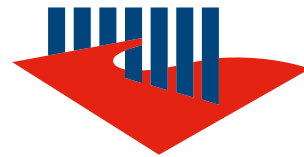


WAARDENMAKERIJ

cahier gebiedsontwikkeling



NEDERLANDBOVENWATER

Ab van Luin
Katrien Termeer
Hans Mommaas
Gerard Breeman
Jules Hinssen

REIZIGER, ER IS GEEN WEG.

DE WEG MAAK JE ZELF, DOOR TE GAAN. STAP VOOR STAP.

Antonio Machado

Inhoud

| | |
|----|---|
| 4 | Voorwoord |
| 6 | 1. Mensen en plekken maken het verschil |
| 11 | 2. Mentaal eigenaarschap |
| 25 | 3. Ontketenen van waarden |
| 37 | 4. Productieve waardenmakerijen |
| 45 | 5. Epiloog |
| 46 | 6. Literatuur |
| 48 | 7. NederLandBovenWater |
| 52 | Colofon |

Voorwoord

Dit cahier gaat over het maken van waarde en waarden. Daarmee staat het met één been in de wereld van moderniteit waarin maakbaarheid steeds is verondersteld. Of dit vandaag de dag dwaze overmoed is, dan wel een nobel en realistisch streven, hangt in sterke mate af van de aard van de waarden waarover we het hebben. Ons economisch stelsel rust op de veronderstelling dat waarde te vermeerderen is door intelligente productie. Maar projecteren we het waardebegrip op ethiek en esthetiek, op het goede, het schone en het waarachtige, dan is het maken van waarden veel problematischer. In het cahier komen beide soorten van waarden aan de orde.

De wereld verandert onder onze handen, en zonder dat we steeds goed begrijpen hoe. De traditionele methoden en processen bij gebiedsontwikkeling produceren nu tamelijk plotseling niet meer voldoende waarde. Stagnatie is het resultaat, met alle leed dat daarvan het gevolg is. Dit dwingt tot heroriëntatie. Daarbij is ook dynamiek van waarden aan de orde. Maar onze kennis

over en inzicht in de wijze waarop esthetische en morele waarden veranderen is zeer beperkt. Als onze waarden onze identiteit vormen, is verschil rijkdom.

Verschillen in waarden, beïnvloeding en inzichten zijn bron van vernieuwing maar ook probleem. De verschillen leveren de variëteit op waarnaar we smachten, maar ook de conflicten die we vrezen. In ieder geval is meervoudigheid van waarden, maar ook van aanspraken op waarheid, definitief ons leven binnen getreden. Er is geen terugkeer meer mogelijk naar enkelvoudige werelden. Eerder in de geschiedenis leidde innovatie tot substitutie, maar nu lijkt het er op dat we vooral over toevoeging moeten praten. Wij leven in een tijd waarin het nieuwe naast het oude verschijnt, maar het oude ook blijft. Daarin te leven moeten we leren. Het cahier staat dan ook met het andere been in een perspectief voorbij de moderniteit van de 20e eeuw.

Zonder waarden heeft ons leven geen betekenis. Waarden drijven ons tot opvattingen en oordelen; opvattingen

en oordelen beïnvloeden ons handelen. Waarden betreffen het goede en het schone. Die samen geven uitdrukking aan de notie van het waarachtige. In een samenleving zijn instituties zingevende arrangementen, omdat ze uitdrukking geven aan onze waarden. Instituties zijn onmisbaar, omdat ze de socialisatie van onze waarden belichamen. Wij beschermen onze waarden door onwaarden, die het slechte en het lelijke veroordelen, te formuleren en in regels vast te leggen. Niet-naleving van deze regels leidt tot sancties op het niveau van de samenleving of delen daarvan.

Wij leven in een meervoudige wereld. Er is meer dan één werkelijkheid, en wij weten dat ook. Geleidelijk hebben we de pretentie opgegeven dat onze perceptie van de werkelijkheid universeel zou zijn. Dat heeft vergaande consequenties voor de wijze waarop maatschappelijke besluiten tot stand komen: het pluricentrisme wortelt uiteindelijk in het besef van en respect voor die meervoudigheid. Dat respect is begrensd: daar waar de universaliteitspretentie

van waarden - de pretentie dat mijn waarden voor iedereen behoren te gelden - domineert, zal de bereidheid ontbreken om de ander 'in zijn waarden te laten'. In dat geval kan er geen sprake zijn van pluricentrisme: macht zal het absolute gelijk ondersteunen. Als uiteenlopende waarden strijdige zekerheden opleveren, is het noodzakelijk de voorwaarden te formuleren waaronder die strijdigheid maatschappelijk is in te passen. Voor zover waarden betrekking hebben op de samenleving, leiden ze mogelijk tot normen, gedragsvoorschriften voor mensen, organisaties en overheden. Waarden bepalen ook onze betrokkenheid bij mensen, organisaties en gebeurtenissen.

Het kan gebeuren dat waarden onderling strijdig zijn. Bijvoorbeeld als geldende normen de waarden van sommigen aantasten. Handelingen of gebeurtenissen conform deze aangetaste waarden worden dan belemmerd of onmogelijk gemaakt. Dit is problematisch, omdat daardoor een deel van de maatschappij niet kan leven volgens de eigen waarden. Het geloof in superiori-

teit leidt tot strevingen naar hegemonie, die tolerantie verdringen.

Maatschappelijke creativiteit bestaat uit inspanningen om voorzieningen, diensten en dergelijke te verzinnen en voort te brengen die in meervoudige waardeoriëntaties voor alle betrokkenen aantrekkelijk zijn. Daarover handelt het cahier.

