat we kunnen leren van het verleden is toch vrij zeker. De Duitse filosoof Georg Hegel concludeerde dan ook: "Het enige dat we van de geschiedenis leren is dat we niets van de geschiedenis leren." Deels is dat gezond, omdat we daarmee ketens durven af te werpen en nieuwe richtingen gaan verkennen, maar deels ook niet...

"Het enige dat we van de geschiedenis leren is dat we niets van de geschiedenis leren."

Kees Justus Vogel van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu (I en M) maakt duidelijk dat het huidige streven naar integraliteit deels een herhaling is van zetten is. Hij vertelt over gebiedsovereenkomsten: "Met de uitvoering ervan waren collega's bezig. Dan kom je terecht in zo'n traject van 'Stad & Milieu'... dan ga je aan de ene kant iets geven en aan de andere kant compenseer je wat... het uitruilen eigenlijk. En dat zat ook bij de ROM-gebieden, die samenhang tussen dingen." Hoeveel leren we van de ervaringen die hiermee zijn opgedaan in de jaren '80 en '90? Hoeveel hebben we geleerd van Lekkerkerk?

Negatieve en positieve feedback

Als we kijken naar bodem- en watersystemen, kunnen we drie vormen van feedback onderscheiden. Deze zijn weergegeven in figuur 2.1. Centraal in de figuur staat *negatieve feedback*. Hierbij benoemen we problemen en nemen maatregelen om deze problemen te verkleinen. Als we het goed doen, worden de problemen steeds kleiner. Bijvoorbeeld, we meten dat de bodem ergens verontreinigd is. Dat is een probleem en door saneringsmaatregelen te nemen, wordt het probleem kleiner. Negatieve feedback richt zich op het corrigeren van fouten in een systeem. Bij *positieve feedback* gaat het er om gewenste ontwikkelingen te versterken. Bijvoorbeeld, we nemen waar dat steeds meer mensen gebruik maken van duurzame energiebronnen. Dit willen we stimuleren en tot voor kort gebeurde dat overheidswege vooral door regelingen in het leven te roepen en subsidies te geven. Over negatieve en positieve feedback weten we het volgende:

- Het is niet zo dat positieve feedback beter is dan negatieve feedback, of andersom, maar het gaat in een gezonde leeromgeving om de juiste *verhouding*. Ze werken op elkaar in.
- In processen van negatieve feedback heeft de geschiedenis weinig betekenis. Zo blijkt ook uit de praktijk waarop we processen inrichten. We werken van problemen *nu* naar *straks* als alles op orde is... en aan de normen voldoet. Vanuit de systeemtheorie is dat logisch, want niet alleen de problemen dempen uit, ook het verleden. Door de positieve feedback kunnen gebeurtenissen uit het verleden opeens weer in het spel komen. Positieve feedback is cruciaal voor ons geheugen.
- Zonder negatieve feedback kunnen processen instabiel worden, want zonder rem erop resulteert positieve feedback in exponentiële groei.
- We krijgen met name feedback door te dóén... studies op papier kunnen nooit het leereffect in de echte werkelijkheid vervangen.

Vertraagde feedback

Bij omgevingsvraagstukken komen we een speciale vorm van feedback tegen: de vertraagde feedback. Deze kan zowel positief zijn als negatief. Bij Bodem en Water gaat het bijvoorbeeld om gas- en zoutwinning, de grondwaterkwaliteit, klimaatverandering en waterveiligheid. We doen iets - of we laten iets na - en de consequenties daarvan manifesteren zich pas jaren of soms decennia later, in ieder geval ver voorbij de zittingsperiode van een kabinet of een gemeenteraad. Voor de waterveiligheid langs de rivieren construeren we waterkeringen op basis van herhalingstijden van meer dan 1000 jaar. We maken iets waarvan we - hopelijk - nooit zullen weten dat deze bij een maatgevende belasting alsnog bezwijkt. We zijn vele jaren geleden begonnen met de winning van aardgas in Groningen en worden pas de laatste tijd geconfronteerd met de gevolgen ervan. Er vinden aardbevingen plaats met een omvang dat er schade optreedt. We hadden het kunnen weten, en deels wisten we het ook, maar de belangen rond de winning van aardgas zijn zo groot dat we de onzekerheden rond negatieve effecten maar voor lief hebben genomen. Kenmerk van het omgaan met deze vorm van feedback is dat we afhankelijk zijn van wetenschappelijke rapporten en - in mindere mate - van ervaringen in het verleden en elders. In de ruimtelijke planvorming en de ontwikkeling van de economie is er een neiging bij mensen aanwezig processen met een vertraagde feedback te marginaliseren qua aandacht. Dat maakt het belangrijk dat er actoren zijn die zich hiervoor sterk maken en invloed uitoefenen op besluitvorming. Waar het bodem- en watersysteem niet voor zichzelf spreekt, zullen mensen dat moeten doen.

"De ambitie van STRONG is om het een langlopend verhaal te laten zijn, met een tijdshorizon van 50 tot 100 jaar. De bedoeling is dat de lijnen uitgezet worden omdat er ook langzame processen in de ondergrond zijn."

Kees Justus Vogel legt uit dat STRONG - de structuurvisie voor de ondergrond - vooral hiervoor in het leven is geroepen: "De ambitie van STRONG is om het een langlopend verhaal te laten zijn, met een tijdshorizon van 50 tot 100 jaar. De bedoeling is dat de lijnen uitgezet worden omdat er ook langzame processen in de ondergrond zijn. Dat grondwater, bijvoorbeeld, de filterende werking van de bodem,... dat dát goed beschreven wordt. Dat aangegeven wordt wat de kansen en de risico's zijn. Ook voor de bovengrondse activiteiten: de chemie, de drinkwaterkansen. Risico's zijn dat je door lagen heengaat en lagen vies maakt. Daarbovenop komt een meer situationeel pakket van 'dit kabinet wil dit en dit op dit moment met de ondergrond gaan doen.'"

2.2 Geschiedenis: negatieve feedback domineert

Wie de geschiedenis van bodem en water bestudeert, bemerkt dat in ons denken over de leefomgeving de negatieve feedback heeft gedomineerd. Bijvoorbeeld: de riolering. Deze is aangelegd omdat er hele duidelijke problemen waren. In één van de onderliggende rapporten voor de Routekaart voor de Waterketen (2012) staat het volgende: "Vanaf de 19^e eeuw zijn we in Europa riolering gaan aanleggen om regenwater en ook afvalwater af te voeren naar het oppervlaktewater. Zowel regenwater als afvalwater was 'iets' waarvan we ons wilden ontdoen. Op het moment dat werd besloten riolering aan te leggen was de stad een onhygiënische plek. Er waren alleen droge toiletten – emmers – en veel daarvan werd op straat gedumpt. Op straat lagen dode dieren. Paarden zorgden voor een toenemend mestprobleem en als het regende werd het voor regenwater door de

verdichting steeds moeilijker om een weg te vinden naar een plek waar het geen overlast veroorzaakt." Kortom, door riolering aan te leggen is de basis gelegd voor het oplossen van ernstige problemen rond de volgezondheid in de stedelijke leefomgeving.



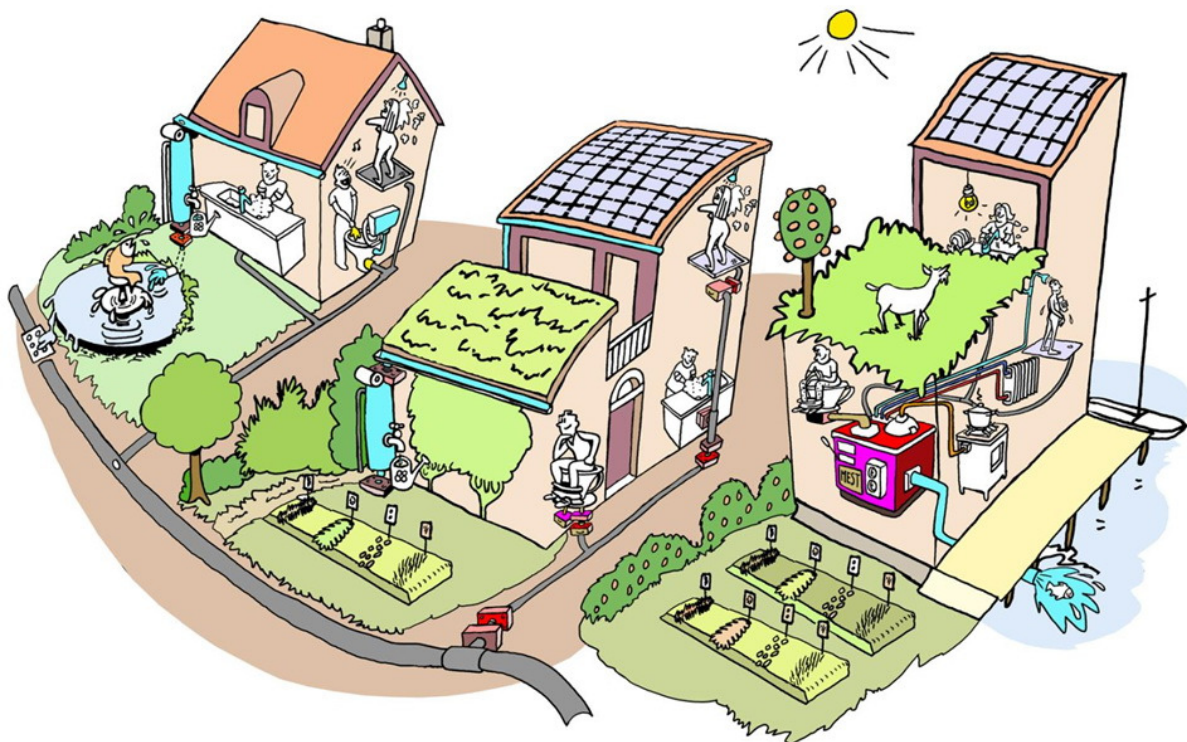
Figuur 2.2. Beeld van hoe we het verleden (19^e eeuw) graag willen zien en hoe het in werkelijkheid was (bron: Copenhagen Energy).

Huidige toestand voor riolering

Nu we een eindje zijn gevorderd in de 21^e eeuw kunnen we constateren dat de aandacht voor riolering is verminderd. Deze is behoorlijk op orde en wat je ziet is dat de aandacht verschuift naar beheer en onderhoud. De politieke aandacht is gering, deels omdat riolering net als de bodem voor een groot deel onzichtbaar is. Er wordt weinig urgentie gevoeld. Ron Kaptijn van de gemeente Diemen vertelt hierover het volgende: "Ik heb laatst het Gemeentelijk Rioleringsplan (GRP) door de Raad geloodst. De raadsvergadering was bezig en het ging over de uitstraling van onze gemeente en wat voor slogan daarbij zou kunnen horen. Dat onderdeel zat voor mij. De raadsvergadering liep nogal uit, in ieder geval tot half elf, en de slogan was voorbij. Toen moest het GRP nog even zo van: 'zullen we dat nou nog maar even doen!?' Een financiële paragraaf voor vele miljoenen ging er zo doorheen."

Op dit moment wordt de urgentie van problemen die samenhangen met riolering nauwelijks ervaren door bewoners en politiek. Het is allemaal goed op orde. In de ambtelijke arena verschuift de aandacht zich enerzijds naar onderhoud en beheer, met lastige financiële vragen zoals "hoe moeten we omgaan met Wet Hof?" (wet Houdbare overheidsfinanciën) en anderzijds naar de grensvlakken. Daar liggen de nieuwe uitdagingen. Het begrip afvalwater verdwijnt geleidelijk en maakt plaats voor grondstoffen. Op lokale schaal kunnen energie en nutriënten worden gewonnen nieuwe

technologieën maken op termijn de traditionele rioleringsbuis overbodig (zie figuur 2.3). De achtergrond begint voorgrond te worden.



Figuur 2.3. Ontwikkelingen rond water, grondstoffen en energie waarbij de traditionele riolering geleidelijk overbodig wordt (getekend door Beeldleveranciers, Amsterdam).

Afronding van een spannende tijd in de bodemwereld

Ali Edelenbosch, voorzitter van de Technische Commissie Bodem (TCB) schetst tijdens TerrAgenda de geschiedenis van bodembescherming in Nederland: "Er is nu vijftientig jaar een Technische Commissie Bodem. Ik kijk graag terug naar de successen van de afgelopen tijd. Wat mij betreft is het ook feestelijk omdat we kunnen constateren dat we in de richting gaan van de afronding van de bodemsaneringsoperatie. En dat de aandacht van de bodem zich verlegt naar het duurzaam benutten van de kwaliteit van bodem en ondergrond. De bodem kan nog zoveel meer voor ons doen."

We hebben veel bereikt

Ali Edelenbosch vervolgt: "Bodembescherming is vanzelfsprekend geworden. Iedereen vindt het inmiddels normaal dat een benzinestation een vloestofdichte vloer heeft, dat er bodembeschermende maatregelen worden genomen bij bedrijven als een onderdeel van complex van milieumaatregelen en dat de bodem na een calamiteit wordt schoongemaakt. Bodemsanering ging ons pas echt in de genen zitten na de schok van Lekkerkerk, in 1980. De meest omvangrijke gevallen zijn inmiddels gesaneerd. Denk maar eens aan de Kempen, aan de Vogelmeerpolder bij Amsterdam, aan het Griftpark in Utrecht. Maar ook vele duizenden kleine locaties zijn systematisch aangepakt. Dat heeft voor schonere grond gezorgd, maar vooral ook bijgedragen aan veel innovaties op technologisch gebied. Al in de jaren '90 van de vorige eeuw werd het bodemecosysteem ingezet

bij biologische bodemsanering, om daarmee te stimuleren door natuurlijke afbraak van organische verbindingen het grondwater en de bodem weer schoon te maken, zonder grootschalige en vaak destructieve afgravingen en grondwateronttrekkingen. Nederland heeft daarmee een solide kennisbasis ontwikkeld in de afgelopen periode. Ik denk dat je mag zeggen met elkaar, als we elkaar even in de ogen kijken, dat we daar best trots op mogen zijn. Bodemsanering is daarmee ook een exportproduct geworden."

*"Het is een paar jaar een paradijs geweest van: er was veel geld,
je kon lekker gaan onderzoeken en saneren."*

Het heerlijke van het hebben van duidelijke problemen

Ron Nap vertelt over de periode na 1980 het volgende: "Het is een paar jaar een paradijs geweest van: er was veel geld, je kon lekker gaan onderzoeken en saneren. Het was één Walhalla van bezig zijn met de bodem, en dan vooral in de zin van verontreiniging. Dus daar ben ik als onderzoeker opgeleid."

Integraal begin sectoraal

Tegenwoordig willen we integraal werken. Roelof Westerhof schetst hoe hij het verloop ziet van een integraal proces: "Mijn ervaring is, over al die mooie voorbeelden van een integrale aanpak, van een duurzame oplossing voor een gebiedsproces, dat als je deze afpelt in de geschiedenis, ze allemaal sectoraal begonnen zijn, in de grindbak beland zijn en toen noodgedwongen verbreed zijn. Dat is mijn – misschien wel pessimistische – conclusie. Ik hoop te horen dat deze hypothese niet waar is."

Roelof illustreert dat: "Iemand wil een bedrijventerrein en de buurt is bij machte om het tegen te houden, maar ook weer niet helemaal. En dan gaan partijen noodgedwongen samen kijken naar 'hoe komen we hier nou uit?' Er komt dan een nieuwe wethouder... en zo ontstaat het. Er staat nooit iemand op van 'hé, ik wil in dit gebied dit en dat en laat ik nou eens op punt nul alles integraal bekijken, vaststellen op welke schaal ik het beste kan kijken en welke diensten ik zou kunnen leveren.'"

*"Mijn ervaring is, over al die mooie voorbeelden van een
integrale aanpak, van een duurzame oplossing voor een
gebiedsproces, dat als je deze afpelt in de geschiedenis, ze
allemaal sectoraal begonnen zijn."*

2.3 Huidige toestand: ontdekkingen op grensvlakken

Zolang er duidelijke problemen zijn, kunnen betrokkenen zich permitteren smal te kijken. De processen kenmerken zich dan door een effectieve werkmethode van negatieve feedback. Maar op het moment dat problemen voor een belangrijk deel zijn opgelost en technieken zich hebben verfijnd, verschuift de aandacht naar onderhoud en beheer en gaan mensen om zich heen kijken en ontdekkingen doen op grensvlakken

Vanuit een bestuurskundige invalshoek zegt Geert Teisman, hoogleraar aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam, tijdens Bodembreed het volgende: "Wat je ziet is dat organisaties als een bureaucratie nog steeds dominante organisatieprincipes zijn. Maar als je feitelijk kijkt hoe organiseren zich ontwikkelt dan zie je dat de verbindingen, de interferenties, tussen de delen steeds belangrijker worden. Dat ervaren we ook dagelijks, want we begeven ons op elkaars terrein en moeten een eerste impuls onderdrukken om die ander er weer vanaf te schoppen. Maar wat veel interessanter is, is dat je in toenemende mate in complexe systemen ziet, dat de ambities die jij hebt, de problemen die jij hebt, niet meer op te lossen zijn in je eigen domein, maar eigenlijk in een aanliggend domein. Dan begint het interessant te worden om je ook daarvoor te interesseren. Om slimme combinaties te maken, zodanig dat je samen je gezamenlijk problemen een stukje verder kunt brengen."

2.4 Vraagstukken tussen wal en schip en nieuwe problemen

In het bureaucratische systeem dat Geert Teisman schetst, is een situatie ontstaan die aan het begin van dit Narratief is aangeduid als "ben ik daarvan of ben ik daar niet van?" Als problemen duidelijk in het vakje van een domein vielen, werden ze keurig meegenomen en aangepakt. Maar een aantal vraagstukken is daarbij wel tussen wal en schip gevallen. Zo merkt Ali Edelenbos op: "Er rijst nog wel de vraag of Nederland nu daadwerkelijk wel schoner is geworden? Of moeten wij met z'n allen constateren dat wij alleen minder snel viezer worden? De bodemsaneringsoperatie leidt, zoals gezegd, tot schonere locaties. Maar in de landbouw is, ondanks de sterk gedaalde trend in mestgebruik, nog steeds sprake van grote mestoverschotten. En hoe gaat het verder met de kwaliteit van bodem en ondergrond? We weten er eigenlijk niet zo heel veel van. De TCB pleit al jaren lang voor een betere monitoring van bodemkwaliteit en ik maak van deze gelegenheid nog maar eens gebruik om dat opnieuw te herhalen."

"Voor het grondwater geldt: onbekend maakt onbemind."

Kees Justus Vogel beschrijft dat het grondwater de afgelopen tijd te weinig aandacht heeft gekregen: "Voor het grondwater geldt: onbekend maakt onbemind. Het is een lacune in de kennis en daarom heeft men er weinig gevoel bij. Aan de ene kant heb je het beschermen en aan de andere kant het benutten. En dat valt in verschillende aspecten en actoren uiteen."

Grondwateroverlast in de stad

Een voorbeeld van een vraagstuk tussen wal en schip is grondwateroverlast in de stad. "Stedelijk grondwater is een Res nullius," vertelde Gerrit Kremer ons ooit, milieujurist bij adviesbureau Tauw. Het raakt aan bouwtechniek, bouwfysica, regenwaterafvoer, bouwrijp maken, funderingstechniek, afwatering, huurrecht en volksgezondheid en is daardoor van niemand... alleen voor de bewoners. Als het geen grondwater was geweest maar aardolie, dan is dat voor het Rijk."

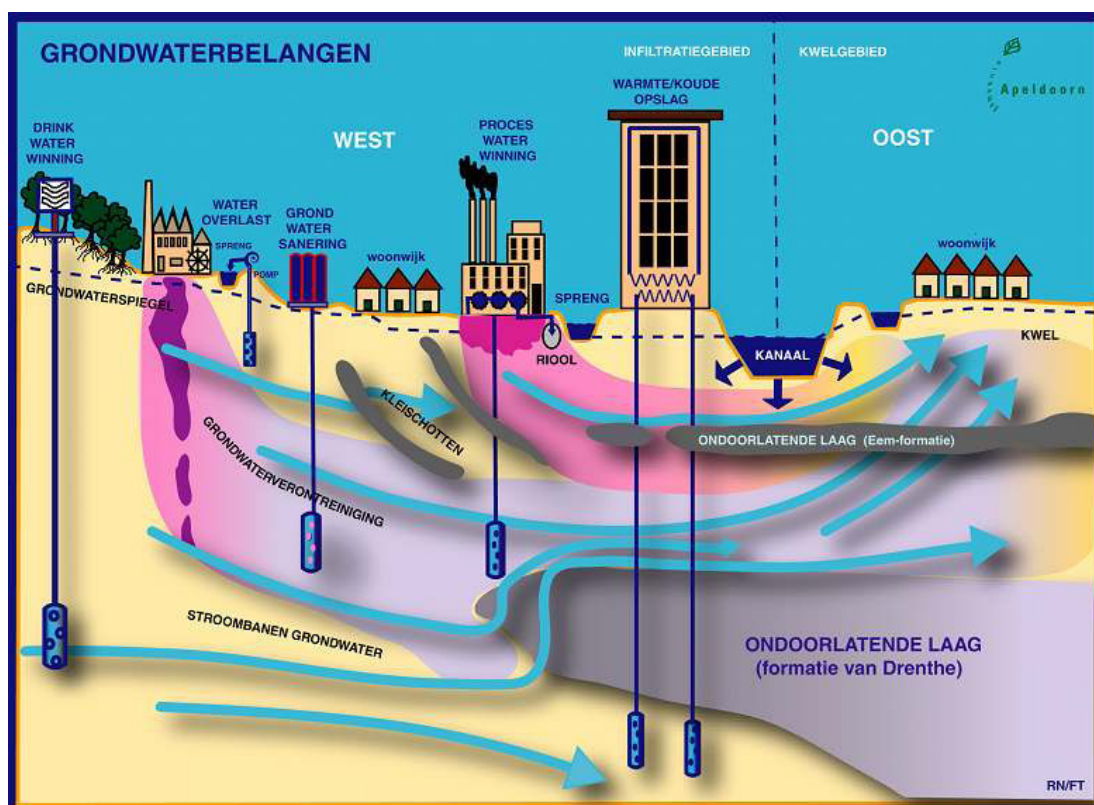
"Stedelijk grondwater is een Res nullius"

De meeste overlast van hoge grondwaterstanden openbaart zich in de overgangsgebieden van stuwwallen naar de lager gelegen polders en in gebieden die slecht bouwrijp zijn gemaakt, vooral bij woningen die in de jaren '50 en '60 zijn gebouwd, in wijken waar vele problemen gelijktijdig spelen. Funderingsschade als gevolg van lage grondwaterstanden openbaart zich voornamelijk in West

Nederland, waar de oudere gebouwen op houten funderingspalen staan. Sommige gemeenten pakken het op, maar niet zelden suddert het vraagstuk door.

Als bij lage grondwaterstanden funderingshout droogvalt, wordt vaak gesproken over 'paalrot.' Marco Vergeer zegt hierover in relatie tot figuur 2.1: "De paalrot is de zieke. Maar het moet gaan over gezondheid. Het gaat niet over paalrot, maar over grondwaterbeheer. Paalrot is een gevolg daarvan. Natuurlijk moet het symptoom aandacht krijgen, maar kijk naar de gezondheid van het systeem."

Winfried van Leeuwen werkt bij Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden en wordt bij één van z'n projecten geconfronteerd met een bewoner die schade heeft door hoge grondwaterstanden. Winfried vertelt: "Concreet ging het over dat bij extreme regenval zijn kelder onder water kwam te staan. Het was een echt grondwater overlastproblematiek. Hij probeerde bij ons dat verholpen te krijgen, maar wij zijn daar formeel geen gezag of partij. Ik heb hem gezegd dat hij daarvoor bij de gemeente moet zijn. Er is een uitbreiding geweest van het dorp Maartensdijk. Daarbij is wel op zand gebouwd, maar je zit aan de voet van de Heuvelrug en dus heb je daar wisselende grondwaterstanden. Het is van nature best wel een nat gebied."



Figuur 2.4. Schematische doorsnede Apeldoorn. Bodem en water zijn één samenhangend systeem.

"En wat ze naar mijn gevoel fout hebben gedaan," zo vervolgt Winfried, "is dat ze gewoonweg teveel sloten dicht hebben gegooid en geprobeerd hebben één en ander met riolering en drainage op te lossen. Dat gaat lang goed tot het een keer heel lang blijft doorregenen. Dat hebben we onlangs ook

weer gehad. De druk van het grondwater vanaf de Heuvelrug nam alleen maar toe en op gegeven moment werd de grondwaterstand in het dorp te hoog."

"Ik heb hem gezegd dat hij daarvoor bij de gemeente moet zijn."

Winfried gaat verder: "Omdat wij geen oppervlaktewater meer hebben, want die zijn in de jaren '70 allemaal dichtgegooid, kunnen wij voor die mensen niets meer betekenen. We kunnen het peil naar beneden brengen of wat harder gaan bemalen. Je haalt dan alleen maar wat water aan de randen weg en middenin in het dorp blijft het water opborrelen. Het effect is minimaal of helemaal nul. Grondwater in het stedelijk gebied dus, dat blijft een probleem van de gemeente. Die moeten eens gaan nadenken van 'moeten we dingen terug gaan graven of drainage gaan verbeteren?' Dat beginnen ze nu langzaam te snappen."

"Vroeger noemden we dat pesticiden, maar dat mag niet meer van het ministerie."

Nieuwe problemen: de grondstoffencrisis

De huidige werkwijze - het bestaande regime - wordt door Mike Duijn van TNO benoemd als "het regime van beschermen, saneren, aanleggen en onderhouden" (zie figuur 2.1). Daarvoor worden technieken ingezet welke vragen om hulpbronnen en grondstoffen. Bijvoorbeeld, om opbrengsten in de agrarische sector te vergroten wordt kunstmest gebruikt en waar ziekten optreden in gewassen worden gewasbeschermingsmiddelen ingezet. "Vroeger noemden we dat pesticiden, maar dat mag niet meer van het ministerie," vertelde een boer uit Groningen. En in dat "regime van beschermen" introduceren we nieuwe problemen. De gezondheid van de bodem en het bodemleven wordt aangetast en de grondstoffen blijken eindig te zijn.

"Als de bijen sterven, heeft de mens nog 4 jaar te gaan."

2.5 Positieve feedback

Gemma van Eijsden van Bodem+ (Rijkswaterstaat Leefomgeving), één van de auteurs van dit Narratief, stelt: "Het gaat bij positieve feedback om waardecreatie waarbij waarden worden toegevoegd aan de plek." Zij daagt daarbij de andere auteurs uit met voorbeelden te komen. Govert Geldof, zelfstandig adviseur en part time betrokken aan DTU in Lyngby, pakt de handschoen op: "Een mooi voorbeeld van positieve feedback vind ik nog steeds het waterplan voor Nijmegen. Daar hebben we - op 11 juni 1997 - in één dag een visie ontwikkeld, met twee wethouders erbij. Deze visie is positief gesteld, als een attractor. Vervolgens hebben de mensen van de gemeente acht projecten in en rond de binnenstad benoemd die in de pijplijn voor uitvoering zitten en daar hebben we als het ware op ingebroken. We zijn naar de projectleiders gegaan en gezegd van 'wij hebben deze visie opgesteld, met plaatjes, willen jullie hieraan meewerken?' Zes van de acht hebben 'ja' gezegd. Op zes plekken ga je concreet aan de gang en voer je een dialoog met bewoners. Eén van de bewonerssessies was in de wijk Hatert. De volgende dag ging bij de gemeente de telefoon van 'ja, jullie zijn in Hatert bezig, wij zijn van de wijk Kastanjehof, wij willen ook zoiets met water.' En zo krijg je een sneeuwbaaleffect."

Gemma vraagt door: "Ik heb nu een beeld van hoe dat organische proces ging. Maar wat was nu de kwaliteit die jullie gingen toevoegen?"

Govert: "Die kwaliteit kwam tot stand in de woorden van die mensen zelf."

Gemma: "Maar was het leven? Of leefbaarheid?"

Govert: "Het ging om kwaliteit van leven, ja. We hadden de filosofie dat de morfologie van de maatschappij overeenkomsten heeft met de morfologie van een rivier. Een rivierloop wordt niet gevormd door de bovenstroom, maar door de onderstroom. Die tilt de korreltjes op. Als je op de zichtbare verhalen in nota's afgaat, dan kom je niet in aanraking met het 'echte' van Nijmegen. Op een gegeven moment moet je tot in de onderstroom van de maatschappij doordringen. Dat kan alleen maar als je in contact komt met de mensen die er wonen en hun eigen verhalen vertellen."



Figuur 2.5. Op 27 november 1998 is door acht kinderen en door acht bestuurders van de gemeente Nijmegen, de provincie Gelderland, de Polderdistrict Groot Maas en Waal, Polderdistrict Betuwe, Rijkswaterstaat, het Zuiveringsschap Rivierenland, Nuon Water en Waterbedrijf Gelderland een intentieverklaring stedelijk waterbeheer ondertekend.

2.6 Vertraagde feedback

Deels zijn de vraagstukken rond vertraagde feedback goed in beeld, maar het blijft lastig ze aangehecht te krijgen in gebiedsprocessen. Er is een neiging aanwezig de vraagstukken technologisch op te lossen, want dat is goed inpasbaar in een cultuur waar negatieve feedback domineert. We kunnen gasvelden volpompen met water of CO₂, we kunnen nieuwe technieken ontwikkelen voor het bieden van extra bescherming door waterkeringen, etc. In feite definiëren we de vertraagde feedback als een hele trage negatieve feedbackloop, waarbij we stilletjes hopen dat zich zo nu en dan wel een rampje voltrekt zodat de maatschappij wakker schrikt. De aardbevingen in Groningen doen wat dat betreft goed hun werk en voor waterveiligheid probeert men zoveel mogelijk de beelden van New Orleans op Nederland te projecteren. Men zegt weleens gekscherend: "Geef ons dagelijks ons brood en zo nu en dan een waternood."

Gebruik gewasbeschermingsmiddelen: een cultuurprobleem

Een belangrijk vraagstuk waar we steeds sterker mee te maken krijgen is de gezondheid van de bodem. Door steeds maar weer de productie op te schroeven en met negatieve feedbackloops te reageren op problemen die daarbij ontstaan, putten we de bodem uit. Grote hoeveelheden mest worden in de bodem gewerkt om opbrengsten te vergroten en grote hoeveelheden gewasbeschermingsmiddelen worden over de gewassen gespoten om ziekten te bestrijden. En als we opeens worden we geconfronteerd met een sterke terugloop in de populatie van bijen, schrikken we. Albert Einstein zei hier ooit over: "Als de bijen sterven, heeft de mens nog 4 jaar te gaan." Voldoende reden om handelend op te treden.

Er worden vele inspanningen gedaan om het gebruik gewasbeschermingsmiddelen te reduceren, maar die hebben beperkt effect. In de Volkskrant van 22 september 2012 constateert milieudeskundige Lucas Reijnders dat een pesticidevrije teelt vooral mogelijk is bij gesloten systemen, die nog steeds een uitzondering zijn, en in de kasbloementeelt veel meer wordt gespoten dan noodzakelijk. "Bloemen eet je niet, dus dan staat er minder druk op", aldus Reijnders. In het Volkskrantartikel stelt Reijnders op sceptische wijze: "Het probleem bij geïntegreerde gewasbescherming is niet het gebrek aan alternatieven. Met de gereedschapskist is veel vooruitgang geboekt. Als al die gereedschappen consequent werden toegepast, zou er 60 tot 70 procent minder pesticiden worden gebruikt. Maar veel boeren willen er uit laksheid of gebrek aan vakmanschap niet aan. Vooral door het verzet van de landbouwkoepels, die er niet hard genoeg aan trekken. Dat is eerder een cultuurprobleem dan een kwestie van geld, want geïntegreerd werken levert een boer meer op."

Net als Lambert Verheijen aan het begin opmerkt gaat het vooral om cultuur. Het gaat om houding. Zolang je niet geïnteresseerd bent in hoe anderen denken - mensen in andere disciplines en domeinen - blijven foutieve beelden hardnekkig bestaan en blijven we geloven in "we zijn met z'n allen goed bezig." Misschien moet je concluderen dat je het met "het regime van beschermen, saneren, aanleggen en onderhouden" alleen niet meer kunt redden.

*Zolang je niet geïnteresseerd bent in hoe anderen denken -
mensen in andere disciplines en domeinen - blijven foutieve
beelden hardnekkig bestaan en blijven we geloven in "we zijn
met z'n allen goed bezig."*

Lucas Reijnders maakt in een eerdere bijdrage van hem aan de Volkskrant duidelijk: "We verspillen 98% van onze grondstoffen." We delven ze, maken er producten van en dumpen het daarna in het milieu. Onze economie heeft zich hierop ingesteld, waarbij het in eerste instantie leek of de grondstoffen oneindig kunnen worden aangevoerd. Maar het blijkt dat ze op een gegeven moment schaars worden. Economieën reageren op schaarste, waardoor verdelingen van macht en middelen veranderen.

Meer dan 95% van de biodiversiteit zit in de bodem

In de Volkskrant van 5 februari 2013 staat een interview met Timo Heimovaara, onderzoeker bij Wageningen Universiteit. Hij vertelt dat "de Nederlandse ondergrond opgebouwd is uit een

eindeloze reeks van begraven bodems. Het land is laagje op laagje aangebracht, honderdduizenden jaren lang. Slib en zand van de rivieren, sediment door overstromingen van de zee, veenresten. Veel van het materiaal is dood, maar in al die laagjes leven micro-organismen, soms in een sluimerslaap, maar klaar om wakker te worden gekust. Om die reden wordt de biodiversiteit van de bodem ook wel the poor man's rainforest genoemd. Meer dan 95 procent van de biodiversiteit zit in de bodem. De variëteit aan nu nog onbekende processen van al dat kleine grut is ongekend," meent Heimovaara.

Het belang van een gezonde microbiome

Het "bestaande regime van beschermen, saneren, aanleggen en onderhouden" is erop gericht problemen op te lossen... ziekten te beteugelen. Maar draagt dat daadwerkelijk bij aan de gezondheid? Het niet hebben van honderd ziekten wil niet zeggen dat iemand gezond is. Wel als iemand helder uit z'n ogen kijkt en honderd meter binnen twintig seconden kan afleggen. Misschien kunnen we stellen dat we in het milieu honderden ziekten onder controle hebben gekregen, maar dat de gezondheid van de 'patiënt' achteruit is gegaan. De vraag is dan: hoe kunnen we de gezondheid van de bodem beoordelen? We komen dan, in het verlengde van wat Timo Heimoveraa hiervoor stelde, terecht bij Willy Verstraete, emeritus hoogleraar aan de Universiteit Gent. Op TerrAgenda vertelt hij: "Ik ga iets vertellen – het vogeltje zingt zoals het gebekt is – over de wondere wereld van bacteriën, schimmels, protozoa... en vooral over het feit dat dit niet allemaal beestjes zijn die elk voor zich actief is in de bodem, maar dat ze met z'n allen heel goed samenwerken. Dat hebben we geleerd de voorbijgegangene decennia. En dat resultaat is tot uiting gekomen in het woord *microbiome*... dat de organismen als een samenleving, als een samenwerkend genootschap goed geoutilleerd en georganiseerd ondernemen." Een gezonde bodem heeft een goed functionerend microbiome.



Figuur 2.6. Laatste sheet van Willy Verstraete tijdens TerrAgenda, gebaseerd op KIVI-NIRIA lezing Frans Barends in 2008

"De bodem is een revue van reservoirs van biodiversiteit," zo vervolgt Willy Verstraete: "Er zit in die bodem iets van tienduizend bacteriën, verschillende soorten fungi en protozoa. De bodem is dus eigenlijk een magnifieke manifestatie van de natuurlijke evolutie met perfecte zelf rubricerende micro-organismen. Het zijn allemaal machinetjes die we absoluut nodig hebben voor onze landbouw, bosbouw en het aanmaken van goed water."

