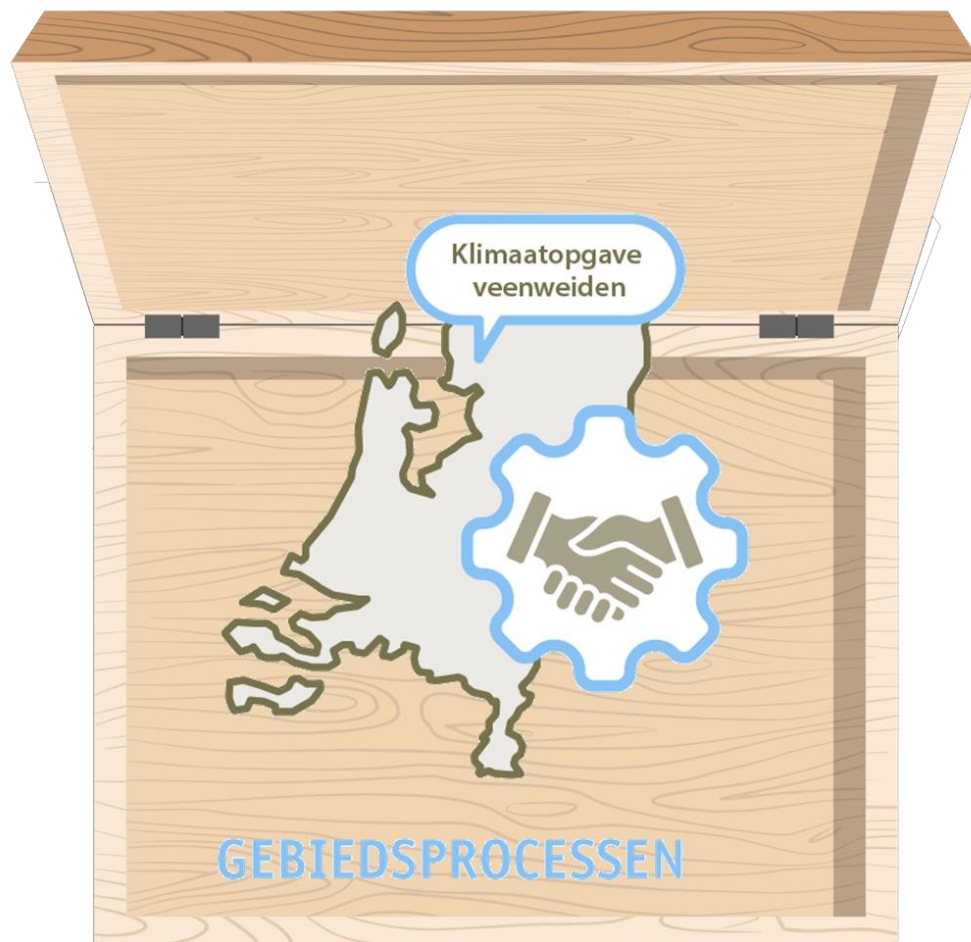


# Gereedschapskist gebiedsprocessen Veenweiden

Concept



22-8-2023  
Geldof c.s., Tzum  
Govert Geldof

# Gereedchapskist gebiedsprocessen Veenweiden

---

*Concept*

## INHOUD

<b>DEZE GEREEDSCHAPSKIST</b>	<b>4</b>
<hr/>	
<b>1 WERKWIJZE DEELEXPEDITIE</b>	<b>7</b>
<hr/>	
1.1 ERVARINGSKENNIS	7
1.2 WERKPLAATSEN EN REFLECTIES	7
1.3 SAMENSTELLING WERKPLAATS	8
1.4 WANNEER TOEPASSEN?	8
<b>2 PARADOXEN</b>	<b>9</b>
<hr/>	
2.1 PARADOX	9
2.2 OPLOSSING	10
2.3 WANNEER TOEPASSEN?	10
<b>3 CHUNKEN</b>	<b>11</b>
<hr/>	
3.1 ALLES IS AL MET ALLES VERBONDEN	11
3.2 HET GESPREK	12
3.3 WANNEER TOEPASSEN?	12
<b>4 HAALBAAR EN AANVAARDBAAR</b>	<b>13</b>
<hr/>	
4.1 DRAAGVLAK?	13
4.2 TECHNISCH, FINANCIËEL EN MAATSCHAPPELIJK	14
4.3 WANNEER TOEPASSEN?	14
<b>5 BAKENS</b>	<b>15</b>
<hr/>	
5.1 ZELFORGANISATIE BINNEN KADERS	15
5.2 METAFOOR VAN DE WADDENZEE	15
5.3 HET PLAATSEN VAN BAKENS	16

<b>6</b>	<b>LAND, KAZERNE EN STAD</b>	<b>18</b>
6.1	DRIE VERSCHILLENDE DENKWIJZEN	18
6.2	WERKWIJZE	19
6.3	WANNEER TOEPASSEN?	20
<b>7</b>	<b>HET THEATERMODEL</b>	<b>21</b>
7.1	STEDELIJKE WATERPROJECTEN	21
7.2	FUNCTIONELE EN RELATIONELE COMPLEXITEIT	21
7.3	KLEUREN	22
7.4	REGIEMODELLEN	22
7.5	WANNEER TOEPASSEN?	23
<b>8</b>	<b>VAN TWEE NAAR DRIE SPEELVELDEN</b>	<b>24</b>
8.1	MEMORIE VAN TOELICHTING	24
8.2	DRIE SPEELVELDEN	25
8.3	RIJNLANDSE PRINCIPES	25
8.4	GEBIEDSCONTRACTEN	26
8.5	VAN KETENS NAAR GEBIEDEN	26
8.6	SYMPTOOMBESTRIJDING OF BRONAAANPAK	27

# Deze gereedschapskist

Deze gereedschapskist biedt toegang tot informatie op drie niveaus:

1. Filmpjes. Wie kennis wil nemen van de deelexpeditie<sup>1</sup> voor de gebiedsgerichte aanpak in veenweidegebieden, kan de filmpjes hierover bekijken. Ieder hoofdstuk begint met een link naar het YouTube-kanaal voor gebiedsprocessen in veenweidegebieden<sup>2</sup>. Problematiek, aanpak en resultaten worden beeldend weergegeven. Voor het verkrijgen van een eerste indruk volstaan de filmpjes;
2. De gereedschappen. Wie een laag dieper wil, kan de beschreven gereedschappen in dit rapport bestuderen, en bij voorkeur ook toepassen. Pas als de gereedschappen in de praktijk worden gehanteerd, wordt informatie omgezet naar kennis. We hebben een selectie gemaakt van procesinstrumenten die je niet in andere rapporten tegenkomt, of met moeite vindt in een diep archief. Ze hebben alle betrekking op het hanteerbaar maken van de complexiteit die gebiedsprocessen karakteriseert;
3. Narratieve rapporten. Aan het begin van vrijwel ieder hoofdstuk wordt ook een link gegeven het narratief rapport van de betreffende Werkplaatsessie. In totaal hebben we zes Werkplaatsessies georganiseerd. Narratief wil zeggen dat de rapporten voor een belangrijk deel zijn opgebouwd uit letterlijke citaten. Zo komen extra achtergronden in beeld en wordt ook duidelijk hoe de deelnemers in de Werkplaatsessies stoeien met de problematiek.

Extra leerpunten zijn beschreven in het [essay](#) over het Tompouce-model, geschreven op verzoek van Bestuurlijk Platform voor het Groene hart. Daarnaast worden in de teksten extra links weergegeven. De gereedschappen in deze 'kist' zijn weliswaar afgeleid voor veenweidegebieden, maar kunnen breder worden ingezet. Ook in zand- en kleigebieden hebben ze waarde.

De afgelopen maanden hebben we een gezamenlijk leerproces doorlopen met een groep van achttien medewerkers, werkzaam bij provincies, waterschappen en een gemeente, actief betrokken bij gebiedsprocessen in veenweidepolders. In zes Werkplaatsessies en zeven reflectiesessies vanaf mei 2022 zijn we de gebieden ingetrokken om elkaar te inspireren, in het veld, op boerderijen en in dorpshuizen. De vierde Werkplaats was in Gouda, in [Arti Legi](#), waar het KBF zich heeft gevestigd. Extra informatie over de deelexpeditie is te vinden op de [website](#) van het KBF.

Aan het begin van de deelexpeditie is aan alle deelnemers gevraagd wat hen bezighoudt. Waar worstelen ze mee? Op basis daarvan heb ik een [vingerafdruk](#) samengesteld, een mindmap. Deze toont hoe veelomvattend gebiedsprocessen zijn.

---

<sup>1</sup> Onder de vlag van Kenniscentrum Bodemdaling en Funderingen ([KBF](#)).

<sup>2</sup> Voor de filmpjes bij elkaar: [deze link](#).

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de acht procesgereedschappen in dit rapport.

Tabel 1. Overzicht van gereedschappen.