Wij leven ook aan het begin van een tijdperk waarin het holistische begrip van het goede leven opnieuw is vormgegeven in het streven naar duurzame ontwikkeling. Dit omvat steeds zowel de ecologische en de sociale als de economische dimensie van het bestaan. Wij hadden eerder in de illusie van de specialisatie vergeten dat ieder maatschappelijk ontwerp aan die meerdimensionale toets moet voldoen. Het cahier draagt bij aan hoopvolle bewustwording. Ik prijs het graag bij u aan.

Roel in 't Veld
*Voorzitter Stichting
NederLandBovenWater*

1 Mensen en plekken maken het verschil

De ruimtelijke ontwikkeling bevindt zich in een interessant tijdsgewricht. Veel van wat recent bij gebiedsontwikkeling vanzelfsprekend was, is snel uit zicht verdwenen. Programma's en projecten stagneren en de samenwerking tussen overheden en marktpartijen staat onder druk. Koortsachtig wordt gezocht naar nieuwe richtingen in denken en handelen. De kernopgave is om ontwikkelingen weer op gang brengen en te houden met nieuwe financiële arrangementen en nieuwe coalities tussen publiek, privaat en particulier.

Gebiedsontwikkeling moet daarom opnieuw worden gedefinieerd. Grofweg zijn twee posities in te nemen. De eerste positie is 'vakken vullen'. Dit is de weg terug naar locatien en vastgoedontwikkeling, waarbij de meerwaarde van de meervoudige afweging bij gebiedsontwikkeling wordt losgelaten. In tijden van stagnatie wordt maar al te snel gekozen voor korte termijn resultaten met mogelijk kwalijke gevolgen voor de langere termijn. De sporen van de crisis van de jaren zeventig en tachtig zijn nog in menige stad te zien, met alle kosten van dien voor het herstel van de toen heersende kortzichtigheid. Penny-wise, pound-foolish. Er is behoefte aan een alternatief, duurzamer perspectief.

De tweede positie vraagt ruimte voor het aanboren van de verbinding tussen ondernemende mensen en de waarden van plekken. Vanuit de waarden van gebieden op weg naar nieuwe verdienmogelijkheden die gebieden duurzaam in beweging brengen en houden. NederLandBovenWater, innovatieprogramma gebiedsontwikkeling, onderzoekt wat nodig is om vanuit die tweede positie gebiedsontwikkeling opnieuw betekenis te geven.

Het eerste NLBW-cahier zoomt in op nieuwe en bijzondere verdienmogelijkheden. Het toont aan dat potentieel nieuwe geldstromen door gebieden kunnen stromen op voorwaarde dat hermetisch gesloten sectoren permeabel worden

en op de grensvlakken zich nieuwe waardenketens vormen.

Dit tweede cahier draagt de titel *Waardenmakerij* en vervolgt het spoor dat met het eerste cahier is ingeslagen.

Om te beginnen: wat is voor ons een *waardenmakerij*? In een *waardenmakerij* worden nieuwe waardenketens gemaakt door ondernemende gezelschappen van verschillende mensen vanuit betrokkenheid bij een plek. Waardenketens zijn schakelingen tussen gebiedskwaliteiten, onderling verbonden mensen en door hen geproduceerde producten en diensten.

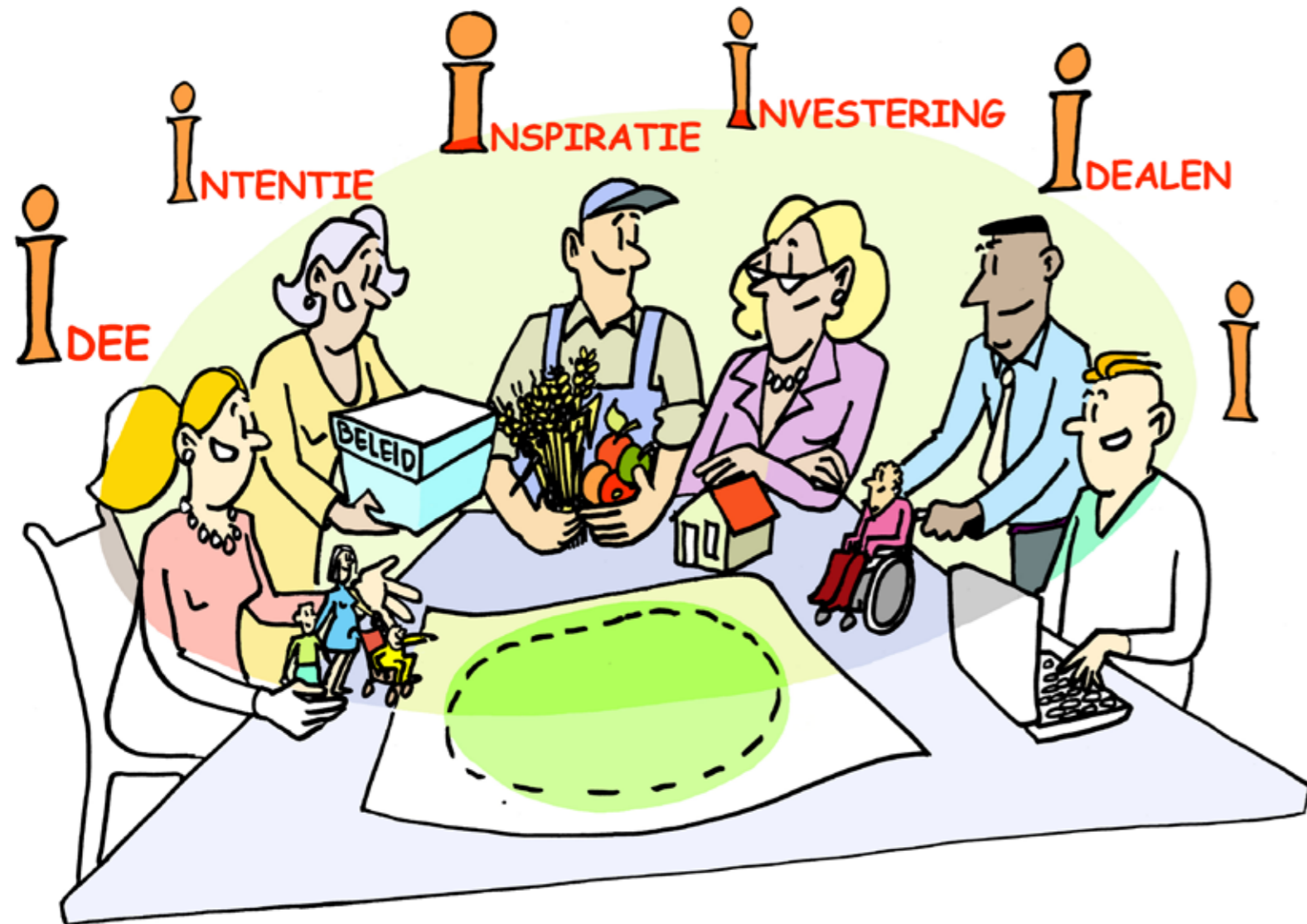
Een waardenmakerij brengt nieuw verdienend vermogen voort, versterkt gebiedskwaliteiten en genereert een collectieve betrokkenheid die wij aanduiden met collectief mentaal eigenaarschap. Deze drievoudige opbrengst lokt vervolgens weer nieuwe ketenrelaties en economische en landschappelijke investeringskansen uit.