Waar Geert Teisman van Erasmus Universiteit verderop in dit Narratief vertelt over het belang van netwerkvorming van mensen rond complexe bodem- en watervraagstukken, zo maakt Willy Verstraete duidelijk dat een gezonde bodem ook complexe netwerken van samenwerking nodig heeft, maar dan heeft hij het over de samenwerking tussen bacteriën: "Het concept microbiome zegt ons dat je niet een eenzame bacterie hebt, niet een artificiële samenstelling van bacteriën die toevallig bij elkaar komen, maar dat je een team hebt, een netwerk waarin goed georganiseerd samengewerkt wordt. Als we één bacterie in een steriele bodem brengen dan is het draagvermogen van die bodem voor die bacterie zeer beperkt. Maar brengen we er meer en meer bij, dan gaan ze allemaal in aantal toenemen. Dat toont dus aan dat ze elkaar helpen. (...) Als straks hier een blad van de boom valt en ik zet daar één soort bacterie op, dan hebben we maar heel weinig afbraak. Je hebt zeventig verschillende soorten bacteriën nodig om een blad dat van de boom valt netjes af te breken. Als dat niet getuigt van samenwerking, dan weet ik het ook niet."

"Het concept microbiome zegt ons dat je niet een eenzame bacterie hebt, niet een artificiële samenstelling van bacteriën die toevallig bij elkaar komen, maar dat je een team hebt, een netwerk waarin goed georganiseerd samengewerkt wordt."

In zijn voordracht geeft Willy Verstraete aan dat het honderd jaar kan duren voordat het microbiome van een totaal verstoorde bodem hersteld is. Het proces is omkeerbaar, maar dat heeft wel heel veel tijd nodig.



Figuur 2.7. Concreet werken aan een schonere toekomst (bron: schoon-water.nl).

In z'n introductie tijdens Bodembreed verwijst Lambert Verheijen naar aan actie waar hij zelf bij betrokken is: "Schoon Water." Via een vertraagde feedback dienen zich problemen aan die op termijn urgent zullen worden... tenzij nu gehandeld wordt en positieve processen worden gestimuleerd. De essentie is om mensen op praktische te betrekken bij hun eigen leefomgeving, door samen met hen te werken aan een goed verhaal. Kinderen behoren tot de doelgroep, maar bijvoorbeeld ook loonwerkers. Op de site van Schoon Water staat: "Voor alle loonwerkers die gewasbeschermingsmaatregelen uitvoeren is het Schoon Water project interessant." Het gaat hier

om positieve feedback! De site vervolgt: "Als loonwerker maakt u flink wat meters in het veld. Een goed resultaat voor een scherpe prijs is uw belangrijkste visitekaartje naar uw klanten. Met de nieuwste technieken kunt u flink op gewasbeschermingsmiddelen besparen. Ook door goed te letten op middelkeuze en dosering is winst te behalen. U krijgt de kans om met deskundige begeleiding hieraan te werken. En terwijl u een perfect resultaat levert, zorgt u tegelijk voor schoner grond- en oppervlaktewater." De bodem wordt er niet in één klap schoon van en met microbiome herstelt zich niet direct, maar het zijn nodige stappen in een gewenste richting.

Marco Vergeer is enthousiast over het Schoon Water project. Hij vertelt: "Het mooie is, in het stuk wordt gezegd dat je een reductie van 70% kunt krijgen op het gebruik van bestrijdingsmiddelen als je werkt aan vakmanschap. Daar is de ervaring in de praktijk dat dit werkelijk zo is. Het is daar gerealiseerd!"

2.7 Herijking in feedbacks

In de laatste decennia en ook in de huidige praktijk herkennen we alle drie de vormen van feedback, maar die van de negatieve feedback domineert. Daar zijn we heel sterk in geworden en zolang de problemen duidelijk herkenbaar zijn en steunen op politieke urgentie, werkt dat goed. Maar de bureaucratische werkwijze van "ben ik daarvan of ben ik niet daarvan" zorgt er wel voor dat de domeinen van Bodem en Water elkaar slecht kunnen vinden en projecten die zich op de grensvlakken ontwikkelen last hebben van fragmentatie en stagnatie.

Bijzonder is te constateren dat de werkwijzen rond negatieve feedback zo sterk zijn ingesleten dat we alle vraagstukken in deze mal gieten. Ook waar we processen willen stimuleren gaan we eerst normen formuleren, waarna we gaan toetsen om te constateren dat we er niet aan voldoen. Dat is dan een probleem! En op het moment dat we iets als een probleem kunnen percipiëren zijn we in staat maatregelpakketten te formuleren waarmee we de situatie willen verbeteren. In de aanpak van de KRW kunnen we deze aanpak duidelijk herkennen. Het is voor een aantal mensen aantrekkelijk, want nu kunnen we zeggen: "Het moet van Brussel."

...het is wel aan te raden de verhouding tussen negatieve en positieve feedback meer in balans te brengen en de vertraagde feedback hier nadrukkelijker mee te verbinden.

Het doet geen recht aan de waarde van de negatieve feedback om deze te willen elimineren uit onze manier van werken in het veld van Bodem en Water, maar het is wel aan te raden de verhouding tussen negatieve en positieve feedback meer in balans te brengen en de vertraagde feedback hier nadrukkelijker mee te verbinden.

Ziekten bestrijden of gezondheid stimuleren?

Er is een vergelijking mogelijk met de zorg voor de gezondheid van mensen (zie ook figuur 2.1). De benadering van de *negatieve* feedback is dat als mensen ziek zijn, wat een probleem is, dat er een diagnose wordt gesteld op basis waarvan een operatie wordt uitgevoerd en/of medicatie wordt toegediend. Ziekten worden bestreden. De benadering van de *positieve* feedback is dat gestimuleerd wordt zoveel mogelijk gezond te blijven, door gezond te eten en voldoende aan sport te doen. De

relatie tussen geestelijke en fysieke gezondheid is dan ook een issue, want mensen die veel problemen hebben en/of te hard werken vertonen na verloop van tijd kwalen. In Japan werden ooit artsen niet betaald voor het aantal patiënten dat ze genazen, maar voor het aantal mensen dat ze gezond hielden. Toch hebben mensen een eigen vrije wil en als ze ongezond leven, bijvoorbeeld door te roken of teveel drinken, dan ondermijnt dat de gezondheid en kunnen er op de langere termijn - met een *vertraagde* feedback - ernstige gezondheidsproblemen ontstaan. Het heeft zin daar campagne tegen te voeren zodat er toch bewustere keuzes worden gemaakt. In de gezondheidszorg is het de kunst de juiste balans te hanteren in deze feedbacks. Het gaat niet om een keuze, maar om een vereniging van verschillende benaderingen. Iemand die gezond leeft kan een been breken en dan is het goed als er een arts is die dit been in het gips zet.

*De nadruk op negatieve feedback van de afgelopen decennia
kunnen we zien als een reductie van de complexiteit.*

De complexiteit rond Bodem en Water

Herijking vraagt om meer aandacht voor de positieve feedback en een zorgvuldiger aanhechting van de vertraagde feedback. Dat is niet eenvoudig. De complexiteit wordt daardoor namelijk vergroot, want er wordt meer chaos en onvoorspelbaarheid toegelaten. De nadruk op negatieve feedback van de afgelopen decennia kunnen we zien als een reductie van de complexiteit, want - zo denken sommigen - als je het goed organiseert en SMART maakt, kunnen processen op optimale wijze worden ingericht. Door meer de nadruk te leggen op de gezondheid van bodem- en watersystemen en de interacties die we als mensen daarmee hebben, valt de basis onder optimalisatiesommetjes vandaan. En dat is slikken. Het gaat erom de cultuur van optimaliseren - en het immer efficiënter inrichten van processen - om te buigen naar een cultuur van adapteren, als resultaat van leren en evolueren. Dat vraagt tijd.

*Het gaat erom de cultuur van optimaliseren - en het immer
efficiënter inrichten van processen - om te buigen naar een
cultuur van adapteren.*

2.8 Cultuurverandering

Het is een illusie te denken dat de gewenste cultuurverandering volledig door de overheid moet worden geïnitieerd. In de praktijk van alledag zijn vele mensen allang bezig met het vormgeven van een nieuw regime. Zo zijn er vele boeren die reeds decennia lang bezig zijn op een duurzame wijze met hun grond om te gaan. Hessel Agema is een boer uit Kollumerpomp en doet veel aan natuurontwikkeling. Hij vertelt: "In de jaren '70 en '80 toen meenden we dat we alles egaliseren moesten en draineren. En dat is ook allemaal gebeurd. Er zijn allemaal turbograssen ingekomen. Ik ben van het bouwjaar 1948 en dan krijg je ervaring. Als je ervaringen uitwisselt en terugkijkt naar wat is er allemaal gebeurd in de afgelopen jaren, en je begint in de jaren '80 met de graslandverbetering waarbij je denkt van 'een prachtige deken gras, nou nu kunnen straks die koeien veel melk geven' dan zie je dat het tegendeel daarvan waar is. Die koe houdt van een kruid, die koe houdt van een stukje hout, die koe houdt van riet, die koe houdt van smalle weegbree en die houdt van een paardenbloem. En daar gaan we aan voorbij. Een klein beetje meer kijken naar de kwaliteit in plaats van alleen naar die kwantiteit. Dat is één van de bottlenecks van vandaag de dag in de agrarische

wereld. Dat komt omdat we helemaal educatief worden opgeleid om te presteren, te presteren en te presteren. Ook vanuit de landbouwvoorlichting die niets anders doet dan aanmoedigen tot presteren, presteren en presteren. Als je wat ouder wordt, dan zie je het een beetje breder. En dan denk je 'als je een klein beetje minder produceert en een beetje meer aan de biodiversiteit overlaat, dan wordt het interessant... ook naar onze burger toe die voor de keuze komt te staan: het landschap met zijn groene en blauwe diensten of het landschap alleen op economische basis."

"Ook vanuit de landbouwvoorlichting die niets anders doet dan aanmoedigen tot presteren, presteren en presteren. Als je wat ouder wordt, dan zie je het een beetje breder. En dan denk je 'als je een klein beetje minder produceert en een beetje meer aan de biodiversiteit overlaat, dan wordt het interessant..."

"De vierentwintiguurs economie," zo vervolgt Hessel Agema: "Nou, dat is een hemelbreed verschil. Daarom hebben we ook het pleidooi: een klein beetje deze kant op, zodat een watergentiaan zijn waarde nog heeft, de veenwortel zijn waarde nog heeft... dat zijn allemaal waterplanten. De krabbenscheer zijn waarde nog heeft. Al deze waterplanten komen hier weer voor. En dat met een ietsje ander managementsysteem, waarbij de biodiversiteit weer het hoofd opsteekt. En dat, als het volgend weer mooi weer wordt, weer zoemt van de libelles."

Op weg naar gesloten systemen

Peter Ketelaars is lid van het Algemeen Bestuur van Waterschap Aa en Maas en zelf agrariër. Ook hij ziet dat het anders moet: "Wat er verzameld is in miljoenen jaren aan mineralen, gebruiken we om meer productie te halen en voeren een belangrijk deel daarvan af met dat zoete water naar de zee. Die mineralen zijn heel moeilijk terug te halen. Dat is een systeem dat uiteindelijk wel eens eindig kan zijn. We zijn nu aan het kijken van: hoe kunnen we het systeem van de wegspoeling van mineralen zoveel mogelijk afdichten? We moeten meer naar gesloten systemen."

"We moeten meer naar gesloten systemen."

2.9 De werking van tijd

In de cultuur van negatieve feedback fragmenteren we totdat we projecten kunnen definiëren die strak aangestuurd worden op tijd en geld. Op het moment dat we meer aandacht geven aan positieve feedback en vertraagde feedback zullen we tijd anders moeten percipiëren... anders dan alleen een moment waarop het project afgerond moet zijn. Bernd van den Berg van de gemeente Gouda maakt daar gewag van als hij vertelt over project Zuidplas: "De valkuil dreigde dat we alles opnieuw gingen doen, en alles er weer bij gingen halen. Eigenlijk lag er al een integrale bodemvisie van de provincie en dat moet je niet opnieuw doen. Op een gegeven moment hebben we pas op de plaats gemaakt en zijn terug gegaan naar wat we eigenlijk willen. En dat is beleid maken voor bodemenergiesystemen."

Wie de geschiedenis kent en het heden begrijpt, weet dat je niet alles op elk moment kunt doen om in de toekomst iets te bewerkstelligen. Processen hebben tijd nodig. Niet voor niets zeggen we in

Nederland "haastige spoed is zelden goed" en in Engeland "More haste, less speed." Dat maakt ook Judith van Zuilen (Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden) duidelijk als ze probeert in de praktijk iets voor elkaar te krijgen in samenhang met andere processen in een gebied: "We gaan nu kijken of het sowieso niet beter is om iets te vertragen en om zo aan het eind van het jaar goed uit te komen. Dan blijf je beter aangehaakt bij integrale processen. Maar dat is het lastige als je opgaven op tijd (binnen een bepaalde tijd) moet doen. Dan is het aanhaken bij andere processen heel lastig. Ik kreeg zelfs van een collega te horen van 'Oh joh, dat moet je niet doen... aanhaken bij andere processen. Je weet dan nooit waar het eindigt.'" Door de verbinding aan te gaan met andere processen wordt extra onzekerheid toegelaten en is het veel moeilijker om alles goed op elkaar af te stemmen. Aristoteles zegt dat je gevoel moet ontwikkelen voor *kairos*: het juiste moment. Het juiste moment kun je niet berekenen, maar het inzicht ontstaat wel als je gevoel hebt voor hoe processen samenhangen.

"Tja, die tijd moet je niet krijgen, die moet je nemen, want het betaalt zich aan het eind dubbel en dwars terug."

Kees Justus van het Ministerie van IenM vangt signalen op dat we soms te overhaast bezig zijn: "Gisteren was ik bij een bijeenkomst in de provincie Utrecht. Daar zijn ze nu ook een structuurvisie aan het maken. Zij halen ook allemaal mensen van buiten naar binnen. Daar was een vrouw van een gemeente die zei 'het gaat allemaal vreselijk snel voor een gemeenteambtenaar. Alles heeft haast. Het lijkt wel of de één nog eerder dan de ander aan de finish wil zijn. Zowel met plannen als met wetten, waarbij plannen over elkaar heen kukelen, en wij moeten dat allemaal matchen met een kleine bezetting bij de gemeente.' De samenleving verandert, en is er voldoende veerkracht om dat in het bestuur op te vangen?"

"Het gaat allemaal vreselijk snel voor een gemeenteambtenaar. Alles heeft haast. Het lijkt wel of de één nog eerder dan de ander aan de finish wil zijn. Zowel met plannen als met wetten, waarbij plannen over elkaar heen kukelen, en wij moeten dat allemaal matchen met een kleine bezetting bij de gemeente."

Herman van Rooijen, ook werkzaam bij Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden vertelt: "Wij krijgen weleens het verwijt van anderen dat zij niet de tijd hebben om de samenwerking met de gemeente zo te doen als wij het doen. Tja, die tijd moet je niet krijgen, die moet je nemen, want het betaalt zich aan het eind dubbel en dwars terug. Doe je het niet, dan is je agenda zo vol, omdat je steeds achter de feiten aan loopt. Onze agenda's zijn evengoed ook vol, maar we zien de meerwaarde ervan. Heel veel dingen moet je concreet maken. En los van de efficiëntie: het werk wordt er gewoon veel leuker door!"

Tijd manifesteert zich als een paradox waarin tijdsdruk zaken in beweging brengt en er tegelijkertijd voor zorgt dat we struikelen over onze eigen benen. We willen voor water Nederland op orde hebben in 2015. Maar waarom zou je sneller willen adapteren aan klimaatverandering dan dat de klimaatverandering zich voltrekt?

Zo nu en dan moet je - tegen de wil van anderen in - maatregelen iets trager doen. Dat stelt Paul Cilliers in een artikel met als pakkende titel “On the Importance of a Certain Slowness.” Hij stelt dat in complexe processen een bepaalde vorm van traagheid nodig is voor een gezonde ontwikkeling. De volgende tabel is ontleend aan zijn artikel.

Snel	Traag
Directe respons	Reflectie
Praten	Luisteren
Haast	Geduld
Kwantiteit	Kwaliteit
Bestemming	Reis
Resultaat	Proces
Onverschilligheid	Zorg
Acceptorend	Kritisch

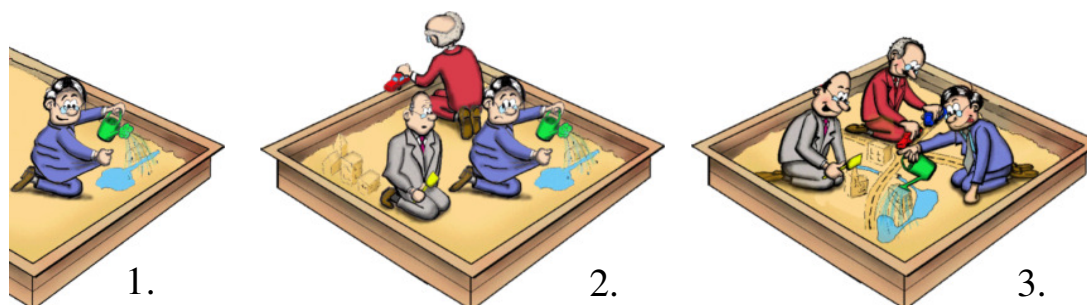
Dat een dergelijke benadering op gespannen voet staat met veel vigerend beleid spreekt voor zich. Deze spanning hoeft niet ongunstig te zijn. In de spanning kan een interessante dialoog ontstaan waarin betrokkenen hun beelden bijstellen.

3 Interessante processen op de grensvlakken

In de bodemwereld ligt de grootste saneringsoperatie achter ons en ook de waterwereld is aardig op orde, ook al blijven er natuurlijk altijd problemen om op te lossen. Maar de tijd van de dominantie van de intern gerichte negatieve feedback dempt uit. We gaan meer om ons heen kijken, oriënteren ons op aanpalende percelen en ontdekken dat zich vooral op de grensgebieden interessante processen voltrekken. Daarmee ontdekken we ook dat we voor het realiseren van de volgende kwaliteitsslag afhankelijk zijn van mensen die niet onze directe collega's zijn. We zien al prachtige voorbeelden.

3.1 Water en de zandbak van samenwerking

Het werkveld Water heeft een lange traditie en tot in de jaren '80 was het niet of nauwelijks normgestuurd. Water en bodem troffen elkaar op natuurlijke wijze in het Cultuurtechnisch Vademecum, waarin wetenschap en ervaringskennis zich bundelden tot richtwaarden en vuistregels. Water ging primair over het spel van grond, water, wind en natuurkrachten – voortbouwend op aarde, water, lucht en vuur – en de ingrepen die mensen doen om de voorwaarden voor leven te verbeteren. Veiligheid en voedselvoorziening waren voor de vele waterschappen belangrijke drijfveren om waterlopen te graven, gemalen te bouwen, stuwen en sluizen te plaatsen en dijken op te werpen. Vanaf halverwege de 19^e eeuw werd, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, riolering aangelegd, vooral vanwege de volksgezondheid. Met de invoering van de Wet verontreiniging oppervlaktewater (Wvo) in december 1970 kwam de waterkwaliteit in beeld. Er zijn daarna vele rioolwaterzuiveringsinstallaties (rwzi's) gebouwd. In dit proces gingen waterbeheerders op normatieve wijze aan de slag in hun eigen hoekje in de zandbak (Zie figuur 3.1).



Figuur 3.1. Van (1) traditioneel waterbeheer en (2) functioneel waterbeheer naar (3) adaptief waterbeheer (bron: Peter Stahre, Malmö)

Vanaf de derde Nota waterhuishouding uit 1989 is het begrip ‘integraal waterbeheer’ geformaliseerd en is een proces ingezet waarbij waterkwaliteit, waterkwantiteit, oppervlaktewater en grondwater – die uit elkaar waren gegroeid – samen werden gebracht. Nieuwe problemen kwamen in beeld, zoals verdroging, afnemende biodiversiteit en klimaatverandering en mede door de vele reorganisaties op alle niveaus heeft Water een dynamiek gekregen die grotendeels voorbijging aan Bodem. De stap van het lijndenken van waterlopen naar het vlakdenken van de ruimtelijke ordening was al groot genoeg. Er ontstond een werkwijze die we kunnen duiden als functioneel waterbeheer (figuur 3.1, middelste plaatje). Er werden functies toegekend aan water. Voor deze functies werden normen opgesteld en

maatregelpakketten geformuleerd om deze normen te halen. Het bijzondere is evenwel dat er bij de vaststelling van functies een bewustzijn was dat er meer spelers zijn in de zandbak. We lieten hen meedenken over de toe te kennen functies. Dat werd al benoemd als een open planproces, maar van echte dialoog was nog geen sprake.

Bodem en Water zien elkaar weer zitten.

In de herijking van de verschillende vormen van feedback, zoals benoemd in het vorige hoofdstuk, komen we terecht in een nieuw stadium (figuur 3.1, rechter plaatje). Dit stadium kunnen we duiden als adaptief waterbeheer, waarbij sprake is van echte dialoog. Bij een echte dialoog delen betrokkenen hun beelden - expliciet en impliciet - en passen deze aan. De achtergrond wordt scherper en treedt her en der op de voorgrond. Bodem en Water zien elkaar weer zitten. Het is niet zo dat we nog moeten beginnen. We treffen al vele mooie voorbeelden aan. In het vervolg van dit hoofdstuk laten we enkele daarvan zien. Waardevol... hoe bescheiden ook.

3.2 Grondwater

Daar waar mensen uit de bodem- en waterwereld elkaar weer te ontdekken, ligt een ontmoeting rond grondwater voor de hand. Peter Ketelaars, bestuurder bij waterschap Aa en Maas, ziet de bodem als een belangrijke plek voor berging van water: "Wat we niet gebruikt hebben, is de buffercapaciteit van de grond. Dat is de verbinding die gelegd moet worden. De buffercapaciteit van de grond is geweldig. Daar liggen nog heel veel mogelijkheden voor de verbinding van bodem en water. Als je in de haarvaten het systeem gaat sturen, kun je enorm veel winnen. We zetten heel veel geld in voor waterberging, wat nodig is want we kunnen niet weer de A2 laten onderstromen en we moeten ook rekening houden met klimaatverandering. Als je praat over een miljoen kuub waterberging, dan denken veel mensen van 'tjonge, dat is veel. Hoeveel zwembaden zou dat wel niet zijn?' Als je kijkt hoeveel dat is over het hele stroomgebied van de Aa, dan is dat nog geen centimeter grondwaterstijging!" In het beheersgebied van Waterschap Aa en Maas is men er volop mee aan het experimenteren.

"De buffercapaciteit van de grond is geweldig. Daar liggen nog heel veel mogelijkheden voor de verbinding van bodem en water. Als je in de haarvaten het systeem gaat sturen, kun je enorm veel winnen."

3.3 Natuur en landbouw

Ook bij natuur is sprake van een logische ontmoetingsplek voor Bodem en Water. Wim Dijkman van CLM vertelt: "Ons wordt regelmatig gevraagd die verbinding tussen landbouw en natuur vorm te geven en deze verbinding loopt via bodem en water. We kennen in Nederland een ruimtelijke ordening van het is of landbouw, of natuur. Zo van: als het natuur is mag er niks, en als het landbouw is mag er alles. En de grens daartussen ligt er toevallig. Stel je hebt een natuurgebied, zoals de Westelijke Langstraat. Daar is het drie jaar geleden begonnen. Natura 2000, een hartstikke mooi gebied. Het moet versterkt worden, want het staat onder druk. Er moet meer water naartoe en er moet schoner water naartoe. De klassieke oplossing is dan 'we leggen er 600 hectare natuurgebied

omheen, want dan komt het vanzelf goed.' Meestal komt het dan niet vanzelf goed. En eigenlijk - dat was toe de vraag die we gesteld kregen - is de vraag: hoe kunnen ondernemers daar nu een rol in spelen? Ondernemers stelden: 'wij zijn in staat meer en schoner water te leveren, maar dan moeten we wel kunnen ondernemen. We moeten kunnen ondernemen met de bodem, we moeten kunnen ondernemen met gewassen... laat ons er nu aan gaan trekken.' En dat heeft ons op het idee gebracht om sturen op landgebruik centraal te stellen. En niet meer de functie."

*"En dat heeft ons op het idee gebracht om sturen op landgebruik
centraal te stellen. En niet meer de functie."*



Figuur 3.2. Natte natuurparel Westelijke Langstraat.

Voor boeren is het niet mogelijk om binnen één discipline te blijven. Voor hen zijn water en bodem een geheel. In een boerenbedrijf komen van nature heel veel disciplines samen en ook daar zie je mensen die reeds lange tijd bezig zijn met het gezonder maken van de leefomgeving. Otte Bouma is boer bij Grou. Hij vertelt: "Wij zijn al meer dan twintig jaar – vierentwintig jaar – omgeschakeld naar biologisch. Ik heb m'n bedrijf nu overgedaan." Hij was een echte pionier. Op onze vraag of er een netwerk is van biologische boeren antwoordt hij: "Ja, dat is er wel. In het begin had je werkgroepen. De voorlichting haalde dan een aantal boeren bijeen en dan probeerden ze het wat uit te dragen. De kennis was er nog niet echt. We moesten nog veel zelf uitzoeken. We kregen steeds meer ervaring en ontwikkeling."

*"Het eerste jaar hadden we niet veel te eten. Dan gaat het traag.
Maar als je er een tijdje mee aan de gang bent, dan doe je in
niets meer onder voor de gangbaren."*

Over z'n begintijd als biologische boer vertelt Otte Bouma: "We zijn nog eens bij een man geweest in Oldemarkt, tussen Ossenzijl en Oldemarkt in, die al jarenlang biologisch boerde. We zijn daar naartoe gegaan en dat was echt formidabel, zoals hij dat voor elkaar had. 'Als we deze grond scheuren, kun je deze heel moeilijk weer groen krijgen. Zo makkelijk is de grond hier niet.' Maar hij deed het heel erg

goed. Wij hadden genoeg van traditioneel boeren. Wij wilden niet meer. 'Dit komt niet goed.' Dus wij zijn ook opgehouden met gangbaar boeren, van de ene dag op de andere. We hadden nog een hele voorraad kunstmest liggen en die hebben we overgedaan aan een boer in de Burd. Wij zijn daar direct mee opgehouden. (...) Het eerste jaar hadden we niet veel te eten. Dan gaat het traag. Maar als je er een tijdje mee aan de gang bent, dan doe je in niets meer onder voor de gangbaren. We hebben net zoveel opbrengst. Kijk, het bodemleven moet optimaal werken. Dan komt er zoveel vrij, dat we mooie producten hebben. En dat zien de anderen ook. Maar niet iedereen schakelt om en dat moeten ze ook zelf weten. We staan nu dicht bij de natuur." Als je begint met biologisch boeren is het bodemleven verstoord en dus ook het microbiome. Maar na verloop van tijd herstelt het bodemleven zich en wordt het rendabel. Mogelijk zijn de opbrengsten iets geringer, maar er staan kostenbesparingen tegenover en ook ontstaan er goede condities voor Groenblauwe Diensten, wat voor de waterschappen interessant is.

"Ik zeg weleens, iemand die iets wil bereiken in het leven moet verstand hebben van grond, stront en water."

3.4 Grondbeheer en duurzaamheid

Bert Gijsbers, voorzitter van de branchevereniging voor ondernemers in het groen, wordt tijdens TerrAgenda ondervraagd door Felix Rottenberg. Bert vertelt: "Ik zeg weleens, iemand die iets wil bereiken in het leven moet verstand hebben van grond, stront en water. (...) Het heeft, zoals Willy Verstraete zo mooi vertelde, allemaal te maken met bacteriën. Ik ben in de landbouw opgegroeid en heb cultuurtechniek gedaan. Veertig jaar geleden was het heel normaal dat je bodemkunde had. Dat je alles leerde over het gebruik, en dat natuurlijke processen leidend zijn. Dat zijn we toch vergeten."

Felix vraagt: "Wat staat er nu bovenaan een goede grondbeheeragenda?"

Bert antwoordt: "Duurzaamheid! Hij staat er als zodanig nog niet in, want duurzaamheid is een containerbegrip. Het gaat om de praktische invulling van zaken. Het betekent de juiste combinatie met het waterbeheer, de juiste combinatie met groeninvulling, wat allemaal te maken heeft met een bewoonbare en werkbare stad te maken, waar stadslandbouw een plek krijgt, dus kwaliteit van voedsel. Je kunt de stad niet voeden met stadslandbouw, dat weet ik ook wel, maar wat je wel kan is begrip weer bij te brengen."

Felix: "Bij de burgers?"

Bert: "Ja, bij de burgers. Dat we weten dat de planten met hun wortels in een bak met bacteriën staan, zoals de professor zonet uitgelegd heeft, en dat het helemaal niet erg is als er ietsje grond aanzit. En dat het ook enigszins over de houdbaarheidsdatum heen mag zijn als het een goede kwaliteit van product is. Dat hebben we ons afgeleerd. Als je dat weer bij de burgers kunt brengen en je legt uit waarom in principe de natuurlijke grond zoveel mogelijk moet gebruiken waar het voor is, zonder maar overal de bulldozer in te zetten, dan heb je het over het vergroten van waarden."

"We hebben deze kennis soms helemaal vlak geschoten, omdat we er allemaal ingewikkelde beleidstreinen overheen laten gaan."

Het belang van kennis

Bert Gijsbers benadrukt het belang van kennis - expliciete en impliciete kennis - en merkt op dat veel kennis onvoldoende wordt benut: "We onderschatten wat er in gemeentehuizen aan kennis zit, wat er bij ingenieursbureaus aan kennis zit... Maar we hebben deze kennis soms helemaal vlak geschoten, omdat we er allemaal ingewikkelde beleidstreinen overheen laten gaan. Neem de mensen in deze zaal. Als je ze, net als de bacteriën hun werk laat doen, met praktische verbinding, dan ontstaat er iets moois. Maar dat doen we niet. We donderen er een sausje van beleidsadviseurs overheen. Daar moeten we iets aan doen." Het vlak schieten van kennis kun je zien als het buiten beschouwing laten van ervaringskennis - impliciete kennis - en deze te vervangen door SMART gemaakte doelen waaraan mensen in de praktijk expliciet moeten voldoen.

Als je vraagt aan bewoners of ze tevreden zijn over het nieuwe watersysteem, antwoorden ze positief. En als je dan vraagt waarom? Dan zeggen ze 'omdat we nu geen last meer hebben van sluipverkeer.'

3.5 Water in de stad

Ook in de stedelijke leefomgeving zien we voorbeelden van interessante processen op de grensvlakken. Zo is in de wijk de Vliert te 's-Hertogenbosch de riolering vervangen. Normaal gesproken worden de straten opengebroken, sleuven gegraven, gaan de oude rioolbuizen eruit, worden er een nieuwe rioolbuizen in gelegd, de sleuven gedicht en de verhardingen weer aangebracht. Afgezien van enige overlast tijdens de uitvoering merken de bewoners hier niets van. Halverwege de jaren '90 heeft de gemeente besloten het anders in te steken. Waarom zou je voor veel kosten de oude situatie herstellen terwijl je een uitgelezen mogelijkheid hebt om verbeteringen aan te brengen in de wijk? Tevens kun je op een geheel andere manier met regenwater omgaan. Je kunt het infiltreren in de bodem, waardoor het op natuurlijke wijze afstroomt en de rioolbuis aanzienlijk kleiner kan worden. Er is een intensief proces van participatie doorlopen waarbij in eerste instantie is nagegaan wat er leeft in de wijk. Er leefde van alles onder de bewoners, maar bodem en water behoorden daar niet toe. Het ging om groen, verkeer, parkeren, zwerfvuil en nog veel meer. Het is de kunst de verbinding te leggen tussen het bodem- en watersysteem enerzijds en als deze onderwerpen anderzijds. De werkzaamheden zijn nu al enige tijd afgerond. Als je vraagt aan bewoners of ze tevreden zijn over het nieuwe watersysteem, antwoorden ze positief. En als je dan vraagt waarom? Dan zeggen ze 'omdat we nu geen last meer hebben van sluipverkeer.'

"Wist jij dat je een portemonnee op de bodem hebt liggen, van die haven?" Nee, dat wist hij niet, maar hij wilde er wel alles van weten."

3.6 Tolkfunctie

Daar waar mensen acteren in grensgebieden, heb je tolken nodig, want mensen aan beide kanten van de grens spreken verschillende talen. Dat maak Maarten Nypels van de gemeente Rotterdam duidelijk: "Als ik zie hoe ik binnen het ingenieursbureau wordt ingezet, dan is dat voortdurend als tolk. Je pendelt als het ware heen en weer tussen de specialist, de beleidsmaker en de

projectmanager. Je probeert bij datgene wat de techneuten bedacht en berekend hebben te achterhalen van 'wat betekent dat nou eigenlijk?' Dat geeft je een vertaalslag naar een ander niveau. Daar zijn ze zelf vaak niet toe in staat. Eén voorbeeld. Ik kreeg de Rijnhaven als project en de bedoeling is om die volledig commercieel om te turnen naar een Stadshaven."

"Dat geeft je een vertaalslag naar een ander niveau."

"Het is een transformatie van een haven," zo gaat Maarten Nypels verder: "Toen kwam ik mensen tegen van ons, die bleken al drie à vier jaar met het verhaal rond te lopen dat je zo'n haven kunt verontdiepen door bagger op de bodem aan te brengen en dat je daar geld mee kon verdienen. Met dat verhaal zijn ze mee naar OBR¹ gestapt, want daar doen ze de grondexploitaties, maar na twee minuten stonden ze weer buiten. Ik weet niet hoe dat werkte, maar in ieder geval kwam er volstrekt geen communicatie op gang tussen die twee werelden. Je zou denken van zo'n OBR dat ze weten hoe je geld moet verdienen en dat je aandacht moet hebben voor zoiets. Maar blijkbaar gaat er iets mis in de communicatie, waardoor het niet ging werken. Dus, ik heb met die persoon gesproken en ik ben vervolgens naar de directeur gegaan van wat nu REO heet en voorheen OBR, en gezegd van 'wist jij dat je een portemonnee op de bodem hebt liggen, van die haven?' Nee, dat wist hij niet, maar hij wilde er wel alles van weten. Je insteek is net even wat anders, maar je sluit aan bij het woordgebruik van de ander. Op die manier krijg je een verband. Op die manier willen ze wel luisteren. 'Ik ga je nu vertellen hoe die portemonnee eruit ziet, maar dan moet je niet gelijk afhaken bij het woord bagger.' Het was binnen een half uur bekeken en een dag later zat ik bij de wethouder, om het te regelen. Het blijkt dus dat de specialist niet in staat is geweest om het voor het voetlicht te brengen en de ander is niet in staat geweest om te luisteren. Blijkbaar moet er iets tussen zitten, waardoor het wel gaat werken."

3.7 Buitenland

Als het gaat om grensgebieden, kunnen we letterlijk over de grens kijken. In Nederland hebben we het redelijk goed op orde, vooral als je het vergelijkt met situaties in ontwikkelingslanden en landen met een economie in transitie.

*Wie letterlijk over de grens gaat, moet ook andere grenzen
durven slechten.*

De Volkskrant van 19 februari beschrijft de hachelijke situatie in China: "Veel burgers grijpen de kans hun ongenoegen te uiten over bedrijven die, in weerwil van strenge milieuwetgeving, bewust giftige stoffen in het water dumpen. Vooral het debat in de stad Weifang, gelegen tussen Peking en Shanghai, heeft scherpe kanten gekregen. Daar luidt de klacht dat bedrijven hun giftige afvalwater met hogedruksputten tot 1 kilometer diepte onder de grond afvoeren. Het vervuilde grondwater zou er tot een toename van het aantal kankergevallen hebben geleid en de lichamelijke ontwikkeling van kinderen belemmeren." Uiteraard staan Nederlandse bedrijven te dringen om werkzaamheden uit te oefenen in dit soort situaties, maar de concurrentie is groot. Een medewerker van de PUB, het waterbedrijf van de overheid in Singapore, die het gedrang van buitenlandse consortia aanschouwt,

¹ OntwikkelingsBedrijf Rotterdam.

legt ons uit: "Technische oplossingen bedenken en implementeren kunnen we zelf wel. Waar we nu vooral behoefte aan hebben zijn organisaties die ons helpen bij het realiseren van echte integrale projecten, in de haarvaten van de leefomgeving. Het gaat ons erom de mensen te bereiken." Wie letterlijk over de grens gaat, moet ook andere grenzen durven slechten.



Figuur 3.3. Een waterloop met volledig dood water in Chaonan in het zuidoosten van China. Het stinkt er en bewoners werpen er hun afval in (januari 2013). Zie ook figuur 2.2 rechter deel.