Naam	Korte beschrijving	Wanneer toe te passen?
Werkwijze deelexpeditie	In de deelexpeditie zijn in een periode van anderhalf jaar zijn zes Werkplaatsessies en zeven reflectiesessies georganiseerd, dicht op de praktijk. De deelnemers leren vooral van elkaar.	De werkwijze is vooral effectief als een groep van medewerkers van verschillende organisaties en/of werkvelden met elkaar een leerproces wil doorlopen.
Paradoxen	Bij complexe vraagstukken zijn er geen simpele oplossingen, maar door het benoemen van de relevante paradoxen wordt het wel een stuk eenvoudiger tot werkbare oplossingen te komen.	Het op zoek gaan naar paradoxen is aan te raden voor alle complexe gebiedsprocessen.
Chunken	Hier betreft het de kunst van het weglaten. Vanuit een wirwar van onderling verbonden processen wordt er een compact vraagstuk gedestilleerd.	Cruciaal als je de ambitie hebt in een Werkplaatsessie van één dag tot concrete antwoorden te komen.
Haalbaar en aanvaardbaar	Het streven naar draagvlak zet complexe processen op slot. Haalbaarheid en aanvaardbaarheid passen beter.	Als praktische oplossingen wordt gezocht.
Bakens	Door het plaatsen van bakens worden beleid en praktijk met elkaar verbonden.	Als je in Figuur 7 terecht komt bij 'het conditioneren van veranderingen' (adaptieve planning) is het plaatsen van bakens een noodzakelijkheid.
Land, kazerne en stad	Door drie verschillende sterk verschillende denksystemen op extreme wijze uit te werken, wordt het mogelijk tot een gedeelde visie of een gedeeld ontwerp te komen.	Bij inrichtingsprocessen (visie en ontwerp) waarbij de opvattingen van betrokken actoren sterk verschillen.
Het theatermodel	Dit model biedt een systematiek voor het in beeld brengen van taken, rollen en verantwoordelijkheden in een gebiedsproces en het afleiden van regiomodellen.	Het is te allen tijde aan te raden aan het begin van een gebiedsproces de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen expliciet te benoemen. Het theatermodel dient daarbij een hulpmiddel.
Van twee naar drie speelvelden	De gebiedswaardencoöperatie is een rechtspersoon die voortkomt uit de essentie van de Omgevingswet. Inwoners en lokale ondernemers vormen daarbij een volwaardig derde veld, naast overheid en markt. De	Als overheden voor het succes van het gebiedsproces sterk afhankelijk zijn van inwoners en lokale ondernemers en streven

	wijze van werken vanuit drie velden biedt de basis voor de overgang van een ketenbenadering naar een gebiedsgerichte benadering.	naar een bronaanpak in plaats van effectbestrijding.
--	--	--

Het eerste 'instrument' is aan het begin van de deelexpeditie ontworpen, voorjaar 2022, en blijkt goed te werken. De werkwijze biedt een context waarbinnen de overige gereedschappen toegepast kunnen worden en leent zich als basis voor veel andere gebiedsprocessen. Maatwerk blijft, uiteraard. Het laatste 'instrument' komt niet voort uit de deelexpeditie zelf, maar wel uit de behoefte van de deelnemers om de essentie van de Omgevingswet in de praktijk vorm en inhoud te geven. Veel mensen in gebieden willen 'hup aan de slag' maar voelen zich veroordeeld tot veel vergaderen en veel studeren op te grote afstand van de praktijk, wat ten koste gaat van de menselijk energie.

*Govert Geldof, Tzum, 22 augustus 2023*

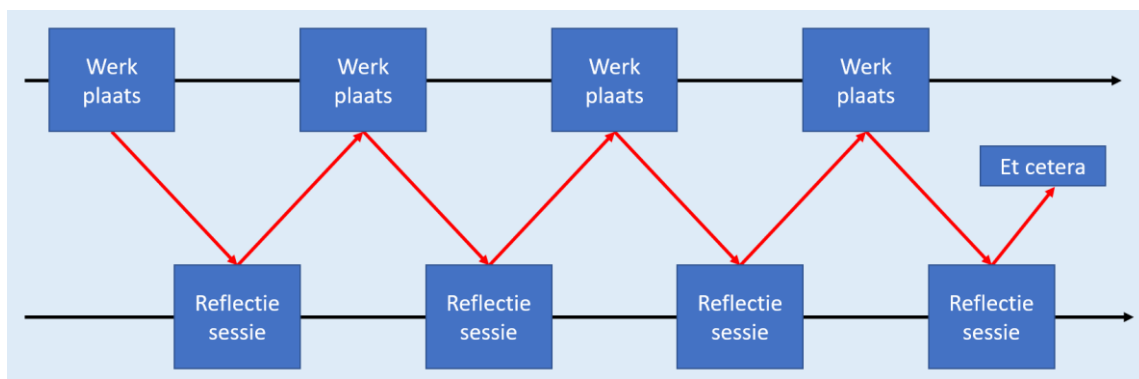
# 1 Werkwijze deelepeditie

Het doel van de deelepeditie is: het leren van elkaar. Daarvoor is een werkwijze ontwikkeld waarbij afwisselend Werkplaatsessies en een reflectiesessies worden georganiseerd. In dit eerste hoofdstuk een beschrijving daarvan.

- Dit is de [link](#) naar het filmpje over de introductie.

## 1.1 Ervaringskennis

Een belangrijke reden om bij Werkplaatsen het veld in te gaan in plaats van sessies te organiseren in overheidsgebouwen of workshopruimten, betreft [ervaringskennis](#). Dit is kennis die je hebt maar niet (eenvoudig) onder woorden kunt brengen. Hoe bijvoorbeeld voorkom je tijdens het fietsen dat je niet omvalt? Je verkrijgt ervaringskennis door te dóén. Door te leven. We dragen ervaringskennis aan elkaar over door [verhalen](#) te vertellen. Het bijzondere is dat we veel kennis verstoppen in de vervormingen van de werkelijkheid in die verhalen. Als ik vertel dat ik een grote vis heb gevangen en mijn handen een meter uit elkaar houd, weten veel mensen dat de daadwerkelijke vis kleiner is geweest. Ze weten tevens dat de grootte van de vis voor mij belangrijk is. Verhalen met alleen juiste feiten zijn saai. Godfried Bomans stelde ooit: “De waarheid wint aan waarde op het moment dat het een leugentje wordt.”



Figuur 1. Afwisselende sessies.

## 1.2 Werkplaatsen en reflecties

De [Werkplaats](#) is destijds ontwikkeld om ervaringskennis over te dragen. Deze biedt een context waarin deelnemers ervaringen met elkaar delen. Ze vertellen elkaar verhalen. Een werkplaats ontvouwt zich rond klein, lokaal en concreet vraagstuk (zie hoofdstuk 3) en wordt georganiseerd in of nabij het veenweidegebied waarop deze betrekking heeft.

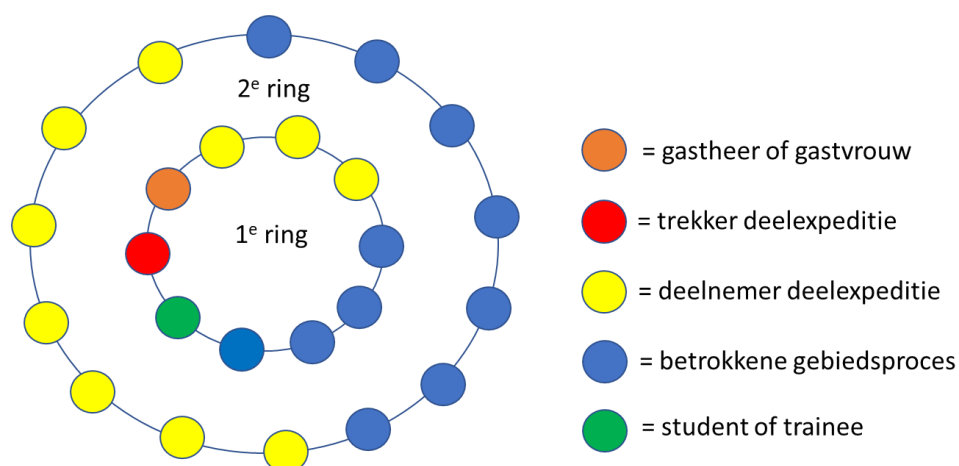
De Werkplaatsessies die we hebben georganiseerd duren een dag en hebben een standaardopbouw. Na een korte introductie gaan we het veld in. We ervaren dan het gebied. We zien de structuren en ruiken de geuren. Mensen die actief betrokken zijn in het

betreffende gebiedsproces vertellen over hun ervaringen. Daarna gaan we terug naar het dorpshuis of de boerderij om de ideeën die we hebben opgedaan te confronteren met de kleine, lokale en concrete vraag. In een aantal gevallen hebben we ons opgedeeld in groepjes. Vooral tijdens de lunch en de borrel ontstaan informele relaties. De Werkplaatsessie resulteert (1) in kennis en (2) een oplossing voor het vraagstuk.

In een reflectiesessie komen alleen de deelnemers aan de deelexpeditie bij elkaar. Er wordt gereflecteerd op de voorafgaande Werkplaats en er wordt theorie besproken.

### 1.3 Samenstelling Werkplaats

De Werkplaatsessies worden doorlopen met een mix van deelnemers aan de deelexpeditie en lokale betrokkenen bij het gebiedsproces, verdeeld over twee ringen. Mensen uit de tweede ring sluiten tweede helft middag aan. Figuur 2 toont een mogelijke samenstelling.



*Figuur 2. Voorbeeld van wat de samenstelling kan zijn van een Werkplaatsessie.*

De mix is niet altijd even strak aangehouden. De vierde Werkplaats in Gouda was vrijwel alleen met deelnemers van de deelexpeditie en er ook was er niet altijd een tweede ring, zoals bij de laatste Werkplaats in Overschild (zie hoofdstuk 7).