In dit cahier analyseren we concrete voorbeelden van waardenketens in hun eigen context om van daaruit te komen tot praktische strategieën. Dit cahier thematiseert drie vraagstukken die wij achtereenvolgens zullen behandelen.

In de eerste plaats: gebiedsontwikkeling is mensenwerk. Zonder de aanwezigheid van een collectief van mensen dat zich, om mogelijk uiteenlopende redenen, verbonden voelt met een plek, hebben trajecten - als die al niet stagneren - een lage meerwaarde. We hebben de mogelijkheden onderzocht van *mentaal eigenaarschap*, het vermogen van mensen om collectieve ambities voor een gebied te ontketenen, te ontwikkelen en te behouden. Menselijke drijfveren blijken meervoudig. Hoe komt deze collectieve kracht tot stand en hoe is deze op te schalen naar gebiedsontwikkeling zonder dat het enthousiasme van individuele mensen verloren gaat? In hoofdstuk 2 wordt deze vraag beantwoord.



...vakken vullen...



...verschillige mensen...

Het begint met verschillende mensen

Of het nu komt, omdat het 'oude geld' op is en overheid en markt hun kracht aan het verliezen zijn. Of omdat de 'civil society' aan ruimte terug wil veroveren wat in de loop van de tijd door overheden en markt ont-eigend is. Of omdat voorbij een eerdere economie van de schaarste en met een hoog opgeleide bevolking de tijd van de actieve zelfsturing aanbreekt, zoals filosofen als Peter Sloterdijk en Arnold Cornelis en sociologen als Anthony Giddens en Ulrich Beck hebben voorspeld, ook in het domein van de ruimtelijke ontwikkeling is een almaar groeiende (onder)stroom van lokale en regionale initiatieven waarneembaar. Het gaat om gezamenlijke initiatieven van burgers, ondernemers, maatschappelijke organisaties en ook van overheden die in onderlinge verbondenheid aan de slag willen. Het betreft niet alleen kleinschalige, lokale burgerinitiatieven. Ook regionaal en (inter)nationaal opererende ondernemingen werpen zich op als medeverantwoordelijken voor gebiedsontwikkeling. In veel gevallen nemen overheden nog steeds als eerste het initiatief, zoals de gemeente Rotterdam met Hoboken of de provincie Noord-Brabant met de Levende Beerze, maar steeds vaker gebeurt dit vanuit het besef dat ook gemeenschappen van burgers een leidende rol kunnen nemen. Anders is het betreffende project gedoemd te mislukken. Het relevante punt is niet wie het initiatief moet nemen, maar of de wil er is om te verbinden.

Naast een roep om méér overheid, dan wel de luidere roep om nog meer markt - vreemd genoeg lopen beide vaak parallel - is er een derde bron: betrokken mensen, die niet louter object of functionaris willen zijn, die hun onverschilligheid laten varen en besluiten met elkaar ergens werk van te maken. Een collectief besluit vanuit een variëteit aan diep gevoelde intenties. Ontzieling is een probleem van veel instituties, stelt Wim van de Donk, commissaris van de Koningin in Noord-Brabant (Van de Donk). Er zijn overal bezielde mensen die collectief mentaal eigenaarschap tonen

voor hun plek en ketens van toegevoegde waarden smeden. Het gaat niet om een tegenstelling tussen functionarissen en bezielde mensen. Kern is dat bezieling een waarderende en waardevolle positie inneemt naast formele posities en rollen die mensen innemen. Mens is meer dan functionaris-zijn. Mensen mogen en willen daarop worden aangesproken.