3.8 Is de crisis een kans?

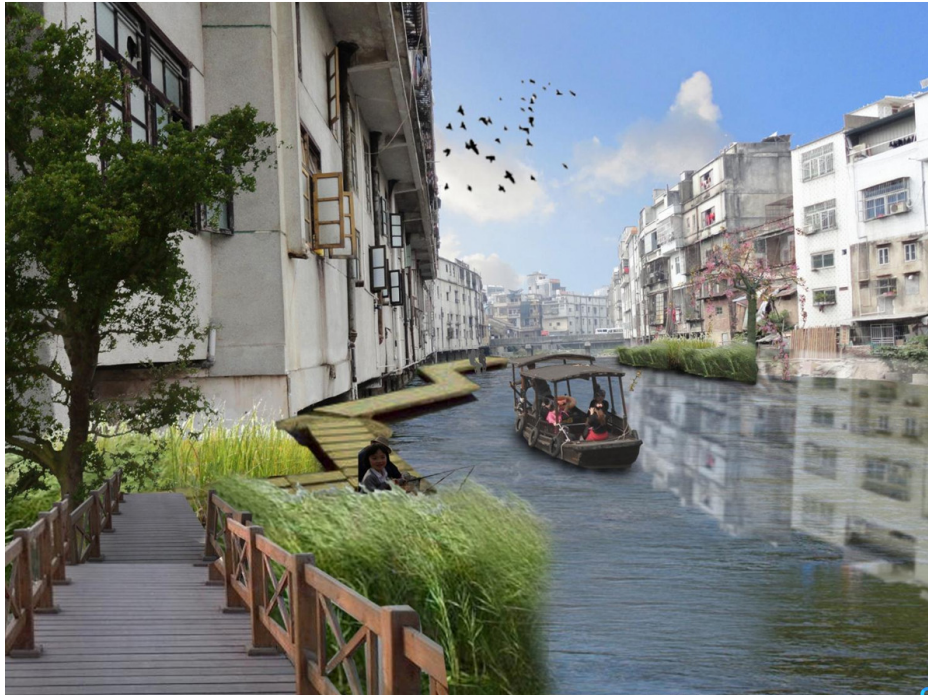
Tijdens TerrAgenda stelde Gerd de Kruif, programmamanager van UP Bodemconvenant, de volgende vraag: "We hebben nu een hele andere dynamiek. Er is een crisis, het aantal mensen groeit niet meer, de bevolking vergrijst... het is nu echt anders geworden. Dat maakt het misschien moeilijk, maar het biedt ook kansen. Hoe kijken jullie daar tegenaan? Wat betekent dat voor de randvoorwaarden om het mogelijk te maken?"

"Ik denk dat de crisis als voordeel heeft dat we weer gaan nadenken... "

Hiltrud Pötz, architect en stedenbouwer bij bureau atelier Groenblauw, reageert op deze vraag: "Ik denk dat de crisis als voordeel heeft dat we weer gaan nadenken en nu niet meer alles klakkeloos volplempen. Want dat is de laatste jaren wel gebeurd. Overal maar bouwen, in een enorm tempo. We hebben nu de tijd om na te denken. En daarbij schieten de mensen wel weer in een andere stress en latten alle teugels los. Men is tegenwoordig al blij als iemand überhaupt nog wat wil, dus stellen ze geen randvoorwaarden meer."

Maarten Nypels vult aan: "Een crisis is voor dit soort dingen ideaal. 'Never waste a good crisis.' Dat is echt zo. Op het moment dat je merkt dat dingen onder druk komen te staan, ontstaan er nieuwe mogelijkheden. Daar moet je ook nieuwe mogelijkheden zoeken en vinden."

"Ik vertel verhalen en op die manier plaats je dingen in een groter verband."



Figuur 3.4. Zelfde foto als figuur 3.3, maar nu bewerkt met Photoshop.

John de Ruiter maakt duidelijk dat mensen door de financiële beperkingen meer gaan nadenken: "Je ontkomt er bijna niet meer aan, ... om het breder te trekken. Je kunt het niet meer alleen op projectniveau bekijken, maar je moet breder kijken. Je kunt niet meer een fietsenstalling ontwerpen met een beetje geohydrologie eromheen, zonder na te denken over welke bouwputten er komen, welke leidingen er lopen, welke ruimte het inneemt en de effecten die het heeft op de ontwikkelingsmogelijkheden van dat stuk van de stad."

"Het is niet meer slim om de postzegel te optimaliseren en binnen je budget klaar te zijn, als het volgende initiatief twee keer over de kop moet."

John vervolgt: "Dat kan niet meer. Door dat te vertellen gaan mensen het zich realiseren. Ik vertel verhalen en op die manier plaats je dingen in een groter verband. In snap dat je wilt optimaliseren, want zo'n projectmanager moet rondkomen met z'n budget. Maar de oplossing die ik nodig heb als stad, vraagt om een extra investering. En bij de eerste discussies die we dan hebben hoor je mensen zeggen 'dat heb ik niet.' Dan is het een zoekproces van 'wie wil er dan aan financieren, betalen, denken?' Dat zijn de opgaven van nu. Het is niet meer slim om de postzegel te optimaliseren en

binnen je budget klaar te zijn, als het volgende initiatief twee keer over de kop moet omdat je een ander tracé moet zoeken voor een leiding die je keihard nodig hebt. En dat is wat er nu gebeurt. Het is zo complex geworden, dat je niet meer alleen vanuit je project kunt redeneren. Een omslag is nodig, maar we hebben nog niet veel tools. We hebben nog geen ruimtelijk plan waarin staat dat je zo compact mogelijk ondergronds moet bouwen. Dat zou het makkelijker maken. Bovengronds doen we dat namelijk wel. En dan is wat je nu wel zelf moet doen: die ik iets slims voor het project, of doe ik iets slims voor de stad? Is het slim om een goed palenplan te kunnen berekenen – dat kunnen ze overal, bij welke andere club dan ook in Nederland – of moet je juist kijken naar de optelsom van alle ingrepen? Dat laatste, daar zijn wij van."

4 De uitdaging met drie natuurlijke lijnen

De Franse filosoof Edgar Morin stelde ooit: "Scheid niet dwingend dat wat van nature verbonden is en verbind niet dwingend dat van nature gescheiden is." Op basis van alle gesprekken die we gevoerd hebben met mensen die actief zijn in de wereld van bodem- en watersystemen hebben we voor de herijking gezocht naar enige natuurlijke lijnen voor de verbinding. We hebben er drie benoemd. Deze zijn: (1) focus op de gezondheid van bodem- en watersystemen, (2) de omarming van complexiteit en (3) aandacht voor grondhouding. In dit hoofdstuk worden ze toegelicht en in de drie volgende hoofdstukken nader uitgediept. De eerste natuurlijke lijn betreft vooral de hardware en de tweede de software. De derde richt zich op de individu, voorbij het stadium van "hullie en zullie."

4.1 Focus op gezondheid van bodem- en watersystemen

De eerste natuurlijke lijn om invulling te geven aan de verbinding tussen Bodem en Water is inhoudelijk van aard. Deze richt zich met name op het versterken van positieve feedback. Zoals gezegd, richtten zowel bodem- als waterprofessionals zich voorheen vooral op problemen: de negatieve aspecten van ons werk. Dat rechtvaardigt deels dat je naast elkaar blijft werken, want er wordt bijvoorbeeld door betrokkenen niet direct een relatie ervaren tussen bodemsanering en de overstroming langs rivieren... ook al zijn dijken wel opgebouwd uit grond. Maar juist de laatste jaren is daar verandering in gekomen. In de bodemwereld is er een denkwijze rond zogenaamde *ecosysteemdiensten* ontstaan waarbij bodem niet meer alleen dat 'vervelende' is dat tijd en geld kost, maar juist positieve waarden inbrengt. Door niet meer alleen in het vlak te kijken maar ook in de diepte, komen grondschaten in zicht. Door ecosysteemdiensten te benoemen wordt het beeld van betrokkenen verbreed en verdiept. Ook in de waterwereld is er meer oog voor het positieve van water. Veel heeft dat te maken met gebiedsontwikkeling. Een waterberging wordt ontworpen op een gebeurtenis die elk jaar maar 1/10 kans heeft van optreden en voor waterkeringen langs de grote rivieren is dat zelfs een 1/1250 kans. Het is erg lastig bij een ruimtelijke inrichting om ruimte te claimen voor iets dat zelden wordt gebruikt. Daarom vinden we dat constructies voor het nat en droog houden *multifunctioneel* moeten worden ingericht.

*In de bodemwereld is er een denkwijze rond zogenaamde
ecosysteemdiensten ontstaan, waarbij bodem niet meer alleen
dat 'vervelende' is dat tijd en geld kost, maar juist positieve
waarden inbrengt. Door niet meer alleen in het vlak te kijken
maar ook in de diepte, komen grondschaten in zicht.*

Waardencreatie

Het blijkt dat water veel kan bieden aan kwaliteit voor de leefomgeving. Bij een zorgvuldige inrichting komen alle aspecten uit figuur 4.1 in het spel. Op het moment dat betekenis wordt toegekend aan deze aspecten, worden het waarden. De twaalf aspecten zijn gebaseerd op de aspectenleer van de Nederlandse filosoof Dooyeweerd. Essentie is dat professionals vaak één aspect verabsoluteren. Bijvoorbeeld een architect mag en moet het esthetische aspect verabsoluteren en de ecooloog het

ecologische aspect. Dat wordt ook van hen verwacht. De kunst is echter om in *dialog* beelden te delen. En op het moment dat dit gebeurt, kan het niet anders dan dat Bodem en Water elkaar ontmoeten, rond de waarden van bodem en water... en de andere elementen van de leefomgeving.



Figuur 4.1. Twaalf aspecten van water... en bodem.

Voorbeeld: ecosysteemdiensten

Tijdens één van de bijeenkomsten van ILB (Impuls Lokaal Bodembeleid) geven Paul Oude Boerrigter (Grontmij) en Roelof Westerhof (Royal Haskoning DHV) een presentatie over ecosysteemdiensten en gaan de discussie aan met andere bodemadviseurs. Paul trapt af: "Ecosysteemdienst, dat is eigenlijk een rotwoord. Het gaat over het natuurlijke systeem en de diensten die dat natuurlijke systeem levert aan de mens. Het is een hele mensgerichte benadering. Wat hebben we eraan? In feite zijn ecosysteemdiensten niet iets nieuws... ze zijn nog veel ouder dan de Middeleeuwen. We leven van het natuurlijke systeem. Dat hebben we altijd gedaan. Het gaat erom: hoe pas je dat nu toe in deze tijd? Hoe kun je heel bewust de baten daarvan benutten in gebieden?"

"In feite zijn ecosysteemdiensten niet iets nieuws... ze zijn nog veel ouder dan de Middeleeuwen. We leven van het natuurlijke systeem."

Tanja Klip was ten tijde van de totstandkoming van dit Narratief gedeputeerde in de provincie Drenthe, met zowel water, bodem als ruimtelijke ordening in haar portefeuille. Ze is Dijkgraaf geworden van Waterschap Veluwe en Eem. In het blad Waterdruk van de Vewin geeft ze aan waarom ze in Drenthe het grondwater aanduiden als het blauwe goud: "Je wilt dat het regenwater dat op Drenthe valt, er zo lang mogelijk over doet om weg te stromen. Dat voorkomt overlast in laaggelegen delen en het komt bovendien de kwaliteit ten goede. Je houdt daar dus rekening mee bij de inrichting van je gebied. Belangrijk daarin is het fijnmazige beekstelsel. Ook kun je agrariërs een rol geven in het beheer van dat water. Wanneer regenwater inzigt in de bodem, vul je je grondwater er mee aan. Drenthe heeft heel veel van dat grondwater en het is van hoge kwaliteit. Onze buurprovincies, die lager liggen en dichterbij de zee, hebben in toenemende mate last van verzilting

van hun grondwater. Zij hebben dus behoefte aan ons grondwater en wij kunnen het dus vermarkten. Wij noemen dit hele proces 'wateroogsten'. Bovendien kan grondwater een rol spelen als opslagmedium van energie. Zo krijg je langzamerhand een totaal geïntegreerd grondwaterbeheer. Vandaar dus die benaming het blauwe goud." Dit is een praktisch voorbeeld van een ecosysteemdienst.

Henk Puylaert (H2Ruimte) zegt over het nut van ecosysteemdiensten: "Ik ben een beetje ambivalent, in die zin dat ik denk van: als adviseur is het volgens mij handig om het verhaal over de theorie en de wetenschap van ecosysteemdiensten te kennen, hoe dat in elkaar zit en hoe je de kennis beschikbaar kunt stellen in adviestrajecten. Je kunt het gebruiken om dingen te agenderen en je kunt het ook gebruiken om het bij discussies als een soort check of we het wel over alle dingen hebben gehad. Maar ik denk ook dat als je in de praktijk van gebiedsontwikkeling het begrip ecosysteemdiensten direct op tafel legt, dat je dan niet heel ver zult komen. Dat is voor mij de spanning. Als concept is het uitermate handig maar als etiket in gesprekken zou het heel lastig kunnen zijn."

Als theoretisch concept moet het niet gaan knellen. Of zoals Paul Oude Boerrigter het zegt: "Ik vind het belangrijk dat we niet heel erg op lijstjes gaan fixeren, zo van: dit is wel een dienst, dit is niet een dienst... Zo heb je dat ook in de ondergrond als je het hebt over de kwaliteiten van de ondergrond. Het is van belang dat je dit als instrument kunt gebruiken maar dat je niet in semantiek verzeild moet raken en dat je aan moet sluiten bij de begrippen die in een bepaald gebied worden gebruikt." Dat sluit aan op het principe dat je de praktijk centraal moet stellen en niet de theorie.

Gemma van Eijssden van Bodem+ geeft aan dat ecosysteemdiensten sterk verankerd zijn in de theorie, maar niet altijd even goed aansluiten op de beelden in de praktijk: "Er is echt gezocht naar - toch weer - een all-in perfect model. Dat werkt dus niet."

"Daarnaast is het van belang de benadering niet teveel te beperken tot bodem, want je hebt elkaar nodig en dus moet je over de grenzen van je vakgebied heen kunnen gaan."

Martijn van Houten (Witteveen en Bos) formuleert een extra uitdaging voor de kleine gemeenten: "Als je het moet uitleggen aan ambtenaren van kleine gemeenten en op zoek gaat naar voorbeelden die aansluiten op hun problematiek, is het lastig. Je hebt voor ecosysteemdiensten veel voorbeelden in de Randstad en in de grote gemeentes en dan zeggen ze 'ja, maar die problematiek heb ik niet.' Ze zijn op zoek naar elementen die in ecosysteemdiensten zitten, maar veelal is het 'dat doen we al, dat zit er al.' Voor water zijn er al waterplannen en veel is doordacht. Dat is dagelijkse praktijk. Daarnaast is het van belang de benadering niet teveel te beperken tot bodem, want je hebt elkaar nodig en dus moet je over de grenzen van je vakgebied heen kunnen gaan."

Karen Huijsmans (Grontmij) kent wel goede voorbeelden: "Als je bijvoorbeeld kijkt naar Parkstad Heerlen, of hoe het ook heten mag. Dat is een ontzettend krimpgebied. Ze hebben daar heel veel van die woonwijkjes heringericht, waarbij ze goed gebruik hebben gemaakt van ruimte en groen, waardoor het aantrekkelijk is geworden. Dat is toch keihard ecosysteemdiensten?"

Maatschappelijke kosten- en batenanalyses?

Het bijzondere van ecosysteemdiensten is dat we naast kosten ook de baten in beeld brengen. Maar in het expliciet maken van die baten moeten we niet doorschieten, zo maakt Ron Nap duidelijk: "Wij zijn ook betrokken bij de TEEB: The Economics of Ecosystems and Biodiversity. Het is een clubje van twaalf gemeenten die daar mee bezig zijn. Het gaat om de ecosysteemdiensten in de stad, specifiek dat men met MKBA modellen aan de gang is gegaan. Ik volg die visie niet heel erg. Dan gaat men zeggen wat wij allemaal aan verdienmogelijkheden laten liggen. Wat ik in een presentatie heb gezien, is dat het over heel veel miljoenen gaat. Door verkeerd plannen laat men heel veel liggen. Ik heb zelf de filosofie dat hoe groter je dat bedrag met geld maakt richting een stedenbouwkundige of planoloog, hoe meer ze het gaan ontkennen, want dan worden ze verantwoordelijk gemaakt voor die hoeveelheid geld."

4.2 Omarming van complexiteit

De tweede lijn komt sterk naar voren uit het voorafgaande. Het begrip complexiteit is regelmatig gevallen. Het jezelf eenzijdig focussen op negatieve feedback is een ontkenning van complexiteit. Door nadrukkelijker ook positieve feedback en vertraagde feedback mee te nemen en vooral te zoeken naar de juiste balans tussen de verschillende vormen van feedback, tref je complexiteit in het hart. Je vlucht niet weg voor complexiteit of veegt het onder het vloerkleed, maar zoekt deze juist op. Je omarmt deze. Dat heeft nogal wat consequenties voor de manier waarop we processen inrichten.

Gemma van Eijnsden schetst: "Dingen zijn niet meer zoals voorheen. Er is sprake van een snel veranderende wereld en zie daar maar eens doelen in te realiseren. Het is niet alleen dat de fysieke opgave complex wordt, omdat alles toch met alles blijkt samen te hangen, maar zeker ook die toekomstvisies, waarover de opvattingen sterk uiteen lopen."

"De consequentie is," zo vervolgt Gemma, "dat we de oude manier van werken vaarwel moeten zeggen: ergens in Den Haag wordt beleid bedacht en dat wordt vervolgens in de regio uitgevoerd. Dat verandert. We hebben de grenzen van deze werkwijze bereikt. (...) Zoals IenM nu de uitdaging heeft omschreven, betekent het dat we ruimte moeten maken voor de samenleving. De sociale context is cruciaal." Vooral die sociale context vormt de complexiteit.

*Hoe groter de afstand tot de praktijk, hoe moeilijker het is
integraal te werken.*

Door nauwkeuriger naar een gebied te kijken vormt zich complexiteit

Het beeld van adaptief waterbeheer in figuur 3.1 laat op eenvoudige wijze zien wat de kern is van het omarmen van complexiteit. Je werkt samen met mensen uit andere disciplines - domeinen - en dan kan het niet anders dan dat je dichterbij de praktijk gaat zitten. Hoe groter de afstand tot de praktijk, hoe moeilijker het is integraal te werken. Daarbij ga je meer in het veld kijken en minder tijd doorbrengen in vergaderzalen. Maarten Nypels zegt: "Je gaat dan preciezer naar een gebied kijken. En pas, als je heel precies kijkt, ga je dingen zien waar je iets aan kunt hebben. En dat is wat wij als stad tot nu toe heel slecht doen. We zijn veel te veel verwend geraakt met de grote verdienmodellen: grond aankopen, herbestemmen, grond verkopen. Dat was de grote dobber waar

iedereen op dreef. Dat is voorbij, dus de gemeente zit op zwart zaad. Dat is kort door de bocht het verhaal."

Spelen in de zandbak te Ugchelen

Ron Nap laat zien dat als je, zoals Maarten aangeeft, preciezer naar een gebied gaat kijken er kleine kansen zichtbaar worden die kunnen uitgroeien: "Een voorbeeld in Apeldoorn. Dat is vrij recent. Er is een bedrijf dat grondwater oppompt. We hadden het simpele feit van: ja, dat bedrijf pompt het water op, gebruikt het voor z'n proces en pompt daarna vrij schoon water terug op de riolering. We zeiden van 'dat willen we niet.' Dat was dé gelegenheid om te kijken van 'kunnen we dat water dan niet opnieuw in dat gebied inzetten?' Als het gewoon schoon water is, dan kun je er iets mee doen. Dus hebben wij een kleine ketendiscussie gevoerd. Het begon heel klein, zo van 'dat water moet maar niet meer op het riool', maar het werd geleidelijk steeds groter. We hebben ook nog een beek en die doet het niet zo goed. 'Laten we het daar dan opzetten.' Wat komt er dan bij kijken? Van dat hele kleine ideetje dat we hadden, drie jaar terug, is het een heel mooi groot project geworden. Dat ketentje bleek steeds meer op te leveren, zo van 'ja, dan kunnen we dat er ook aan koppelen.' En op het moment dat het ook ruimtelijk aan elkaar kon laten zien... Het was gewoon een heel praktisch contact! Het was net dat je bij elkaar in één zandbak zat zonder regelgeving en beleid om van daaruit zandkastelen ging bouwen. 'En dan doen we daar nog een toren bij en dan is dit ook nog wel mooi.'"

Om dingen daadwerkelijk in de praktijk voor elkaar te krijgen, met gevoel voor realiteit, zegt Herman van Rooijen het volgende: "We moeten een goed beeld vormen wat er daadwerkelijk speelt en nodigen dan bijvoorbeeld een landmeter uit. Daarvoor heb je via de beeldbuis de meest prachtige systemen, zoals Google Earth en weet ik niet wat allemaal. Maar je moet met je poten in de klei staan."

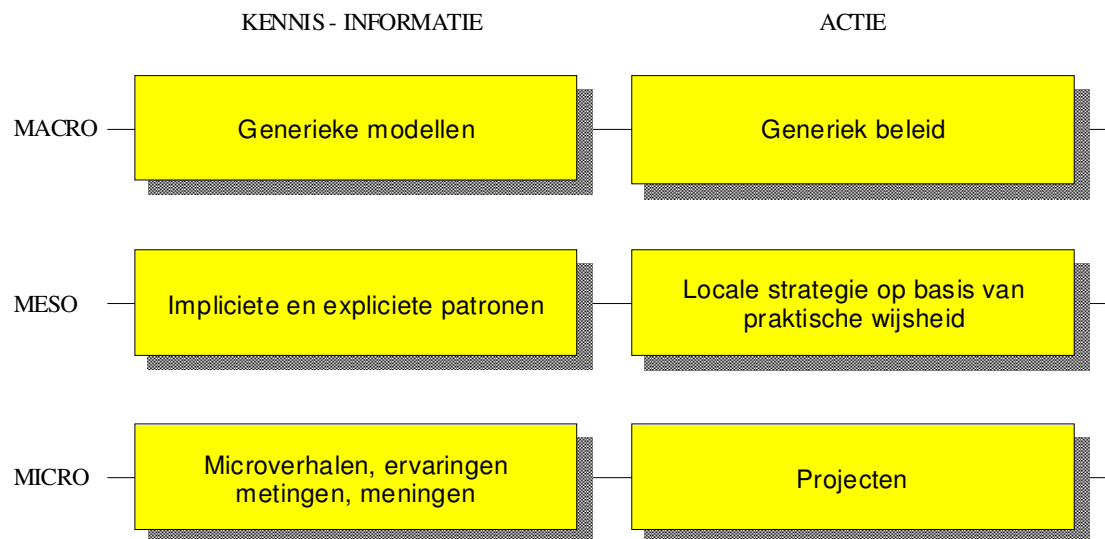
"Maar je moet met je poten in de klei staan."

Minder macroniveau, meer micro- en mesoniveau

In de wijze waarop processen organiseren kunnen we drie niveaus onderscheiden: macro-, meso- en microniveau. Dit is schematisch weergegeven in figuur 4.2. Het microniveau is specifiek en het macroniveau is generiek. Op microniveau voltrekt zich de praktijk rond bodem- en watersystemen, op macroniveau wordt op basis van fundamenteel gezocht naar generieke patronen op basis waarvan generiek beleid wordt gemaakt. Het mesoniveau is nieuw. Wij geven daar in het huidige regime niet of nauwelijks aandacht aan. Althans niet expliciet. Daar komen micro- en macroniveau bij elkaar.

Onze stelling is dat processen uitstekend ingevuld kunnen worden op micro- en macroniveau zolang de complexiteit laag is. Als je volstaat met negatieve feedback, voldoen deze twee niveaus. Je kunt dan generiek aansturen wat specifiek moet gebeuren. Top Down! Maar als je echt in aanraking komt met complexiteit, dan is het goed inrichten van het mesoniveau cruciaal. En als je samenwerking tussen partijen uit verschillende domeinen stimuleert, dan wordt het complex. Lambert Verheijen, dijkgraaf waterschap Aa en Maas, stelt: "Belangrijk is dat partners bij zo'n samenwerking in principe geen grenzen met elkaar afspreken, bereid zijn over grenzen heen te stappen, bereid zijn om tegenstellingen te laten liggen om te kijken of men kan doorstappen op een gezamenlijke aanpak van

dat bodem- en watersysteem, inclusief de landbouw, natuur en de stedelijke functies die daarmee samenhangen." Als dat niet complex is...?



Figuur 4.2. Het mesoniveau tussen micro- en macroniveau. Het microniveau is specifiek, het macroniveau generiek. Op mesoniveau worden deze twee met elkaar verbonden.

Geert-Jan Verkade van CURnet, één van de auteurs van dit Narratief, waarschuwt voor een mogelijke interpretatie van het mesoniveau: "Het gevaar is dat mensen naar figuur 4.1 kijken en denken 'er komt weer een nieuwe laag.' Is dat de provincie?"

Gemma: "...of de afdeling Mesoniveau."

Geert-Jan: "En dat willen we juist niet."

Gemma: "Juist."

Geert-Jan: "Het moet in ons zitten, als individuen, dat je de tijd neemt om te reflecteren. Dat je de relatie legt met bijvoorbeeld het bestuur."

Het moge duidelijk zijn. Figuur 4.2 is geen organogram, noch een duiding of karakterisering van bepaalde organisaties. Het is een ordening van kennis, informatie en acties, van specifiek en concreet tot aan generiek en abstract.

In het huidige regime domineert het macroniveau. Daar wordt de intellectuele kracht ontwikkeld om in projecten beleid te vertalen naar praktijk. Deels zal dat blijven, vooral waar het vertraagde feedback betreft. Maar voor een ander belangrijk deel kan de complexiteit alleen worden omarmd als de afstand tot de praktijk wordt verkleind.

Kansen op microniveau

Op microniveau zijn mensen actief, in de praktijk van alle dag. Ze doen daarbij kennis en ervaring op en dragen deze over op andere mensen in de vorm van verhalen. Veel van wat op microniveau gebeurt, gebeurt op basis van impliciete kennis. Op microniveau krijgt beleid vorm. Er worden (proef)projecten uitgevoerd. En als deze projecten aansluiten op wat leeft onder de mensen die wonen, werken en recreëren in een gebied, worden ze opgenomen in de verhalen die worden doorverteld. Op microniveau vormt zich de cultuur.

"Ik heb toen besloten om een opleiding te doen aan de HAS in Den Bosch, niet om kennis te verwerven, maar wel om inzicht te verwerven. Het leek mij een hele mooie opgave om als boer iets te doen met alle problematieken die op ons afkwamen, want juist in een boerenbedrijf komen heel veel dingen samen."

Op microniveau kun je echt iets veranderen. Dat maakt Peter Ketelaars duidelijk: "Ik ontdekte dat er in een boerenbedrijf - vaak zijn deze nog heel traditioneel - heel veel kansen lagen. Ik heb toen besloten om een opleiding te doen aan de HAS in Den Bosch, niet om kennis te verwerven, maar wel om inzicht te verwerven. Het leek mij een hele mooie opgave om als boer iets te doen met alle problematieken die op ons afkwamen, want juist in een boerenbedrijf komen heel veel dingen samen. We hebben het over economie, we hebben het over water, over milieu, over dieren... Dus daar ligt een ontzettende uitdaging om daar iets in te betekenen." De echte integratie vindt plaats op microniveau. Daar is het een vanzelfsprekendheid. In de praktijk hangt alles met alles samen.

"Zo zijn er boeren die de oude Groninger blaarkoppen nog melken, één keer per dag, en ze hebben ook nog een bestaan. Dat moet je waarderen! Ze hebben de bank niet steeds in hun nek hijgen en ze kunnen hun rekeningen ook nog steeds betalen."

Hessel Agema, boer te Kollumerpomp, benadrukt dat het van belang is om op microniveau je eigen keuzes te maken: "Om ondernemer te zijn, moet je keuzes kunnen maken. En dan moet je niet steeds achter de mode aanlopen. Want dan loop je eigenlijk achteraan. Dat is erg belangrijk: die keuzes! Zo zijn er boeren die de oude Groninger blaarkoppen nog melken, één keer per dag, en ze hebben ook nog een bestaan. Dat moet je waarderen! Ze hebben de bank niet steeds in hun nek hijgen en ze kunnen hun rekeningen ook nog steeds betalen. Maar vandaag is het de modegril, en speciaal bij één categorie agrariërs, om maar groter, groter en groter te worden. En daar is geen stop meer. Dat is een nadeel. Vandaar dus de kritische kanttekening bij de vierentwintiguurs economie, om deze een klein beetje terug te schroeven en meer waardering van de burger te krijgen..."

Het ontstaan van netwerken op mesoniveau

Het mesoniveau verbindt het microniveau van het specifieke met en macroniveau van het generieke. Betrokkenen zien patronen die deels alleen lokale betekenis hebben, maar ook enige generieke waarde hebben. Op mesoniveau wordt ervoor gezorgd dat innovatieve ideeën niet blijven hangen in proefprojecten, maar dat het wordt doorgegeven, op basis van lokale strategieën, gefundeerd op praktische wijsheid. Op mesoniveau wordt ervoor gewaakt dat het macroniveau niet ontsnapt aan de realiteit.

Geert Teisman beschrijft - en dat past bij het karakter van het mesoniveau - dat betrokkenen aan het assembleren zijn. Uit de verschillende mogelijkheden die zich in een lokale situatie aandienen stellen ze het pakket samen dat past in de lokale context. Hij vertelt dat daarbij netwerkvorming plaatsvindt:

"Je kunt alleen maar assembleren als je ook belangstelling hebt voor de anderen. Dat is een hele cruciaal, ook basaal, inzicht. En wat betekent dat dan? Dat betekent dat je in interactie moet treden met die ander. En je ziet, dat dit tot stand komt via netwerkvorming. Actoren in complexe systemen zijn effectiever in het binnenhalen van eigen succes naarmate hun netwerk heterogener is. Met andere woorden, naarmate het netwerk niet alleen maar de grijze ondergrond is, niet alleen maar de blauwe waterwereld is, niet alleen maar de groene natuurwereld is, maar eigenlijk een aantal werelden bij elkaar brengt. Dat betekent wel dat je (a) interesse moet hebben in die andere wereld en (b) ook nog een keer het empathisch vermogen moet hebben om je zo in te leven dat datgene dat jij verwoordt zo geformuleerd is dat een ander het makkelijk kan ontvangen."

"We hebben echter een natuurlijke neiging tot homogeniteit. Het is namelijk veel leuker om een homogeen netwerk te hebben, want daar word je namelijk alleen maar bevestigd. En dat is lekker."

"Maar ja, 'zo vervolgt Geert Teisman, "we hebben echter een natuurlijke neiging tot homogeniteit. Het is namelijk veel leuker om een homogeen netwerk te hebben, want daar word je namelijk alleen maar bevestigd. En dat is lekker."

Dit is even fundamenteel als dat je zegt "de aarde draait om de zon" in plaats van "de zon draait om de aarde."

Een fundamentele omdraaiing

Wat gebeurt op mesoniveau, kunnen we duiden als een fundamentele omdraaiing. Professionals kijken op een andere manier naar de voorgrond en achtergrond. Ze stellen hun eigen vakgebied niet meer centraal om na te gaan welke bijdrage anderen moeten leveren om doelen te realiseren, maar ze kijken naar de leefomgeving en gaan na welke waarden ze vanuit hun vakgebied kunnen toevoegen. Dit is even fundamenteel als dat je zegt "de aarde draait om de zon" in plaats van "de zon draait om de aarde." Het beleid is er voor de mensen en mensen zijn er niet om te voldoen aan beleidsdoelen. Het klinkt logisch, maar 'oude' wijze waarop we werken zit diep ingesleten. Een mooi voorbeeld van deze fundamentele omdraaiing is het voorbeeld in de Vliert te 's-Hertogenbosch in het vorige hoofdstuk, waar bewoners positief zijn over het nieuwe watersysteem in hun wijk, omdat ze geen last meer hebben van sluipverkeer. Voor hen staat het opheffen van sluipverkeer symbool voor wat er verbeterd is in de wijk. De wijk heeft voor hen meer *waarde* gekregen.

In dit kader spreekt Geert Teisman over ketenomkering: "Er vindt in een aanzienlijk deel van de domeinen - zeker in het publieke domein - een omkering plaats van een overheid die zich heel lang heeft kunnen permitteren om aanbodgericht te zijn naar een samenleving waarin de overheid zich moet afvragen wat de vraag is waarvoor je eigenlijk gevraagd wordt. Dat is nogal een overgang. Van aanbod - top down - naar - bottom up - vraagsturing. Het interessante is dat we er niet voor ingericht zijn, maar wel kunnen. En dat we het morgen kunnen gaan doen. Dat is de hoop die bij mij leeft en waarvan ik zie dat het ook klopt."

"'Hebben we nog wel beleid nodig?' En in 90% van de gevallen zal het antwoord dan zijn: 'nee.'"

"De ketenomkering leert ons," zo vervolgt Geert Teisman, "dat de output, wat we met elkaar leveren, de koning wordt en de input daaraan dienstbaar wordt. Dat is nogal een dramatische omkering van de keten in het publieke domein. Het was eerst van probleem naar beleid naar besluit en naar uitvoering. Nu zie je dat het wordt van initiatief naar uitvoerbaarheid naar waardetoevoeging en dan komt pas de vraag van: 'hebben we nog wel beleid nodig?' En in 90% van de gevallen zal het antwoord dan zijn: 'nee.' Het is dan de opgave aan de beleidsmaker om te bewijzen welke *waarde* hij toevoegt aan het domein van uitvoering die al plaatsvindt. Ik verwacht dat die omkering plaatsvindt, ook al wil een aantal van ons dat natuurlijk, met de positie die ze innemen, een aantal jaren vertragen. Dat begrijp ik ook. En tegelijkertijd, hoe langer je wacht hoe groter de pijn. Hoe eerder je de pijn neemt, hoe sneller je kunt opbouwen."

"We proppen mensen in een vergaderruimte en laten ze vervolgens tegen elkaar praten in plaats van met elkaar. Zo denken we eruit te komen."

Van discussie naar dialoog

Essentieel is dat we op mesoniveau de dialoog met elkaar aangaan in plaats van de discussie. Govert Geldof legt tijdens TerrAgenda het verschil uit: "In een discussie gaan mensen het debat aan met elkaar waarbij ze vooral expliciete kennis uitwisselen. Ze spreken alle vanuit hun eigen beelden en modellen en proberen anderen van hun gelijk te overtuigen. Discussie resulteert niet zelden in het verscherpen van tegenstellingen en het dieper ingraven in de eigen beeldvorming. Je zag het bij de debatten voorafgaand aan de parlementsverkiezingen. Argumentering vindt plaats op basis van berekeningen die zijn uitgevoerd door het CPB. 'Met ons programma krijg je 0,3% minder werkloosheid!' Men ontleent grote zekerheid aan de berekeningen. Een discussie wil je winnen. In de werelden van Bodem en Water vinden discussies vooral plaats in vergaderingen, waarbij de theekan een gele dop heeft en de koffiekkan een zwarte. Vanwege de ingewikkeldheid vergaderen we heel veel en sommige professionals doen vrijwel niets anders. Ze schuiven van vergadering naar vergadering, via overuren langzaam naar het weekend toe."

Albert Jan Vester, werkzaam bij de gemeente Boxtel en waterambassadeur in Brabant, zegt het volgende hierover: "We proppen mensen in een vergaderruimte en laten ze vervolgens *tegen* elkaar praten in plaats van *met* elkaar. Zo denken we eruit te komen."

Je kunt niet meer de beste oplossing deduceren uit de beschikbare informatie.