### 1.4 Wanneer toepassen?

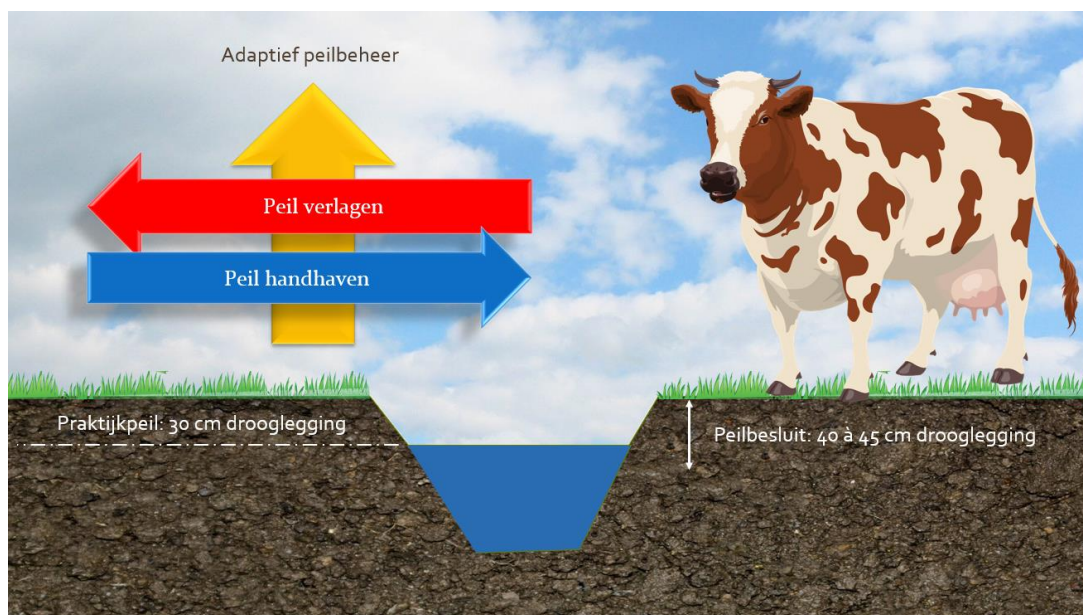
De werkwijze is vooral effectief als een groep van medewerkers van verschillende organisaties en/of werkvelden binnen organisaties met elkaar een leerproces doorloopt, waarbij je generieke doelen hebt én sterk afhankelijk bent van mensen die acteren vanuit de praktijk. Het is een format voor [gilden](#) bij gebiedsprocessen waarbij ervaren en onervaren medewerkers met elkaar optrekken.



## 2 Paradoxen

De eerste Werkplaatsessie was in polder Kamerik op 16 mei 2022. De essentie van het hanteren van complexe processen werd daar meteen zichtbaar. Vaak wordt verwacht dat de oplossing van een vraagstuk kan worden gevonden door relevante processen te optimaliseren. Echter, veelal stranden dat soort pogingen. In complexe processen manifesteren zich paradoxen. Deze moet je levend houden in plaats van oplossen.

- Dit is de [link](#) naar het filmpje over polder Kamerik.
- Dit is de [link](#) voor het downloaden van het narratieve verslag.



*Figuur 3. Linksboven de paradox die we in Kamerik hebben benoemd.*

### 2.1 Paradox

Paradoxen zijn schijnbare tegenstrijdigheden. Ze zijn kenmerkend voor levende processen. Neem bijvoorbeeld onze [kustlijn](#) met zandstranden. Zee en wind voeren zand aan én ze voeren zand af. De kust karakteriseert zich door een continu proces van opbouw en afbraak. De opbouwende en afbrekende krachten werken tegen elkaar in én hebben elkaar nodig. Als een van de twee wegvalt, heb je een groot probleem. In dit natuurlijke proces houden de twee krachten elkaar in balans en blijft de kustlijn stabiel. Zo is ons lichaam continu bezig met het opbouwen en afbreken van cellen. Zolang het leven niet wijkt, gaat dat door.

Bij complexe processen loont het op zoek te gaan naar paradoxen. In polder Kamerik ging men op zoek naar een optimum voor het oppervlaktewaterpeil, maar deze liet zich niet berekenen. Ten behoeve van het peilbesluit is door het waterschap bepaald dat een peil van 40 à 50 centimeter passend is, maar het praktijkpeil in de polder was 30 centimeter beneden maaiveld (zie Figuur 3). Dat is hoger. Toch kunnen de boeren daar goed mee uit de voeten,

zo blijkt. Voor de reductie van de uitstoot van broeikasgassen zijn hogere waterstanden gunstig, maar de waterberging neemt erdoor af. Als er een pittige bui valt, treedt eerder inundatie en dus schade op. Nu is het mogelijk meer waterberging te creëren door sloten te verbreden, maar dat gaat ten koste van het landoppervlak, wat de boeren niet accepteren. Tevens resulteren hogere peilen in een grotere watervraag in de zomer. Het is nog maar de vraag of dit water beschikbaar is. Het vraagstuk lijkt simpel, maar ook in de Werkplaats liepen we vast in een kringredenering, een oneindige loop. Er kwam pas uitzicht op een oplossing toen de betreffende projectleider – de gastvrouw van de Werkplaats – de paradox gingen benoemen. De twee takken van deze paradox zijn: we willen (1) het peil verlagen en (2) dat willen we absoluut niet. Beide hebben waarde. Ze zijn tegenstrijdig én hebben elkaar nodig.

## **2.2 Oplossing**

De oplossing is dat we accepteren dat er geen oplossing is. Pas dan kunnen we een werkwijze benoemen voor goed peilbeheer, net zoals bij de kustlijn waar de paradox levend wordt gehouden. Er moet niet gekozen worden voor een statisch peil, maar voor een adaptief peil, een peil dat zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

In dit geval is besloten de peilen te handhaven zoals ze nu zijn, waarbij je de toestand in de polder blijft monitoren. Blijkt een drooglegging toch niet handhaafbaar te zijn, dan kan in dialoog met de mensen in het gebied een peilaanpassing worden doorgevoerd. Je maakt dan afspraken over de wijze van monitoring en de frequentie waarmee overleg plaatsvindt. Je legt de *spelregels* hiervoor vast in een gebiedscontract (zie ook hoofdstuk 8 over de drie speelvelden in plaats van twee).

## **2.3 Wanneer toepassen?**

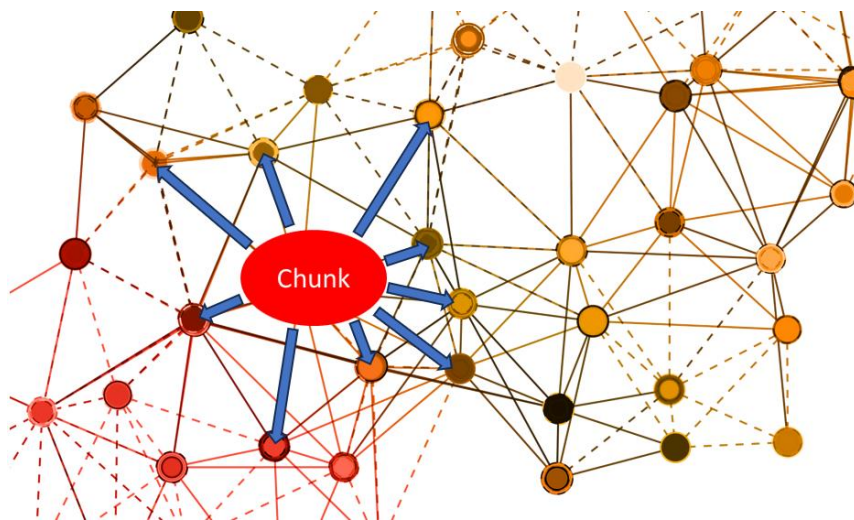
Het op zoek gaan naar paradoxen is aan te raden voor alle gebiedsprocessen. Doe je het niet, dan blijf je oneindig lang doorstuderen uit angst suboptimale keuzes te maken. Let wel, het blijft niet bij één paradox. Er manifesteren zich in een gebiedsproces vele paradoxen.

### 3 Chunken

De Werkplaatsessie in Aarlanderveen was op 5 september 2022. Voorafgaand hebben we met een viertal medewerkers van Hoogheemraadschap van Rijnland een chunk-sessie georganiseerd. Dat wil zeggen: we hebben in dialoog een vraag voor de Werkplaats geformuleerd die klein, lokaal en concreet is. Bij chunken gaat het om de kunst van het weglaten, wat complex bij uitstek is.

- Dit is de [link](#) naar het filmpje over polder Aarlanderveen.
- Dit is de [link](#) voor het downloaden van het narratieve verslag.

Het begrip chunken is ontleend aan het invullen en onthouden van cijferreeksen. Bijvoorbeeld, als je een getal van 16 cijfers invult bij het overmaken van een bedrag vanaf je bankrekening, neemt de kans op een fout af als je deze opdeelt (chunkt) in vier reeksen van vier cijfers.