Het tweede thema vloeit logisch voort uit het eerste. Voor ons zijn plekken de aangrijpingspunten voor duurzame gebiedsontwikkeling, waar vanuit mentaal eigenaarschap nieuwe people-planet-profit-waardenketens worden gesmeed, resulterend in nieuw verdienvermogen en waardenvermeerdering in de vorm van welzijn en nieuwe landelijke en stedelijke gebiedskwaliteiten. Duurzame ontwikkeling is hiermee zowel inzet als resultaat.

Het collectief vermogen van mensen om dergelijke waardenketens zelforganiserend te vervaardigen leidt tot een duurzame verankering van investeringen.

In dit cahier schetsen we in hoofdstuk 3 een aanpak hoe je in specifieke omgevingen met hun eigen combinaties van spelers waarden kunt ont- en herketenen.

Plekken van waarde vertellen het verhaal

Als het begint bij verschillende mensen, dan gaat het over plekken. Plekken waar mensen wonen, leven, werken en verblijven. En waar zij hun levensverhaal opbouwen met steeds nieuwe ervaringen. Het gaat om wijken, steden, regio's, landen. Die plekken van waarde krijgen gestalte te midden van stromen. Stromen van mensen en goederen, van geld, van water, van ideeën en energie (Castells).

Van oudsher ontlenen mensen hun verbondenheid met plekken aan de manier waarop steeds wisselende stromen op een gebied inwerken en met elkaar plekspecifiek worden verknoopt. Dat is op zichzelf niets nieuws. Veel van onze middeleeuwse steden zijn ontstaan op het grensvlak van natuurlijke handels-, voedsel- en mensenstromen, om die

plekken vervolgens te vullen met betekenis en betrokkenheid, met identiteit en continuïteit. De toegenomen fysieke, communicatieve en sociale mobiliteit heeft ertoe geleid dat mensen vandaag de dag welhaast permanent aan de slag zijn om veranderende stromen van arbeid, kennis, energie, voedsel, investeringen naar zich toe te trekken. Paradoxaalwijs leidt dit ertoe dat de authenticiteit van plekken en het 'aanpassingsvermogen' eerder van meer dan van minder belang wordt. En dat staat of valt vervolgens weer met het vermogen van betrokken mensen om die authenticiteit te doorgronden ten einde op grond daarvan te komen tot nieuwe waardenketens.

De ontwikkelvraag is dan: welke mensen kunnen waarden aan een plek toevoegen, zodat deze plek kan blijven groeien? Hier zitten drie inherent met elkaar verbonden momenten in: het doorgronden van relevante gebiedskwaliteiten, de betrokkenheid van mensen ten opzichte van elkaar en een plek en het vermogen tot het ontwikkelen van nieuwe activiteiten in het licht van opkomende markten. Voor de verbinding van die drie momenten is organisatie- en ontwikkelvermogen nodig.

Ontwikkeling vangt dus aan bij wat er al is en probeert datgene wat er is van nieuwe waarden te voorzien, te waarderen. De gebiedskwaliteiten van stad en land, de waardigheid van mensen, sociaal-culturele structuren, maar ook ondernemerswaarden - staan centraal en worden verbonden met nieuwe economische kansen. Uiteindelijk was ook John Maynard Keynes van mening dat economie maatschappelijke waarden dient te verwezenlijken.

Het mobiliseren van mentaal eigenaarschap en het verwaardigen van waardenketens vraagt om een 'tussenruimte'. Deze is enerzijds verbonden met de wereld van overheden, procedures, regels enerzijds en anderzijds met de sociale leefwereld van alledag, maar valt er niet mee samen. Het is de beweeglijkheid van ondernemingszin en de creativiteit van mensen om kansen om te zetten in maatschappelijke meer-

waarde. Een waardenmakerij heeft die tussenruimte nodig én vormt deze.

Hiermee wordt het derde vraagstuk gethematiseerd. Waardenmakerijen kunnen niet vanuit blauwdrukken worden ontworpen. Ze zijn afhankelijk van de context van de plek, van de opgaven die daar spelen en van de manier waarop ondernemende mensen bij elkaar komen. Welke strategieën voor productieve waardenmakerijen kunnen worden ingezet? We sluiten het cahier af met dat wat we daarover tot nu hebben ontdekt in concrete praktijken.

Waardenmakerijen veronderstellen coalities van overheden, ondernemers, burgers en maatschappelijke instellingen in verschillende constellaties: collectief mentaal eigenaarschap van plekken. Dat collectief van mensen ontwikkelt een toekomstperspectief dat zij de moeite waard vindt; in de taal van onze programma *panorama* geheten. Ze investeren afzonderlijk en met elkaar geld, tijd en energie in een gebied om die toekomst dichterbij te brengen. Dat alles mogelijk te maken vraagt een bijzonder setting. Die setting is de waardenmakerij. In dit cahier laten we opkomende, ondergaande en potentiële waardenmakerijen zien. Door ze een naam te geven, ontwikkelt zich gevoeligheid en alertheid voor wat opkomt in het veld van gebiedsontwikkeling in de nieuwe realiteit. Als we waardenmakerijen belangrijk vinden, zouden we daarop kunnen sturen en het toeval een handje kunnen helpen.

Dit cahier is geschreven voor mensen, die op zoek zijn naar zelforganiserende gezelschappen die gebieden het vermogen kunnen geven zich duurzaam te ontwikkelen. Dit zijn burgers, ondernemers, bestuurders, ambtenaren, adviseurs en anderen die zichzelf in stelling brengen als initiatiefnemer voor een waardenmakerij, als coproducent van duurzame waardenketens, of als ondersteuner die een waardenmakerij voedt bij het tot leven komen en het in leven blijven. Die zich opstellen als mentaal eigenaar van een plek en van verbinding met anderen.