Govert Geldof vervolgt: "In een *dialoog* wisselen betrokkenen informatie en ervaringen uit en stroomt er daadwerkelijk impliciete kennis (ervaringskennis). Dat kan alleen op narratieve wijze, door het vertellen van verhalen. Dat klinkt simpel... en dat is het ook. Zolang mensen bestaan, wisselen ze impliciete kennis uit door op locatie, daar waar het gebeurt, elkaar verhalen te vertellen. Verhalen

kunnen fragmentarisch zijn, aangedikt, niet-lineair en zelfs broodjes Aap, maar ze maken wel duidelijk welke beelden gehanteerd worden en hoe deze zijn ontstaan. Veel goede verhalen hebben een opbouw van 'je moet het verleden kennen om het heden te begrijpen en de toekomst vorm te geven.' En natuurlijk zit er ook heldere argumentatie achter, op basis van bijvoorbeeld wetenschappelijk onderzoek. Kenmerk van een dialoog is dat mensen hierdoor in beweging komen en beelden bijstellen. De wisselwerking tussen voorgrond en achtergrond blijft levend. Kortom, voor het bijstellen van de beelden die bodem- en waterprofessionals hebben is het van belang dat er dialoog ontstaat, niet in vergaderzaaltjes, maar in het veld. Daar waar het gebeurt. Dialoog gaat niet *over* een project, maar vindt plaats *binnen* een project. "



Figuur 4.3. Beeld van vergadering (bron: nieuworganiseren.nu)

4.3 Aandacht voor grondhouding

De derde natuurlijke lijn richt zich op het gedrag van individuen. Dat blijkt bij complexe projecten van doorslaggevend belang te zijn. Op het moment dat er duidelijke problemen zijn, er generieke normen op macroniveau zijn vastgesteld en er voldoende geld is, is het 'gewoon' een kwestie van je werk goed doen. Het is dan niet moeilijk om mensen te overtuigen van de noodzaak van maatregelen. Maar op het moment dat dit wegvalt en je vindt dat er toch wat moet veranderen, dan zullen er andere wegen bewandeld moeten worden om te overtuigen. Zoals aangegeven in het inleidende hoofdstuk (1.6) kun je dan niet alleen maar varen op logos. Je kunt niet meer de beste oplossing deduceren uit de beschikbare informatie. De inzet is om te komen tot *praktische wijsheid* (phronesis) en volgens Aristoteles vraagt dit om de juiste balans tussen logos, pathos en ethos. In hoofdstuk 7 worden elementen hiervan aangedragen. Hier alvast een tweetal korte introducties.

*"Het project wordt groter en groter. Wie dat heeft veroorzaakt?
Dat heb ik zelf misschien gedaan. Dat heb ik gedaan vanuit
belangstelling."*

Met nieuwsgierigheid (interesse) verbind je

Ron Nap legt uit dat als je op microniveau ontdekkingen wilt doen, dat nieuwsgierigheid een belangrijke drijfveer is: "Vanuit nieuwsgierigheid ga je relaties leggen. Het is de ene partij verbinden met de ander. Kijken wat het oplevert, als je ze confronteert met ideeën. Soms krijgt een partij een natuurlijke aha-erlebnis van 'ja, als jij dat doet, dan kan ik dit ook doen. En als jij dat op dat moment

doet, kan ik me er ook mee verbinden.' Terwijl we van nature gewend zijn – of lijken te zijn – dat als we partijen op die manier gaan confronteren, dat het gaat botsen. Maar ik heb juist de ervaring dat het tegenovergestelde gebeurt.'

Door geïnteresseerd te zijn, zie je meer... en verbreden projecten zich. Dat maak Bernd van den Berg van de gemeente Gouda duidelijk als hij het over de Zuidplas heeft: "Het project wordt groter en groter. Wie dat heeft veroorzaakt? Dat heb ik zelf misschien gedaan. Dat heb ik gedaan vanuit belangstelling. Ik ben veel gaan lezen. Eigenlijk kan dat niet, want ik mag daar van de Omgevingsdienst niet zoveel tijd aan besteden. Maar weet je wat het is? Er is zoveel! Bijvoorbeeld gietwater, als je ziet hoe de sector daar mee bezig is. Dus er is zoveel materiaal. En dan kom ik even meekijken. Ik heb me regelmatig afgevraagd: moet ik hier wel instappen? Er is geen alternatief. Het verbaast me dat provincie en waterschap niet zoveel samenwerken. Sinds de watertaken zijn overgegaan is er eigenlijk niet zoveel gebeurd."

"Je moet uit je schulp kruipen."

Er is wel een gebrek aan interesse voor wat buiten je eigen werkveld plaatsvindt. Kees Justus Vogel trekt door het land: "Waarom mag ik dat doen? Omdat ik nogal nieuwsgierig ben en wil weten hoe dingen in elkaar steken." Hij constateert over de mensen die in de bodem- en waterwereld actief zijn: "Je ziet dat men veel naar binnen gekeerd is. (...) Je ziet dat mensen heel idealistisch op hun eigen eilandje bezig zijn. Er is veel 'ons kent ons', gedreven idealistisch van 'wij doen belangrijk werk.' Naast de bodemwereld heb je ook de waterwereld en de RO. Het RO ei wordt nu wel gelegd, zij het dat je nu ook geluiden hoort van 'hoe gaat dat nu met de urgente locaties?' 'In 2015 moet het klaar zijn en de rest moet decentraal opgelost worden.' 'De bouw is ingestort, zo wie gaat het betalen?' 'Hoe gaan we dat oplossen, die saneringen?' Ze zijn niet meteen acuut dreigend voor mens en dier, ... De link met de RO is er dus wel en nu moet met Water ook een link gelegd worden." Kees Justus concludeert: "Je moet uit je schulp kruipen."

Het opzoeken van de marge

Karen Huijsmans vertelt: "In Breda speelt de ontwikkeling rond het stationskwartier. Dat is een grote spoorzone. Het is wel een gewaagde aanvraag, want in feite zijn de plannen al behoorlijk ver uitgewerkt. De heipalen gaan de grond al in. En toch heeft de bodemambtenaar gemeend met ecosysteemdiensten te kijken wat we nog aan de plannen zouden kunnen verbeteren. En dat beperkt zich niet alleen tot bodem. We zijn nu aan het kijken van wat is er aan informatie, hoever zijn de plannen en wat is de ruimte om nog wat te wijzigen? En wat zou inspirerend kunnen werken naar andere gemeenten toe? Misschien is de hele exercitie uitsluitend een gedachte-experiment, maar we denken wel dan we er collega's mee kunnen inspireren."

"We maken geen enkele kans, maar die moeten we met beide handen aangrijpen."

Wie op zoek gaat naar het gemiddelde, vindt het gemiddelde, want dat is altijd aanwezig. Maar wie op zoek gaat naar het bijzondere, kan iets bewerkstelligen dat er echt toe doet, maar... het kan ook enorm fout gaan. In het voorbeeld van Breda wil een bodemambtenaar nog iets voor elkaar krijgen

terwijl alles al vaststaat. Een hopeloze onderneming, zo lijkt het. En dat is meestal het gevoel als mensen worden geconfronteerd met complexe vraagstukken. Groucho Marx verwoordde dit gevoel ooit op krachtige wijze: "We maken geen enkele kans, maar die moeten we met beide handen aangrijpen." Je weet dat je hoe dan ook in de fase van geïnformeerd pessimisme terechtkomt (zie figuur 1.1) maar je laat je daardoor niet ontmoedigen. Ergens in de marge van de hedendaagse dynamiek, in een heel klein hoekje van de harde realiteit, ligt een klein kansje verscholen. En misschien, heel misschien, kan dit kansje uitgroeien tot iets bijzonders. Maar zeker is dat niet. Alleen door heel precies te kijken, bemerken we deze.

5 Focus op gezondheid van bodem- en watersysteem

De eerste natuurlijke lijn voor verbinding zet in op de gezondheid van het bodem- en watersysteem, gericht op het vergroten van positieve waarden. We gaan minder roeren in bodem- en watersystemen om problemen te bestrijden, maar nemen maatregelen om gewenste processen verder te brengen. We zien daarbij bodem en water als één systeem waarbij we veel voortgang kunnen boeken door energie, voedselvoorziening, verkeer en vele andere thema's aan te hechten, zowel in het landelijke als het stedelijke gebied. We werken proactief aan de gezondheid en dragen daartoe een steentje bij aan het voorkomen van grote - mogelijk onomkeerbare - problemen in de toekomst. Er is nog wel een lange weg te gaan, zo blijkt.

5.1 Uitdaging

Ali Edelenbosch zegt het volgende: "De bodem kan nuttig gebruikt worden. De bodem biedt zoveel meer dan alleen een onkostenpost of oponthoud vanwege bodemverontreiniging. De kwaliteit van de bodem gaat over meer dan alleen chemische kwaliteit. Ook biologische en fysieke kwaliteiten bepalen welke ecosysteemdiensten de bodem ons kan leveren. Het gaat er niet alleen om de bodem via civieltechnische ingrepen naar onze hand te zetten. Het loont om daarbij ook te kijken naar de natuurlijke functies."

"Gebruik de bodem en de ondergrond," zo vervolgt Ali Edelenbosch, "maar doe dit duurzaam, zodat volgende generaties dit ook nog kunnen doen. Dat heeft Brundtland met 'Our Common Future' in de jaren '80 reeds benoemd. Daarvoor is het nodig verbindingen te zoeken: verbindingen met water, met ruimte, met energie, met landbouw, met klimaat en vooral met gezondheid. Het gaat om ondergronds verbinden."

Op de Dag van Bewust Bodemgebruik (4 maart 2010) maakt Tanja Klip, gedeputeerde van de provincie Drenthe, duidelijk wat het belang van integraal denken in 3D is voor de uitdaging: "In Drenthe zijn we daar heel nadrukkelijk mee bezig. We willen weten wat er onder de grond zit. En dan heb ik het ook over heel diep onder de grond, een paar kilometer. Wat zit er onder de gasvelden? Misschien wel reusachtige heetwatervoorraden. Belangrijk om te weten, als we iets willen met de bodem op het vlak van klimaat en energie. Waar kunnen we bijvoorbeeld CO₂ opslaan? Dat willen we als provincie ook zelf kunnen bepalen. Op basis van grondige kennis van de ondergrond, met behulp van 3D-technieken, maken we ondergrondse bestemmingsplannen. En dan kunnen we bepalen wat we boven de grond doen. Gaan we daar woningen bouwen of moet er juist natuur- of landbouwgebied komen?"

5.2 Bodem- watersysteem: één geheel met de bovengrond?

Voor velen die actief betrokken zijn bij de inrichting van openbare ruimten overheerst nog steeds het beeld dat Ali Edelenbosch schetst als "onkostenpost of oponthoud." Het heersende beeld van Bodem is vooral dat het iets dat vooral met sanering te maken heeft. Marion Visser van de gemeente Arnhem schetst hoeveel moeite ze nog moeten doen om bodem volwaardig in het spel te brengen: "Hier voor een herinrichtingsgebied *Rijnboog*, hebben we geprobeerd collega's die met ondergrondse thema's bezig zijn – de archeologen, de mensen van water, de mensen van kabels en leidingen, van

bodemsanering – bij elkaar te zetten en eens te laten tekenen wat waar zit in het verticale deel. En ik heb het ook voor het horizontale deel laten tekenen. Je zag één grote chaos eigenlijk. We zitten elkaar dus eigenlijk of in de weg, of ze zitten vlak bij elkaar. Van daaruit is het een beetje gegroeid. We hebben gekeken naar ‘hoe kunnen we elkaar nu ondersteunen?’ Er bleek bijvoorbeeld dat de architect – de Spaanse architect – de parkeergarage precies daar had gepland waar het grootste archeologische erfgoed zat. Hij kende ook alleen de bovengrond."

"Er bleek bijvoorbeeld dat de architect – de Spaanse architect – de parkeergarage precies daar had gepland waar het grootste archeologische erfgoed zat. Hij kende ook alleen de bovengrond."

"Hij tekende mooi zaken," zo vervolgt Marion Visser: "In de workshop kregen we een soort bewustwording, intern, dat de ordening ook ondergronds nodig is. Voor datzelfde gebied Rijnboog – dit is het gebied tussen de twee bruggen in Arnhem dat na de oorlog heel snel weer is opgebouwd – is er planboek gemaakt waarin de stedenbouwers de bovengrondse profielen tekenden, met mooie bomen... ja, het zag er allemaal prachtig uit. Toen heb ik gevraagd van ‘teken nou ook eens hoe dat er ondergronds uit ziet, met de grote riolen en de boomwortels.’ Toen zagen we dat het helemaal niet paste. Daarmee maak je ook de stedenbouwers meer bewust. Je moet alleen tot aan het maaiveld kijken, maar ook daaronder." Aan het gezond maken van het bodem- en watersysteem gaat een fase van bewustwording vooraf, net zoals bij het terugdringen van het aantal mensen dat rookt.

"En dan blijkt een wadi het gehele jaar door vol met water staan, als je dat in een kwelgebied doet. Dan wordt het een vijver en geen wadi."

Afkoppelen is in de mode

Ron Nap vertelt: "Binnen Apeldoorn, maar ook andere gemeenten, is afkoppelen in de mode. Al het water dat je niet meer op de riolering zet, gaan we afkoppelen. En je gaat wadi's creëren. En dat creëren van een wadi is een doel op zich geworden, zonder je systeem te kennen. En dan blijkt een wadi het gehele jaar door vol met water staan, als je dat in een kwelgebied doet. Dan wordt het een vijver en geen wadi."

Ron vervolgt: "In de laaggelegen gebieden komt de techneut om de hoek kijken. Dat zijn de gemalenmannen, zeg ik altijd maar. De wijk wordt gepland op een bepaalde grondwaterstand. Dan is dat het niveau. Dan leg je allemaal slootjes aan. Je krijgt dan een totaal geregisseerd systeem. (...) Als je een wijk plant op die manier in een kwelgebied, dan slaat het helemaal nergens meer op. Daar heeft Apeldoorn ook een voorbeeld van. Je plant een wijk in een gebied waarvan je vanwege de biodiversiteit en de waterigheid weet: daar moet je geen wijk plannen. Dat wordt dan wel zo aangegeven, maar dan blijkt ‘de locatie heel handig in de oksel van de A1 te liggen en dan hebben we een verbindingsweg en we hadden al niet zoveel ruimte... We dragen onze stadsuitbreiding niet over aan onze buurgemeente. We moeten het op onze plek doen!’ Nou, dan merk je dat die wijk er gewoon komt. Vierduizend woningen Zuidbroek is dat dan. Dat is een nieuwe wijk, een Vinexwijk.

Dat wat ooit als planning aan de orde was, dat water erg belangrijk is, dat is weg. Die kennis gaat niet mee. En dan gaat degene die de kennis niet heeft het bouwrijp maken. En die denkt dan 'ik zit me helemaal rond te pompen in dit gebied! Hoe kan dat nou?' Ik zei 'het is geen wonder dat je hier staat rond te pompen, want de hele Veluwe staat het naar boven te drukken.'"

"Hoe kan ik meebewegen met de kracht van het natuurlijke systeem?"

Meebewegen met de natuurkrachten

Ron gaat verder: "Volgens mij kun je hier beter mee leren leven en je inrichting erop aanpassen dan dat je het heel technisch wilt gaan oplossen. Daar geloof ik, niet in, voor dit soort gebieden. Maar: hoe kan ik meebewegen met de kracht van het natuurlijke systeem? Daar zoek je de oplossing in." En dat is een belangrijke karakteristiek van een gezond bodem- en watersysteem: dat de activiteiten op het maaiveld een gezonde relatie hebben met wat zich voltrekt in de ondergrond.

*"Het gaat over wonen, het gaat over veiligheid, het gaat over klimaatadaptatie, het gaat over beheer, ... het gaat over alles.
Dat vind ik de complexiteit van de ondergrond."*

Wie de samenhang ziet, ziet geen vakjes meer

Water en bodem zijn in principe niet gebonden aan disciplines. Ze zijn overal en gaan overal doorheen. Het is de kunst daar binnen gefragmenteerde organisaties op soepele wijze mee om te gaan. John de Ruiter van de gemeente Rotterdam vertelt: "Water is tegenwoordig energie, water is ook draagvlak, in water staan bomen die je graag wilt hebben, ... en dat kun je niet los zien van elkaar. En van wie zijn die dingen? Ik had laatst een gesprek met twee adviseurs van wethouders. Het ging over het masterplan, hoe we naar onze stad kijken en wat we met de verschillende onderdelen willen. We wilden het op de agenda zetten en toen kreeg ik de vraag: 'bij welke wethouder?' Ik antwoordde: 'bij allemaal!' Het gaat over wonen, het gaat over veiligheid, het gaat over klimaatadaptatie, het gaat over beheer, ... het gaat over alles. Dat vind ik de complexiteit van de ondergrond."

5.3 Landelijk gebied

Je ziet het in beweging komen, in de stad, maar ook in het landelijke gebied. Zo vertelt Ruud van Nieuwenhuize van Brabant Water over het project Bufferboeren: "Bufferboeren zijn kleinschalige voorbeelden van het vasthouden van water in de bodem. We zijn met een groot aantal partijen, niet alleen Brabant Water, maar ook Aa en Maas, Rabobank, en er doen nog wat partijen mee. ZLTO voert het programma uit en daarbij werken heel nauw samen met lokale agrariërs. We werken aan de verbetering van het vochtvasthoudend vermogen van de bodem, met technische maatregelen, zoals drainage, maar ook bijvoorbeeld door het verhogen van het organisch stofgehalte. We experimenteren met gewaskeuzes en dergelijke. Ik weet er inhoudelijk niet heel veel van, maar het toont wel aan dat we als natuur, landbouw en waterwinning gezamenlijk oplossingen kunnen bedenken."

Paula Dobbelaar van waterschap Aa en Maas: "Dat is waar we als waterschap regelmatig mee te maken hebben: vissen die snakken naar water, je aankijken en spartelen. Het is de kunst om continu de afwegingen te maken van 'wat doen we met het water en waar gaat het heen?' Eén van de belangrijke veranderingen die ik gezien heb - en dan kom ik ook bij de bodem - is dat we tegenwoordig heel goed kijken naar de grondwaterstanden. We volgen het gehele jaar wat er gebeurt met de grondwaterstand en dat nemen we mee in onze afweging van 'waar sturen we het water heen en hoe hoog houden we het waterpeil?' Dat is een belangrijke verandering die heel logisch lijkt, maar die recent eigenlijk pas doorgevoerd is in de dagelijkse praktijk."

5.4 Stedelijk gebied

Hiltrud Pötz van atelier Groenblauw, al vanaf begin jaren '90 actief betrokken bij duurzame stedelijke waterprojecten, toont in haar presentie op TerrAgenda enkele voorbeelden van nieuwe ontwikkelingen in het stedelijk gebied, gericht op positieve waarden: "Wat in is, is stadslandbouw. Want groen moet beheerd worden. We hebben een voorbeeld in Delft. Daar hebben we een recreatiegebied gemaakt. Daar zit een bioboer. Daar onderhoudt de gemeente niets en het is zelfs leuker. Kinderen kunnen naar de koeien kijken. Tussen de hoogbouwwijken in Delft waar vroeger alleen gazons waren, heel saai, daar zijn nu allemaal moestuintjes gerealiseerd. In de meeste steden in Nederland is de wachttijd voor moestuinen enorm. Er is meer vraag naar dan aanbod. Dus je kunt openbaar groen anders vormgeven. Dat hoeft niet alleen maar kijkgroen te zijn."

"Wat in is, is stadslandbouw. Want groen moet beheerd worden."

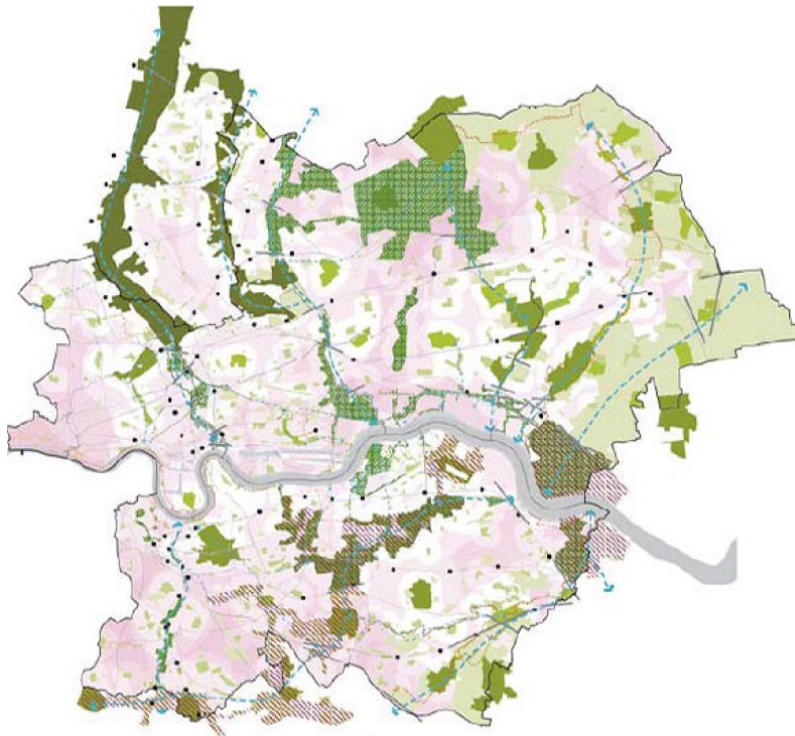
"Biodiversiteit is een aandachtspunt in Nederland," zo gaat Hiltrud verder, "en tegenwoordig is er meer biodiversiteit in de stad dan op het platteland. Dat komt omdat daar minder bestrijdingsmiddelen worden gebruikt en ouderwetse boomsoorten komen meer in de stad voor. Lindes, kastanjes, beuken, al dat soort ouderwetse Nederlandse boomsoorten zijn meer in de stad aanwezig en bieden een leefgebied voor vogels, insecten, en al die dingen. Ook de bijen doen het veel beter in de stad, omdat daar minder bestrijdingsmiddelen zijn."

"Vroeger had je de steden in de natuur. Ik denk dat we nu de natuur meer de stad in moeten halen."

Evolutie van steden en het denken over steden

Hiltrud vervolgt: "We moeten in de stedenbouw nu gaan nadenken over: hoe hebben de steden zich ontwikkeld? Eerst had je een stad met een muur eromheen en kleine tuintjes, alleen voor de rijken, of een moestuintje. Dan Wienerwoud, heel beroemd, dat is een stad met een ring eromheen met groen voor recreatie en ook voor stadshygiëne. Dan de stad met de wiggen. Bijvoorbeeld Berlijn en Amsterdam. En tegenwoordig krijg je in de Randstad steeds meer van die amorfe structuren. De groene gebieden tussen de stedelijke gebieden moeten eigenlijk gaan werken als de cellen in ons lichaam. Daar komt de voeding in en worden de afvalstoffen weg getransporteerd. In het groen kun je voor voeding zorgen, afvalstoffen verwerken, recreëren, lucht verversen en al van dat soort dingen. London heeft dat idee opgepakt en het London Green Grid Masterplan gemaakt. Dit is door de Raad en alles bevestigd. Het doel is om bij iedere herstructurering volgens die principes meer

groen te maken, tegen hitte, voor sponswerking, waterberging, waterkwaliteitsverbetering, biodiversiteit en recreatie. (...) Vroeger had je de steden in de natuur. Ik denk dat we nu de natuur meer de stad in moeten halen. Dat is mijn betoog."



Figuur 5.1. London Green Grid.

Ambities in de stad

Frans van de Ven, werkzaam bij Deltares en de TU Delft, kijkt op een technische wijze naar kansen met bodem en water in de stad... vooral water: "We willen eigenlijk ook nog een paar ambities in die stad realiseren. Die ambities zie je in mooie beleidsnota's staan, als zijnde duurzaam, klimaatbestendig, aanpasbaar, gezond, aantrekkelijk,... ja, dat moet allemaal. Dat willen we allemaal. Logisch. Maar wat betekent dat nou? Wat betekent dat nou in de zin van opgave? En dan de vervolgvraag: weten we dat wel goed te realiseren? Als we kijken naar *duurzaam* dan gaat dat in eerste instantie over het parasitaire karakter van de stad. Die stad leeft van z'n omgeving. Die vreet water, energie, nutriënten... Hij haalt het uit de omgeving, gebruikt ze en drukt ze het liefst aan de andere kant van de stad er weer uit, waar ze er geen last van hopen te hebben. Die doorstroom van materialen is niet Cradle to Cradle. We gebruiken heel veel en vervolgens dumpen we dat weer. En het komt erop neer dat je dat wilt stoppen, dat je bodem en water in kubieke meters en vierkante meters veel meer multifunctioneel moet gaan gebruiken. Een kubieke meter water die je in de stad hebt, de vierkante meter die je hebt, wil je voor heel veel functies gaan gebruiken. Dat is bij herinrichting de opgave waar je voor zit, wil je de milieuvoetafdruk kleiner maken. We willen ook nog *klimaatbestendig* zijn, wat betekent dat we de stad klimaatrobuust moeten gaan inrichten. Dat is een lastige opgave. We kijken in Nederland bijvoorbeeld naar wateroverlast. Maar hoe zit het nou met droogte? Met zettingen? Met hittestress? Hittestress is een waterprobleem. Hittestress wil zeggen dat er geen water is om te verdampen en dus om te koelen."



Figuur 5.2. Eva Lanxmeer, Culemborg. Voorbeeld voor integraal duurzaam wonen en werken (bron: Atelier Groenblauw)

Breed kijken naar bodem en water brengt, zoals eerder aangegeven, ook enkele problemen in beeld die de afgelopen jaren tussen wal en schip zijn beland, zo maakt Frans duidelijk: "De schade die we met houten palen kunnen oplopen, als al die houten palen zouden falen vanwege de droogte, zit in de orde van grootte van dertig à veertig miljard. Dat geeft te denken. Het gebeurt niet in één jaar - het gebeurt over de komende vijftig à honderd jaar - maar het is wel een vraagstuk waar je 'u' tegen zegt. Het is een serieus probleem."

"Als we kijken naar duurzaam dan gaat dat in eerste instantie over het parasitaire karakter van de stad. Die stad leeft van z'n omgeving. Die vreet water, energie, nutriënten... Hij haalt het uit de omgeving, gebruikt ze en drukt ze het liefst aan de andere kant van de stad er weer uit."

Frans vervolgt: "Het gaat erom dat water goed vast te houden in de stad. Dat is vrij essentieel en dat kan in de bodem zijn. Water in de bodem is niet te fotograferen, maar als je het maar vasthoudt. In Australië stoppen ze het in grote regentanks, wij stoppen het vaak in bakken of oppervlaktewater, maar het kan ook in de bodem worden opgeslagen. En dan kun je er hele leuke dingen mee doen."

"Als je groene daken hebt," zo gaat Frans van de Ven verder, "kun je daar ook voedsel op gaan verbouwen. Dat zou kunnen. Een kas kun je prima op een plat dak zetten. Je hebt nutriënten bij de hand, water bij de hand... de vraag is alleen: hoe ga je het economisch ontwikkelen, die kans?"



Figuur 5.3. Het Paleiskwartier te Den Bosch

En dan nog een extra buitenkans: "Voor het opslaan van energie in oppervlaktewater is het Paleiskwartier in Den Bosch het enige pareltje dat we hebben. Het oppervlaktewater fungeert daar als zonnecollector. Beste mensen, de grootste zonnecollector van Nederland ligt in ons oppervlaktewater. Je moet alleen wel even oogsten. En we kunnen de warmte ook nog in de grond stoppen. Daar hebben we de bodem voor nodig. Dan kunnen we de warmte gebruiken om alle gebouwen te verwarmen."

"Als je groene daken hebt, kun je daar ook voedsel op gaan verbouwen. Dat zou kunnen. Een kas kun je prima op een plat dak zetten. Je hebt nutriënten bij de hand, water bij de hand..."

John de Ruiter geeft aan dat er in de stad vele kansen aanwezig zijn voor het vergroten van de duurzaamheid, maar je moet wel blijven nadenken: "Het blijkt dat wij in Rotterdam een zone hebben aangewezen als hoogbouwzone. En 'hoog' is daar onbeperkt. In ons bestemmingsplan staat dus: 'geen limiet aan bouwen.' De enige begrenzing is wat de ondergrond aankan. Dat is een hele mooie opening naar de ondergrond. Wat de ondergrond kan dragen, dat mag je in principe neerzetten. Aan de andere kant stimuleren wij in de stad energie en wko². En zo'n gebouw wordt niet gefundeerd op één laagje palen, maar op twee... op grotere diepte en op meerder dragende lagen. En dat gaat niet tot vijftien meter, maar een veelvoud daarvan soms. En die wko zit op honderd meter. Ik zeg: 'als we nu gaan trekken en pompen daaronder en we maken twee bouwputten, als je het nu op het scherpst van de snede engineert, en je kunt 265 meter hoog, en ik laat tien bronnen aanleggen voor wko, kan dat eigenlijk wel?'"

² Warmte- en koudeopslag.

5.5 Werken vanuit de inhoud

Integraal werken aan gezonde bodem- en watersystemen is meer dan het organiseren van leuke dagjes op de heide waar door het invullen en clusteren van teksten op gele post-it stickers fraaie innovatieve ideeën worden ontwikkeld. Een vrolijk proces met een inspirerende brainstormsessie is fraai, maar uiteindelijk gaat het toch om de echte inhoud. Zo schetst Ron Nap de realiteit rond een bedrijf dat voor z'n omzet afhankelijk zijn van goed grondwater: "Het gaat hier over verpakkingindustrie. Geen klein bedrijf... eentje die op Europees niveau folies maakt. Bij ons in de keuken staat het. Alle colapallets worden omwikkeld door het folie dat daar vandaan komt. Zij hebben een behoorlijk productieproces. Een dagproductie folie wordt diezelfde dag op transport gezet en gaat Europa in. Ze hebben een productieproces met gigantische grondwaterstromen en voor hen – daar vroeg hij ook begrip voor – is het best wel een moeilijk en ingewikkeld proces, waarbij grondwater een eerste levensbehoefte is. Hoe ga je daar als overheid mee om? In eerste instantie waren ze best wel vijandig, ook naar andere partijen toe, want als je aan het grondwater komt, kom je dus aan hun eerste levensbehoefte. Als je op futiliteiten een vergunning gaat vragen, op details, zonder het bedrijfsproces te kennen, dan raken ze geïrriteerd."

Govert: "Terecht."

Ron: "Ja, terecht. Het wordt al minder als je hun vraagt van 'hoe werkt dat dan?' Op een gegeven moment ben je er nog geen kind aan huis, maar je komt er gemakkelijker in en je hebt interesse getoond in hun bedrijf en hebt begrip voor hun situatie. Dan laten ze je veel dichter op het productieproces komen. Dan mag je het zien en dan begrijpen we elkaars vertalingen ook beter, met betrekking tot wat je wilt als overheid en hoe dat bedrijf daar mee omgaat."

"Het fenomeen dat nu ontstaan is dat het water dat opgepompt wordt nog steeds van goede kwaliteit is en via de beek – als deel van een leidingensysteem – wordt het gebracht naar plekken waar drinkwater wordt gemaakt."

Ron vervolgt: We hebben in de hele waterketen die het bedrijf kent – het oppompen van het water uit de bodem, het in het productieproces zetten, het warm maken, het afkoelen en het weer terugbrengen – gekeken naar wat kunnen we hieraan toevoegen? Waar komt het water vandaan? Nou, ze trekken het weg waar verontreiniging zit. Ze zijn ook een belangrijke partij om de wijk droge voeten te laten houden. Als het bedrijf weg zou gaan, heb je direct problemen. Als je het water niet meer op de riolering wilt hebben, waar kan het water dan naartoe? Zij hebben geen beek, maar wij wel. Wij zeiden van 'het is verontreinigd water en dat kunnen we met die stap wel schoonmaken met een zuivering' en toen zeiden zij lopende het project 'misschien hoeft jullie het niet eens te zuiveren, en kunnen we dat in het bedrijf doen.' Dat is zo gaan groeien. Vanuit functiecombinaties die we in het begin heel klein zagen, zagen we het alleen maar groter worden tot datgene dat het nu geworden is. We daar met elkaar contracten over afgesloten. Iedereen kent zijn plek daarin. De ene levert het water, transporteert het, zij gebruiken het water, maken het voor ons schoon en brengen het weer maatschappelijk terug in de beek die daarvoor gemaakt is. Het past ook in ons bekenplan van Apeldoorn: het terugbrengen van alle waterstromen. Het bekenplan heeft niet alleen oog voor de beek zelf, maar richt zich ook op de waterbergingsfunctie. Het fenomeen dat nu ontstaan is dat het water dat opgepompt wordt nog steeds van goede kwaliteit is en via de beek – als deel van een leidingensysteem – wordt het gebracht naar plekken waar drinkwater wordt gemaakt."

5.6 Gebiedsgericht grondwaterbeheer

Bij het gezond maken van bodem- en watersystemen is het een kwestie van het verenigen van het haalbare en aanvaardbare, waarbij je zo nu en dan water in de wijn moet doen. Praktische wijsheid is vaak gebaseerd op lastige afwegingen. Zo vertelt Marion Visser over het gebiedsgericht grondwaterbeheersplan van de wijk Presikhaaf in Arnhem: "Daar is sprake van heel veel dynamiek. Ontwikkeling, renovatie en nieuwbouw, maar waar van oudsher ook veel wasserijen hebben gezeten en andere bodemvervuilende bedrijven, waardoor er vrij veel grondwaterverontreinigingen zitten, die ook in elkaar overlopen. Het is een beetje een hellend gebied, dus het stroomt lekker door. Daar hebben we besloten om een bepaald gebied af te bakenen en te zeggen 'hier mag een verontreiniging zich verspreiden', maar ontwikkelaars die daar aan de gang gaan moeten daarvoor wel een afkoopsom betalen. Ze hoeven niet iedere verontreiniging op z'n plek te houden, als ze ergens gaan onttrekken. In plaats daarvan kopen ze iets af en daarmee houden we de verontreiniging binnen het gebied. Dat plan hebben we via de Wet bodembescherming als saneringsplan beschikt. Wij zijn er enthousiast over, en zo ook de ontwikkelaars. Ze betalen minder kosten nu dan toen ze allerlei maatregelen moesten nemen om de pluimen in bedwang te houden."

"Ontwikkelaars die daar aan de gang gaan moeten daarvoor wel een afkoopsom betalen. Ze hoeven niet iedere verontreiniging op z'n plek te houden, als ze ergens gaan onttrekken."

5.7 Verdienmodellen

Om een stap verder te komen, moet je denken aan zowel baten als kosten. Dat is al eerder aan de orde geweest in dit Narratief. Marion Visser geeft een voorbeeld van waar dit fout gegaan is: "Een gemiste kans bij Arnhem Centraal was – het is alweer een tijdje geleden – dat men daar een hele diepe kuil heeft gegraven voor de parkeergarage en er in het bestek stond dat het uitkomend zand aan de aannemer verviel. Het was prachtig mooi bouwzand. Daar hadden we heel veel geld voor kunnen krijgen. Maar het was standaard: alles wat je kwijt wil, vervalt aan de aannemer. Deze lachte in z'n vuistje. Hem kwam een prachtige bult grond ter beschikking."

Ronald Bos vult aan: "We hadden dat zand heel goed voor Malburgen kunnen gebruiken."

Marion: "Dat zijn dingen waarvan je achteraf zegt 'ja, daar hadden we graag vooraf in willen adviseren.'"

"Wij kunnen in dat wijkje dat nu opnieuw gebouwd gaat worden de hele openbare ruimte aanleggen. Wij financieren dat en we verdienen eraan."