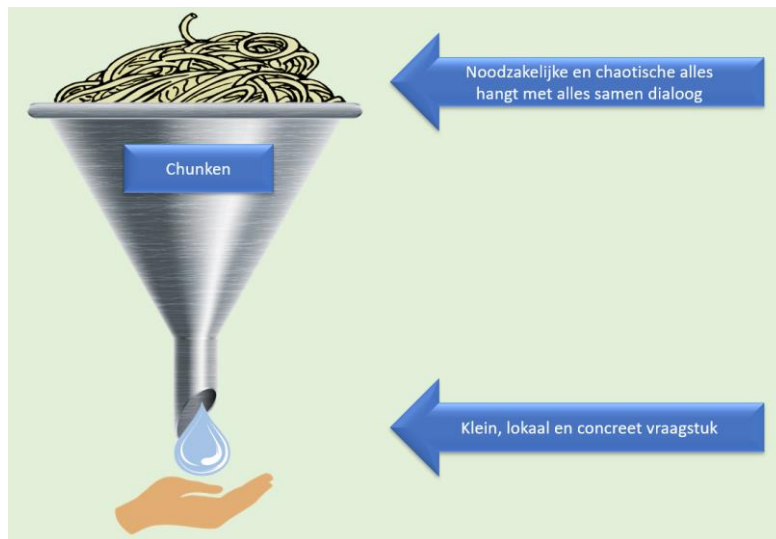


*Figuur 4. Een chunk als knooppunt in een netwerk van mogelijkheden en gebeurtenissen.*

#### 3.1 Alles is al met alles verbonden

Bij gebiedsprocessen werkt het anders. Je laat van alles wat er speelt veel weg, totdat er een essentie overblijft. Is dat niet in strijd met ons streven naar integraal beleid? Vaak wordt gezegd dat je voor een integraal gebiedsproces alles met alles moet verbinden. Maar daar kunnen we veen raagteken bij plaatsen. In de praktijk is namelijk alles al met alles verbonden. Beleidsvelden zijn weliswaar gescheiden, wat resulteert in lastige afstemming, maar in het gebied zelf is sprake van samenhang. Voor boeren is het vervelend als ze de ene week in het dorps huis een sessie hebben over stikstof en de week erna een sessie over melkprijzen of natuurvriendelijke oevers. Voor hen vertoont hun omgeving een geheel. Dat blijkt onder andere uit de verhalen die dat Jaap Verduin vertelt in Werkplaats Aarlanderveen (zie [filmpje](#)) en Koos van der Laan in Werkplaats Kamerik (zie [filmpje](#)). Verbinden is een flinke uitdaging vanuit theorie en beleid, maar een vanzelfsprekendheid in de praktijk.

In Figuur 4 is zeer schematisch een netwerk weergegeven van wat zich in samenhang voltrekt in een gebied. Als je weet dat alles met alles samenhangt, hoef je niet het gehele netwerk aan te pakken, maar kun je verandering teweegbrengen door op specifieke knopen vraagstukken op te lossen.



Figuur 5. Het principe van chunken.

### 3.2 Het gesprek

Wat hierboven gesteld is, is nog vrij abstract. Het chunken zelf is weliswaar intensief, maar niet ingewikkeld. Je gaat met een viertal mensen in een ruimte zitten gedurende twee à drie uren, om op de processen in een gebied te bespreken. Dat mag chaotisch verlopen, waarbij het gesprek van de hak op de tak springt. Als de aanwezigen het gebied goed kennen, komen ze tot de ontdekking dat er ontzettend veel speelt.

Een belangrijke spelregel bij chunken is dat je aan het eind van de dialoog een vraagstuk voor de Werkplaats hebt geformuleerd dat klein, lokaal en concreet is. Bij voorkeur is dat een vraagstuk waarvan de deelnemers zeggen: "als je dit niet op lost, stagneert het gehele gebiedsproces." En gek genoeg, dat vraagstuk wordt altijd gevonden. In Aarlanderveen resulteerde het chunken in de volgende vraag:

*"Is bij het op korte termijn aanleggen van een passieve WIS (in een omkaderd perceel) sprake van een 'geen spijt' maatregel? Ja of nee?"*

### 3.3 Wanneer toepassen?

Op het moment dat je de ambitie hebt in een Werkplaats van één dag tot concrete antwoorden te komen, moet het vraagstuk klein, lokaal en concreet zijn. Dan is het vooraf chunken een voorwaarde. Soms wil je in een Werkplaats tot een probleemverdieping komen en ben je tevreden met contouren van oplossingsrichting. Dan is chunken vooraf niet noodzakelijk.

## 4 Haalbaar en aanvaardbaar

De Werkplaatsessie in de Brekkenpolder was op 24 oktober 2022. Het ging over de verkenning van de mogelijkheden van natuurinclusieve landbouw voor een gebiedje van 20 hectare. In de Werkplaats is gezocht naar een koppeling met de Regiodeal Natuurinclusieve Landbouw Noord-Nederland.

- Dit is de [link](#) naar het filmpje over de Brekkenpolder.
- Dit is de [link](#) voor het downloaden van het narratieve verslag.

### 4.1 Draagvlak?

In veel gebiedsprocessen wordt een integraal planproces doorlopen waarin oplossingen voor de verschillende beleidsopgaven worden gecombineerd. Inwoners en lokale ondernemers mogen participeren in dit proces, want om het plan succesvol te kunnen implementeren moet er namelijk draagvlak zijn. Dat klinkt logisch. Punt is echter dat het draagvlak op deze wijze voortkomt uit een proces waarin aan inwoners en ondernemers wordt gevraagd mee te denken binnen de denkkaders die de overheid aanreikt. Slechts een deel van hen is daartoe in staat. Deze mensen worden geduid als de 'usual suspects'. Als zij zich kunnen vinden in het plan, is er dan daadwerkelijk sprake van draagvlak?



*Figuur 6. Haalbaarheid en aanvaardbaarheid bemiddelen elkaar.*

Tevens geldt dat het begrip 'draagvlak' op zichzelf een verkeerde suggestie in zich draagt, namelijk iets robuust, iets stevigs. De werkelijkheid is anders (zie [essay](#) over betrokkenheid van burgers bij waterbeheer, pagina 3). Van de ene dag op de andere dag kunnen percepties veranderen. Daarom is het beter de aandacht te richten op haalbaarheid en aanvaardbaarheid.

## 4.2 Technisch, financieel en maatschappelijk

In Werkplaats Brekkenpolder is aan de deelnemers gevraagd met een praktisch idee te komen voor natuurinclusieve landbouw in en rond de betreffende 20 hectare, waarbij haalbaarheid en aanvaardbaarheid expliciet in beeld worden gebracht. Haalbaarheid heeft betrekking op technische en financiële aspecten (zie Figuur 6). Kan het technisch gerealiseerd worden en hoe duur is dat? Wie draagt welke kosten? Bij aanvaardbaarheid gaat het om de maatschappelijke betekenis voor alle betrokken actoren. Wat betekent het voor de boer en boerin? Wat betekent het voor de provincie en het waterschap? Het gesprek in de Werkplaats ging vele kanten uit:

*“We moeten ons dus richten op water ...”*

*“Weidevogelbeheer kan iets zijn voor de volledige 75 hectare. Dat is echt zijn ding.”*

*“Ik denk dan: nu liggen er van de greppeltjes. Waarom maak je daar geen volwaardige sloten van? Dan is er echt sprake van waterinfiltratie.”*

*“Je kunt het water met een hevel over de dijk halen. Dat doen we ook voor de weidevogels. Geen dure pompen. Gewoon een slang.”*

*“Er zijn speciale veenweidemengsels. Die zijn veredeld, met een hoge resistentie en een hogere draagkracht. En een hoge smakelijkheid. Veengrond wil nogal eens stinken.”*

In de dialogen slingeren haalbaarheid en aanvaardbaarheid om elkaar heen. Je wilt iets bereiken. Daarvoor zoek je oplossingen die technisch gerealiseerd kunnen worden en ook betaalbaar zijn. De deelnemers brengen hun kennis in. Vervolgens wordt gekeken naar de aanvaardbaarheid. In dit geval moet de voorgestelde inrichting voldoen aan de voorwaarden van de [regiodeal](#). Ook moet de agrariër het zien zitten en moet het passen binnen het provinciale beleid. Daarna wordt wederom gekeken naar de technische en financiële aspecten. Haalbaarheid en aanvaardbaarheid bemiddelen elkaar. Uiteindelijk wordt een resultaat verkregen waarin beide begrippen met elkaar in balans zijn.