Mentaal Eigenaarschap

Mensenwerk in de polder

Gebiedsontwikkeling is mensenwerk. Mensen vol passie voor hun gebied kunnen bergen verzetten. Bij de herontwikkeling van de Westflank Haarlemmermeer hebben drie gepassioneerde ondernemers het concept van de Buurderij ontwikkeld, 'een boerderij met burens' [zie kader]. Zij willen het landelijk gebied beheren en daarbij burgers betrekken die rondom het gebied wonen. De Buurderij biedt biologische landbouw, nieuwe fiets- en wandelpaden, waterberging, kunst en verschillende andere recreatieve voorzieningen ('onthaasting'). Dit project heeft een doordachte businesscase met een innovatieve vorm van financiering. Het combineert verschillende waarden en verbindt mensen met elkaar. De initiatiefnemers willen dat 'omwonenden het gevoel hebben dat de Buurderij van hen is, en grote waarde heeft voor hun woonplezier.' Deze ondernemers zochten bewust naar aansluiting bij de gebiedsontwikkeling Westflank Haarlemmermeer. Zij hadden natuurlijk ook hun energie kunnen steken in verzet tegen toekomstige grondonteigening. Ze kozen echter voor de ontwikkeling van een alternatief concept, waarmee ze een aantal waarden creëerden waarvan veel mensen zouden kunnen genieten en profiteren. De gebiedsontwikkeling zagen ze als kans om hun ambities te realiseren. Bij het inpassen van de Buurderij in het grotere ontwikkelingstraject van de Westflank Haarlemmermeer verminderde echter het enthousiasme. De overheden kozen ervoor om eerst allerlei interne zaken op elkaar af te stemmen. Het gevolg is dat de vaart uit de ontwikkeling van de Buurderij is gehaald. De ongeduldige ondernemers hebben lange tijd niet gehoord hoe het nu verdergaat met de Haarlemmermeer. De ondernemers zijn hierdoor enigszins onverschillig geraakt over de totale voortgang.

Hetzelfde dreigde te gebeuren in de Overdiepse Polder [zie kader]. Ook daar was een ambitieuze groep agrariërs met een

goed gebiedsconcept. Ook dit concept bleek in eerste instantie niet echt omarmd te worden door de formele instanties met hun plannen en procedures. De mensen hielden echter vol, ze wisten opeenvolgende gedeputeerden enthousiast te maken en creëerden een actief netwerk. Zij zochten aansluiting bij een grotere gebiedsontwikkeling, namelijk die in het kader van Ruimte voor de Rivier. Toen het voormalige ministerie van V&W jaren later behoefte had om zichtbare successen te boeken in zijn Ruimte voor de Rivier aanpak, maakte ze dankbaar gebruik van het vergevorderde proces in de Overdiepse Polder. Het kreeg de status van 'koploperproject'. Daarbij koesterde het ministerie zorgvuldig het door de mensen in het gebied ontwikkelde concept, netwerk en leiderschap.

Energie van enkele individuele ondernemers is prachtig, maar gebiedsontwikkeling is het werk van een veel groter aantal mensen en organisaties. De uitdaging is deze kleine en vaak lokale waardenketens te verknopen met andere waardenketens in het gebied, zodat synergie ontstaat. De vraag is: hoe krijg je een dergelijke verknoping en opschaling georganiseerd, zonder dat het enthousiasme van ondernemende ondernemers en burgers verloren gaat? Een complicerende factor daarbij is dat we in de Nederlandse polder allerlei 'gebiedsontwikkelings'-routines hebben ontwikkeld die zich niet automatisch voegen naar de ambities van zelforganiserende groepen van burgers en ondernemers. Maar er is ook een andere kant van de medaille. Er zijn ook vele gebiedsontwikkelingsplannen waarbij ambitieuze overheden op zoek zijn naar ontwikkelkracht en realisatievermogen. Voorbeelden hiervan zijn de Zuidwestelijke Delta en de Levende Beerze. Hier zijn waardenketens voor het gebied al uitgedacht en het is zoeken naar ondernemers die hierin willen participeren. Hier is downscaling aan de orde. Hoe verknop

Hemmemapark Berlikum

In Berlikum (Fr.) zijn bewoners van het dorp eigenaar en beheerder van een park van zeven hectare met waterpartijen, boomgaarden en een landgoed met woningen. De woning-eigenaren betalen de helft van de beheerskosten (groenaandelen). De andere helft betalen de inwoners via Dorpsbelangen (80% lidmaatschap). De aankoop van de gronden (acht eigenaren) en grondruil, de bouw van woningen ('rood voor groen'), ontwerp en inrichting van het park en fondsenwerving waren volledig in handen van particulieren. De gemeente heeft gefaciliteerd met vergunningen en bestemmingsplan-procedure. Geen burgerparticipatie, maar overheidsparticipatie in een burgerinitiatief.

Matthé van Hout, initiatiefnemer, heeft een geschiedenis van particulier waarden maken in Berlikum. In de jaren tachtig heeft hij met een werkgroep het dorp met iepen aangetekend. De Berlikummers - met waarden als hard werken, aanpakken, kleinschalig ondernemen, samen een klus klaren - hadden weinig aandacht voor de inrichting van hun dorp. In de jaren zeventig was Berlikum door het verlies van de veiling, het sluiten van de landbouwschool en het failliet van vele kleinschalige gaardenierbedrijven in een negatieve spiraal terechtgekomen. 'Het dorp zag er uitgeleefd uit,' vond Matthé, 'en kon wel een opknappert gebruiken.' Korter gezegd 'een mentale trap onder het gat'. In de jaren negentig werd door een werkgroep van Dorpsbelangen een dorpsvisie gemaakt met het baggeren, bevaarbaar maken en herinrichten van de Oost-Indische Opvaart, met het aanleggen van een cultuurhistorisch fietspad door zeven dorpen en met de inrichting van het Hemmemapark, op de plek van een verdwenen landgoed en verwijzend naar de vroegere gemeenschappelijke weide, de bureweide. In de loop van de jaren zijn alle drie initiatieven volledig door particulieren in afzonderlijke werkgroepen gerealiseerd.