Warmtevangende straten op Heijplaat

Maarten Nypels geeft aan dat je "bij ontwikkelingen moet bekijken wat voor investeringen en verdienenmodellen erin zitten. Eén voorbeeld. We zien onze openbare ruimte als kostenpost. Die moet je onderhouden en beheren. Dat is iets waar je ogenschijnlijk niet aan ontkomt. Wij hebben onszelf de vraag gesteld: kunnen wij de openbare ruimte tot een verdienenmodel maken? Gewoon drie vragen stellen. En wat moeten we dan bedenken? Eén van de ideeën die daaruit naar voren kwam: we zijn

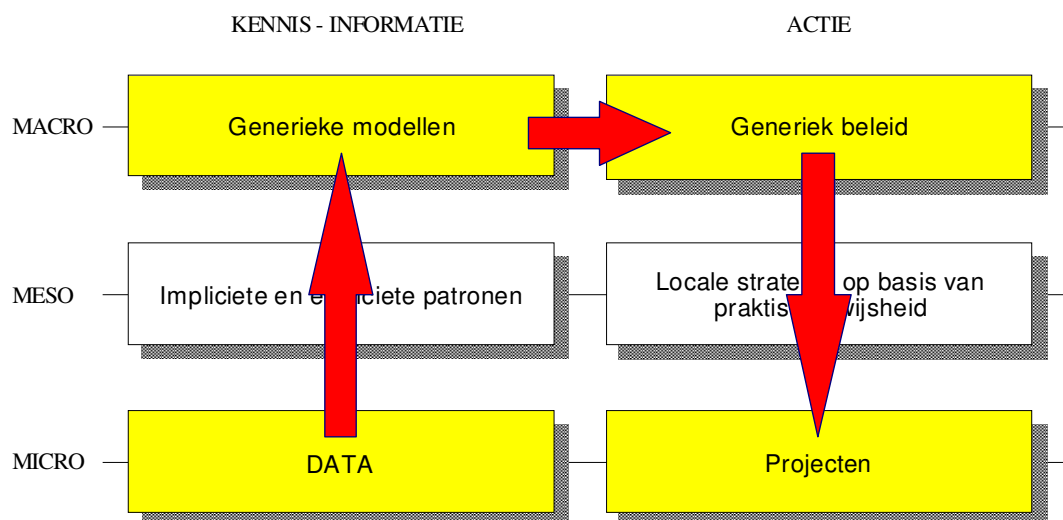
met de straat van de toekomst aan de slag gegaan, waarbij we alle onderdelen van de straat opnieuw zijn gaan bekijken. We hebben een aanbod gekregen van een consortium – dat speelt in Heijplaat – waarvan de mensen zeiden: ‘wij kunnen in dat wijkje dat nu opnieuw gebouwd gaat worden de hele openbare ruimte aanleggen. Wij financieren dat en we verdienen eraan. Dat doen we als volgt. We leggen warmtevangend asfalt neer. Dat is een beproefde technologie. Dat kan door een pensioenfonds als een duurzaam beleggingsobject worden gezien. Dus we laten de aanleg van een warmtevangende straat financieren door een pensioenfonds. Dus die legt als het ware de straat voor je aan. Over twintig jaar komt daar – voor dit wijkje – een rendement uit van zeven miljoen. De warmte die je opvangt begeleid je naar de naastliggende huizen, die daarmee verwarmd worden. En als je dat combineert met zonnepanelen op het dak heb je een energieneutraal wijkje. Dan heb je de hele wereld op z’n kop gezet door eigenlijk een hele eenvoudige vraag te stellen: kun je de openbare ruimte tot een verdienmodel maken?"

6 Omarming van complexiteit

De tweede natuurlijke lijn voor verbinding geeft richting aan de wijze waarop we complexiteit benaderen... niet te verwarren met ingewikkeldheid. Het bestaande regime probeert complexiteit zoveel mogelijk te vermijden en beteugelt processen die plaatsvinden in de praktijk van elke dag. Deze manier van werken zit diep ingesleten in de manier waarop bodem- en waterprofessionals opereren in de driedimensionale leefomgeving. In het nieuwe regime, waar we op zoek gaan naar een gezonde balans tussen de verschillende vormen van feedback, omarmen we de complexiteit. We zien er de schoonheid van. Complexiteit is een voorwaarde om tot verandering te komen. Dit hoofdstuk verkent eerst het bestaande regime om daarna karakteristieken van het nieuwe regime te duiden.

6.1 Kenmerken van het bestaande regime

De huidige manier van werken, waarbij negatieve feedback domineert, is op schematische wijze weergegeven in figuur 6.1. Het is enigszins een karikatuur, want het ligt in de praktijk wel wat subtieler. Maar het beeld is duidelijk: er is geen echt mesoniveau. Generieke modellen vormen in belangrijke mate het generieke beleid en deze generieke modellen worden gevoed met grote hoeveelheden data die ontleend worden uit waarnemingen op microniveau, zoals meetcampagnes en enquêtes. De leefwereld op microniveau wordt zoveel mogelijk geobjectiveerd en gevangen in generieke patronen. Vanuit het generieke beleid wordt 'top down' invloed uitgeoefend op projecten die gerealiseerd worden op microniveau.



Figuur 6.1. Schematisering van het bestaande regime.

Het bijzondere is dat participatie in dit regime vaak wordt gezien als een instrument om draagvlak te creëren. In de KRW bijvoorbeeld wordt 'top down' aangegeven dat participatie een voorwaarde is bij de implementatie. Dit beeld van participatie staat ver af van 'gevoel voor realiteit' en wordt door veel bewoners niet gewaardeerd, omdat ze het gevoel hebben dat het een schijnvertoning is en "de overheid toch al uitgewerkte plannen heeft."

Deze werkwijze werkt uitstekend als er echte problemen zijn die door iedereen worden onderkend en op disciplinaire wijze kunnen worden aangepakt. Maar, zoals op vele plekken in dit Narratief reeds betoogd, daar is niet echt sprake meer van. Er moet iets veranderen. Maarten Nypels van de gemeente Rotterdam zegt daarover het volgende: "Wat betekent dat? Heel principieel gezien, dat we van het opdrachtgever- en opdrachtnemermodel af moeten, tenminste, als we op die manier willen werken. Ergo, je moet van een opdrachtgeverrol naar een partnershiprol toe. Je hebt natuurlijk als gemeente wel wat in te brengen en je wilt wat, maar dat is niet meer met een heleboel pegels en regels."

"De overheid heeft traditioneel twee teugels waarmee we de samenleving sturen. Dat zijn de pegels en de regels. Alle twee moeten we ze los durven laten nu."

"Dat is ook het verhaal van de nieuwe gemeentesecretaris hier," zo gaat Maarten verder: "Dat vond ik wel heel erg grappig. Hij werd geïntroduceerd bij de medewerkers en daar ben ik naartoe gegaan. Hij ging voor ons staan en zei: 'de overheid heeft traditioneel twee teugels waarmee we de samenleving sturen. Dat zijn de pegels en de regels. Alle twee moeten we ze los durven laten nu. Dat is gewoon heel erg eng, want dat waren de twee dingen waaraan we onze zekerheid ontleenden, en die zijn er nu minder. Wat nu?'"

John de Ruiter vult aan: "Je krijgt binnen deze organisatie ook de ruimte om dit soort dingen te doen. We gaan nu ook bij elkaar zitten met mensen die zo'n zelfde drive hebben, en interesses, en risico's durven nemen om het op een andere manier te doen. We gaan elkaar meer opzoeken. We gaan heel veel leren. We ontdekken steeds nieuwe sporen en wegen, omdat die verhalen heel erg op elkaar lijken. We zijn nu meer aan het ondernemen. Voor het ontwikkelen van beleid voor de ondergrond hebben we ook geen *pegels*. En we moeten *regels* maken. Dat kan echt niet op de oude manier."

Tijd en geld sturen projecten

Het besef dat het anders moet, is bij veel mensen aanwezig. Maar... zolang we alle processen opdelen in projecten die op tijd en geld worden aangestuurd, wordt het lastig. Judith van Zuilen vertelt over projectleiders en een gewenste andere manier van werken: "Ze vinden dat het teveel tijd kost. Ze willen het dolgraag doen, maar zij zitten ook met een opgave van 'regel het binnen de tijd en het budget.' Dus stellen ze 'als het college het wil dat we dat doen, hebben we meer tijd en of geld nodig.' Als ze dat van het bestuur niet krijgen gaan ze ieder voor zich aan de slag en dus suboptimaal. De vooronderstelling is dat het bestuur het toch niet wil."

"Als het college het wil dat we dat doen, hebben we meer tijd en of geld nodig."

Data, data en data... de ontsluiting tot wijsheid

Een andere belangrijke vooronderstelling in het bestaande regime is 'meten is weten.' Hoe meer we meten, hoe meer we weten. Er worden uitgebreide meetcampagnes opgezet waarbij databases worden gevuld met waardevolle informatie. Uiteindelijk willen we op objectieve wijze, dus los van de onwetenschappelijke verhalen die mensen elkaar in een gebied vertellen, de beste beslissing kunnen

onderbouwen. Maar bij complexe processen is dit een illusie. Ron Nap vertelt: "De verontreiniging in Apeldoorn zit voor een groot deel in het grondwater. De hele bebouwde kom van Apeldoorn – dat is geschiedenis – is tot een diepte van 120 meter verontreinigd met VOCl – dat zijn chloorkoolwaterstoffen – vanuit de chemische wasserijen. Dat is een hele mobiele stof waarmee op dit moment de grootste verontreiniging gekarakteriseerd wordt. Dat is een vervelende stof, heel mobiel, zit in het grondwater en is op dit moment zeer bepalend voor het oplossen ervan. Voor het saneren van verontreiniging, voor wat betreft grondwater, is dit één van de meest bepalende stoffen waarop we beheer willen uitoefenen. Maar... zo'n verontreiniging doet niets uit zichzelf. Die blijft opgelost in dat grondwater zitten en gaat mee in de dynamiek van het systeem, het grondwater zelf. Dat grondwater trekt zich niets aan van wat erin zit. Wat er allemaal in opgelost zit, dat maakt niets uit. Het gaat er niet anders door stromen, of zo. Door het goed in beeld krijgen, van 'het gaat erin, het zit erin en waar komt het er weer uit?' leg je de basis voor gebiedsgericht grondwaterbeheer. We waren gewend in de bodemsaneringwereld hele dure maatregelen te nemen. Dan gingen we in het systeem, tot 120 meter, proberen het eruit te halen of erger nog: we gingen proberen de omvang ervan te bepalen tot 120 meter diepte om erachter te komen dat je een peilbuis net verkeerd had gezet. Zo'n ding kost iets van 30.000 euro. En dan heb je aan één peilbuis niet genoeg. Waar ben je dan mee bezig? Kijk dan in het systeem van 'Waar hebben we er direct schade?' Dan lossen we het op. 'Zijn er functies die er last van hebben?' Zo niet, dan laten we het lopen. Dan gaan we kijken waar het zich in het systeem makkelijker laat zien. Dat heeft ook met kwel te maken. Als het eenmaal gaat kwellen, dan kunnen we er niets meer aan doen. Dan moeten we kijken wat we ervoor kunnen doen. Vanuit dat verontreinigingsverhaal zijn we beter naar het bodemwatersysteem gaan kijken."

"We gingen proberen de omvang ervan te bepalen tot 120 meter diepte om erachter te komen dat je een peilbuis net verkeerd had gezet. Zo'n ding kost iets van 30.000 euro. En dan heb je aan één peilbuis niet genoeg."

Ook John de Ruiter merkt dat velen veel waarde hechten aan data en de sommetjes die op basis daarvan gemaakt kunnen worden: "Bij de verkenningen voor de ondergrond merk je dat die werelden heel verschillend zijn. Ik word weleens heel kriebelig van mensen die met zes cijfers achter de komma werken, de hele dag. Daar kan ik niet zo verschrikkelijk veel mee. Ik vraag: 'voor die gebiedsontwikkeling moeten we iets zeggen over de ondergrond, kun jij iets zeggen over de draagkracht?' Antwoord: 'Daar heb ik een ton voor nodig en zes maanden.' 'Nee, je moet gewoon iets roepen, zodat we eerst een keuze kunnen maken.' 'Ja maar, denk aan de risico's!' Ik heb moeite om daar aan te sluiten, maar zij nog meer. Met de echte hardcore technenuten is dat een wereld van verschil. Bodemmensen, ondanks dat ze toch redelijk smal kijken, zijn meer gewend om iets met de omgeving te doen en mee te draaien in een project dat gericht is op herontwikkeling. Terwijl als je geotechnenut bent – geohydroloog is al meer omgevingsgeoriënteerd – heb je dat veel minder. Dat is echt een vak, een blokje in dat proces. Het soort mensen is gewoon verschrikkelijk verschillend. Dat is lastig. De vraag is dan hoeveel van die mensen³ je mee moet nemen om de omgeving bewuster te maken? Je hebt namelijk ook – ik noem dat altijd heel oneerbiedig – nerds nodig die gewoon achter

³ Arnold Cornelis zegt in zijn boek 'De Logica van het Gevoel' dat je voor een stabiele ontwikkeling een verhouding nodig hebt van 15% wereldgozer en 85% mierenneukers. Niet iedereen hoeft wereldgozer te zijn. Tevens stelt Arnold Cornelis dat diep in hun hart mierenneukers eigenlijk wereldgozers willen zijn.

hun PC zitten en niet naar de mensen kijken maar een berekening zestig keer maken deze week. Maar ik heb ook twee of drie nodig die snappen dat ze een keuze moeten maken in het centrum van Rotterdam, waar je het slimste hoogbouw kunt realiseren. Het zijn volgens mij twee verschillende typen mensen."

"Je hebt namelijk ook – ik noem dat altijd heel oneerbiedig – nerds nodig die gewoon achter hun PC zitten en niet naar de mensen kijken maar een berekening zestig keer maken deze week."

Bestuurders moeten lef tonen?

We verschuilen ons graag achter bestuurders en roepen dan dat ze lef moeten tonen. Jurgen van der Heijden (AT Osborne) reageert daarop: "Ik wordt soms gek van het woord 'lef.' Met lef knal je elk keer als een olifant door de porseleinkast. Die onderlinge versterking, die integratiethese, die vraagt om het elkaar opzoeken, het elkaar versterken, elkaar hulp bieden en dat is juist tegengesteld aan lef tonen."

Ook Almar Otten van de gemeente Deventer verzet zich tegen de stelling "'bestuurders hebben geen lef.' Dat vind ik een beetje flauw en daar ben ik het ook niet mee eens. Want bestuurders in Nederland hebben lef. De één wat meer dan de ander, maar je staat voor de Bühne. Een wethouder met lef wil van alles, maar we komen in Nederland wel steeds meer terecht in een verhardende bestuurscultuur. Het geen fouten mogen maken - met bange ambtenaren, ik heb ze overal om mij heen, iedereen is bang om afgerekend te worden - dat zit erg in het systeem van een gemeente."

"Het geen fouten mogen maken - met bange ambtenaren, ik heb ze overal om mij heen, iedereen is bang om afgerekend te worden."

6.2 De strijd tussen regimes

Mike Duijn van TNO geeft aan dat het bestaande en nieuwe regime met elkaar op gespannen voet staan: "Wat me opvalt, is dat de planprocessen ook rigide zijn en dat daar de crux zit voor de discussie die we voeren met elkaar. Kort gezegd, we zitten in een soort tweestrijd. De huidige manier van werken is vooral - zoals ik het noem - het bestaande regime van beschermen, saneren, aanleggen en onderhouden en we zitten op de overgang naar een ander regime, van benutten en ontwikkelen. En dat is lastig. We hebben te maken met de strijd tussen deze twee regimes."

"De huidige manier van werken is vooral - zoals ik het noem - het bestaande regime van beschermen, saneren, aanleggen en onderhouden en we zitten op de overgang naar een ander regime, van benutten en ontwikkelen."

Geert Teisman schetst de spanningen als een dubbele schaarbeweging: "Ik beschouw de wat-vraag van de hedendaagse samenleving vooral in het doorgaande proces van modernisering. Het interessante van die modernisering is dat het bewegingen zijn als wat ik noem de dubbele schaarbeweging. De eerste is dat we steeds meer domeinen van kennis ontwikkelen en domeinen van handelen - ik noem dat maar even deelsystemen - die we onderscheiden en waar we iemand verantwoordelijk voor maken. Je kunt dat het beste organiseren in de vorm van autonomie, met minimale interdependenties met andere systemen, want dan weet je tenminste waar je aan toe bent. Dat is een diep verlangen ook, in onze samenleving, en tegelijkertijd leidt de modernisering ertoe dat de interdependenties - de wederzijdse afhankelijkheden - tussen al deze deelsystemen alsmaar toenemen. En als je dat tot z'n recht wilt laat komen is het niet dat ene kleine stukje - de autonomie - waar je goed voor moet zorgen, maar zijn het eigenlijk die interdependenties tussen die deelsystemen, de echte essentie van waar je voortgang kunt boeken. En dan ontstaat er een geweldig spagaat, omdat we overal bezig zijn om orde op zaken te stellen in onze samenleving. Dat doen we door afscheiding en begrenzing. Maar zo gauw we iets afscheiden en begrenzen, zijn we in de aap gelogeed. We merken dan dat de afscheiding en begrenzing niet deugen. Als je daarvan bewust bent, dan kom je tot de vraag van 'hé, we moeten delen sturen en we moeten interdependenties sturen. Hoe doen we dat dan samen?'"

"En dan ontstaat er een geweldig spagaat, omdat we overal bezig zijn om orde op zaken te stellen in onze samenleving. Dat doen we door afscheiding en begrenzing. Maar zo gauw we iets afscheiden en begrenzen, zijn we in de aap gelogeed."

Jurgen van der Heijden heeft een studie gemaakt van SKB projecten: "Wat valt daarbij op? In de eerste plaats is toch wel vrij hardnekkig de generieke sturingsfilosofie: programma, projecten, praktijk. Bij deze manier van denken ligt de nadruk op het project. Elke projectleider is gebonden aan tijd en geld. Op het moment dat een projectleider is gebonden aan tijd en geld is dat de dood voor de samenwerking over de grenzen heen."

"Op het moment dat een projectleider is gebonden aan tijd en geld is dat de dood voor de samenwerking over de grenzen heen."

"Vervolgens," zo gaat Jurgen verder, "is een patroon dat we kunnen herkennen dat er weinig aandacht is voor grenzen en begrenzingen. Er wordt niet zo nagedacht over interdependenties als je zou willen. Er wordt al heel snel gedacht in projecten, en dus in tijd, geld, enzovoort. (...) Kom er maar eens vanaf, als we met z'n allen op die manier gewend zijn te werken."

Kortom, het bestaande regime domineert in de huidige praktijk. Negatieve feedback. Maar dat gaat veranderen. Mike Duijn zegt hierover: "Mijn voorspelling is dat het regime van saneren en beschermen langzaam aan minder dominant gaat worden en dat het regime van ontwikkelen en benutten juist dominanter gaat worden, de komende tijd. Daar zullen we met z'n allen aan moeten werken."

Dat is ook de ervaring van mensen die in de praktijk bezig zijn 'dingen' voor elkaar te boksen. Zo vertelt Gemma van Eijdsen, na de dag ervoor gesproken te hebben met Ron Nap, het volgende: "Ook voor iemand als Ron, met al zijn ervaring, komt de kern van de uitdaging voort uit de botsing met het bestaande regime. En de weg eruit heeft alles te maken met gebiedsallianties. (...) Als je goed gaat kijken naar de boodschap van dit Narratief, dan is de uitnodiging van: ga dat nou niet los van de praktijk aan de slag met de verbinding van Bodem en Water. Het gaat erom de beheerders van water en bodem en de ruimtelijke ordening in allianties bij elkaar te brengen."

Tanja Klip maakt duidelijk dat je in de strijd tussen de regimes combinaties moet maken: "De 'truc' van de maatregelen is om de dingen slim aan elkaar te koppelen en te verknopen. Het gaat altijd om meervoudige oplossingen waarin bijvoorbeeld water, milieu en ruimtelijke ordening in elkaar haken. Zo'n aanpak vraagt om vertrouwen in elkaars inzet en betrokkenheid van alle partijen. Natuurlijk speelt uiteindelijk ook de medewerking van de grondeigenaren een belangrijke rol in het welslagen. Het is altijd een samenspel tussen maatschappelijk belang, de intenties om er samen iets van te maken en vervolgens doen en uitvoeren."

Integrale studies en visies

Het over de grenzen van onze eigen discipline heen kijken noemen we 'integraal' en vaak willen we uit angst voor het suboptimale eerst een studie uitvoeren om te voorkomen dat we wel echt het goede doen. Maar omdat alles met alles samenhangt - zo blijkt al gauw - moeten we toch ergens grenzen stellen en voeren we vervolgstudies uit, vele vervolgstudies, waardoor we niet meer toekomen aan het daadwerkelijk iets doen. En als je dan echt aan de slag wilt gaan, is er opeens nieuw beleid. Judith van Zuilen vertelt over een project in de gemeente Bodegraven: "Er was best veel grond aangekocht voor natuur en toen vervolgens kwam Bleeker, de herijking EHS, toen was het van ja... We hadden bedacht, in 2010, als gemeente, waterschap en provincie samen, we gaan een integraal proces starten om in één keer de planvorming goed te doen in dit gebied. (...) Toen is bedacht hoe we met z'n drieën het gebied wilden inrichten, samen met de mensen die daar een belang bij hebben, zoals LTO, boeren, Natuurmonumenten en andere groeperingen. En vervolgens zouden we dat dan vast leggen in de planvormen van het waterschap, de provincie en de gemeente. Was natuurlijk een prachtig plan, maar die herijking EHS kwam precies op dat moment. Dus vervolgens lag alles stil en hebben we zowat twee jaar gewacht om te horen wat er nou eindelijk ging komen aan opgave voor natuur, opgaven van de provincie."

"Dus vervolgens lag alles stil en hebben we zowat twee jaar gewacht om te horen wat er nou eindelijk ging komen aan opgave voor natuur, opgaven van de provincie."

Geert Teisman stelt hierover: "Ik wil eerst even één ding van tafel vegen. Dat is ons vermogen tot integraal werken. Dat vermogen verlangen wij, dat schrijven we ook steeds op, maar we kunnen het niet. Dat is geen verwijt, dat is gewoon een wetenschappelijke vaststelling. Die wetenschappelijke vaststelling heeft ermee te maken dat we de integratie proberen te bewerkstelligen binnen een bureaucratische context. Let wel, bureaucratie is voor mij geen scheldwoord, maar een organisatiekenmerk. En bureaucratie is er heel erg op gericht de integratie te bewerkstelligen door

op één plek op één moment met één integraal plan te komen. Heel erg begrijpelijk vanuit een bureaucratische reflex, en tegelijkertijd onmogelijk. Waarom onmogelijk?"

"Ik wil eerst even één ding van tafel vegen. Dat is ons vermogen tot integraal werken. Dat vermogen verlangen wij, dat schrijven we ook steeds op, maar we kunnen het niet."

"Resultaat tot nu toe," zo vervolgt Geert Teisman: "voor ongeveer 20% van de gevallen slagen we er niet in een integraal plan te maken en als het wel lukt zijn het eigenlijk geen integrale plannen, maar zijn het stapels van wensen of eisen. Als we die plannen al maken dan moeten ze vervolgens verwezenlijkt worden binnen de huidige organisaties en dan worden ze in 35% van de gevallen afgewezen. Je voldoet niet aan één vinkje en dan wordt het plan afgewezen. En als je ze al toegewezen krijgt, dan ontstaat er nog een derde probleem. De integrale plannen blijken integraal onuitvoerbaar. Ook weer 35%. Dus als je dit ongeveer optelt, dan hebben we 95% mislukking en 5% wonderbaarlijk succes. Dat is ongeveer wat ik inschat. Als u met andere cijfers komt, moet u die maar even goed onderbouwd aan mij voorleggen."

6.3 Ingewikkeldheid

Het patroon dat we waarnemen in de strijd tussen regimes is dat we ons weliswaar bewust zijn van complexiteit van processen in samenhang, maar het "lastig" vinden. Vervelend zelfs. Daarom splitsen we processen op in deelprocessen. Daarmee gaan we door totdat we een verzameling projecten hebben die we strak - SMART - op basis van tijd en geld kunnen aansturen, met "pegels en regels." We kunnen zo interventies plegen in onze leefomgeving. Maatregelen nemen. Maar vervolgens realiseren we ons dat deze interventies wel samenhang moeten vertonen. We krijgen behoefte aan integraliteit. Maatregelen moeten worden ingepast in integrale plannen. Kortom: we proberen de puzzelstukjes van het gefragmenteerde werken weer in elkaar te passen. Maar het past nooit helemaal. We verzinnen allemaal constructies om toch eenheid te krijgen - integratie - en daardoor ontstaat een veelheid aan nieuwe regels, normen, wetten, protocollen, richtlijnen, handboeken, afspraken, intentieovereenkomsten, contracten, beleidsuitgangspunten, etc. Ingewikkeldheid is het gevolg. Waar complexiteit een karakteristiek is van processen die leren en evolueren is ingewikkeldheid vooral een menselijke constructie... een soort Monster van Frankenstein dat tot leven is gekomen.

Complexiteit ➔ Opsplitsing ➔ Interventies ➔ Integratie ➔ Ingewikkeldheid

Lidwien Besselink van de provincie Overijssel illustreert: "Wij hebben in Overijssel drie gedeputeerden die verantwoordelijk zijn voor de ondergrond. Dat maakt het ook lastig. Bert Boerman voor water en ruimtelijke ontwikkeling, Ineke Bakker voor milieu en duurzaamheid en Theo Rietkerk door de energie en de economie. En we gaan nu ook reorganiseren en dan gaan er taken van de ene naar de andere gedeputeerde. We hebben zitten brainstormen over governance vraagstukken in het kader van de SKB showcase en in een half uur hadden we twee A4-tjes vol." Han de Wit van Tauw vraagt hierop door: "Maar nog geen oplossing."

Lidwien antwoordt: "Nee. Maar hoe werk je nu samen? Het gaat over drie gemeenten, één provincie en een waterschap. Hoe werk je nu goed samen daarin? Dat is heel lastig. We zijn het nu aan het uitproberen. Daarvoor hebben we een heel uitvoeringsprogramma, maar het is nog heel erg zoeken."

"Men onderscheidt ontwikkelingslanden, ontwikkelde landen en ingewikkelde landen. Daarvan is Nederland één van de aller ingewikkeldste landen."

Van Kooten en de Bie stelden in 1974 reeds, bij de oprichting van het Simplistisch Verbond: "Men onderscheidt ontwikkelingslanden, ontwikkelde landen en ingewikkelde landen. Daarvan is Nederland één van de aller ingewikkeldste landen." Astrid Slegers van het IPO bouwt hierop voort: "We hebben gaandeweg in dit proces dingen ingewikkeld gemaakt, met z'n allen. We hebben ons ingewikkeld in allerlei structuren en ook ingewikkeld gemaakt omdat we vinden dat we alle sectoren moeten betrekken. De ondergrond is zo groot als de wereld en helemaal als je de bovengrond er ook nog eens op gaat zetten. Als je echt alles erbij wilt betrekken, wordt het allemaal erg ingewikkeld. Als je kijkt naar vroeger, en gelukkig gebeurt dat tegenwoordig ook weer, dan zie je dat ze jonge kindjes inwikkelen, om kinderen toch een stukje veiligheid te bieden. De wereld is zo groot, begin nou gewoon in een kleine beschermde omgeving. En zo heeft het ingewikkeld maken van materie toch wel een functie. Maar iedereen die kinderen heeft weet dat je ze op een gegeven moment vrij moet laten. In de pubertijd gooien ze zelf een deel van de wikkels af. We moeten ons ontwikkelen. Hoe doe je dat dan? Hoe haal je die wikkels ervan af?"

"Houd het praktisch en simpel."

Berekeningen met vele decimalen achter de komma

In de ingewikkeldheid dwingen we onszelf maatregelen door te rekenen met een nauwkeurigheid van vele cijfers achter de komma. Is dat wel nodig? Marco Vergeer vertelt: "Timo Heimovaara zei eens: 'Doe mij een stortplaats die lekker lekt. Die zijn er gewoonweg niet.' Er zijn geen lekkende stortplaatsen, terwijl men in de Kamer sprak over 'chemische tijdbommen.'"

Gemma van Eijdsen herkent dit: "Ja, de regelgeving over de afdichting van stortplaatsen is enorm streng."

Marco: "Zelfs als ze op een goed doorlatende zandbodem liggen, komt er bijna geen percolaatwater in het grondwater terecht. En als het in het grondwater zou komen, staan de bacteriën in rijen klaar om het stelselmatig af te breken."

"... de enige keer waarbij het misgegaan is lag het aan iets heel anders. De explosievenopruimingsdienst had een granaat gevonden. Ze zagen een mooi grasveld - een afgedichte stortplaats - en hebben daar de granaat begraven en tot ontploffing gebracht."

Remco de Boer, werkzaam bij Bodem+ en ook één van de auteurs van dit Narratief, houdt zich bezig met de nazorg van stortplaatsen. Hij beaamt wat Marco zegt: "Uit die nieuwe stortplaatsen, daar

komt inderdaad niets uit. Je moet tot in de miljoenste gaan berekenen wat er mis kan gaan. Maar de enige keer waarbij het misgegaan is lag het aan iets heel anders. De explosievenopruimingsdienst had een granaat gevonden. Ze zagen een mooi grasveld - een afgedichte stortplaats - en hebben daar de granaat begraven en tot ontploffing gebracht. Daardoor lag de afdichting helemaal open. Dat zit niet in de berekeningen van één miljoenste."

Roep om eenvoud

Er is bij mensen in de praktijk een duidelijke roep om eenvoud. Zo vertelt Martijn van Houten: "Ik zat vorige week bij één van de ILB-klanten en die gaf aan: 'houd het praktisch en simpel.'"

Roelof Westerhof werkt aan een afwegingskader voor de ondergrond en komt met de volgende ervaring: "Ik was aan het stressen 's ochtends. Ik zei tegen mijn dochter van 'ik heb nou toch zoiets moeilijks.' 'Wat dan papa?' 'Nou, opschrijven van wat er in de ondergrond allemaal is.' 'Dat lijkt mij niet zo moeilijk papa.' Ze liet me zien dat het in de kern eigenlijk heel erg simpel is. Ik heb een blocnote gepakt en toen heeft zij mij verteld wat in de ondergrond zit. We kwamen een heel eind. Wat ik leuk vond, was dat de woorden die zij gebruikte het veel simpeler maakten. Ik ben nu ook bezig met de vraag 'welke woorden gebruiken mensen nu om over ecosysteemdiensten te praten?'"

"Dat lijkt mij niet zo moeilijk papa.' Ze liet me zien dat het in de kern eigenlijk heel erg simpel is."

Kinderen hebben nog geen last van ingewikkeldheid en accepteren de wereld zoals deze zich aan hen presenteert. Een belangrijke stelling die verweven is met dit Narratief wordt verwoord door Govert Geldof: "De kern van waar we steeds mee bezig zijn is: als je *accepteert* dat het complex is, dan wordt het simpel. Als je jezelf *verzet* tegen complexiteit, dan wordt het erg ingewikkeld."

"Als je accepteert dat het complex is, dan wordt het simpel. Als je jezelf verzet tegen complexiteit, dan wordt het erg ingewikkeld."

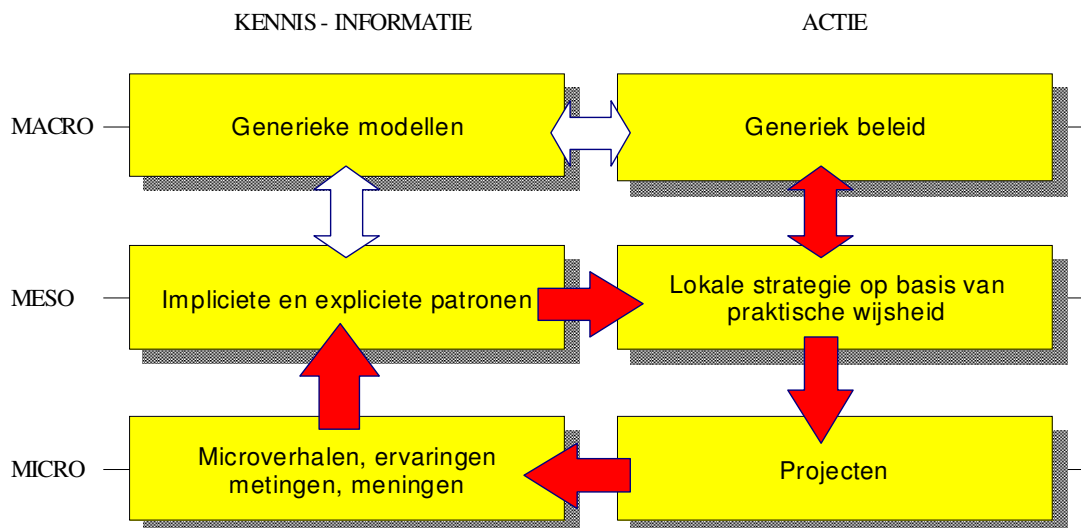
Kleuren van verontreiniging bij actief bodem- en grondwaterbeheer

Een mooie illustratie hiervan levert Ron Nap: "Het was wel grappig, want je begon kaarten te maken. Dan ging je later het veld ook in en dan had je kaarten waarin de kleuren roze, geel en groen in zaten. Toen sprak je de vrachtwagenchauffeur die zei: 'ja, ik heb hier een partij roze grond, waar moet ik die naar toebrengen?' En dat zei hij zonder schroom. Het was als organisatie helemaal ingebed dat die kaart daar sturend in was. Het was leuk om te zien dat wat je maakt of wat je creëert aan actief bodembeheer, dat het in de praktijk z'n gevolg heeft gehad."

6.4 Contouren van het nieuwe regime

Figuur 6.2 toont wat er verandert als er bewust een mesoniveau wordt ingericht. Daarbij valt een aantal dingen op. Vrij essentieel: het geheel blijft dicht op de praktijk zitten. Het microniveau wordt niet gereduceerd tot data en de expliciete kennis. Vanuit een nieuwsgierigheid voor wat zich afspeelt in de werkelijkheid - de praktijk - worden verhalen aangehoord en ervaringen gedeeld. Uiteraard worden er nog steeds metingen uitgevoerd en worden mensen gevraagd om hun meningen, maar

het beeld op de praktijk wordt breder en rijker, waardoor we meer gevoel voor realiteit ontwikkelen. Op micro- en mesoniveau wordt met de klok mee een proces doorlopen van verhalen, patronen, lokale strategie, projecten, nieuwe verhalen, etc. Dit proces kenmerkt zich door een gezonde balans tussen negatieve en positieve feedback. Het macroniveau bestaat nog steeds en blijft belangrijk. Er is beleid en voor de hogere overheden is het van belang dat ze de lokale strategieën daarmee blijven voeden. Dat doen ze vooral door actief in netwerken te opereren.



Figuur 6.2. Schematisering van het nieuwe regime.

Wat ook opvalt in figuur 6.2 is de andere status van generieke modellen. Deze worden nog steeds gemaakt, want ze scherpen de geesten. Echter, ze zijn niet meer bepalend voor het beleid, maar ondersteunen het beleid. Dat is een consequentie van de in hoofdstuk 4 benoemde fundamentele omdraaiing. Om tot praktische wijsheid te kunnen komen is het ethos van bestuurders en politici van belang en dat mag op gespannen voet staan met de logos die voortkomt uit modellen. Veel is onzeker en voor een belangrijk deel kan die onzekerheid niet worden opgelost door steeds grotere en nauwkeuriger modellen te gebruiken. Goede bestuurders en politici wenden hun ethos aan om door de mist van onzekerheden heen toch een koers aan te wijzen.

Een illustratie van praktische wijsheid

Misschien klinkt het allemaal erg abstract, het invullen van het mesoniveau hoeft niet ingewikkeld te zijn. Dat toont de Friese boer Otte Bouma aan de hand van de ruilverkaveling op het eiland de Burd, vlak bij Grou: "De Burd was één van de nieuwere ruilverkavelingen, met modules. Vroeger maakte je voor een ruilverkaveling een bestemmingsplan, daar werd over gestemd en als je dan de meerderheid kreeg dan werd dat uitgevoerd. De bestuurders die werden aangesteld door de provincie moesten er dan voor zorgen dat het uitgevoerd werd. Maar nu is er geen gedetailleerd plan vooraf gemaakt, maar een plan op hoofdlijnen. Het wordt in modules uitgevoerd waarbij je over elke module een jaar of vier mag doen. Die concrete uitvoeringen moet uitgewerkt worden door een bestuurscommissie. Die bouwt het samen met 'het veld' op. In de commissie zitten oudere mensen die gewend zijn aan en ervaring hebben met eerdere ruilverkavelingen. Ze waren gewend om een uitgewerkt plan aangereikt te krijgen dat moest worden uitgevoerd. Deze mensen hebben niet in de gaten dat ze nu te maken hebben met een andere werkwijze voor de ruilverkaveling. Zij moesten als

commissie – en DLG doet het werk – een plan bedenken voor de Burd. Er zitten mensen in voor de recreatie, er zijn mensen die wonen daar gewoon. Er zitten ook nog een paar boeren. En het grootste deel van het eiland is van het Fryske Gea. Dat zijn dus verschillende belangen die samen wat met elkaar moeten maken, in dat plan."



Figuur 6.3. De Burd bij Grou (bron: Google Earth)

Otte Bouma vervolgt: " Ze hebben wel tien jaar geprobeerd daar wat van te maken, maar het lukte niet. Het einde van het liedje was: 'ja, de mensen willen niet.' Een mooie illustratie van ingewikkeldheid.