## 4.3 Wanneer toepassen?

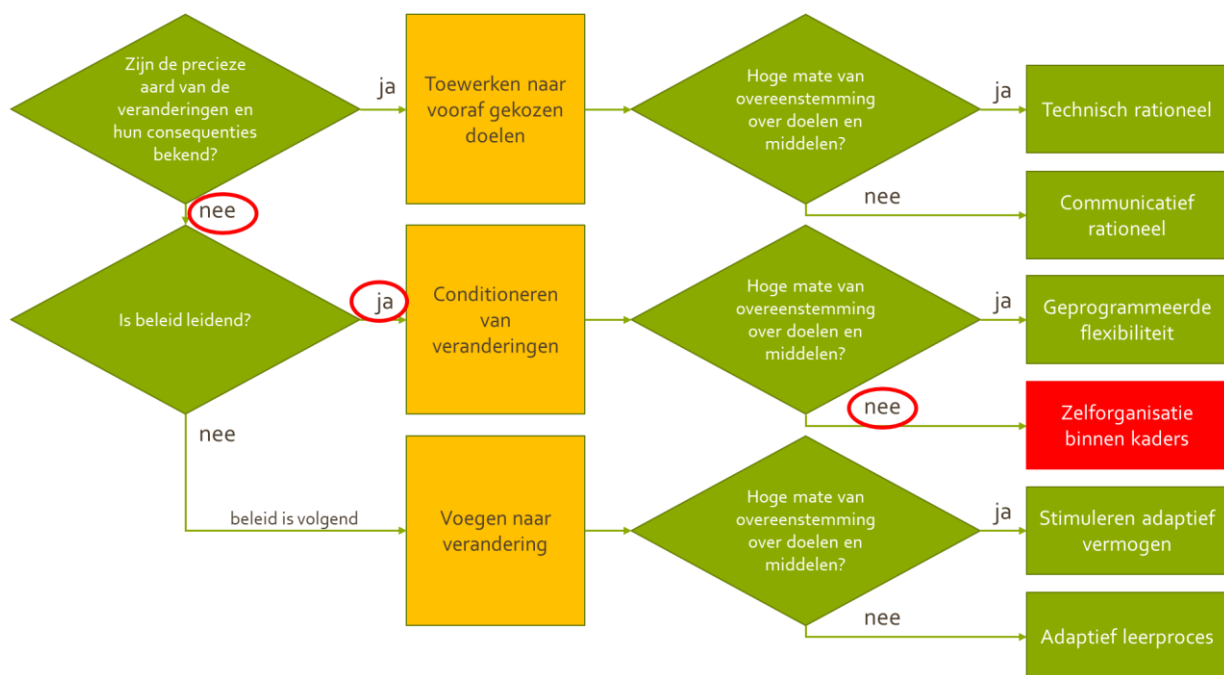
Het bijzondere is dat mensen in dialogen uit zichzelf het geschetste patroon doorlopen. Dat gebeurt impliciet. Juist in het soort processen als rond de Brekkenpolder waarin naar praktische oplossingen wordt gezocht, loont het de moeite haalbaarheid en aanvaardbaarheid expliciet te maken.



## 5 Bakens

De vierde Werkplaatsessie was op 19 december 2023, in Gouda. Deze had meer betrekking op gebiedsprocessen *An Sich* dan op een klein, lokaal en concreet vraagstuk. We hebben ons gericht op het gebiedsproces Waardassacker, Botshol en Nellestein (WSA) waar op dat moment sprake was van een impasse. Gesteld werd: “de Rijksoverheid moet strakke kaders formuleren”. Echter, deze waren er niet... en zijn er nog steeds niet.

- Dit is de [link](#) naar het filmpje over de Werkplaats WSA-gebiedsproces.
- Dit is de [link](#) voor het downloaden van het narratieve verslag.



Figuur 7. Karakterisering van planningsvormen (gebaseerd op [publicatie RUG](#)).

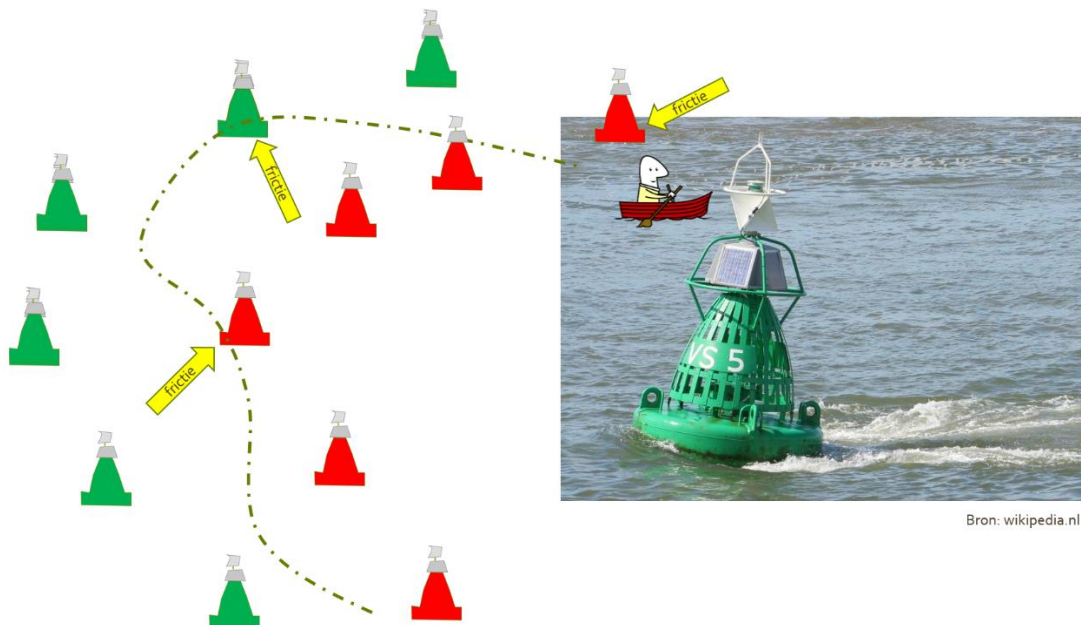
### 5.1 Zelforganisatie binnen kaders

In Figuur 7, gebaseerd op onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen, is aangegeven welke vormen van planning moeten worden toegepast bij verschillende planprocessen. Op het moment dat je het schema volgt op basis van de karakteristieken in het WSA-gebied, kom je uit bij ‘zelforganisatie binnen kaders’. Dat houdt in dat er duidelijke kaders moeten worden geformuleerd waarbinnen de lokale actoren in het gebied veel vrijheid krijgen om zelf tot oplossingen te komen, niet door één plan te maken en uit te voeren, maar door vele verschillende kleinere projecten aaneen te rijgen tot een proces over vele jaren.

### 5.2 Metafoor van de Waddenzee

Hoe kun je tot kaders komen? Hier wordt als ‘tool’ een werkwijze met bakens aangereikt (zie [essay](#) hierover), waarbij de Waddenzee als metafoor wordt gehanteerd. De Waddenzee is een ondiepe zee, een boeiend geheel van slenken en zandplaten, continu in beweging.

Slenken verplaatsen zich of slibben dicht, zandplaten worden hier en daar doorsneden door nieuwe geulen. Na een flinke storm kan het patroon opeens sterk veranderd zijn. De Waddenzee staat daarmee model voor complexiteit. De structuur ervan is emergent<sup>3</sup>. Om scheepvaart te helpen bij navigatie, plaatst de overheid bakens. Stuurliu (vakmensen) varen een koers tussen de bakens door.



*Figuur 8. De bakens geleiden inwoners en ondernemers in een gebied. Hier en daar kan sprake zijn van frictie.*

Op het moment dat een schipper tegen een baken botst of eromheen vaart, zijn er twee mogelijkheden. Hij of zij vaart een scheve koers of de bakens staan niet meer op de juiste plaats. In het laatste geval moeten de bakens worden verzet. Dat noemen we adapteren.

Wat als de overheid stelt dat het proces van navigatie door de Waddenzee volledig gedecentraliseerd moet worden en stopt met het plaatsen van bakens? Dan is het van: “beste stuurliu: dit is Harlingen, daar ligt Terschelling ongeveer, huppakee, varen maar.” Echter, op het moment dat vele schepen stranden, vindt diezelfde overheid, gedreven door Kamervragen, dat rigoureu ingegrepen moet worden. Gevolg is dat deze zich actief gaat bemoeien met alle details van stuurmanskunst op de schepen zelf, resulterend in tientallen protocollen, afvinklijsten en invulformulieren. De kapitein kan door alle administratie zijn schip niet meer goed besturen.

### 5.3 Het plaatsen van bakens

In gebiedsprocessen is de metafoer van het ontbreken van bakens herkenbaar. De oplossing is dan ook dat er wel bakens geplaatst moeten worden. En waar plaats je in een gebiedsproces bakens? Op de punten waar frictie optreedt of kan optreden. Daar waar het

<sup>3</sup> Bij complexe processen kan wat je waarneemt niet volledig worden verklaard uit de onderliggende processen. We zeggen dat het geheel is meer dan de som der delen. Wát meer is dan de som der delen, wordt in de complexiteitswetenschap emergent genoemd.



spannend wordt, moet de proceskoers worden geleid. Het bijzondere is dat de punten van frictie paradoxaal van aard zijn (zie hoofdstuk 2).

Tabel 2. Zeven paradoxen in gebiedsprocessen, gebaseerd op de [vingerafdruk](#).

	Paradox	Tak 1	Tak 2
1	Boeren	Overheidsdoelen halen	De schoorsteen moet blijven branden
2	Proces	Top-down	Bottom-up
3	Planning	Kleine stapjes	Grote stappen
4	Kennis	Vooraf inhoudelijke kennis	Vooraf proceskennis
5	Integraliteit	Combineer opgaven op integrale wijze (streef ernaar compleet te zijn)	Concentreer je vooral op één opgave (focus houden)
6	Haast maken	We hebben haast. De (jonge) boeren hebben haast	De tijd nemen. Onthaasten
7	Oplossingen	Maatwerk (specifiek)	Generiek

De werkwijze is om tot bakens te komen is als volgt:

- Betrek naast lokale actoren ook vertegenwoordigers van de centrale overheid;
- Bepaal in concrete gebieden de punten van frictie. In Tabel 2 zijn zeven voorbeelden gegeven, gebaseerd op de vingerafdruk die aan het begin van de deelexpeditie is opgesteld. Veel punten van frictie zijn generiek – ze spelen in vele polders – maar ze kunnen ook gebiedspecifiek zijn;
- Stel, net als bij het voorbeeld in het tweede hoofdstuk (zie 2.2), een bandbreedte vast, zoals “de drooglegging moet tussen 20 en de 40 cm liggen” en “onze doelstelling willen we halen binnen 10 à 15 jaar.” In feite heb je daarmee zowel een bakens aan bakboord als aan stuurboord geplaatst. De vaargeul is gemarkeerd;
- Maak voorlopige afspraken over de te volgen koers en over hoe je de voortgang gaat monitoren. Onder welke condities overweeg en de bakens te verzetten?
- Leg de afspraken – ze hebben het karakter van spelregels – vast in een gebiedscontract (zie hoofdstuk 8).