Het Hemmemapark is ontwikkeld toen Berlikum weer wilde groeien met de komst van grootschalige kastuinbouw. Het dorp moest aantrekkelijker worden voor nieuwe inwoners met een park dat bescherming bood tegen de stoere zee-wind. Er was bij bewoners behoefte aan een wandelgebied en aan het behoud van cultuurhistorische waarden in de zogenaamde 'oude wereld'.

Het ontwikkelen, realiseren, bezitten en beheren van een gebied, zoals het Hemmemapark, door bewoners is uniek in Nederland. Het zijn activiteiten die doorgaans op het bordje van de gemeentelijke overheid liggen. 'We hebben optimaal gebruikgemaakt van de aanwezige kennis bij dorpingen, kennis die niet binnen het gemeentelijk apparaat te vinden is. Dat we de gronden konden verwerven, en ook nog tegen een aanvaardbare prijs, komt omdat de relatie tussen bewoner en mede-bewoner een andere is dan tussen overheid en grondbezitter. In het laatste geval kom je toch in een onderhandelings-situatie om de hoogste prijs te incasseren. Het beheer kan goedkoop met onbetaalde menskracht als je je eigenaar weet en voelt van gemeenschappelijk bezit.'

Het Hemmemapark is een treffende illustratie van waarden toevoegen aan wat al van waarde is. En van wat waardenmakers met elkaar tot stand kunnen brengen met passie, gemobiliseerde kennis en kunde en volharding. Stap-voor-stap wordt ingebracht wat passend en nodig is. Het Hemmemapark kan zich doorontwikkelen; een nieuw ontsluitingspad door boerenland kan worden toegevoegd. Er is collectief (mentaal) eigenaarschap geïnstalleerd en er zijn kosten bespaard. Bovenal is er een nieuwe 'meent' gekomen.

Hemmemapark is met subsidiegelden (plattelandsonwikkeling) in een andere tijd ontwikkeld. Toch kan de aanpak betekenisvol zijn in deze tijd met minder fondsen.

je een gebiedsdekkend waardenconcept met businesscases van ondernemers, zonder je innovatieve visie uit het oog te verliezen? Mentaal eigenaarschap zien wij als een belangrijke sleutel voor het ontwikkelen en realiseren van regionale waardenketens in gebiedsprojecten. Mentaal eigenaarschap gaat over verbondenheid met het gebied, ambities, collectieve intenties, drijfveren, doorzettingskracht en vertrouwen. Het raakt daarmee de 'softe' kant van gebiedsontwikkeling. Mentaal eigenaarschap is een harde voorwaarde voor maatschappelijke waardencreatie. We durven zelfs de stelling aan dat het ontbreken van mentaal eigenaarschap een belangrijke oorzaak is voor het vastlopen van vele gebiedsontwikkelingsprojecten.

Het concept mentaal eigenaarschap

Met mentaal eigenaarschap bedoelen we dat mensen hun onverschilligheid laten varen en werk maken van leefbaarheid en ontwikkelkracht van hun gebied. Niemand dwingt mensen tot mentaal eigenaarschap. Ze doen het vanuit eigen overtuigingen, passie en ambities (Breiting). Omdat niemand alleen een gebied kan ontwikkelen en beheren, overstijgt mentaal eigenaarschap het individuele niveau [zie kader: Alleen vang je hazen, samen vang je herten]. Het is altijd iets gezamenlijks en het vergt vruchtbare verbindingen tussen zowel mensen onderling, als tussen mensen en hun gebied. Het bouwen en koesteren van onderling vertrouwen is daarbij essentieel. Uiteindelijk zal het leiden tot collectieve intenties: 'Wij gaan ons inzetten voor ons gebied.' Ambities, gezamenlijkheid, vertrouwen en collectieve intenties vormen de basiselementen van mentaal eigenaarschap. Hieronder lichten we deze vier basiselementen toe.

Ambities

In veel gebiedsontwikkelingsprojecten zijn individuele burgers of ondernemers te vinden met ambities voor het gebied. Zij voelen zich mentaal eigenaar van een idee of

concept dat bijdraagt aan de verbetering van de fysieke leef-omgeving; zij zijn vaak sterk gemotiveerd om hun ideeën te realiseren. 'Zich mentaal eigenaar voelen' betekent dat mensen er diep van overtuigd zijn dat zij iets waardevols in handen hebben dat raakt aan hun identiteit en dat ze met al hun energie proberen te realiseren. Ambitie komt vaak voort uit diepgevoelde passie of bezieling. Zo was er een stedenbouwkundige die het concept van een nieuw Wieringerrandmeer bedacht [zie kader]; een bewoonster die met het idee kwam om de vervallen wagenwerkplaats van de NS in Amersfoort te hergebruiken [zie kader] en bewoners van Berlikum die hun dorp nieuw leven wilden inblazen [zie kader]. Deze mensen gaan met hun ambities de markt op en proberen koppelingen te realiseren met andere mensen, ideeën, problemen of budgetten. Op deze manier vormen ze kleine netwerken. Zo wist de genoemde stedenbouwkundige de gemeente Wieringen te inspireren door een koppeling te leggen tussen zijn idee en hun urgenties.