*"Ze hebben wel tien jaar geprobeerd daar wat van te maken,
maar het lukte niet. Het einde van het liedje was: 'ja, de mensen
willen niet.'"*

"Ik zei 'nou, dat lijkt mij raar.' In het waterschap deed ik dat soort werk ook vanuit het Dagelijks Bestuur. Als het ergens niet lukte, dan ging ik erheen. Zolang ik in het waterschap heb gezeten ben ik nog niemand tegengekomen waar ik niets mee kon. Die mensen bestaan helemaal niet. Als mensen niet willen, dan zijn ze mak. Maar zo worden ze niet geboren. Iedereen heeft er belang bij om mee te ontwikkelen. Maar iedereen doet het op z'n eigen manier. Je hebt hele makkelijke mensen, maar ook hele lastige. Maar daar moet je tegen kunnen. Maar om een lang verhaal kort te maken, ik ben samen met iemand van DLG op de Burd geweest, bij die mensen langs geweest. Eén ronde... en we waren eruit! Meer was het niet. Dat moest wel wat heen en weer, maar dan... klaar! Het ging zo snel, daar had de commissie eigenlijk geen antwoord op. De werkgroep die aan de gang was, moest maar

direct ophouden, want dat kon natuurlijk niet zo. Het ging zo snel, je had als werkgroep er geen werk van. Wij werden bedankt en klaar. Dan heb je een integraal plan. Dan hebben ze uitgewerkt, waarbij je de toedeling van grond krijgt. Er wordt extra boezemwater gemaakt voor de recreatie, en ook om de boezem wat groter te maken. En er komt extra natuur bij voor het Fryske Gea. Dat is allemaal gebeurd. Het is een echt integraal plan."

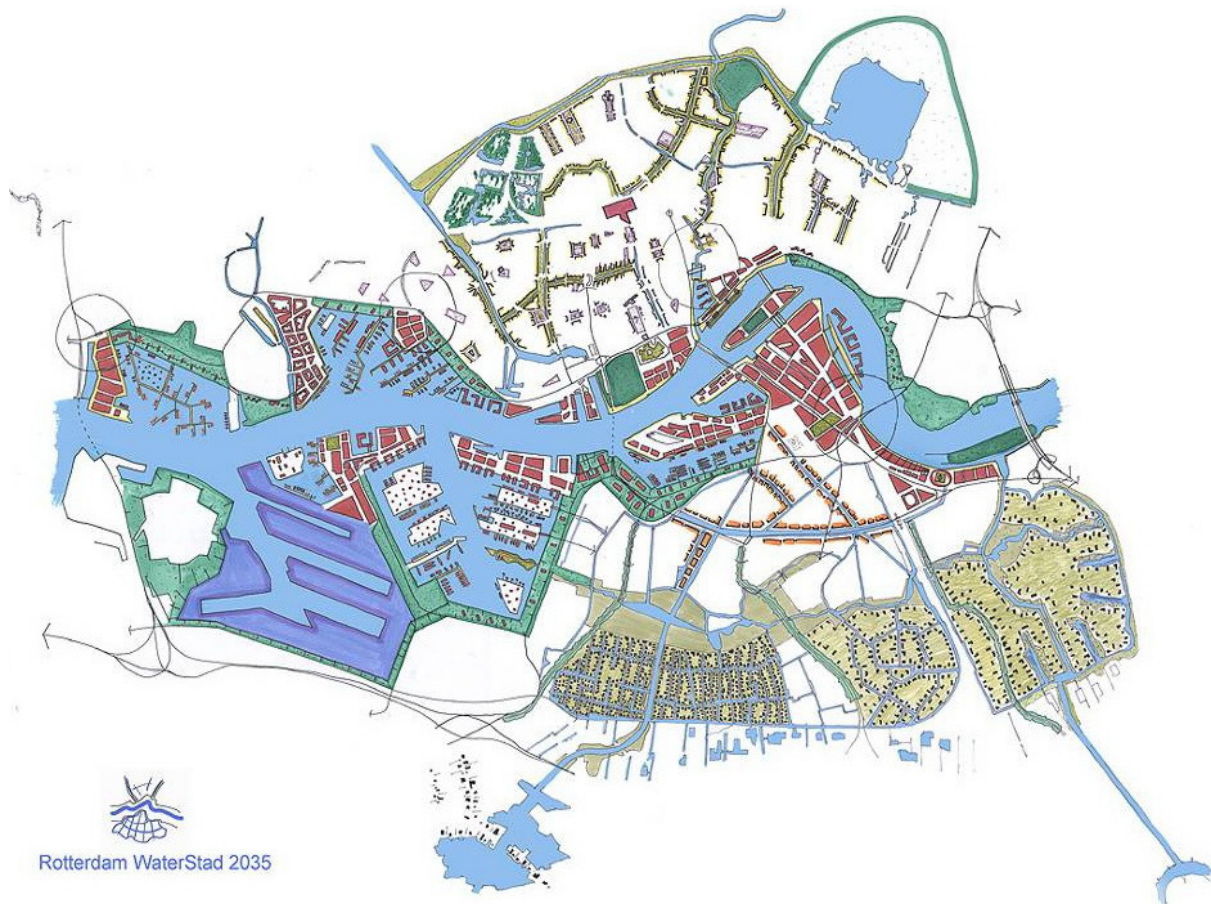
"Als mensen niet willen, dan zijn ze mak. Maar zo worden ze niet geboren. Iedereen heeft er belang bij om mee te ontwikkelen."

In dit voorbeeld is tien jaar lang vanuit het beleid in de richting van het gebied geredeneerd. Er is geprobeerd de beleidsdoelen te stapelen tot een integraal plaatje dat draagvlak moest hebben bij de lokale bevolking. Dat is tien jaar lang niet gelukt! Door vanuit het gebied zelf te redeneren naar het beleid toe, wat de kern is van de fundamentele omdraaiing, de ketenomkering, werd het mogelijk uit de verschillende verhalen in het gebied een gezamenlijk verhaal te maken. Zo simpel is het. Uiteraard vraagt het wel om mensen die empathisch zijn en gevoelig zijn voor het impliciete kennisdomein van de mensen die in het gebied wonen, werken en recreëren.

Het verontdiepen van Rijnhaven

Maarten Nypels komt met een mooi voorbeeld uit Rotterdam: "De bodem van die haven is nu op acht meter diepte. Het is een platte, strakke bodem die altijd is uitgebaggerd voor de scheepvaart die daar moest plaatsvinden. Op dit moment is daar geen scheepvaart meer – geen commerciële scheepvaart – dus die acht meter diepgang is totaal onnodig. Dat hangt ook nog met een ander verhaal samen. Dat is wel grappig, omdat daar steeds mijn vertaalslag tussen zat. Ik heb meegeschreven aan de structuurvisie Stadshavens. In die structuurvisie staat dat verschillende gebieden in die havens worden aangewezen voor drijvend bouwen. Dus drijvende dingen in het water, maakt niet uit wat. Op enig moment riep wethouder Karakus – Rijnhaven was daar niet bij – 'ik wil toch in de Rijnhaven drijvend bouwen.' Dus op het laatste nippertje is Rijnhaven nog aangewezen voor drijvend bouwen. Vervolgens kwamen de stedenbouwers in actie hier en die zeggen van 'een oppervlak water hier, een oppervlakte aan ruimte, drijvend bouwen, het zouden weleens huizen of kantoren kunnen zijn...' Dus die gaan met een helse stadse grondblik naar dat water kijken. Ik werd op enig moment aan dat team toegevoegd. Toe heb ik een verhaaltje geschreven, letterlijk een verhaaltje geschreven, over landrotten die naar water kijken. Dat is dus letterlijk en figuurlijk een hele oppervlakkige manier van kijken, want 'onder dat oppervlakje dat je vanaf de kant ziet, daar zit een enorme bak met water, die allemaal kwaliteiten kan hebben die jullie helemaal niet gezien hebben.' Er zitten kades om dat ding heen, er is een bodem... Dus je moet, als je naar die haven kijkt, die hele haven herdefiniëren. Elk onderdeel van wat eens een commerciële haven was moet je nieuwe functies geven: bodem, volume water, oppervlaktewater, kaders... Alles moet je herdefiniëren. Want je wilt er iets anders mee. Dat verhaaltje heeft ertoe geleid dat het project veranderde van een kaveluitgifte op het oppervlaktewater naar een gebiedsaanpak, een transformatie van de totale haven. Het project kreeg een scopeshift. Een onderdeel van dat verhaal is het verontdiepen. Ik ben en blijf bioloog en toen ik dat hoorde van dat verontdiepen dacht ik van 'dan ga je dus naar het licht toe.' Nu is het een bak met dood water, dus als je de bodem omhoog brengt, kan daar iets gaan groeien. Dus ik ga mij daarin verdiepen en ontdek dat er een prachtig ecosysteem in kan ontstaan. 'Hé, er zijn ook allerlei vissen die van zout naar zoet migreren en die

hebben stepping stones nodig.' En wat bleek? Het Wereldnatuurfonds was al bezig in het havengebied om het onderwatergebied te vergroenen, door in de kribben plaats te maken voor zalm en steur, door ze plekken te geven om te migreren. De bocht is de stad is nog steeds een barrière, dus die stadshavens kunnen prachtige vluchthavens zijn, als ze daar ook maar kunnen fourageren."



Figuur 6.4. Rotterdam Waterstad 2035, de visie voor een klimaatbestendige stad die in 2005 is opgesteld voor de Architectuur Biënnale.

6.5 Klein, concreet en lokaal

Bij toepassing van het nieuwe regime geeft Govert Geldof aan tijdens Bodembreed: "Denk klein, lokaal en concreet. Neem kleine stapjes, niet te groot, want - dat hebben we wel gemerkt bij veel projecten - het betere is de vijand van het goede. Het moet allemaal integraal en optimaal. We denken steeds dat we de integrale optimale oplossingen kunnen implementeren en veroordelen onszelf daardoor tot een papieren wereld waar we maar door blijven praten en studeren. Integraal en optimaal bestaat niet in een complexe leefomgeving. Daar praat je over adaptieve oplossingen... passende oplossingen, in gesprek met anderen. Goed luisteren. En dan is in die communicatie een belangrijke rol weggelegd voor het maatschappelijk middenveld, want noch overheid, noch bedrijfsleven hebben de mogelijkheid zaken echt in beweging te krijgen. Het gaat om het laagje ertussen waar interessante ontwikkelingen plaatsvinden."

"Integraal en optimaal bestaat niet in een complexe leefomgeving. Daar praat je over adaptieve oplossingen... passende oplossingen, in gesprek met anderen."

Mike Duijn is het daarmee eens: "Je moet klein beginnen, omdat je dan kunt overzien waar de incentives liggen. Bij grootschalig uitrollen dat weet je dat er heel veel mogelijkheden aanwezig zijn voor tegenwerking waardoor mensen eigenlijk niet willen. Of niet kunnen, niet over hun eigen schaduw heen kunnen springen. Dit mechanisme is heel erg belangrijk om experimenten vorm en inhoud te geven."

"Het grootschalig uitrollen van grote nieuwe ideeën," zo vervolgt Mike, "daar geloof ik eigenlijk niet in, omdat er zo enorm veel belemmeringen zijn en redenen om het vooral niet te doen, omdat het bestaande regime zo dominant is. Maar bij kleine, concrete projecten waarbij mensen zijn betrokken die ook echt een stake hebben, een belang, kun je iets in beweging krijgen."



Figuur 6.5. In de wisselwerking tussen zee, zand en wind ontstaan reeds complexe patronen. Deze hebben een echte schoonheid.

Wandelen door de wijk

Govert Geldof vertelt: "Mijn meeste ervaring heb ik met het stedelijke gebied... bestaand stedelijk gebied. Als je zegt 'we gaan een wandeling maken door de wijk en we nodigen mensen uit' dan komen de verhalen naar boven. De kunst is om beheerders erbij te hebben, bewoners en mensen uit de politiek, die ook hun ervaringen hebben. Ze vinden elkaar in de verhalen die verteld worden op locatie. Wat er dan aan ideeën komt bovendrijven, heeft een kans. Bij alle projecten waarbij ik

betrokken ben geweest en die succesvol zijn geweest, is de wandeling altijd het grote knikpunt geweest."

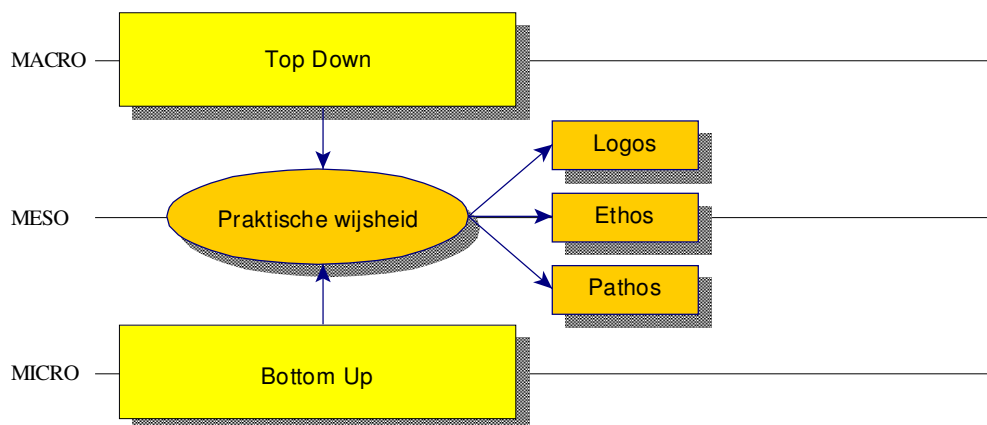
Gemma beaamt dat: "Organiseer mensen met ervaringskennis op de plek... in de regio."

6.6 Top Down versus Bottom Up

Het blijkt dat bij symposia over de verbinding tussen Bodem en Water veel discussie ontstaat over het verschil tussen een top down benadering en een bottom up benadering. Duidelijk is dat er behoefte is aan meer bottom up. Maar hoe? Mark in het Veld (Tauw) is bezig met een Interregproject over klimaatbeleid en zegt daarover: "Wat me daar opvalt, is dat bij het denken over klimaat en duurzame energie continu het woord *burgers* valt: burgerinitiatieven, burgers dit en burgers dat. Het valt op binnen de bodemwereld dat deze niet worden genoemd, bij ondergrond en ecosysteemdiensten."

"Het kan en mag niet top down. Integraal werkt bottom up."

Jurgen van der Heijden neemt tijdens Bodembreed duidelijke stelling in deze discussie: "Het kan en mag niet top down. Integraal werkt bottom up. Als je het denkt in Den Haag te kunnen bedenken, negeer je de kracht van de plek, de Genius Loci. Die kun je niet plannen, maar je moet er wel gebruik van maken om tot goede oplossingen te komen. (...) Bottom up werken creëert een nieuwe overheid."



Figuur 6.6. Schematisering van de top down bottom up paradox. Praktische wijsheid heeft zowel elementen van top down als bottom up in zich.

Kees Justus Vogel van het Ministerie van IenM reageert op Jurgen van der Heijden: "Ik wilde vragen: die Genius Loci, de specificiteit van de plek, deze is nogal belangrijk. Daar kunnen dus de bloemen bloeien. Maar wat doe je met de rest van Nederland? Blijft het niet te beperkt tot die plek? Hoe ga je dat opschalen? Daar zoek ik nog naar." Er blijft op de één of andere wijze behoefte aan top down.

Huib Haccou van Hogeschool IJsselland te Deventer reageert ook: "Jurgen van der Heijden vertelde: het kan en mag niet top down. Geert Teisman had als uitslinger 'who needs policy?' Wie heeft er nog beleid nodig? Het contraire geluid dat ik zou willen laten horen is dat er juist ook visie nodig is. Integraal werken waartoe? Waarheen? Die integraliteit kun je alleen maar naar mijn smaak ontleunen

aan een visie, de stip op de horizon waar we naar toe moeten werken. Dat heeft met urgenties te maken die vandaag minder zijn dan morgen en overmorgen urgenter zijn dan morgen. Dat mis ik. Het kan niet alleen bottom up."

"Die integraliteit kun je alleen maar naar mijn smaak ontleen aan een visie, de stip op de horizon waar we naar toe moeten werken. Dat heeft met urgenties te maken die vandaag minder zijn dan morgen en overmorgen urgenter zijn dan morgen. Dat mis ik. Het kan niet alleen bottom up."

Gerd de Kruif zoekt naar de vereniging: "Natuurlijk moet het bottom up gebeuren, dus met maatwerk. Maar ik sluit me aan bij de Huib Haccou die stelt dat er wel een visie moet zijn, een gedeeld beeld waar je naartoe zou moeten gaan. In oktober was er een TerrAgenda bijeenkomst waar vanuit verschillende hoeken een agenda is aangereikt - een soort visie - vanuit wetenschap, bedrijfsleven, vanuit bestuurders ook, en ik denk dat daar aardige lijnen inzitten en haakjes, mooie verhalen waaraan je in de praktijk iets kunt hebben. Want dat vind ik ook wel een interessante vraag. Natuurlijk moet het veld het doen en is het maatwerk, maar ik vind ook dat je afspraken moet maken om het in de praktijk wat makkelijker te maken. Wat voor *instrumenten* heb je nodig? Wat voor financiële instrumenten heb je nodig? Daar is denk ik nog wel een slag te maken. Ik vind ook een hele interessante wat de competenties van mensen moet zijn, de kennis van de ondergrond, hoe je een proces goed leidt. De kennis wordt minder en daar maken veel mensen zich zorgen over. Ook als je kijkt naar de gemiddelde leeftijd en hoe jongere generaties werken. Je zult kennis en capaciteit op een meer flexibele manier in moeten zetten. Daar moet je afspraken over maken. Ik ben hiernaar aan het zoeken. Natuurlijk moet het van onderaf komen, maar wat kunnen we nog bedenken aan instrumenten om het in de praktijk een resultaat te laten zijn?"

"Natuurlijk moet het van onderaf komen, maar wat kunnen we nog bedenken aan instrumenten om het in de praktijk een resultaat te laten zijn?"

Judith van Zuilen geeft aan dat er ook beperkingen zijn bij bottom up werken: "Wij werken aan watergebiedsplannen en peilbesluiten. Ons bestuur wil heel graag dat we dat integraal oppakken, via open planprocessen. *Iedereen* mag meedenken. Dat is wel lastig, want welke *verwachtingen* schep je? Dat is altijd het moeilijkste. Ze mogen wel allemaal meedenken. Ze mogen zelfs voorstellen doen maar op een gegeven moment is het wel het bestuur dat kiest. Het is dus aan het bestuur of ze kiezen voor de variant die de streek voorstelt of wat wij zeggen. Als waterschap probeer je natuur lijk zo dicht mogelijk te komen bij wat de streek zegt, maar het kan zijn dat je als waterschap zegt van 'ik heb toch net een ander belang' en kiest voor een andere variant."

Geert Teisman reageert op het door Huib Haccou ingebrachte punt van visie: "Hebben we visie nodig of niet? Volgens mij hebben we een enorme overkill aan standpunten die mensen innemen die ze visie noemen, wat een ernstige verwarring is, volgens mij. In die zin hebben we totaal geen behoefte aan visie. En we hebben ook geen behoefte aan een visie - en daar hebben overheden behoorlijk last

van - waarin gezegd wordt wat anderen moeten gaan doen. Dat is een soort tragische vorm van visie waar we niks aan hebben. Laten we met dat soort visies stoppen. (...) Ik denk dat het erg belangrijk is dat je een visie hebt over wat jezelf wilt - dat is één - een visie hebt over wat je zelf kunt - dat is de meerwaarde. (...) Wat is nu het allerbelangrijkste van een visie waarvan ik denk dat het werkt, in complexiteitswetenschappelijke termen, dat is een attractor. Een attractor is geen doel dat je formuleert, maar iets dat dusdanig aantrekkelijk is voor partijen dat ze bij elkaar komen. Dus de 'Cradle to Cradle' gedachte, wat je er ook van vindt, dat idee van die twee auteurs is een attractor voor een aantal partijen om ermee aan de slag te gaan, omdat zij zich er zelf mee verbonden. Wat is dan de belangrijkste kwaliteit van een visie dat het een uitnodiging is aan andere partijen om iets te gaan doen. Dat zou ik wel extra aandacht willen geven.

"En we hebben ook geen behoefte aan een visie - en daar hebben overheden behoorlijk last van - waarin gezegd wordt wat anderen moeten gaan doen. Dat is een soort tragische vorm van visie waar we niks aan hebben."

Geert-Jan Verkade van CURnet vertelt: "Je moet altijd de oplossingen zoeken in het gebied. Je bereikt niets op Rijksniveau als je niet beseft dat Noordwest Friesland anders is dan Friesland, Groningen of Limburg, qua wonen, qua landschap, qua water, qua natuur, qua mensen, qua historie..." Daarbij beaamt hij wat Geert Teisman zegt over visies: "Die visie moeten een wenkend perspectief zijn en geen planvorm. Dat ze richting moeten geven... maar niet meer dan dat."

6.7 Begint eer ge bezint?

Duidelijk is dat als je op papier alles op integrale wijze wilt uitwerken en daarmee tot maatregelen wilt komen die niet alleen nu maar ook straks optimaal zijn, je tot in de eeuwigheid blijft doorstuderen. Velen zeggen daarom "begin gewoon." Zo ook Geert Teisman: "Een belangrijk inzicht is 'begin gewoon.' Daar verschillen we niet van mening, denk ik. Dat is wel belangrijk, omdat we dat de afgelopen dertig jaar lichtelijk verleerd zijn. We zijn zover af komen te staan van iets doen, dat we alleen nog maar praten. Ik vind dat een enorme vooruitgang die plaatsvindt. Als je gewoon begint, dan betekent dat dat je ergens begint. En in dat opzicht is het plekgebonden. Als je dan denkt dat het eenvoudig blijft... Ik denk dat het gewoon beginnen vooral werkt als je de bereidheid hebt om met liefde te ontdekken dat het daarna complex wordt."

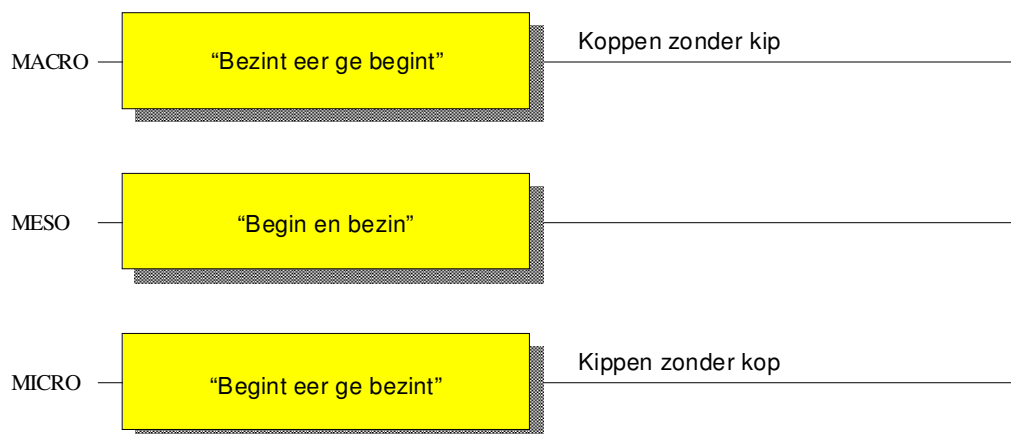
"Als je gewoon begint, dan betekent dat dat je ergens begint. En in dat opzicht is het plekgebonden."

Ook voor Ron Nap is het duidelijk: "Eén ding vond ik daar erg belangrijk. We hebben gezegd van 'in theorie kun je daar nog aan blijven bouwen, maar we gaan ook gelijk doen.' We zijn gelijk pilots gestart. Ik zei 'we gaan nog heel veel dingen tegenkomen, we gaan op ons bek, ...' maar het heeft tot het tegenovergestelde geleid. Het gelijk doen heeft geresulteerd in verbetering en meer begrip. Als je terug kijkt 'we dachten dat dit de uiteindelijke uitwerking was, maar het is dit geworden.'"

Judith van Zuilen maakt duidelijk dat gemaakte afspraken en deadlines kunnen helpen om iets in beweging te krijgen: "Integraliteit stond voorop. Maar op een gegeven moment hebben we als waterschap gezegd 'we kunnen niet eeuwig wachten. Ook wij hebben met onze opgave en verplichtingen deadlines. Provincie of jullie gaan duidelijk geven of wij gaan als waterschap gewoon beginnen.' Ook de gemeente heeft dat aangegeven. Zij hebben de verplichting om voor 2015 het bestemmingsplan af hebben, dus kunnen ook niet eeuwig wachten. Dus ook de gemeente zei van 'we gaan beginnen.' Dus niet de integraliteit die je zou na willen streven. Nu lijkt het of de provincie gaat bewegen. Wij zijn net begonnen."

"Integraliteit stond voorop. Maar op een gegeven moment hebben we als waterschap gezegd 'we kunnen niet eeuwig wachten.'"

Marion Visser van de gemeente Arnhem werd gevraagd te adviseren in een andere gemeente. Zij vertelt: "Die afdelingen daar hadden een grote afstand tot elkaar. Ze hadden nog helemaal geen toenadering gezocht. Ik heb toen gezegd: 'je moet proberen om op iets heel concreets samen te gaan werken. Dus niet in een visie iets te gaan doen, maar eerst maar iets gewoon doen. Niet iets groots, waar wat vrij makkelijk is en er proberen samen uit te komen. Dat versterkt de banden.' Het gaat heel vaak gewoon om mensen. Het is mensenwerk."



Figuur 6.7. Verbeelding van de 'begin en bezin' paradox. Het is de kunst om te beginnen en parallel daaraan te bezinnen.

Gijsbert van der Heijden, zelfstandig adviseur bij Rondte, stelt: "Je hebt mensen die zonder nadenken aan de slag gaan. Dat zijn de 'kippen zonder kop.' En je hebt ook mensen die blijven maar doorstuderen en komen nooit tot actie. Het kan altijd beter. Deze noem ik de 'koppen zonder kip.' Het is de kunst een kip met een kop te zijn."

Investeren aan de voorkant

Het is wel verstandig dat, op het moment dat je begint, aan de voorkant de zaken goed te regelen, zo maken Herman van Rooijen en Winfried van Leeuwen van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden duidelijk. Herman: "We zijn begonnen met Nieuwegein omdat we daar heel veel waterkwaliteitsproblemen hebben en het toch best wel een hele grote stad is. Daar hebben we heel

veel oppervlaktewater in beheer. Wat we daar heel simpel hebben gedaan is gezegd van 'jongens, we moeten elkaar niet alleen tegenkomen als we een probleem hebben.' We moeten zaken op elkaar afstemmen en we hebben dus al een aantal jaar regulier beheerdersoverleg. Wij willen weten van de gemeente wat ze allemaal van plan zijn en andersom wil de gemeente dingen van ons weten. Dat wisselen allemaal uit. We weten dan wat er allemaal aankomt en wat we van elkaar kunnen verwachten. En veel nog belangrijker: daar komen ook van zelf die dingen naar boven waar we gezamenlijk kunnen optrekken, waar we een gezamenlijk belang hebben."

"We zien met name voordeel in deze manier van werken," zo gaat Winfried verder: "Door nu juist aan de voorkant dingen te organiseren heb je voordeel aan de achterkant. Het kan best dat ze een plannetje hebben dat ze aan ons vragen' jongens, kijk eens of dat klopt watersysteemtechnisch' of wat nog andere dingen zijn waar ze rekening mee moeten houden. Als je dat nu aan de voorkant bespreekt. Zij leggen ons dingen voor, een voorontwerp en dergelijke. Het afgeven van een vergunning is dan uiteindelijk niet veel meer dan een formaliteit. Dan loopt dat proces uiteindelijk veel sneller. In de regel zaten we aan de achterkant, dan waren we er niet mee eens en hadden we herrie in de keet, terwijl we dat nu eigenlijk een beetje uitsmeren en er eigenlijk niet zoveel pijn is. Het voelt voor iedereen veel prettiger."

"Denk diep! Denk diep!"

6.8 Betrekken van bestuurders en politici

Op het moment dat je daadwerkelijk in een gebied aan de slag gaat is het belangrijk bestuurders op directe wijze te betrekken. Marion Visser vertelt het volgende: "Onze wethouder heeft nu de portefeuille van milieu en ruimtelijke ordening. Voorheen was dat altijd gescheiden. Haar vader werkte bij een bodeminstituut in Groningen. Bodem zit dus bij haar in de opvoeding. Zij wil graag overall op het podium roepen 'Denk diep! Denk diep!' Zij heeft ook een foto van haar eigen voortuin waar een kabel door een rioleringsbuis was geprikt. Zij heeft heel affiniteit met het onderwerp."

Govert: "En als ik een raadslid aanspreek? Van een willekeurige partij? Is er een politieke betrokkenheid? Is het een issue als het in de Raad is?"

Marion: "Opeens waren de bodemspoedlocaties wel een issue. Dan komt er iets in de krant van 'Groningen is het meest verontreinigd' en dan willen ze weten hoe het hier is. Aanstaaende vrijdag komt er een uitzending 'Gifgrond' bij Zembla en misschien hebben we volgende week dan ook weer wat vragen van de Raad."

Govert: "Ze reageren meer op de TV dan op jullie?"

Marion: "Dat denk ik wel."

Ronald: "Dat zie je heel veel, dat de media de politiek stuurt."

"Wat goed gewerkt heeft is letterlijk een bestuurder mee het veld in te nemen."

Het opbouwen van vertrouwen door het veld in te gaan

Ron Nap werkt actief aan de verbinding met de bestuurders: "Vertrouwen kun je goed krijgen als je merkt dat jouw voorbeeld – het ding dat je met elkaar hebt – een bestuurder gaat aanspreken. Dan denk je van 'hé, ik hoef er niet eens zoveel moeite voor te doen, want hij gaat al zorgen voor die

verbinding, dat netwerk.' Het is belangrijk om contact met politiek en bestuur te houden. Wat goed gewerkt heeft is letterlijk een bestuurder mee het veld in te nemen. Jij hebt het ook over verhalen. Ik heb bewust mijn wethouder in dat foliebedrijf gezet, zo van 'vertellen Julie nou maar vanuit het bedrijf waarom grondwater voor jullie bedrijf belangrijk is.' Die wethouder was nog maar net vers aangetreden en het was ook zijn toegankelijkheid van 'joh, ik heb nu nog even niet veel te doen, ik weet dat je daar en daar mee bezig bent, kunnen we niet even fietsen?' Dat werkt gewoon heel sterk. En hij vertelt het nog steeds: 'dat gebiedsgericht grondwaterbeheer, ik kreeg dat dossier en wist niet wat ik ermee moest. En ik ben met die Nap gaan fietsen en ik ben bij een bedrijf geweest...' en hij vertelt nog steeds 'ik kwam thuis bij mijn vriendin en ik heb haar twee uren lang de oren van haar kop gekletst over wat dat allemaal inhield, over grondwater.'"

"Dus de winst aan duurzame energie ben ik in één klap kwijt omdat we geen grondwater voor koeling mogen gebruiken?"

Ron illustreert hoe belangrijk is dat de wethouder betrokken is: "In het bedrijf wilden ze graag koelen met grondwater, maar dat redden ze niet meer binnen de vergunning die de provincie afgeeft: 'ja hoor eens even, de Veluwe verdroogt, dus dat gaat mooi niet door.' Dus waren ze bijna gedwongen elektrische koelers te installeren en die maken zo'n ontzettende herrie... de wijk had er al last van. De wethouder kwam om de hoek kijken. Hij vroeg: 'wat kosten die elektrische koelers aan vermogen?' Ik zei: 'ja, dat is ongeveer 7 Megawatt.'

'Daar kan ik me niets bij voorstellen.'

'Die drie gigantische windmolens die je hebt laten plaatsen, voor duurzame energie, dat is ongeveer 7 Megawatt.'

'Dus de winst aan duurzame energie ben ik in één klap kwijt omdat we geen grondwater voor koeling mogen gebruiken?'

'Ja,' zeiden wij.

'Nou, dat gaat mooi niet door!'

Op die manier was ook de bestuurder gekoppeld aan dat praktische element, aan 'wat ben je hier nu aan het doen?' Als je nu stompzinnig zegt van 'je heb hier een geluidsvoorziening nodig voor die elektrische koelers' en je denkt niet na hoe dat in het geheel past, dan vervallen er allemaal prikkels om het anders te gaan doen."

Geert-Jan Verkade refereert nog aan wat Maarten Nypels in 3.6 en 6.4 vertelde: "Wat ik zo heel leuk vond aan wat hij zei. Hij is heel druk bezig met directie en bestuur om duidelijk te maken van 'als jullie dat willen, geef mij dan de ruimte. Geef mij die macht en verantwoordelijkheid. Hij spreekt de mensen van de directie aan op hun ambitie en vraagt hun daar voor te gaan staan."

Gemma: "Ja, dat is mesoniveau. Mesoniveau is geen afdeling, het is geen afdelingsmanager, wat betekent dat je als professional iets in die ruimte moet gaan organiseren."

6.9 Kennislabs

Tegen de achtergrond van wat er nu allemaal gebeurt op basis van praktische wijsheid vraagt Gemma van Eijssden zich af hoe het moet met kennisorganisaties: "Er worden nu kennislabs opgezet. Ik vraag mij af of die voldoende inspirerend zijn om goed aan te haken op de rijkdom die geschetst wordt. Ik vraag me af of die kennislabs, die we vanuit de ondergrond organiseren, uit zichzelf ook

weer niet te veel verkokerd raken en daardoor niet die dynamiek en die potentie hebben als wat je in je eigen stad aan ontwikkelingen ziet."

John de Ruiter antwoordt: "We willen graag een leer- en ontwikkelomgeving, omdat je het project niet wilt belasten met de effecten van leren en ontwikkelen. Daar doen ze al moeilijke dingen genoeg. Een integraal plan maken voor de ondergrond. Dat is nog nooit eerder gedaan. Al die techneuten die daar zitten moeten een nieuw kunstje leren. Als je dan ook nog binnen die organisatie de kennis naar een hoger level wilt brengen, dan moet je diezelfde mensen ook niet nog eens vragen. Je moet ze kunnen helpen met hun vragen. Daarom hebben we er een schil omheen gemaakt. Ze werken dus anders dan de SKB ontwikkelingslab's. Ze hebben tot doel het leren in een project te stimuleren, te helpen en te faciliteren, en op een afstandje die elementen eruit te halen die voor onze eigen achterban van belang zijn, zodat zij gewoon hun werk kunnen doen... hun vernieuwende werk, op zich."

Govert vult aan: "Sowieso is het de vraag welke kennis je nu precies wilt ontwikkelen. 'We hebben deze pot met geld, nu gaan we kennis ontwikkelen.' Dan krijg je allemaal projectvoorstellen van mensen die vinden dat je dit eigenlijk moet gaan weten. Het punt is dat we juist de energie, de stroming krijgen rond vraagstukken die je niet met kennis kunt oplossen. Dat zijn de paradoxen. Wat je illustreert is dat je pas over veiligheid gaat nadenken op het moment dat we niet gaan ophogen, wat we eigenlijk onveilig vinden. Je gaat pas nadenken als je iets tegendraads doet. Als je dat doet, krijg je interessante vragen. En de vraag is: welke mensen worden dan nieuwsgierig? Niet van 'we moeten dit weten' en 'we moeten dat weten' maar van 'ik wil dit weten... ik wil begrijpen hoe het werkt.'"

Geert-Jan Verkade van CURnet spreekt over een nieuwe rol voor kennisinstituten: "Uiteindelijk heb je ook nog wel dingen die je vast moet leggen. Je hebt normen nodig, NEN en leidraden en handboeken zijn ook wel handig, maar wij moeten voorbij die wereld we het gesprek voeren op allerlei manieren. In de praktijk moet je reflectie organiseren en niet in de kramp schieten van 'mijn baas wil het' of 'mijn bestuurder wil het en daar doe ik het voor', want dan hoef je niet zelf meer na te denken. Het gaat erom het gesprek aan te durven. "

6.10 Vormen van aanbesteden

Het nieuwe regime vraagt om nieuwe vormen van aanbesteden, waarbij meer gelet wordt op de kwaliteit van het uiteindelijke resultaat. Vaak handelen we "penny wish and pound foolish" of zoals Godfried Bomans het ooit zei: "Als iemand een dubbeltje kan besparen kijkt hij niet op een kwartje." Herman van Rooijen vertelt over een boer in een veengebied die bij het waterschap klaagde over uitgevoerde werkzaamheden door een aannemer waardoor een deel van z'n land is verdwenen: "Die aannemer had een kraan met een te korte giek en was aan de kant gaan staan en zo lekker gaan happen. Hij had de vaste bodem er uit staan roeren. Als gevolg daarvan was die oever flink afgekalfd. In een eerste gesprek gaf het waterschap aan: 'Wij doen even niets bij u meneer.' Nou dat werd een hele kwestie. Om en lang verhaal kort te maken. Dat heeft er uiteindelijk toe geleid dat hij niemand meer op zijn land toeliet. Ook geen schouwmeesters meer. Ik vond dat het echt te ver uit de klauwen was gelopen. Het speelde een jaar of vijf, zes geleden. Het werd een handhavingszaak. Daar moest politie bij komen. De man is letterlijk geboeid van zijn erf afgehaald om een schouwmeester op zijn

terrein toe te laten. En uiteindelijk heeft het waterschap en enkele bestuurders laten praten om de boel weer een beetje recht te breien."