Vanwege het paradoxale karakter van frictiepunten, los je deze niet op, maar houd je ze levend. Er is dan sprake van een continue wisselwerking tussen de overheden en de mensen die wonen, werken en recreëren in een gebied.

### Wanneer toe te passen?

Het ene gebiedsproces is lastiger dan het andere. Op het moment dat je in het schema van Figuur 7 terecht komt bij ‘het conditioneren van veranderingen’ biedt een werkwijze met het plaatsen van bakens goede perspectieven.

## 6 Land, kazerne en stad

De vijfde Werkplaatsessie vond op 3 april 2023 plaats in de Krimpenerwaard. Gemeente en het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard waren gezamenlijk initiatiefnemer. Het bleek al gauw dat het betrekken van gemeenten in gebiedsprocessen duidelijk meerwaarde heeft. Voor de gemeente Krimpenerwaard is bijvoorbeeld het begrip 'vitaliteit' van groot belang. Om de ontstane spanningsboog productief te maken hebben we een werkwijze uit de jaren '90 uit de kast getrokken.

- Dit is de [link](#) naar het filmpje over de Werkplaats Krimpenerwaard.
- Dit is de [link](#) voor het downloaden van het verslag.



Figuur 9. Beelden van land, kazerne en stad.

### 6.1 Drie verschillende denkwijzen

Mensen kijken verschillend naar een vraagstuk en redeneren ook verschillend. Ze hebben denksystemen (paradigma's) die fundamenteel van elkaar kunnen verschillen. Het is dan ook waardevol om de ontwikkelingen te bekijken door verschillende brillen. Het essay van Rik Hergreen over het land, de kazerne en de stad (zie [deze link](#), vanaf pagina 10) levert een voorzet. Ze laten zich als volgt samenvatten:

#### Het land

Deze denkwijze kan worden gekarakteriseerd als: de natuur is goed en mensen vormen vooral een risico. Menselijke ingrepen moeten dan ook tot een minimum worden beperkt. Het liefst trek je een cordon rond iedere menselijke activiteit zodat de invloed van mensen op de natuur nihil is. Op het moment dat je maatregelen tegen elkaar afweegt, ga je primair uit van het voorzorgsprincipe. Het is dan ook fijn dat de ruilverkaveling in de

Krimpenerwaard is gesneuveld. De denkwijze van het land komt sterk naar voren rond Natura2000-gebieden, ecologische verbindingzones en de NNN.

### De kazerne

Je kunt op basis van heldere normen en modelstudies tot optimale oplossingen en inrichtingen komen. Door processen te ontrafelen krijgen we objectief inzicht in het functioneren van de polder en kunnen we de problemen beheersbaar maken. Er wordt primair ingezet op technische oplossingen, bijvoorbeeld voor het afvangen van ammoniak op agrarische bedrijven. Ook de watersystemen kunnen worden geoptimaliseerd, onder andere door de aanleg van een WIS. Dat mensen verschillende opvattingen hebben is een zwakte in het proces. Op basis van degelijk onderzoek wordt consensus verkregen.

### De stad

De polder moet vitaal zijn. Mensen die er wonen, werken en recreëren moeten zich kunnen ontplooien. Je moet meer in kansen denken dan in problemen. Boeren moeten bestaanszekerheid hebben en helderheid hebben, zodat ze niet dag in dag uit het zwaard van Damocles boven hun hoofd ervaren. De Krimpenerwaard biedt volop kansen voor recreatie, nieuwe woningen, bedrijvigheid en het faciliteren van startups. Jongeren moeten niet wegtrekken richting grote steden. Een goede verbinding met het sociale domein is cruciaal. Voor de gemeente Krimpenerwaard is, zoals gezegd, het begrip vitaliteit van groot belang.

Tabel 3. Op zoek naar synergie en frictie.

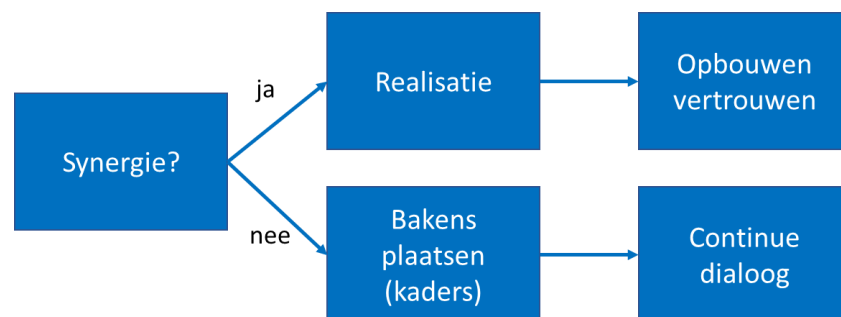
Bouwsteen	Kazerne	Stad
Rond NNN overgangszone van 500 à 1000 meter	✓	✗
Natuurverbinding	✓	✓
Maximaal 1,7 koe per hectare	✗	✗
Bouwen in de kernen	✓	✓

## 6.2 Werkwijze

In de Werkplaats van 3 april zijn we het veld ingegaan om daarna de uitdagingen in de polder Krimpenerwaard plenair te bespreken. Het was van belang de drie denksystemen impliciet te maken. Vervolgens zijn we ons gaan opsplitsen in drie groepen. In iedere groep had men de opdracht één van de denksystemen op extreme wijze uit te werken voor de Krimpenerwaard, uiteraard nog steeds met enig gevoel voor realiteit. In een tabel moesten de deelnemers bouwstenen aanreiken (zie Tabel 3). Daarvoor kregen ze een ruim uur de tijd.

Tijdens de plenaire terugkoppeling (tweede helft middag) doorliepen we drie rondes.

1. De groepjes presenteerden hun bouwstenen. Er mochten alleen verhelderende vragen worden gesteld.
2. In de tweede ronde reageerden de groepjes op elkaar. De deelnemers mochten aangeven of een bouwsteen al dan niet conflicteerde met hun eigen denksysteem. Bijvoorbeeld: een overgangszone rond de tak van het NNN (Natuurnetwerk Nederland) van 500 à 1000 meter, bedacht vanuit het Land, is moeilijk te rijmen met principes vanuit de kazerne en de stad (zie Tabel 3).
3. Vervolgens is gekeken naar bouwstenen in samenhang (zie Figuur 10). Bij bouwstenen die passen binnen alle drie denksystemen is sprake van synergie. In feite kun je die gaan realiseren. De kans dat ze haalbaar én aanvaardbaar zijn is dan groot. Door te dóén bouw je vertrouwen op. Als er geen sprake is van synergie, is er sprake van frictie. Het kan dan mogelijk zijn paradoxen te benoemen en bakens te plaatsen.



*Figuur 10. Waar sprake is van synergie tussen land, kazerne en stad, kun je aan de slag.*

Deze werkwijze is intensief en vraagt zeker om een hele dag. Voor de kwaliteit van de bouwstenen is het van belang dat in een groepje zowel deelnemers zitten die zich herkennen in het betreffende denksysteem als deelnemers die zich qua denksysteem eerder thuis voelen bij een ander groepje.

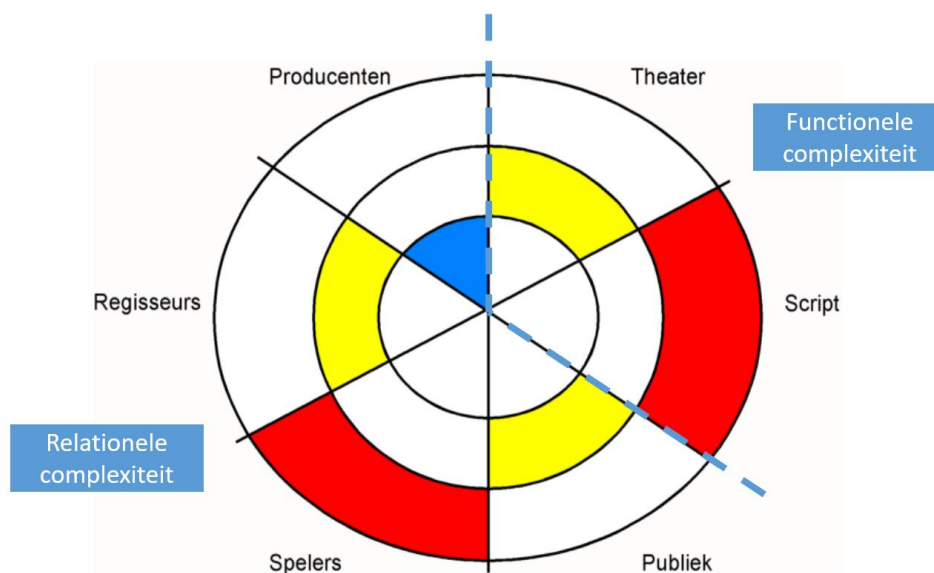
### **6.3 Wanneer toepassen?**

Deze werkwijze is bedoeld voor inrichtingsprocessen in gebieden, met een diep besef dat een gebied continu in ontwikkeling is en niet door het maken van één ultiem ontwerp toekomstklaar gemaakt kan worden. Veranderingen verlopen geleidelijk en zo nu en dan sprongsgewijs. Verschillen in opvattingen hoeven niet te resulteren in stagnatie, maar kunnen ook de springplank zijn voor het vinden van innovatieve combinaties van maatregelen.