Gezamenlijkheid

Mentaal eigenaarschap is meer dan een optelsom van ideeën van enkele individuen. Bij gebiedsontwikkelingen gaat het om het ontwikkelen van waardenketens die het vermogen van individuele actoren overstijgen. Het gaat erom dat een gemeenschap zich eigenaar voelt: 'a community of ownership'. Collectief eigenaarschap betekent niet dat mensen allemaal hetzelfde willen. Dat zou de dood in de pot zijn. Integendeel, de kracht van collectief mentaal eigenaarschap is juist ook dat het gebruik weet te maken van een variatie aan doelen en ideeën. In de Overdiepse Polder kwam bijvoorbeeld een verbinding tot stand tussen doelen als waterberging, bedrijfscontinuïteit, schaalvergroting en innovatieve ruimtelijke ontwikkeling. Wat bovendien bijzonder was, was dat alle agrariërs uit het gebied meededen, terwijl vanaf het begin helder was dat een aantal van hen zou (moeten) verdwijnen. Het Hemmemapark is er gekomen, omdat het voor-

Wagenwerkplaats Amersfoort

De Wagenwerkplaats, sinds 1903 een onderhoudsbedrijf van de NS van 50 ha, gelegen aan het station van Amersfoort, sluit in 2000 haar poorten. Vervolgens zet in en vandalisme treedt op. Op 3 april 2007 laten bewoners uit het aangrenzende Soesterkwartier voor 700 mensen in een bruisend feest zien welke waarden met de Wagenwerkplaats aan Amersfoort kunnen worden toegevoegd. NS en gemeente Amersfoort sluiten zich aan bij dit initiatief voor de gebiedsontwikkeling. De gemeenteraad stelt in oktober 2008 de visie vast als uitgangspunt voor bestemmingsplan en ruimtelijke herinrichting.

Anno 2011 huisvest de Wagenwerkplaats een landschapsarchitectenbureau, het hoofdkantoor van de Cliniclowns, een dependance van een beveiligingsschool, een circus dat haar accommodatie tevens ter beschikking stelt aan een hogeschool, een jeugdoperahuis, een evenementenorganisatie, een culturele jongerenorganisatie, werkplaatsen, ateliers. En daarnaast zijn er initiatieven van bewoners als Verkeers- tuin, Wagenspeeltuin, Stichting Groene Spoor en Vereniging Duurzaam Soesterkwartier. In 2012 zullen de eerste woningen worden gebouwd. De Wagenwerkplaats is aangekomen op haar nieuwe bestemming. Met het oog op een nieuw begin, wel te verstaan.

Joke Sickmann, initiatiefnemer en bewoner van het Soesterkwartier, verzet zich in 2003 tegen de sloop van de portierswoning. Een strijd die verloren werd en bij velen de moed in de schoenen deed zakken. Niet bij Joke: 'Waarom zou het NIET kunnen? Mensen denken te snel dat ze onmachtig zijn.' Ze richt zich nu op het gehele complex van de Wagenwerkplaats en ze slaagt erin anderen enthousiast te krijgen voor het behoud en herinrichting van de monumentale panden. Een burgerinitiatief wordt bij de gemeente ingediend. Bewoners, NS, gemeente en hogeschool ontwikkelen, gesteund door procesbegeleider Cees Anton de Vries (Habiforum/RnR) gefocust concrete activiteiten. De eerste huurders die-

nen zich aan. Vandalisme en diefstal stoppen als er een beveiligingsschool komt.

De gemeentelijke ambtenaar Heino Abrahams zorgt voor de formele verankering van wat vanuit informele netwerken ontstaat. Joke blijft deze netwerken bestoken en voeden. Burgemeester en een gemeenteraadslid, later wethouder, zijn ambassadeurs. Geleidelijk opent zich dat wat de Wagenwerkplaats is en kan worden: Broedplaats voor maatschappelijke ontwikkeling, creativiteit en innovatie. Steeds in beweging. Steeds vernieuwend.

De gedachte gezamenlijke maatschappelijke onderneming van NS, gemeente en bewoners is er niet gekomen. Wellicht te hoog gegrepen. Bij de NS vallen formeel eigenaarschap en mentaal eigenaarschap van de Wagenwerkplaats (nog) niet samen. Wel wordt in een informele regiegroep programma-tisch op ontwikkeling en beheer gestuurd, worden nieuwe huurders verwelkomd, dan wel afgewezen. De NS investeert en geeft bewoners de gelegenheid om in nog niet opgeknapt gebouwen initiatieven te ontplooiën. Wethouder Mirjam Barendrecht zet de gebundelde ontwikkelkracht van bewoners, ondernemers en gemeente door op ander plekken in Amersfoort, zoals het Oliemolenkwartier, waar de gemeente eigenaar is. 'Mijn intentie is de kracht van de stad te benutten en te ontwikkelen.'

De Wagenwerkplaats is er gekomen doordat het gebied verloederde en wachtte op een nieuwe bestemming. De eigenaar hield zich vanwege externe veiligheid afzijdig, waardoor premature plannen op tafel konden blijven liggen om te groeien. De status van industrieel erfgoed gaf een positie. De mix van competenties en vakkennis bij de vele spelers creëerden concrete resultaten. En wat beweegt Joke Sickmann als niet aflu-tende waterdrager, zoals ze zelf zegt: 'Mensen worden betere mensen, als ze trots zijn op waar ze leven.'

zag in twee behoeften: het dorp aantrekkelijker maken voor glastuinders vanuit het Westland en het honoreren van het verlangen van de huidige bewoners naar een wandelgebied rond het dorp met het behoud van de oude cultuurhistorische waarden. Wat mensen bindt, is hun verbondenheid met het gebied en de gedeelde intentie om de kwaliteit van dat gebied te verbeteren, opdat er ook meer mogelijkheden ontstaan voor economische waardecreatie.