*"Het werd een handhavingszaak. Daar moest politie bij komen.
De man is letterlijk geboeid van zijn erf afgehaald om een
schouwmeester op zijn terrein toe te laten."*

Vraag: "Hoe kom je bij een slechte aannemer?"

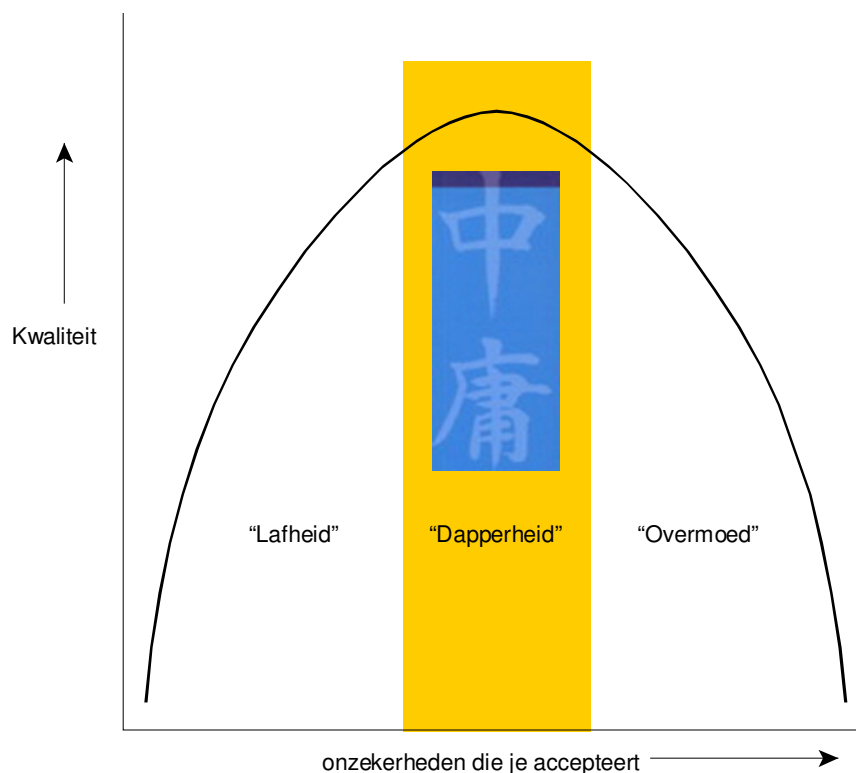
Antwoord van Herman: "Openbaar aanbesteden! We hadden een baggerbestek gemaakt en dat werd op de markt gezet. Degene die het 't goedkoopste doet, die krijgt de klus, mits hij maar binnen het bestek blijft. Er wordt niet voorgeschreven met wat voor en techniek hij moet baggeren, met welke machines hij het doet. Dat is vrij aan de aannemer. Hij verplicht zich binnen een zekere tijdsperiode die bagger te verwijderen tegen die kostprijs, lump sum. Als je dan een aannemer hebt die met de beperkte machinerieën die hij heeft en het blijkt in de praktijk niet te kunnen, dan krijg je dit soort knoeiwerk. Daar gaat het al mis... regeltjes... Nu worden er wel meer randvoorwaarden meegegeven."

7 Aandacht voor grondhouding

De derde natuurlijke lijn voor verbinding van Bodem en Water betreft de grondhouding van individuen. We kunnen de fraaiste patronen voor handelen formuleren, maar dan kan nog steeds iedereen op iedereen blijven wachten. Uiteindelijk wil je dat er iets gebeurt, of zoals Judith van Zuilen het formuleert: "Je voelt je verantwoordelijk, maar je kunt alleen niet verder op dit moment." Uit de verschillende gesprekken die de basis vormen voor dit Narratief zijn vele standpunten naar voren gekomen die iets te maken hebben met grondhouding: ethos! In dit hoofdstuk hebben we een aantal bij elkaar gebracht.

7.1 Dapperheid

Houding heeft veel te maken met de wijze waarop mensen omgaan met onzekerheden. In de vorige hoofdstukken is ook al regelmatig naar voren gekomen dat als je iets wilt bereiken, dat je je nek moet durven uitsteken en risico's moet nemen. Maar niet te veel, "want als je te veel met je kop boven het maaiveld uitsteekt, wordt deze afgehakt."



Figuur 7.1. Relatie tussen onzekerheden die je accepteert en de kwaliteit van wat je bereikt.

In figuur 7.1. is de relatie weergegeven tussen de onzekerheden die je binnen je proces of project haalt en de kwaliteit van het uiteindelijke resultaat. Duidelijk is, dat als je absoluut geen onzekerheid wilt, dat je weinig succes zult hebben. "Als je doet zoals je deed, krijg je wat je had." Maar als je te veel onzekerheden toelaat, wordt het voorspelbaar een chaos. De maximale kwaliteit krijg je door de middenweg op te zoeken. Aristoteles duidt deze middenweg als 'dapperheid.' Deze bevindt zich

tussen 'lafheid' en 'overmoed.' Het gaat erom maat te houden. Wat voor de één dapper is, is voor de ander overmoedig en wat vandaag dapper is, kan volgend jaar laf zijn. Dapperheid komt voort uit een constante dialoog met andere mensen en met je omgeving.

In de oosterse filosofie speelt deze middenweg een belangrijke rol. In China noemen ze het 'Chung Yung'. Dat zijn de twee karakters die bij 'dapperheid' in figuur 7.1. worden getoond. Het staat voor de juiste balans en voor complexiteit. Want juist de middenweg karakteriseert zich door maximale complexiteit. Omarming van complexiteit daagt dus uit tot Chung Yung, tot dapperheid.

"Het duurt heel lang voordat mensen zich realiseren dat de zekerheden die ze hadden onzekerheden zijn geworden."

Zekerheden en onzekerheden zijn percepties. Het zijn beelden die mensen vormen op basis van eigen waarnemingen, ervaringen en wetenschappelijke rapporten. En zonder dialoog kunnen deze beelden zich ingraven. Maarten Nypels vertelt: "Het duurt heel lang voordat mensen zich realiseren dat de zekerheden die ze hadden onzekerheden zijn geworden. En wat nu gebeurt binnen deze toko is dat de zekerheid die men had – het oude model – een onzekerheid is geworden. Dat wordt dan meteen als een risico gezien. Wat nu, hè? En wat gaat de accountant nu zeggen? Iedereen gaat zich ook realiseren dat ze daar heel weinig aan kunnen veranderen. Ze zitten nu eenmaal met een onzekerheid. En dat is iets dat we juist jarenlang alleen maar hebben willen vermijden. En nou, potjandorie, staan ze er ineens pontificaal middenin. Iedereen moet zich er nou toe verhouden. Daar zie je mensen enorm mee worstelen."

"Dat was heel brutaal eigenlijk wel. We hebben op dat moment het probleem vele malen groter gemaakt dan het was."

Grondwaterpluimen

Soms betekent dapperheid dat je de werkelijkheid iets geweld aan moet doen. Anders krijg je mensen niet in beweging. Godfried Bomans stelde ooit: "De waarheid wint aan waarde op het moment dat het een leugentje wordt." Daarin moet je uiteraard niet doorslaan. Ron Nap illustreert dat aan de hand van de totstandkoming van het waterplan van Apeldoorn: "Dat was heel brutaal eigenlijk wel. We hebben op dat moment het probleem vele malen groter gemaakt dan het was, of waarvan ik wist dat het wel zo groot zou zijn. Ik kwam uit de hoek van de verontreiniging. Ik zei 'dit moeten we zo doen, omdat alle grondwaterverontreinigingen in Apeldoorn met elkaar verknoopt zijn. Je kunt ze niet meer individueel bekijken.' In het waterplan staat een tekening die op geen enkele waarheid berust. Dat heb ik een tekenaar laten tekenen. Wel op basis van enige expert judgement. Je wist wel waar de locaties zaten. Bij al die puntjes heb ik heel netjes door een tekenaar pluimen laten tekenen. Dan weer groot, dan weer klein. Van sommige pluimen wist ik dat het aangetoond was, dus die pluim heb ik een ander kleur gegeven. Uiteindelijk is het een tekening geworden die een urgentie creëerde, waardoor we via het waterplan niet meer onder de waterladder van Apeldoorn uitkonden. Het moest met elkaar verbonden worden. Achteraf bleek de kaart nog aardig te kloppen."

Wel ontwikkelen, geen geld

Maarten Nypels wil plannen realiseren, maar geld is altijd een beperking. Hij vertelt: "Je krijgt er geen geld voor. Ontwikkel het maar, maar de gemeente heeft geen geld.' Toen heb ik gezegd: 'ik vind dat prachtig. Geef mij dat project en geef me nul euro, dan ga ik het voor je doen. Dat is een ideale situatie om door dingen heen te breken. Dat vind ik geweldig.' Ik kan nu naar iedereen toestappen van 'ik heb geen geld maar ik wil toch dat er iets geweldigs komt. Hoe zou ik dat moeten doen?' En opeens gaat iedereen nadenken."

"Geef mij dat project en geef me nul euro, dan ga ik het voor je doen."

7.2 Vrijblijvendheid?

Niets is makkelijker dan achterover blijven leunen. Rob Heijer (Grontmij) geeft aan: "Je moet één of twee partijen hebben die er echt belang bij hebben dat het goed gaat. Ik ben in Eindhoven betrokken bij grondwaterbeheer: een verontreiniging die in het drinkwater terecht is gekomen. Brabant Water had er zoveel belang bij dat het geregeld werd dat ze er zo hard aan gingen trekken dat het van de grond kwam. Je hebt zo'n partij nodig. Als ieder ongeveer op hetzelfde niveau belang heeft, dan is het heel erg moeilijk om iets voor elkaar te krijgen." Dapperheid is vaak gegrondvest in belangen en hoeft niet per se individuen te betreffen... het kunnen ook organisaties zijn.

7.3 Stug doorzetten en maathouden

Helemaal voor in dit Narratief staat een figuur waarin is aangegeven dat veel processen worden gekenmerkt door een fase van geïnformeerd pessimisme (figuur 1.1). Het is de kunst door deze fase heen te breken. Zo vertelt John de Ruiter over: "de maand van de ondergrond, een initiatief dat we al eens eerder hebben genomen, vier jaar geleden. Toen ging het met name over techniek. We wilden mensen bewust maken over wat de andere helft van Rotterdam is. Dat hebben we nu herhaald, maar we hebben nu meer naar beleid gekeken... beleid en regelgeving. Het gaat over – je mag het woord bijna niet meer gebruiken – de integraliteit. De samenhang tussen onderwerpen in de ondergrond en bovengrond." Maar de belangstelling was gering. Toch heeft men doorgezet. John vertelt: "Mensen zeggen 'het kan niet allemaal integraal. Het houdt een keertje op.' Ik zeg dan van 'ja, de dingen waar wij tegenaan lopen, daar komen zoveel disciplines bij kijken, er is zoveel samenhang, dat je ze niet los van elkaar kunt bezien.' We proberen mensen mee te geven 'jongens, het is een andere wereld die je mee kunt ontwerpen als je met de stad aan de slag gaat en dat moeten we samen doen.'" Maar dat verandert niet door het één keer te melden.

"Het was al de derde keer dat ik met een dwars idee aankwam en dan hebben ze iets van 'daar komt ie weer.'"

Stug doorzetten kan irritaties oproepen. Dan neigt het naar overmoed. Zo vertelt Maarten Nypels over een project in Heiplaat: "Het was al de derde keer dat ik met een dwars idee aankwam en dan hebben ze iets van 'daar komt ie weer.' In diezelfde werkgroep heb ik ook die niet-peilverhoging erdoorheen geduwd. De consequentie is dat Woonbron daar adaptief moet gaan bouwen. De huizen die je daar neerzet moeten af en toe onder water kunnen stromen. Met mijn inzet heb ik ervoor gezorgd dat die club een kant uit moest bewegen, door mijn dwarsigheid. En nu kwam ik weer met

iets en dan hebben ze iets van 'nou flikker je maar helemaal op.'" Ook in enthousiasme moet je maat houden.

7.4 Coaching

Als je onzekere trajecten verkent, is het belangrijk anderen daarbij zoveel mogelijk te betrekken... in de dialoog. Zo vertelt Maarten Nypels: "Mijn ervaring is in ieder geval, dat op het moment dat je meerdere disciplines met elkaar probeert te verbinden, want dat is wat je doet, dan vinden mensen het te complex worden. Bij die complexiteit haken ze af. Dan weten ze niet meer wat hun plek daarin is. Daar moet je ze bij helpen."

John de Ruiters vult aan: "Je hebt mensen die niet het vermogen hebben zich aan te passen."

Maarten: "Dat hebben ze wel, maar je met ze de 'goede' kant uitdrukken. Om even het voorbeeld te noemen geven voor de Rijnhaven: ik heb een ecooloog gevraagd 'kun jij voor mij een rapportje maken hoe de haven er moet uitzien wil dat een foerageergebied voor de steur en de zalm zijn?' Die ecooloog gaat aan het werk en maakt een net rapport, met als titel, heel verrassend: 'Steur en zalm in de Rijnhaven.' Ik lees dat verhaal en ik denk 'goed verhaal, niks op aan te merken, goed geredeneerd.'

Wat zijn de voorwaarden voor de steur en de zalm en wat is er nodig om van zoet naar zout te migreren? Nou, klaar... zou je denken. Maar ik zeg dan tegen die jongen: 'ik zie je rapportje, maar daarmee ben ik nog maar voor de helft op pad, want ik wil van jou weten wat voor waarde dat heeft in een meer grote ontwikkeling. Eigenlijk wil ik van jou een rapportje hebben – of ten minste een hoofdstuk in je rapport – dat zegt: steur en zalm zijn een sociale waardencreator in de Rijnhaven.' 'Ho, wat weet ik daar nu van?'

'Ik denk dat jij daar heel veel van weet. Maar je moet even doordenken op de dingen die je al weet en naar aanpalende vakgebieden gaan lopen. Misschien kun je iemand van een aanpalend vakgebied eens opzoeken.'

Nou OK, dat zal hij dan gaan doen. Ik de praktijk zie je dat mensen het wel willen, maar ze zijn vaak bang van 'dat raak ik mijn veilige dingen kwijt.' Maar als je hun het vertrouwen geeft en het hen laat doen, dan komen ze in beweging. En natuurlijk gaan ze daar fouten in maken, maar als we niet proberen, komen we nooit ergens."

"Op het moment dat je meerdere disciplines met elkaar probeert te verbinden, want dat is wat je doet, dan vinden mensen het te complex worden. Bij die complexiteit haken ze af. Dan weten ze niet meer wat hun plek daarin is. Daar moet je ze bij helpen."

7.5 Nieuwsgierigheid en interesse

De begrippen nieuwsgierigheid en interesse zijn regelmatig genoemd in dit Narratief. Het blijkt een echt kernbegrip te zijn bij het omarmen van complexiteit. En door te doen ga je meer zien. Dat vertelt ook Maarten Nypels: "Als ze er mee bezig gaan, worden ze steeds nieuwsgieriger. Dat is het inherente ding dat iedere specialist heeft: nieuwsgierigheid. En als je je eigen vakgebied op een andere manier kunt plaatsen, dan vinden ze dat ook heel spannend."

Govert vult aan: "Het begint vaak met een paradox: iets dat je niet met kennis kunt oplossen. Complexiteit is paradoxaal. (...) Je hebt het gevoel dat je niet weet waar je moet beginnen. En als je in dat gevoel zit en je gaat toch kansen vastgrijpen, dan weet je dat je nieuwsgierig moet zijn, het spel

goed moet spelen. De vragen die je dan tegenkomt, die doen ertoe. En dan krijg je steeds meer mensen die nieuwsgierig zijn. Het subtiele begrip is: interesse. Dat zegt iets over de relatie tussen jou en je omgeving. Dat kunnen mensen zijn, maar het kan ook zijn van 'wat gebeurt daar nou in de ondergrond?' Hoe zit dat met die warmte- en koudeopslag? Hoe zit dat nu precies met die bodem, die vissen, die zalm?"

Als je nieuwsgierig bent en processen waarneemt waar je graag invloed op wilt uitoefenen, moet je ook een beetje brutaal zijn. Zo schetst Bernd van den Berg: "Ik ben betrokken bij de Kadebuurt, en heb mezelf uitgenodigd. Het gaat om het beheer van de wijk. Geen nieuw beleid, maar inhaken op bestaande initiatieven. (...) Ik heb inderdaad geen opdracht of iemand die zegt dat het moet. Het is eigenlijk mensenwerk. Zoals mijn gesprek met de beleidsmedewerkster Water van de gemeente. Je praat er over en plotseling wordt je uitgenodigd voor zo'n project Kadebuurt. Of ik heb mezelf uitgenodigd, ik weet eigenlijk niet eens meer hoe het is gegaan. Het is voor ons ook een pilot, om een ESD-scan te maken voor zo'n project. En wie weet is het een mooi product die ook in andere gemeenten kan worden gebruikt. Het is wel eieren lopen hoor, om in deze tijd zoiets als een ESD-scan te introduceren."

"Ik ben betrokken bij de Kadebuurt, en heb mezelf uitgenodigd."

Marion Visser beschrijft waarom in Arnhem zoveel gelukt is: "Het zijn de enthousiaste mensen, denk ik. En voorbeelden in de praktijk, waar sprake is van urgentie, om iets met de bodem te doen."

Ronald Bos gaat verder: "Voor een deel is het de noodzaak dat je iets moet doen. Voor het andere deel dat je mensen hebt die over hun eigen werkveld heen durven te kijken... en daar ook interesse in hebben. En dan subsidie krijgen voor zo'n onderzoek als in Rijnboog. Dat is toch wel een vliegwielt geweest voor wat hier gebeurt. Dat is het voordeel van dat je voorop loopt. Dan zie je de kansen en uiteindelijk komt de investering wel weer bij je terug."

Marion Visser: "En een enthousiaste bestuurder helpt ook. We hebben deze wethouder vanaf 2010. En daarvoor hadden we ook een enthousiaste bestuurder, vooral voor ondergronds bouwen."

"Voor een deel is het de noodzaak dat je iets moet doen. Voor het andere deel dat je mensen hebt die over hun eigen werkveld heen durven te kijken..."

Winfried van Leeuwen schetst een voorbeeld uit z'n eigen praktijk: "Ik heb een aardige ervaring gehad met een meneer de Vries. Meneer de Vries... als hij een auto van het waterschap zag, dan sprong hij in zijn auto en probeerde hij je ergens aan te haken. Dan claimde hij je gewoon met al zijn problemen en dergelijke: 'We zitten in een badkuip en de gemeente luistert niet en het waterschap doet niets. Het zijn luie donders allemaal.' Hij werd altijd een beetje geparkeerd zo van 'hij spoort niet helemaal, laat maar lopen het is wel goed.' Ik heb het op een gegeven moment omgedraaid. Ik dacht 'ik moet een afspraakje maken' en heb met hem in de auto een rondritje gemaakt in de omgeving. Hij vertelde van alles. Het heeft erin geresulteerd dat hij nu weet wanneer en bij wie hij moet aankloppen. En sindsdien horen we hem eigenlijk niet meer, ook niet als we bij hem in het veld zitten. Het kan natuurlijk dat als ik er volgende week ben, dat hij wel weer even komt langs scheuren. Dit zeg ik om aan te geven dat je dit soort mensen vaak even apart moet nemen, gewoon even om

hen hun verhaal te laten doen, even een luisterend oor en dan kan je weer doorstappen in de dagelijkse gang van zaken. Er zit altijd wel een kern van waarheid in de problematiek die ze schetsen. Het kan weliswaar zo'n verhaal zijn maar en het hoeft maar dit te zijn. Je laat je gezicht zien en daarmee laat je en dat vind ik heel belangrijk zien dat dit ook het werk is van het waterschap."

"Waar we nu in beland zijn is dat we enorm veel nieuwbouw hebben gepleegd in Nederland, achterstallig onderhoud hebben en nu bezig zijn met vernieuwing of verbouwing of onderhoud. Dat zijn kleinere ingreepjes waarbij je de kwaliteit van een gebouw, of een omgeving."

7.6 Mentaliteit

Het nieuwe regime vraagt om een 'nieuwe' mentaliteit. Govert Geldof maakt een analogie met mensen die in de bouw werken: "In de bouw heb je twee groepen mensen... en ook twee mentaliteiten. Dat is mij uitgelegd door een installateur. Je hebt de grote bouw en de kleine bouw. De grote bouw is voor de nieuwbouw en nieuwbouw bestaat niet alleen uit objecten die je maakt, maar het is ook een mentaliteit. Je gaat bij nieuwbouw uit van nul - er is geen geschiedenis - en je bouwt iets nieuws in één klap. Je maakt een sprong. Waar we nu in beland zijn, is dat we enorm veel nieuwbouw hebben gepleegd in Nederland, achterstallig onderhoud hebben en nu bezig zijn met vernieuwing of verbouwing of onderhoud. Dat zijn kleinere ingreepjes waarbij je de kwaliteit van een gebouw, of een omgeving, vergroot. Dat verloopt geleidelijk, op organische wijze. De installateur legde mij uit: je hebt installateurs van de grote bouw en installateurs van de kleine bouw. Op de kleine bouw heb je vaak ervaren installateurs. Op de grote bouw tref je vaker de onervaren mensen aan... de bestekvolgers. Wij werden er keihard mee geconfronteerd bij ons vorige huis. Er kwam een ervaren installateur. We waren bezig een schuur te verbouwen tot kantoor en logeerruimte. De man stond daar in de nog kale onaffe ruimte, rookte een sigaretje en vroeg: 'Hoe willen jullie hier wonen?' Dat vond ik een briljante vraag. Hij vroeg niet van 'hoeveel stopcontacten moeten hier?'... nee: 'Hoe willen jullie hier wonen?' Dan antwoord je van 'daar wil ik graag een boekje lezen' en dan weet hij wel hoe dat gemaakt moet worden. Hij kent ook de normen. Hij maakte uiteindelijk meer stopcontacten dan wettelijk vereist, op de juiste plek. Toen werd hij ziek en werd hij vervangen door twee jongens van de grote bouw. We hadden geen interactie met hen en ze luisterden niet, want ze werkten vanaf papier. Ze waren om drie uur klaar, maar stonden geboekt tot vier uur en gingen een uur lang in de auto zitten wachten, een boekje lezen en een sigaretje roken. Nou, die mentaliteit is kenmerkend voor hoe we nu werken. We zitten nu in Nederland met achterstallig onderhoud en we zijn nog steeds bezig met nieuwbouw... verbouwingen realiseren we nog steeds met een nieuwbouwmentaliteit."

"Verbouwingen realiseren we nog steeds met een nieuwbouwmentaliteit."

Geert-Jan Verkade beschrijft hoe je als manager in kunt spelen op de gewenste mentaliteit: "Ik kwam iemand tegen bij een woningbouwcorporatie en die heeft ketenintegratie geïntroduceerd. Hij heeft afspraken gemaakt met alle leveranciers, installateurs en noem maar op. Hij heeft gezegd van 'ik heb

voor zoveel jaar werk' en daarvoor moest het werk worden gedaan. Hij zei bijvoorbeeld tegen onderhoudsmonteurs van 'als jullie een gootsteen ontstoppen en je ziet dat een elektrisch lampje moet worden vervangen, dan neem je dat gewoon mee.' Die jongens mogen dus veel meer doen dan hun strikte taken. Maar ze moeten dus ook verder kijken, van 'oh, de stoppenkast is niet meer goed, die moet vervangen worden.' Uiteraard moet daarvoor wel een elektricien komen, maar veel andere dingen moeten ze meenemen. Dat is veel goedkoper en efficiënter dan eerst. Het heeft tot gevolg dat die man vier dagen per week kon gaan werken, omdat hij tijd over had op kantoor, omdat hij het goed geregeld had. Dat is echt een andere wereld! Een andere mentaliteit."

"Als jullie een gootsteen ontstoppen en je ziet dat een elektrisch lampje moet worden vervangen, dan neem je dat gewoon mee."

Remco de Boer van Bodem+ vult aan: "Een ervaring die wij hebben gehad met ons oude huis is dat juist mensen die uit de nieuwbouwwereld komen het fantastisch vinden om die kleine herstelwerkzaamheden uit te voeren, waarvoor echt vakmanschap nodig is. Het is mooi werk. Daar ligt hun hart."

7.7 Het belang van de technische blik

Medewerkers met een technische achtergrond zijn er niet alleen om ideeën van anderen uit te werken. Technisch werken betekent dat je ook een technisch oog hebt waarmee je naar je omgeving kijkt en dan kun je bijzondere dingen zien. Maarten Nypels vertelt: "Techniek speelt een belangrijke rol. Als je die technische blik niet hebt, zie je niet genoeg. De kansen in de Rijnhaven: dat zie je niet – dat je het kunt verontdiepen met bagger – zonder technische blik. Dat zag een stedenbouwkundige niet. En dat zag ook de directeur van de maatschappelijke ontwikkeling niet. En ook de bewoner van Katendrecht ziet dat niet. Maar die ingenieur zag dat wel! De wereld wordt rijker als je er gedetailleerder dingen in kunt zien."

7.8 Kritisch zijn

Herman van Rooijen vertelt: "Dat betekent dat je als opdrachtgever de situatie daar goed moet kennen, weten wat daar gespeeld heeft. Het zijn in het algemeen heel globale opdrachten met een kaartje en de mededeling dit of dat gaan we doen. Op zo'n moment moet je even goed opletten wat speelt er hier in het gebied. Ooit hadden we hadden met het waterschap een enorme baggerachterstand. We hadden toen een bagger taskforce ingesteld die als een blind paard te werk ging. Ze hebben goed werk geleverd... ze zijn aan de gang gegaan. Maar we hebben daar wel van geleerd."

"Je kunt dus blind je regeltjes blijven volgen met alle ellende die dat kan veroorzaken of: maatwerk leveren."

Niet alles slikken voor zoete koek, dat is ook een belangrijk aspect. Je moet kritisch zijn en zo nu en dan dwarsliggen. Zo vertelt Ronald Bos het volgende: "Er was een heel leuk stukje op teletekst van Omroep Gelderland over: 'zoveel gemeenten gaan samenwerken aan een grondwatermeetnet.' Daarvan heb ik gezegd: 'daar ga ik niet aan meedoen.' Dat heeft geen enkele zin, namelijk. Als ik in Arnhem Noord peilbuizen ga plaatsen... Ik heb een geohydroloog gehad voor een project en die ging

peilbuizen plaatsen. Hij zei: 'die en die buis kunnen we goed gebruiken, het valt nog best mee.' 'Ja maar, kijk waar ze staan! Ze staan twintig meter lager, midden in een beekdal. Daar heb je dus helemaal niks aan.' Je moet zo verdomde goed weten waar je die dingen neerzet en wat het bereik van zo'n peilbuis is. Die is namelijk heel beperkt in Arnhem Noord, met al die leemlagen."

Marion Visser: "Je weet niet wat je meet."

Ronald: "Inderdaad. Je meet wat je meet op dat punt zelf."

Marion: "Maar dat kun je niet extrapoleren."

Ronald: "Nee. Dus doe het dan maar niet. Het geeft alleen maar een schijnwerkelijkheid en als we daar een project gaan doen, dan doen we een bodemonderzoek en dan zien we wel. Aan de hand van dat soort onderzoeken ga je systeemkennis opbouwen."

Zelfkritisch is ook belangrijk. Zo zegt Herman van Rooijen: "Zit het op een persoon? Ja vaak wel. Kan ook aan onze kant liggen hoor."

*"Zit het op een persoon? Ja vaak wel. Kan ook aan onze kant
liggen hoor."*

7.9 Zoeken naar de juiste plaats

De tijd dat iedereen manager wilde worden of leidinggevend lijkt z'n eind te naderen. Het opklimmen in een hiërarchie is sterk verbonden met het regime van controle en beheersing... het optimaliseren van negatieve feedback. Een tendens nu is dat mensen zich vaker afvragen van: "wie ben ik en wat wil ik graag doen?" Het gaat erom om een plek in de organisatie te zitten waar je het best uit de verf komt en het meeste werkplezier hebt.

Herman van Rooijen is tevreden over waar hij nu zit en wat hij doet: "Het leuke van de functie van beheerder is om na alle eerdere ervaringen, ook eens in die opdrachtgevende rol te zitten. Dichter op de praktijk. Bij 'diffusie bronnen' was het een beetje wollig veel praten en weinig bereiken. Daar was ik wel klaar mee. Ik kan hier mijn kennis en ervaring gebruiken en uitdragen. En dat laatste vind ik ook wel leuk. Het gaat om een stukje beleid, maar ook om heel praktische dingen. Dat praktische, dat past wel heel erg bij mij."

8 Handelingsperspectief

De uitdaging is om naast de negatieve feedback van complexe samenwerking met meer nadruk invulling te geven aan positieve feedback en de vertraagde feedback. Het gaat niet om een drastische verandering, maar om een herijking en op zich zitten daar voldoende drastische - onzekere - elementen in om de komende jaren op inspirerende wijze bezig te zijn. In het Narratief zijn ervaringen en opvattingen van ruim zestig mensen gebundeld en geordend langs drie natuurlijke lijnen. Op basis daarvan kan het handelingsperspectief worden geformuleerd. Dit laatste hoofdstuk geeft hiervoor een aanzet. Uiteraard is het aan de lezers van dit Narratief zelf om te bepalen wat ze ermee gaan doen.

8.1 Rijk en provincies: speciale aandacht voor vertraagde feedback

Een belangrijke rode draad voor wat hier wordt voorgesteld als nieuw regime is dat er dichter op de praktijk wordt geacteerd door overheden. Complexiteit kun je omarmen door zoveel mogelijk gevoel te krijgen voor wat zich afspeelt in de realiteit en dat gaat moeilijk door in een papieren werkelijkheid abstracties op elkaar te integreren. Dat wil niet zeggen dat de traditionele rol voor de hogere overheden is uitgespeeld. Want wie bewaakt de belangen die zijn verbonden met vertraagde feedback? In de praktijk van alledag is er een neiging aanwezig om processen met een langere tijdshorizon en grotere schaal naar de achtergrond te drukken, waardoor deze uit beeld verdwijnen. Het is de taak van de hogere overheden om deze scherp in beeld te houden en in te brengen in de dialogen rond lokale strategische plannen.

Wie bewaakt de belangen die zijn verbonden met vertraagde feedback? In de praktijk van alledag is er een neiging aanwezig om processen met een langere tijdshorizon en grotere schaal naar de achtergrond te drukken.

Voor de waterwereld is het Deltaprogramma hiervan een fraai voorbeeld. Er worden beelden gevormd van het jaar 2050, met een doorkijk naar 2100. Echter, je kunt niet in 2013 beelden ontwikkelen en beslissingen nemen die strak tot aan 2050 worden gerespecteerd. Inzichten groeien en in de dynamiek van het leven in de delta ontstaan spanningen met andere werkvelden. Vooral in een tijd waarin de economie sputtert is het niet gewenst generieke principes tot op microniveau halsstarrig door te drukken. Er moet sprake zijn van contextgevoeligheid, oftewel: de uitwerking van het Deltaprogramma kan alleen op adaptieve wijze worden doorgevoerd. De kunst is om (1) inzichten over het grotere systeem in te brengen op mesoniveau en (2) ervoor te zorgen dat de gewenste processen onderdeel worden van de verhalen die worden verteld op microniveau. Daar ligt nog een gigantische uitdaging.

Tanja Klip stelt: "De klimaatscenario's van het KNMI geven aan dat we in de toekomst nog ingrijpender te maken krijgen met de effecten van de klimaatverandering. Als overheid én bestuurder moet je daar op inspelen, zonder de problemen af te wentelen in ruimte, bijvoorbeeld op benedenstroomse gebieden, of in tijd, op de generaties na ons. Dat is absoluut niet de bedoeling. In Drenthe hebben we

in dat kader met heel veel betrokken partijen twee projecten geïnitieerd: De Beekdalvisie en de Grondwatervisie. In de Beekdalvisie staan we de ontwikkeling van een robuust beekdalsysteem voor dat bestand is tegen de klimatologische ontwikkelingen. Daarbij is het noodzakelijk dat het grondgebruik het peil gaat volgen en niet andersom."

Kees Justus Vogel zegt in 2.1 al één en ander over STRONG, de structuurvisie voor de ondergrond die nu in ontwikkeling is. Het heeft overeenkomsten met het Deltaprogramma, maar wordt meer vanuit de bodemwereld aangevlogen. Kees Justus maakt duidelijk dat de aanhechting tussen de processen met lange tijdschaal en de lopende processen in het heden veel aandacht verdienen: "Spannende vraag is natuurlijk: dat is een ruimtelijke structuurvisie. In hoeverre landt het kwaliteitsbeleid daarin? Daar zijn collega's mee bezig. En met de mensen van Kaderrichtlijn Water, die binnen onze directie zitten. De verhoudingen zijn goed om dat kort te sluiten. Maar het zit wel in verschillende eenheden. Aparte huisjes. De structuurvisie is een ruimtelijke document. In hoeverre ga je dat oprekken? Dat zal de toekomst leren. Dat hangt ervan af hoeveel ruimte je krijgt van de politiek." Lange en korte termijn ontmoeten elkaar op mesoniveau.

"STRONG gaat om een robuust verhaal dat niet omvalt als er een nieuw kabinet komt en daarbovenop een soort uitvoeringsagenda."

Kees Justus vervolgt: "STRONG gaat om een robuust verhaal dat niet omvalt als er een nieuw kabinet komt en daarbovenop een soort uitvoeringsagenda. Bijvoorbeeld, 'dit kabinet vindt het belangrijk dat we een meer strategisch drinkwatervoorraad hebben en dat betekent dat we minder aan wko moeten doen, of schaliegas maar even moeten uitstellen' en een ander kabinet zegt 'nee, schaliegas is de oplossing voor alles, dus moeten andere belangen maar even opzij.' Dat is de dagelijkse politieke discussie. De ambitie van STRONG is om daar iets onder te leggen, wat de lange lijnen zijn, met kansen en risico's."

Tanja Klip geeft aan wat de houding van de provincie Drenthe is ten aanzien van de ondergrondse opslag van CO₂: "Drenthe heeft een enorm potentieel aan opslagplaatsen voor CO₂, vooral in het zuidoosten. Echter, wij gaan als provincie niet over de opslag van CO₂. Daarvoor is het Rijk verantwoordelijk. We hebben geredeneerd dat als het Rijk besluit tot ondergrondse opslag, we graag zeggenschap hebben over waar wel en waar niet. Daarom is het belangrijk dat we daar een gefundeerde mening over hebben en die staat in onze structuurvisie ondergrond, want wij zijn tenslotte ook verantwoordelijk voor wat er bovengronds gebeurt."

John de Ruiter vertelt: "De verhalen van STRONG beginnen steeds sterker te worden. Het gaat om ruimtelijke plannen voor de ondergrond van Nederland. Die zaten eerst op zaken van nationaal belang: hoofdinfrastructuur, geothermie, delfstoffen,... De bestuurders hebben gezegd van 'dit moet breder. Jullie moeten meer naar de maatschappelijke opgaven kijken.' Je ziet dat de structuurvisie omhoog komt, meer richting maaiveld en connecties gaat maken met maatschappelijke opgaven, in gebieden. Wat ze eerst deden was kaarten maken, bijvoorbeeld met de potentie voor geothermie. Maar als je niet weet wat de afnamebehoefte aan de bovengrond is, moet je daar gaan matchen. Gebieden waar ze conflicten of synergie zien, daar gaan ze nu op inzetten. De vragen die je dan ziet

zijn van 'ja, dat is wel leuk, maar wat ga jij nou doen? (...) Hoe zit het dan in elkaar, hoe ga je dat regelen en waar liggen dan de verantwoordelijkheden?"