## 7 Het theatermodel

De zesde en laatste Werkplaatsessie vond op 5 juni 2023 plaats in Overschild (Groningen). We richtten ons op Polder De Blauwe Molen. In de dialogen hadden we het op een gegeven moment over taken, rollen en verantwoordelijkheden. Deze moet je aan het begin van een gebiedsproces expliciet benoemen, zo werd gezegd. Het theatermodel assisteert daarbij. Deze 'tool' is niet in de Werkplaats zelf toegepast, maar had zeker enige waarde gehad.

- Dit is de [link](#) naar het filmpje over de Werkplaats De Blauwe Molen.
- Dit is de [link](#) voor het downloaden van het narratieve verslag.



Figuur 11. Het theatermodel

### 7.1 Stedelijke waterprojecten

Het theatermodel is in de periode 2006 – 2007 ontwikkeld in het kader van een *Leven met Water* studie, met als titel [WIDS](#) (Waterschap In De Stad). Het idee was om scherp te krijgen waarom bij sommige stedelijke waterprojecten de samenwerking tussen gemeente en waterschap strandde. Er is gesproken met diverse betrokkenen van projecten waarbij in eerste instantie het proces vloeiend verliep, maar waarbij na enige periode een diepe crisis ontstond. Conclusie was dat in alle gevallen de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de betrokken actoren niet of te laat expliciet waren gemaakt.

### 7.2 Functionele en relationele complexiteit

Het theatermodel hanteert het theater als metafoor voor een gebiedsproces en maakt onderscheid tussen de functionele complexiteit en de relationele complexiteit.

### **Functionele complexiteit**

- Theater: hier gaat het om de ruimtelijke aspecten. Past de ontwikkeling die je in het betreffende gebied nastreeft binnen de ruimte die beschikbaar is?
- Script: hier gaat het om de ontwikkeling in de tijd. Hoe omvangrijk is het script dat je opstelt (het plan) en hoeveel onzekerheden zitten daarin?

### **Relationele complexiteit**

- Producenten: wie dragen zorg voor de financiering en hoe zeker is die financiering?
- Regisseurs: wie hebben de regie? Is dat één persoon, of is er sprake van een gezamenlijke regie?
- Spelers: wie staan er op het podium en hoe goed is het samenspel?
- Publiek: wie zitten er in het publiek en gaan applaudisseren als het theaterstuk voltooid is of een bijzonder stadium heeft bereikt?

## **7.3 Kleuren**

In de werkwijze bij het hanteren van het theatermodel kennen mensen in de Werkplaats afzonderlijk een kleur toe aan ieder segment. Daarbij geldt:

- Blauw = relatief eenvoudig (lineair);
- Geel = complex (niet-lineair);
- Rood = zeer complex.

In het geval van De Blauwe Molen kun je stellen dat het script zeer complex is. Er zijn vele onzekerheden. Het theater kan als complex worden gekleurd, omdat sommige oplossingsrichtingen vragen om zowel extensivering van de landbouw als een toename van natuurgronden en waterberging. Die ruimte is er niet. In vergelijking met Utrecht en Holland, waar tevens sprake is van een grote woningbouwopgave, is er meer speelruimte aanwezig.

Wat betreft de relationele complexiteit is de positie van de producenten helder. Die van regie echter roept vragen op, ook tijdens de Werkplaatsessie op 5 juni. Er waren geen vertegenwoordigers van gemeenten aanwezig. Het spel tussen de betrokkenen kent meer beperkingen in dit deel van Groningen omdat bodemdaling en aardbevingen door aardgaswinning ook een rol spelen. Directe communicatie met boeren is daardoor lastig, vanwege de vele gevoeligheden. Tevens kan het niet zo zijn dat een deel van de inwoners en lokale bedrijven passief als publiek achter leunt om na voltooiing van de plannen 'draagvlak' te vertonen. Iedereen is speler.

## **7.4 Regiemodellen**

Nadat iedereen los van elkaar de kleuren heeft toegekend, gaan de deelnemers in de Werkplaats met elkaar in dialoog. Dan blijkt dat wat door de een als 'relatief eenvoudig' wordt benoemd door de ander als 'zeer complex' wordt gezien. In de gesprekken die daarop volgen worden de betrokken actoren gekarteerd – tot op individueel niveau – en worden

taken, rollen en verantwoordelijkheden expliciet beschreven. Dit wordt gedeeld met de bestuurders van de overheidspartijen en de achterban van andere organisaties. Hoe scherper dit gebeurt, wat enige tijd kost, hoe vlotter het proces daarna verloopt.

Het rapport van WIDS beschrijft enige regiomodellen. De essentie is dat een strategie wordt gevolgd waarbij je van buiten naar binnen werkt. Eerst kijk je naar wat door de deelnemers gezamenlijk als 'zeer complex' is benoemd. Wat is bijvoorbeeld nodig om het script (plan) complex te maken in plaats van zeer complex? Wat maakt het dat we het zeer complex vinden? Welke onzekerheden en onwetendheden dragen daartoe bij? Er kan vervolgens een pilot worden benoemd om in het veld na te gaan hoe 'iets' uitpakt. In het geval van De Blauwe Molen is dit daadwerkelijk benoemd als wenselijk.

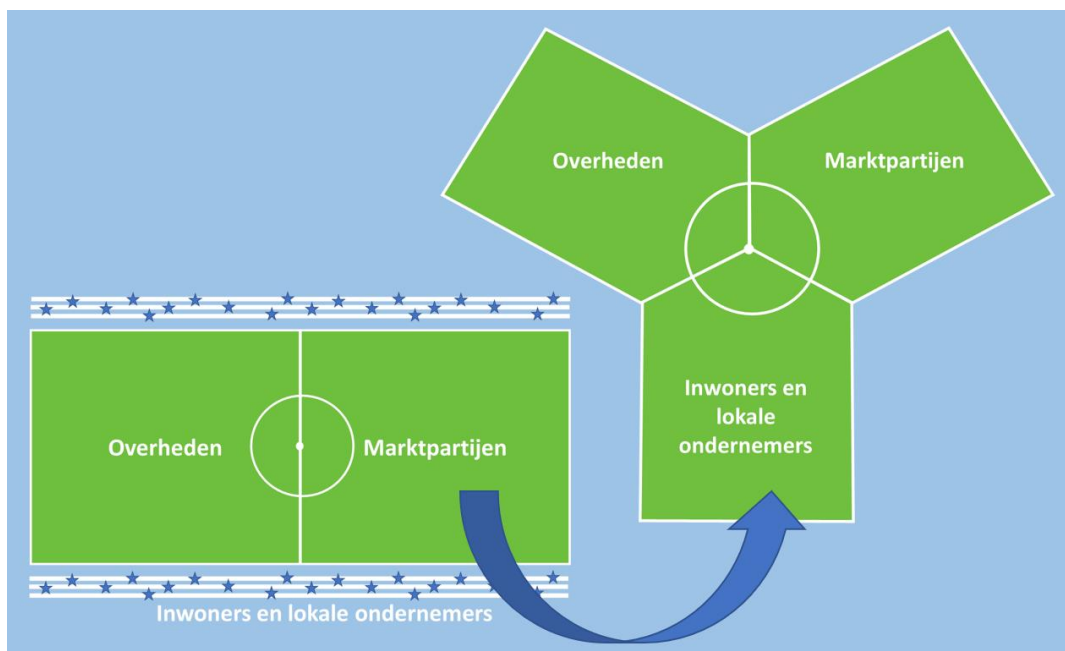
Daarna kun je van geel naar blauw werken. Dat hoeft niet voor het gehele gebied in één keer. Daar waar het model voor alle segmenten lokaal en tijdelijk blauw kleurt, kunnen plannen (ontwerpen) tot uitvoering worden gebracht.

### **7.5 Wanneer toepassen?**

Het is te allen tijde aan te raden aan het begin van een gebiedsproces de taken, rollen en verantwoordelijkheden van de betrokkenen scherp te benoemen. Het theatermodel is daarbij een hulpmiddel.

## 8 Van twee naar drie speelvelden

Het is de moeite waard de [memorie van toelichting](#) op de Omgevingswet te lezen. Deze geeft aan dat het spel tussen overheden enerzijds en inwoners en lokale ondernemers anderzijds sterk gaat veranderen, wat invloed heeft op de wijze waarop we gebiedsprocessen inrichten. De gepresenteerde gereedschappen in de vorige hoofdstukken anticiperen hierop. In dit laatste afrondende hoofdstuk een korte beschrijving van een coöperatieve aanpak.



Figuur 12. Veranderende speelvelden (bron: [De Coöperatieve Samenleving](#))

### 8.1 Memorie van toelichting

Een paar korte citaten uit de memorie van toelichting op de Omgevingswet, waarbij de eerste bij gebiedsprocessen een inkoppertje is.