*"De verhalen van STRONG beginnen steeds sterker te worden.
Het gaat om ruimtelijke plannen voor de ondergrond van
Nederland. Die zaten eerst op zaken van nationaal belang:
hoofdinfrastructuur, geothermie, delfstoffen..."*

Ook hier zie je dat grote opgaven, samenhangend met vertraagde feedback, worden ingepast in de dagelijkse praktijk. Dat is vrij fundamenteel, want anders gaan fraaie gedachten op macroniveau nooit werken. Afdwingen lukt slechts voor een klein deel.

Rijk en provincie hebben, vanuit de traditie en logisch voortkomend uit de schaalgrootte, een sterke oriëntatie op het macroniveau. Een belangrijke waarneming is dat juist op macroniveau de fragmentatie het grootst is. Waar op microniveau mensen elkaar op natuurlijke wijze wel vinden, is dat op macroniveau, waar de abstractie het grootst is, erg lastig. Wellicht moet je gewoon accepteren dat daar sprake is van fragmentatie, zolang dat maar niet tot stagnatie leidt. Aan het begin van hoofdstuk 4 hebben we Edgar Morin geciteerd: "Scheid niet dwingend dat wat van nature verbonden is en verbind niet dwingend dat van nature gescheiden is." Mogelijk is de fragmentatie op Rijksniveau - en ook bij provincies - gewoon natuurlijk en is het beter om het zo te houden. De echte integratie van processen vindt plaats dicht op de praktijk en daarom is het handiger om gefragmenteerde ideeën in te pluggen op mesoniveau dan te proberen deze reeds op macroniveau te verbinden.

*Mogelijk is de fragmentatie op Rijksniveau - en ook bij provincies
- gewoon natuurlijk en is het beter om het zo te houden.*

Dat geldt ook voor de integratie voor bijvoorbeeld het Deltaprogramma en STRONG. Je kunt proberen alle inconsequenties op macroniveau weg te werken, maar beter is om dicht op de praktijk dialogen te organiseren rond spanningen die ontstaan, en met lokale actoren - ook het bedrijfsleven en het maatschappelijk middenveld - vorm te geven aan praktische wijsheid. Dat kan bijvoorbeeld in water- en bodemcoalities.

8.2 Water- en bodemcoalities

Een mooi voorbeeld van de invulling van een inbreng op mesoniveau door de Rijksoverheid betreft het project Watercoalitie van het Ministerie van IenM, een actie die voortkomt uit het Bestuursakkoord Water. Op de website (www.watercoalitie.nl) staat: "De Watercoalitie brengt publieke, (vaak onverwachte) private partijen en maatschappelijke organisaties bij elkaar. Elke partij doet waar hij/zij goed in is en streeft zijn/haar eigen doelen na. Door slimme combinaties levert de watercoalitie een bijdrage aan het realiseren van de maatschappelijke opgave in het waterbeheer. Dit alles in plaats van 'vervelende' wetten en regels, met minder inspanning ontstaat daardoor een beter resultaat."

"Er zijn bedrijven die hun geld verdienen met het verkopen van producten... prima, en als die producten bijdragen aan beleidsdoelstellingen die we vanuit het waterdomein hebben, dan zouden we elkaar kunnen helpen. Als je dingen combineert kom je samen verder dan apart."

Op 10 september 2012 is een groep betrokkenen bij de Watercoalitie door de gemeente Nijmegen gefietst, om in een 'echte' omgeving ervaringen met elkaar te delen.



Figuur 8.1. Uitwisselen van ervaringen bij de watergoot in de Stikke Hezelstraat te Nijmegen door deelnemers aan de Watercoalitie.

Peter Regoort, de projectleider van de Watercoalitie namens het Ministerie van IenM, geeft aan het begin van de fietstocht een korte introductie van de Watercoalitie: "Wij hebben indertijd een verkenning gedaan naar de mogelijkheid om via coalitievorming beleidsdoelen meehelpen te bereiken. Het bedrijfsleven zag er kansen voor, maar ze zeiden van 'we moeten wel *concrete* onderwerpen hebben daarvoor.' De eerste verkenning die we deden was over het hele brede waterveld: waterveiligheid, waterkwaliteit en waterkwantiteit. We hebben gekeken naar wat er mogelijk geschikt zou zijn. Toen hebben we een workshop gehouden met medeoverheden – gemeenten, waterleidingbedrijven en waterschappen – en daar is het onderwerp *water in en om het huis* uit voortgekomen, als een potentieel onderwerp. Dat leek een geschikt onderwerp. We hebben contact met partijen gezocht die specifiek met dat onderwerp bezig zijn en de gedachte is dat iedere partij doet waar hij goed in is. Er zijn bedrijven die hun geld verdienen met het verkopen van

producten... prima, en als die producten bijdragen aan beleidsdoelstellingen die we vanuit het waterdomein hebben, dan zouden we elkaar kunnen helpen. Als je dingen combineert kom je samen verder dan apart."

"We staan als overheid voor het algemeen belang. Gaat dat dan niet door de pomp?"

Kees Justus Vogel, van hetzelfde ministerie, maakt duidelijk dat het wel zoeken is naar je rol als overheid: "Ik kreeg de kans om het fenomeen te onderzoeken van de overheid zaken doet met anderen. Niet 'zaken' in de financiële zin, maar dat je samen iets onderneemt. Er ontstaan discussies. 'Geeft de overheid dan niets iets op?' Het woord corporatisme viel ook... 'de overheid staat er toch boven?' 'We staan als overheid voor het algemeen belang. Gaat dat dan niet door de pomp?' Dit soort discussies moet je voeren."

De werkwijze van de Watercoalitie is een uitwerking van wat Geert Teisman in 4.2 omschrijft als netwerkvorming. Je gaat meer vanuit de praktijk werken en geeft vorm aan de fundamentele omdraaiing (ketenomkering). Het gevolg kan zijn dat de initiatieven die voortkomen uit de dialogen in met de praktijk prachtige innovaties zijn, maar voorbij gaan het formele beleid van het Ministerie van IenM. Dit toelaten en accepteren, karakteriseert de complexiteit. De inzet van de Watercoalitie is het realiseren van waterdoelen. Daarvan durven afwijken raakt de kern van dapperheid. Afwegingen worden op mesoniveau gemaakt, bijvoorbeeld in een Werkplaats (8.4).

Het mesoniveau is geen nieuwe overheidslaag of een verdieping in een gebouw. Het heeft meer te maken met cultuur dan structuur. Het betreft een manier van werken waar complexiteit wordt omarmd in plaats van bestreden.

8.3 Gemeenten en waterschappen

Het meeste wat in dit Narratief beschreven staat, betreft gemeenten en waterschappen. Voor deze laag van overheden reikt het vele ideeën aan. De essentie is dat ze op zoek gaan naar een gezonde balans tussen negatieve en positieve feedback. Er zijn al vele goede ervaringen in de samenwerking. Zo vertelt Herman van Rooijen: "De watertoetsers komen met alle plannen die ze aan het maken zijn ook altijd bij ons langs. Daar hebben we een heel nauwe werkrelatie mee. Dat is een driehoek die goed functioneert: gemeente – watertoetsers – beheerder."

"Dat is een driehoek die goed functioneert."

Inhoudelijk: kleine loepjes maken

Een belangrijke kern in dit Narratief is dat je, inhoudelijk gezien, het bodem- en watersysteem als één geheel moet zien en daar actief moet proberen positieve waarden te creëren. Maarten zegt hierover: "Volgens mij moet je geen regeltjes meer maken voor onderdelen, maar moet je kijken naar de effecten op het hele systeem. We kunnen niet voor alle onderdelen waar ik tegenaan loop een bijbel

maken met regels. Dat is te ingewikkeld. Je kunt het niet meer volgen, je kunt het niet meer handhaven. Je moet meer in het systeem sturen."

Het hele grote samenhangende systeem in één keer optimaal inrichten en beheren, kan niet. Om het behapbaar te maken moeten we lokaal proberen de goede dingen te doen, zo maakt Ron Nap duidelijk: "In Apeldoorn is het van 'we kennen dat systeem heel slecht, we weten niet van hoe en waardoor wateroverlast veroorzaakt wordt en wat daar invloed op heeft.' We zeggen wel 'de Veluwe verdroogt' maar als je dan aan mensen in Apeldoorn vraagt van: kennen we de waterbalans wel? Weten we hoeveel water er in grond verdwijnt, hoe het zich ondergronds transporteert en waar het dan uit komt? Hoe is die balans? En als we die balans kennen – zo brutaal ben ik dan ook wel – kunnen we dan geen kleine loepjes maken? Ten aanzien van het systeem doen we niets gek, maar we benutten het door het even aan het systeem te onttrekken om het daarna op een andere plek er weer op te zetten. Via de beken brengen we het terug in het systeem, zodat drinkwaterbedrijven verderop ook geen problemen zullen kennen, door teveel onttrekking of wat dan ook."

"Hoe is die balans? En als we die balans kennen – zo brutaal ben ik dan ook wel – kunnen we dan geen kleine loepjes maken?"

Inrichten van mesoniveau: Multi-inplugbaarheid

Het mesoniveau is geen nieuwe overheidslaag of een verdieping in een gebouw. Het heeft meer te maken met cultuur dan structuur. Het betreft een manier van werken waar complexiteit wordt omarmd in plaats van bestreden. In Rotterdam hanteert men daarvoor een prachtig begrip: de multi-inplugbaarheid. Maarten Nypels introduceert dit begrip: "We zijn gewend in Rotterdam dat we een hele hoge maakbaarheidillusie hebben. We zijn ooit gebombardeerd, dus alles moest in korte tijd uit de grond gestampt worden. We hadden een enorm geloof in de stuurbaarheidsfactor van deze stad. Ook dat is in een hoog tempo onderuit gehaald. We kunnen niet meer sturen, we kunnen niet meer tot in het oneindige geld door blijven schuiven. Dus je zult je heel erg gedachte moeten maken waar je dan wel van bent. Waar je in essentie de stad mee vooruit helpt. Dat is niet door heel veel geld te blijven schuiven naar weer een hoogbouw, weer een soort bedrijf en weet ik wat. Nee, je zult anderen moeten verleiden dat te doen en je moet jezelf concentreren op die infrastructuur, zodat de anderen een podium hebben waarop ze kunnen bouwen. Terug naar de essentie van je ding."

"Dat is eigenlijk wat je als stad ook wilt zijn. Je wilt een structuur zijn die multi-inplugbaar is, waarop een heel rijk systeem kan ontstaan. Hoe beter je die inplugbaarheid hebt, hoe rijker het systeem is dat zich daar realiseert."

Maarten Nypels vervolgt: "Ik vergelijk dat met een koraalrif. Ik ben nu eenmaal bioloog. Een koraalrif is het rijkste ecosysteem in de wereld dat je kunt bedenken. Dat is heel apart, je zit in de Stille Oceaan waar niks is per vierkante meter, behalve waar het koraalrif is en daar heb je opeens het rijkste ecosysteem dat er bestaat. Het is een absurd contrast. Hoe komt dat? Dat komt omdat er koraaldiertjes zijn die met elkaar structuurtjes maken en een ding bouwen waarop een heleboel andere dingen kunnen inpluggen. Er ontstaat een structuur die multi-inplugbaar is. Dat is eigenlijk

wat je als stad ook wilt zijn. Je wilt een structuur zijn die multi-inplugbaar is, waarop een heel rijk systeem kan ontstaan. Hoe beter je die inplugbaarheid hebt, hoe rijker het systeem is dat zich daar realiseert." Deze multi-inplugbaarheid sluit goed aan op wat Ron Nap duidde met kleine loepjes.

"We zijn niet alleen bezig met grondwaterbeheer, we zijn ook – en dat vindt de gemeente wel spannend – bezig met grondwaterexploitatie. We hebben echte grondwatercontracten afgesloten."

Verankeren in contracten

Veel aandacht bij de verbinding van Bodem en Water kan uitgaan naar het maken van plannen. De kunst is om vanuit de planvorming zo snel mogelijk naar uitvoering te gaan, naar de praktijk. Daarvoor moet je zaken durven vast te leggen in contracten. Ron Nap vertelt hierover: "We zijn niet alleen bezig met grondwaterbeheer, we zijn ook – en dat vindt de gemeente wel spannend – bezig met grondwaterexploitatie. We hebben echte grondwatercontracten afgesloten, voor het leveren van grondwater aan bedrijven. Met dat bedrijf is er een contract van € 300.000,- per jaar, voor maatschappelijk grondwater. En we hebben een wijk van veertig woningen waar we energieleverancier zijn met het leveren van maatschappelijk grondwater. Wat ik met maatschappelijk grondwater bedoel: we leveren water vanuit wateroverlast of vanuit bodemsanering, waar we maatschappelijk gezien het grondwater moeten verzetten. Als we daar nog een stukje energie af kunnen halen of een andere partij kunnen bedienen, dan doen we dat."

8.4 Nieuwe werkvormen

Een belangrijke boodschap uit het eerste hoofdstuk is dat voor de verbinding van Bodem en Water het vergroten van *gevoel voor realiteit* essentieel is. Je moet dicht op de praktijk zitten en ervaringskennis met elkaar delen om beelden die mensen van elkaar en van de leefomgeving hebben, in beweging te krijgen. In hoofdstuk 6, waar gesproken wordt over het omarmen van complexiteit, krijgt dit vorm, vooral door het introduceren van een mesoniveau tussen micro- en macroniveau. Maar hoe doe je dat nou? Hoe organiseer je een proces op mesoniveau? Het mesoniveau is een ontmoetingruimte in een nieuwe *cultuur* van samenwerken.

"Je moet aandacht hebben voor vakmanschap."

Op dit moment wordt - vooral bij waterschappen - geëxperimenteerd met een nieuwe werkvorm: de Werkplaats. In tabel 8.1 staan enige karakteristieken daarvan. Het begrip verwijst naar de Werkplaatsen van Gildemeesters. Gilden waren vitale elementen van de governance structuur in de Middeleeuwen en zorgden ervoor dat de waardering voor vakmanschap overeind blijft. De werkvorm van Werkplaatsen in de 21^e eeuw is vooral ontwikkeld om door de fase van geïnformeerd pessimisme heen te breken (figuur 1.1). Daar waar de slag van beleid naar praktijk stagneert en - andersom - signalen vanuit de praktijk naar 'boven' niet doordringen, worden Werkplaatsen georganiseerd.

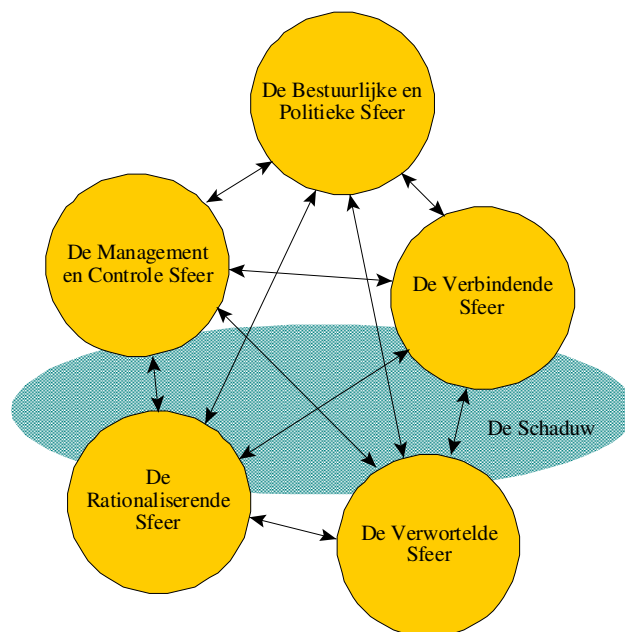
Belangrijke aanleiding is dat in de ingewikkeldheid van de wijze waarop we samenwerking vormgeven met projectengroep, stuurgroep, werkgroepen en klankbordgroep, ervaringskennis

buitenspel wordt gezet (zie ook 1.5). In de ingewikkeldheid erodeert vakmanschap. Dat merkt ook Kees Justus Vogel op: "Je moet aandacht hebben voor vakmanschap. Daar zit wel een zorg. Ik ben jurist en generalist, maar als je bijvoorbeeld gespecialiseerd bent in geluidsbeleid, dan moet je die vakkennis niet weggooien." We weten steeds meer, maar begrijpen steeds minder.

Tabel 8.1: Karakteristieken van een nieuwe werkvorm.

Gebruikelijke werkvorm	Nieuwe werkvorm
Projectgroep, stuurgroep, werkgroepen, klankbordgroep...	Werkplaatsen
Integraal, compleet, ingewikkeld	Klein, lokaal en concreet
Met medewerkers uit verschillende disciplines of posities bij besluitvorming	Met medewerkers en bestuurders uit tenminste vier van de vijf 'Sferen' (zie figuur 8.2)
Over een project	Binnen een project
Werken aan consensus en draagvlak in vergaderingen en participatieve sessies	Narratieve benadering, werkend aan een gezamenlijk verhaal
Focus op Logos	Focus op Ethos
Resultaat: een ontwerp of een plan	Resultaat: een 'Speech Act'

Het paradoxale van een Werkplaats is dat je werkt aan een klein, lokaal en concreet vraagstuk en daardoor complexiteit omarmt. Het belangrijkste is dat je ontsnapt aan de wurggreep van ingewikkeldheid (zie 6.3). Je gaat met een klein groepje het veld in - waar je naast papier echt bodem en water ziet - en deelt daar ervaringskennis, om van daaruit te bouwen aan een gezamenlijk verhaal. Daarin zijn mensen uit de verschillende Sferen aanwezig, schematisch weergegeven in figuur 8.2.



Figuur 8.2. Vijf waargenomen Sferen bij waterschappen en de Schaduw.

Deze Sferen zijn aangetroffen bij waterschappen, maar kenmerken ook andere organisaties. Een Sfeer is een samenhangende groep van mensen, waarden en denkwijzen. Mensen binnen een Sfeer

richten zich steeds meer op elkaar en gaan daardoor steeds slechter mensen uit andere Sferen verstaan.

*Mensen binnen een Sfeer richten zich steeds meer op elkaar en
gaan daardoor steeds slechter mensen uit andere Sferen
verstaan.*

Er wordt tussen de Sferen vrijwel alleen expliciete kennis uitgewisseld - veelal rapporten, spreadsheets en e-mails - waardoor mensen foute beelden gaan vormen van elkaar en de problematiek. Het gevoel voor realiteit neemt af. In een Werkplaats wordt hier doorheen gebroken en gaat ervaringskennis stromen.

In figuur 8.2 is ook de Schaduw ingetekend. Gijsbert van der Heijden (Rondte) zegt hier het volgende over: "We zien dat de waterschappen veerkracht hebben en een zeker 'zelforganiserend' vermogen. Marginalisatie, wederzijdse isolatie en teloorgang van ervaringskennis worden nog opgevangen doordat mensen elkaar in een soort van Schaduw onder of om de organisatie heen, uit het zicht van formele autoriteiten en managers, weten te vinden. Daar in die Schaduw is veel gemopper en geklaag maar waagt men toch ook dingen die eigenlijk formeel niet kunnen of mogen. Ze doen dat vaak vanuit de overtuiging dat het anders echt mis gaat. Zo houdt men de zaak nog overeind en vindt men wegen om aan nieuwe mensen vakmanschap toch nog over te dragen."

In Werkplaatsen worden mensen die voorheen in de Schaduw werken, in het zonnetje gezet. Veel mensen die in dit Narratief aan het woord komen en op innovatieve wijze werken aan de verbinding tussen Bodem en Water, opereren deels in de Schaduw. Dat moet wel, want ze slechten grenzen.

*Veel mensen die in dit Narratief aan het woord komen en op
innovatieve wijze werken aan de verbinding tussen Bodem en
Water, opereren deels in de Schaduw.*

Het lijkt heel wat, maar in de kern van wat je wilt bereiken in een Werkplaats sluit het aan op wat Herman van Rooijen aangeeft: "De praktijk is dat je met boerenverstand een heel eind kunt komen... gewoon boerenverstand! Dat klinkt knullig, maar het is wel zo." In een Werkplaats wordt gewerkt aan praktische wijsheid, voorlopig met een nadruk op Ethos, omdat daar in veel organisaties een zwakke plek zit. Het vorige hoofdstuk reikt daar bouwstenen voor aan.

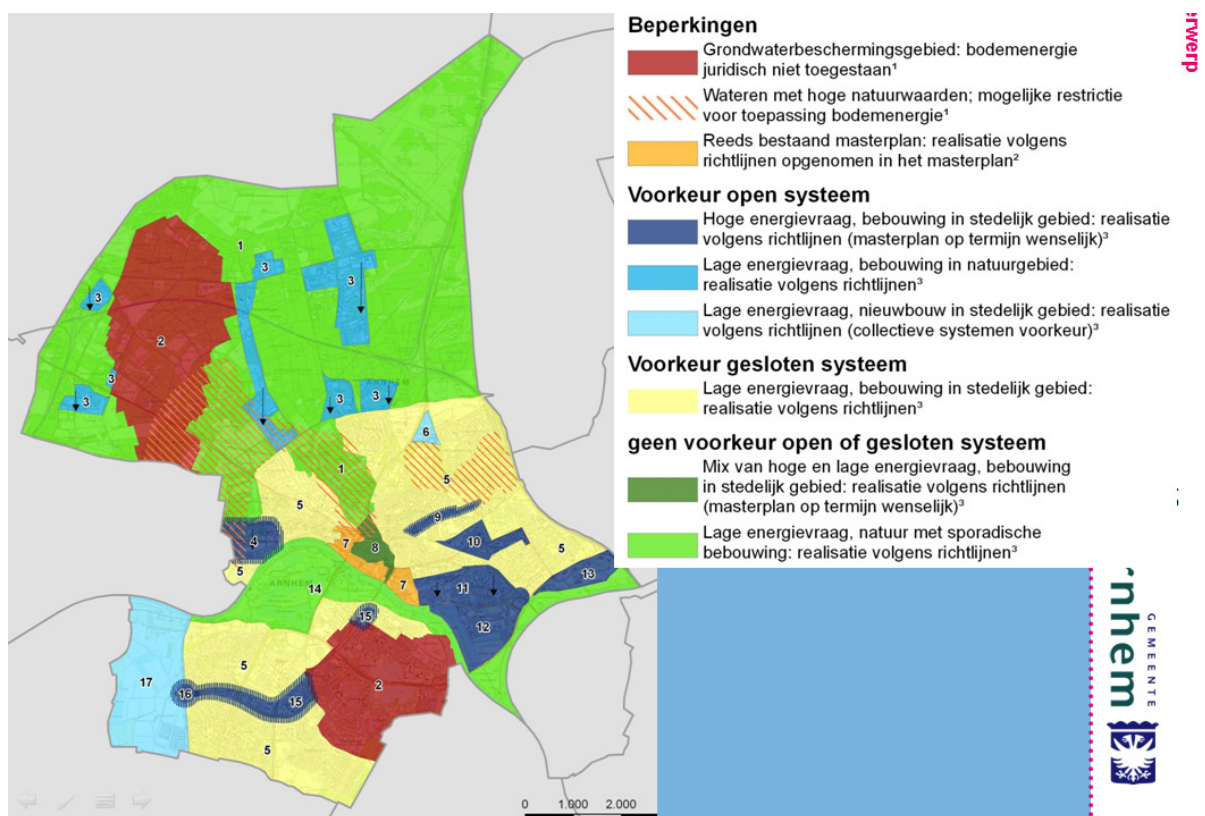
*"De praktijk is dat je met boerenverstand een heel eind kunt
komen... gewoon boerenverstand! Dat klinkt knullig, maar het is
wel zo."*

Het resultaat van een Werkplaats is geen plan of ontwerp, maar betreft het stadium daarna, in tabel 8.2 omschreven als een 'Speech Act.' Een plan of een ontwerp is een intentie. De Speech Act zit *tussen intentie en actie in*. Daarna ga je 'het' ook echt doen. Door deze focus scherp te hebben voorkom je dat je in een Werkplaats alleen maar extra papier produceert. De ervaringen met

Werkplaatsen tot nu toe leren dat het niet eenvoudig is om zo te werken. De traditionele manieren van werken zitten diep ingesleten. Deze bieden veiligheid.

8.5 Inhoudelijke instrumenten

Om water en bodem gezamenlijk beter in de ruimtelijke ordening te krijgen zijn er verschillende instrumenten ontwikkeld. Deze instrumenten zouden bijvoorbeeld heel erg goed in een Werkplaats gebruikt kunnen worden, om structuur aan te brengen in de dialoog. Heel nadrukkelijk: ze ondersteunen de dialoog... ze geven niet aan wat er moet gebeuren. Het eerste instrument is de *ondergrondvisie* en de tweede betreft *gidsmodellen*. Beide instrumenten zijn ruimtelijk georiënteerd. De dimensies tijd en mens komen er niet of nauwelijks door in beeld. Maar voor de praktijk hebben ze duidelijk waarde.



Figuur 8.3. Structuurvisiekaart voor bodemenergie in Arnhem.

Ondergrondvisie als bouwsteen voor de structuurvisie

Marion Visser vertelt over haar ervaringen in Arnhem: "We hebben heel veel visies gemaakt. En in het kader van bodem en water ook een ondergrondvisie voor Arnhem. Dat is een bouwsteen voor de structuurvisie, waarin we hebben gezegd 'we willen meer aandacht besteden aan het ondergronds ordenen van de stad.' Het gaat over de relatie tussen bodem en ruimtelijke ordening. Dat is op zich gelukt. We hebben nu echt veel aandacht besteed in de structuurvisie aan de ondergrond van Arnhem, hoe we dat willen ordenen... althans, waar we de regie over willen hebben."

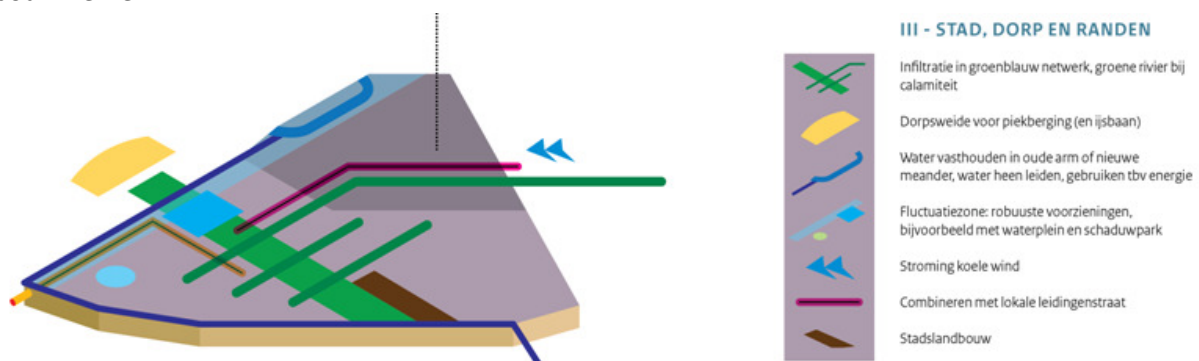
"We willen meer aandacht besteden aan het ondergronds ordenen van de stad."

Vraag: "Hoe moet ik me dat voorstellen? Projecteer je dat op het oppervlak?"

Marion antwoordt: "Voor een deel, maar de ondergrond is een derde dimensie, eigenlijk. Op verschillende dieptes kun je verschillende functies dan wel beschermingszaken hebben. We hebben gebieden aangewezen in de stad waar we de nadruk willen leggen op bescherming. Voor de grondwaterwinning bijvoorbeeld... strategische grondwatervoorraden. Dan zijn er gebieden waar we bodemenergie belangrijk vinden, waar kansen liggen. Gebieden waar grondwaterbeheer belangrijk is, omdat we anders natte voeten hebben, in poldergebieden."

"Hoe kun je dat in ruimtelijke schema's vertalen, als brug naar de ruimtelijke ordening?"

"We hebben ook gekeken naar relaties," zo gaat Marion verder: "Bijvoorbeeld, de strategische grondwatervoorraad is goed te rijmen met de bovengrondse functie van natuur. De Hoge Veluwe bijvoorbeeld. Voor bodemenergie zijn er diverse pakketten bekeken: wat is de potentie? Wat kan eruit gehaald worden? We hebben voor de structuurvisie een regiekaart gemaakt van bodem en energie. Als partijen bodemenergie willen aanspreken, dan kunnen zien wat de voorkeur heeft: open systemen, gesloten systemen, collectieve systemen... Er zitten een soort ordeningsprincipes in. Het is geen verplichting, maar het is handig voor de mensen die er iets mee willen. We hebben onderhand de ervaring dat in het tweede watervoerend pakket de systemen dichtslaan, dus daar kun je beter niet in zitten. Er is wel genoeg water, maar er zit ook veel ijzer. (...) We hebben ook in de structuurvisie aangegeven dat als je aan gebiedsontwikkeling begint waar de dynamiek zit in de stad, maar ook waar dynamiek zit in de netwerklaag, met kabels, leidingen, archeologie, ondergrondse bouwwerken..."



Figuur 8.4. Een gidsprincipe als visualisatie

Het hanteren van gidsprincipes voor de ruimtelijke ordening

Vincent Grond van GrondRR vertelt over de gidsprincipes die in de waterwereld al enige tijd worden gebruikt en nu ook voor Bodem worden uitgewerkt: "Even heel kort over de historie. Het is begonnen bij onze aller vriend Sybrand Tjallingii. Hij heeft – met anderen – bedacht wat je vanuit de ruimte met water zou willen, bijvoorbeeld met goede waterkwaliteit. Hoe kun je dat in ruimtelijke schema's vertalen, als brug naar de ruimtelijke ordening? Je kunt ook zeggen: de werkelijkheid buiten is driedimensionaal. De mensen van bodem en water zijn gewend om dat in tabelletjes te doen. Die gidsmodellen vormen een visualisatie die een brug is tussen de cijfertjes en de werkelijkheid buiten."

Vincent Grond vervolgt: "De kracht van de gidsmodellen zit 'm in de integratie. Wij noemen dat de natuurlijke alliantie. We zeggen: 'bodem, water en groen moet je als één ruimtelijk pijler zien en die ook samen ontwikkelen.' En dat is de basis voor verkeer, occupatie en andere zaken."

"Water en groen zitten nu goed in de gidsmodellen verwerkt, zo gaat Vincent verder, "maar bodem nog niet."

Karen Huijsmans (Grontmij) reageert hierop: "Hoe kun je water er wel goed in hebben, maar bodem niet? Dat zit zo met elkaar verweven."

Vincent antwoordt: "Het komt vanuit de waterwereld en vanuit de waterdoelen. Daar is al heel goed over nagedacht. En ik moet ook zeggen, voor de buitenstaander is de waterinformatie ook veel gemakkelijker te vinden dan de bodeminformatie. Ik bekeek laatst een structuurvisie en bij het hoofdstukje *bodem* stond niet eens wat voor bodemsoort er was. Er stond alleen iets over verontreiniging en saneringen. Vanuit het water is het opgezet. Er is toen wel gedacht: we komen zo niet ver genoeg. We moeten groen en bodem erbij hebben. We denken nu dat we wel een format hebben die goed is voor die integratie, maar de scherpste in die integratie hebben we nog niet."

8.6 Epiloog

Bodem en Water zijn redelijk op orde, maar er zijn nog voldoende uitdagingen. Deze hebben vooral te maken met de processen die zich voltrekken op de grensvlakken tussen werkvelden en de urgentie die zich geleidelijk aftekent als gevolg van vertraagde feedback. De mensen die in dit Narratief aan het woord zijn gekomen vertellen een gezamenlijk verhaal waaruit blijkt dat de handschoen wordt opgepakt. Velen zijn bezig de leefomgeving fraaier en duurzamer te maken, maar er is nog wel een weg te gaan, of zoals John de Ruiter het zegt: "We zijn de film aan het maken. We zijn nog niet klaar. We hebben het storyboard en bepaalde scènes – elementen die we er inpluggen – hebben we in ons hoofd. Hij is in de maak. En er staat nog geen 'happy end' achter, maar 'wordt vervolgd.'"

Bijlage: Mensen die aan het woord komen

In dit Narratief komen vele mensen aan het woord of geciteerd. In deze bijlage geeft een overzicht, in volgorde van verschijning. De cursief gedrukte namen zijn van mensen die speciaal voor dit Narratief geïnterviewd zijn. Vaak zijn dat één op één gesprekken geweest. Zij komen wat uitvoeriger aan het woord dan anderen. Veel anderen hebben een inbreng gehad tijdens TerrAgenda, Bodembreed of een bijeenkomst van ILB-2 adviseur:.

1. Lambert Verheijen - Dijkgraaf van Waterschap Aa en Maas;
2. Marco Vergeer - Royal Haskoning DHV;
3. *Maarten Nypels* - Gemeente Rotterdam;
4. *Ron Nap* - Gemeente Apeldoorn;
5. *Judith van Zuilen* - Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden;
6. *Ronald Bos* - Gemeente Arnhem;
7. Sytske Postma - Nieuwdenkers, tevens: ILB-2 adviseur;
8. *Herman van Rooijen* - Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden;
9. Bert satijn - Water Governance Centre;
10. *John de Ruiter* - Gemeente Rotterdam;
11. *Marion Visser* - Gemeente Arnhem;
12. Niek Knaap - Manager bij Bodem+ (Rijkswaterstaat Leefomgeving);
13. Roelof Westerhof - destijds: Royal Haskoning DHV, daarna: ORG-ID, tevens ILB-2 adviseur;
14. Georg Wilhelm Friedrich Hegel - Filosoof (1770 - 1831);
15. *Kees Justus Vogel* - Ministerie van Infrastructuur en Milieu;
16. Ron Kaptijn - Gemeente Diemen;
17. Ali Edelenbosch - Voorzitter van de Technische Commissie Bodem (TCB);
18. Geert Teisman - Hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam;
19. Gerrit Kremer - Milieujurist bij Tauw;
20. *Winfried van Leeuwen* - Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden;
21. Mike Duijn - TNO;
22. Gemma van Eijdsen - Bodem+ (Rijkswaterstaat Leefomgeving);
23. Govert Geldof - Geldof c.s. te Tzum;
24. Lucas Reijnders - Milieukundige, o.a. bij Stichting Natuur en Milieu;
25. Timo Heimovaara - Wageningen Universiteit;
26. Willy Verstraete - Emeritus Hoogleraar aan de Universiteit van Gent;
27. Hessel Agema - Agrariër te Kollumerpomp;
28. Peter Ketelaars - Agrariër en lid Algemeen Bestuur van Waterschap Aa en Maas;
29. *Bernd van den Berg* - Gemeente Gouda;
30. Paul Cilliers - University of Stellenbosch;
31. Wim Dijkman - CLM Culemborg;
32. Otte Bouma - Agrariër te Grou;
33. Bert Gijsbers - Voorzitter van de branchevereniging voor ondernemers in het groen;
34. Felix Rottenberg - Facilitator TerrAgenda, 11 oktober 2012;
35. Gerd de Kruif, Programmamanager van UP Bodemconvenant;
36. Hiltrud Pötz - Bureau Atelier Groenblauw;

37. Edgar Morin - Franse Filosoof;
38. Paul Oude Boerrigter - Grontmij, tevens ILB-2 adviseur;
39. Tanja Klip - destijds: Gedeputeerde Provincie Drenthe, thans: Dijkgraaf Waterschap Veluwe en Eem;
40. Henk Puylaert - H2Ruimte, tevens ILB-2 adviseur;
41. Martijn van houten - Witteveen en Bos, tevens ILB-2 adviseur;
42. Karen Huijsmans - Grontmij, tevens ILB-2 adviseur;
43. Geert-Jan Verkade - CURnet;
44. Albert Jan Vester - Gemeente Boxtel en Waterambassadeur;
45. Grouch Marx: Amerikaanse komiek (1890 - 1977);
46. Ruud van Nieuwenhuize - Brabant Water;
47. Paula Dobbelaar - Waterschap Aa en Maas;
48. Frans van de Ven - Deltares en TU Delft;
49. Jurgen van der Heijden - AT Osborne;
50. Almar Otten - Gemeente Deventer;
51. Lidwien Besselink - Provincie Overijssel;
52. Han de Wit - Tauw;
53. Van Kooten en de Bie - Simplistisch Verbond;
54. Astrid Slegers - IPO;
55. Remco de Boer - Bodem+ (Rijkswaterstaat Leefomgeving);
56. Mark in het Veld - Tauw;
57. Huib Haccou - Hogeschool IJsselmeer te Deventer;
58. Gijsbert van der Heijden - Rondte;
59. Godfried Bomans - Schrijver (1913 - 1971);
60. Rob Heijer - Grontmij, tevens ILB-2 adviseur;
61. Peter Regoor - Ministerie van Infrastructuur en Milieu;
62. Vincent Grond - GrondRR.