*“Doordat de opgaven zo nauw samenhangen, wordt het werken vanuit een sectorale benadering – enerzijds ontwikkeling, anderzijds bescherming – steeds complexer.”*

Bij de gereedschappen die beschreven worden in dit rapport, gaat het in alle gevallen om het hanteerbaar maken van deze complexiteit. Daarbij geeft de memorie van toelichting helder aan dat rollen gaan veranderen. Niet alleen de overheid is initiatiefnemer.

*“De regering wenst een paradigmawisseling, waarbij ontwikkelingen en opgaven in de fysieke leefomgeving zelf centraal staan. Vanuit dit perspectief wordt het gemakkelijker te denken vanuit de gebruiker of initiatiefnemer.”*



*“In de derde plaats past een dergelijk stelsel beter bij een veranderende rol van de overheid waarbij initiatieven in de fysieke leefomgeving vooral in de samenleving liggen.”*

## 8.2 Drie speelvelden

In de huidige situatie zijn er twee speelvelden (zie Figuur 12 links). Inwoners en lokale ondernemers zitten op de tribune en mogen zo nu en dan participeren in planprocessen die de overheid initieert. Als we de Omgevingswet daadwerkelijk met succes willen implementeren, vraagt dat om drie speelvelden in plaats van twee (zie Figuur 12 rechts). Inwoners en lokale inwoners vormen dan het volwaardige derde speelveld. Zo kunnen we invulling geven aan een coöperatieve samenleving. Enige uitgangspunten zijn:

- Een gebied wordt gezien als een maatschappelijke onderneming;
- Iedere actie die wordt ondernomen in het gebied voegt gebiedswaarden toe;
- We stellen gezamenlijk nieuwe spelregels op, op basis van Rijnlandse principes, zowel voor ontwikkeling als bescherming.

## 8.3 Rijnlandse principes

Tabel 4 toont enkele verschillen tussen het Angelsaksische en Rijnlandse organisatiemodel. In Europa waren we altijd Rijnlands georganiseerd, maar na de Tweede Wereldoorlog is het Angelsaksische (Amerikaanse) model in Europa gaan domineren.

*Tabel 4. Vergelijking tussen het Angelsaksische en Rijnlandse model*

Angelsaksisch (Amerikaans)	Rijnlands (Europees)
Werkzaamheden organiseren rond de core business	Werkzaamheden uitvoeren in wisselwerking met de context
Normatieve werkwijze	Waardenbenadering
Regel = regel (zoals beperkingen Staatsteun en aanbestedingsverplichting)	Regels moeten worden geïnterpreteerd in de context
Medewerkers zijn ‘human resources’	Medewerkers zijn vakmensen
Managers geven leiding aan medewerkers en bepalen wat ze moeten doen	Leidinggevendenden zorgen ervoor dat medewerkers hun werk goed kunnen doen
Technisch rationele planning domineert, met doelen (“we zetten een punt op de horizon”) en mijlpalen	Adaptieve planning domineert: zelforganisatie binnen kaders (Figuur 7). Geschiedenis werkt door
Sturing vindt plaats op basis van kpi’s (key performance indices) en geïdealiseerde lineaire oorzaak-gevolgrelaties	Sturing vindt plaats op basis van phronesis (praktische wijsheid) door het combineren van expliciete en impliciete kennis
Controlerende overheid	Faciliterende overheid
Inhoudelijk: het optimaliseren van ketens	Inhoudelijk: focus op gebieden

Veel bedrijven, vooral MKB, zijn weer terug bij Rijnlands management, zeker in deze tijd waarin vakmensen schaars zijn. Overheden zijn echter nog volop bezig het Angelsaksische model te implementeren. Er worden in toenemende mate ingewikkelde structuren

opgebouwd om misbruik van regelingen te voorkomen. Wantrouwen domineert. In de memorie van toelichting wordt dit onderkend.

*“Burgers en bedrijven die die regels serieus en consequent naleven, verdienen het vertrouwen van de overheid als toezichthouder. Zo kan gaandeweg meer verantwoordelijkheid gelegd worden bij de initiatiefnemers. Waar initiatiefnemers zelf of door het inschakelen van derde private partijen actief zorgen voor een continue borging van de naleving van regels kan overheidstoezicht aanzienlijk worden teruggebracht. Het is niet alleen een blijk van vertrouwen, maar ook een consequentie van daadwerkelijk verleggen van verantwoordelijkheid naar de initiatiefnemers.”*

Een deel van de borging van overeengekomen spelregels wordt neergelegd in het derde speelveld. Dat wordt echter niet automatisch opgepakt. Er moet wel wat geregeld worden.

#### **8.4 Gebiedscontracten**

Hoe kan het gaan werken? Een eerste stap is dat inwoners en lokale ondernemers in een gebied een rechtspersoon oprichten. [De Coöperatieve Samenleving](#), opgericht in 2015, vooruitlopend op de Omgevingswet, heeft daar een model voor ontwikkeld. Het betreft een *gebiedswaardecoöperatie*. In Noord Nederland (Groningen, Friesland en Drenthe) is er recent een opgericht. Deze bijzondere coöperatie voorziet in een juridisch tapijt waarop niet alleen inwoners en lokale ondernemers kunnen inprikken, maar ook overheden en marktpartijen. Het gaat om de samenwerking tussen de drie speelvelden. Ze moeten dan wel acteren overeenkomstig de overeengekomen Rijnlandse spelregels, verankerd in een gebiedscontract (zie 2.2 en 5.3). Een spelregel kan bijvoorbeeld gaan over wanneer bakens worden verzet. Hierdoor ontstaat het adaptief vermogen dat nodig is voor het goed omgaan met de toegenomen complexiteit.

Controle vindt in dit spel niet meer alleen plaats door de overheid, maar in alle drie velden, overeenkomstig wat in de memorie van toelichting wordt gezegd over de toezichthouder. In de statuten van een gebiedswaardecoöperatie wordt geregeld dat een team van mensen opereert als scheidsrechter, met de bevoegdheid gele en rode kaarten uit te delen. Zij bewaken de spelregels. Mensen en organisaties worden vertrouwd, totdat gebleken is dat ze niet vertrouwd kunnen worden, wat een omdraaiing is van wat we in het heden waarnemen.

#### **8.5 Van ketens naar gebieden**

De laatste rij in Tabel 4 vraagt om enige toelichting. Als we daadwerkelijk een gebiedsgerichte benadering nastreven, is Rijnlands acteren geen optie, maar een noodzakelijkheid.

Ooit waren processen per definitie gebiedsgericht. Mensen ontdekten lang geleden dat lokale samenwerking z'n vruchten afwierp. De bakker bakte brood voor de omwonenden,

zodat niet iedereen z'n eigen brood hoefde te bakken, waardoor de smid zich volledig kon toeleggen op smeedwerk en de timmerman op het bouwen van huizen. Via het principe van zelforganisatie was men in gebieden in staat zichzelf te bedruipen. Grondstoffen die men zelf niet had, werden van verre aangetrokken en geruild voor andere grondstoffen of producten.

Met name vanaf de jaren '60 gingen Angelsaksisch georganiseerde bedrijven hun focus verleggen van gebieden naar ketens. In de ketens van grondstof tot aan eindproduct werden bij iedere schakel transactiekosten in rekening gebracht. Deze kwamen te vervallen als een bedrijf de gehele keten beheerste, en dus producten tegen lagere kosten op de markt kon zetten om tegelijkertijd hogere winsten te realiseren. In dit proces werden kleinere bedrijven opgeslokt door grote bedrijven die steeds omvangrijker werden. We hebben het gezien in het landelijke gebied. Zelfstandige boeren werden in toenemende mate als een schakel opgezogen in de lange voedselketens, waarbij doorgaande optimalisatie van de kostenstructuur resulteerde in situaties waarin ze steeds harder moesten rennen om nog voldoende inkomen te verwerven. Aspecten als verlies aan bodemgezondheid en negatieve gevolgen van toenemende emissies, werden niet in de kostenstructuur meegenomen.

De wal keert het schip. We hebben in de Werkplaatsen geleerd dat inwoners van steden een toenemende interesse ontwikkelen voor lokale producten. Zeker in de Randstedelijke veenweidegebieden biedt dat perspectieven. Bij de Brekkenpolder (hoofdstuk 4) en Polder De Blauwe Molen (hoofdstuk 7) is het lastiger, maar ook daar tekenen zich kansen af. De ketens kunnen korter worden en meer circulair.

Echter, dat is niet toereikend. Er is nog een extra slag nodig. Veel boeren verkleinen hun afhankelijkheid van de grote ketenspelers door lokale markten aan te boren en nevenactiviteiten te ontwikkelen. Ze zijn op zoek naar nieuwe bestaansmodellen, maar dat gebeurt nu vaak op individuele basis. Het wordt krachtiger als ze meer gaan samenwerken en bijvoorbeeld een rol claimen in de energietransitie, wat vraagt om een gebiedsgericht proces. Een coöperatieve samenleving – de stap van twee naar drie speelvelden – biedt daarvoor de juridische basis, voortbouwend op de essenties van de Omgevingswet.

## **8.6 Symptoombestrijding of bronaanpak**

Voor de betrokken overheden die gebiedsprocessen initiëren, gaat het bij de spanning tussen het Angelsaksische en Rijnlandse model vooral over een keuze tussen symptoombestrijding (het reduceren van negatieve effecten) en een bronaanpak (het aan de basis voorkomen dat problemen kunnen ontstaan). Een bronaanpak is complexer. De instrumenten in deze gereedschapskist kunnen helpen gewenste ontwikkelingen binnen deze complexiteit van de grond te krijgen.