Lastig is dat bij de beweging van het individuele naar het collectieve, of van de kleine schaal naar een grotere schaal, het mentaal eigenaarschap kan verdwijnen. De ambitie voor een gebied die er op kleine schaal is, verdwijnt dan wanneer er 'opgeschaald' wordt. Zo meende de gemeente Wieringen dat zij te klein was voor het project Wieringerrandmeer en droeg ze de regie over aan de provincie. Deze ging daar vervolgens zodanig mee aan de slag dat vele bewoners zich niet meer herkenden in het uiteindelijke plan: ze deelden de ambities niet en vonden de plannen megalomaan en vervreemdend. In dit proces hebben burgers van Wieringen, het Wierings Beraad, nog wel een poging gedaan om de regie terug te pakken door met een kleinschaliger versie te komen, maar zij voelden zich hierin niet erkend. De consequentie was een verschuiving van mentaal eigenaarschap naar hindermacht. Ook die hindermacht kan de vorm krijgen van een gezamenlijke passie, namelijk hoe zorgen we er met elkaar voor dat dit niet gebeurt in ons gebied.

Vertrouwen

Gebiedsontwikkeling is werk van verschillende mensen. Dit vraagt om afstemming over doelen en ook om onderling vertrouwen. Wanneer mensen spreken over vertrouwen, hebben zij gunstige verwachtingen van elkaars gedrag of van de uitkomst van een project (Breeman). Die gunstige verwachtingen zijn erg belangrijk, omdat gebiedsontwikkelingsprojecten altijd gepaard gaan met veel onzekerheden. Er

zijn altijd genoeg redenen om te twijfelen en af te haken. Het creëren van vertrouwen is dan ook een actief proces. Vertrouwen is altijd gericht op iets (O'Neill). Meestal is dit een andere persoon, maar het kan ook iets abstracts zijn zoals 'een innovatief concept', 'de gemeente', de 'businesscase' of 'de plannen van de provincie'. Vertrouwen is subjectief. Een argument dat voor de ene persoon een reden kan zijn om een beleidsplan te vertrouwen, kan voor de ander juist een reden zijn om een plan te wantrouwen. Die redenen moeten aansluiten bij de belevingswereld van de betrokken actoren (Termeer).

Bij aanvang van de ontwikkeling van de woonwijk Rijen-burg hadden grondeigenaren en de gemeente Utrecht om totaal verschillende redenen vertrouwen in het project. Grondeigenaren zagen een mooie gelegenheid om zaken te doen en de gemeente Utrecht zag een prestigieus project verwezenlijkt. Toen door de veranderende economische context het vooruitzicht op winst kelderde en grondprijzen daalden, sloeg dit vertrouwen om in een strijd om de schade te beperken. De vertrouwensbasis bleek te zwak om deze tegenslag collectief op te vangen. In de Overdiepse Polder bleef het onderlinge vertrouwen tussen de agrariërs juist wel bestand tegen tegenslag. Ondanks de aanvankelijke tegenkracht vanuit bestaande beleidskaders bleven ze vertrouwen houden in hun mensen die hun gemeenschappelijk plan naar buiten toe verdedigden.

Gebiedsontwikkeling is altijd met risico's en onzekerheden omgeven. Om toch de sprong in het diepe te kunnen wagen is het belangrijk dat mensen het idee hebben dat de andere partners er met goede intenties in zitten. Vertrouwen is een essentiële en vruchtbare bodem waarin het collectief mentaal eigenaarschap kan groeien. Natuurlijk moet de zakelijke kant ook juridisch en financieel goed worden afgedekt. Echter, contracten kunnen vertrouwen niet vervangen. Bovendien kunnen te gedetailleerde contracten of te dicht getimmerde plannen een averechts effect hebben en daarom als teken van



...collectieve intenties...

argwaan beleefd worden. Een van de grootste bedreigingen voor het vertrouwen is het te sterk formaliseren van regels en procedures, zodat eigen initiatief en eigen verantwoordelijkheid worden weggenomen. Wat lastig is aan het bouwen van vertrouwen, is dat er pas over vertrouwen gepraat wordt als er al sprake is van een vertrouwensprobleem. Vaak is het dan al te laat.

Collectieve intenties

Bij gebiedsontwikkeling is altijd sprake van een grote variatie aan individuele ambities en daarmee verbonden intenties. Collectief mentaal eigenaarschap is aanwezig wanneer betrokkenen intenties delen, zoals overtuigingen, wensen, verwachtingen, zorgen, enzovoorts. Het valt waar te nemen doordat mensen zich dan letterlijk uitdrukken in wij-zinnen.

Een collectieve intentie is dan ook meer dan alleen de optelsom van individuele intenties (Searle). Het betekent dat verschillende mensen handelingen verrichten in het kader van een gemeenschappelijke activiteit, zoals de gemeenschappelijke ontwikkeling van een gebied. Het gaat er dan niet om dat 'ik me inzet voor het gebied en dat ik vertrouwen heb in het project,' maar dat 'wij ons inzetten voor ons gebied en dat wij vertrouwen hebben in ons project.' De gebiedsontwikkeling Greenport Venlo is hiervan een goed voorbeeld. Nog voordat het gebied in de Nota Ruimte werd aangewezen als Greenport, was er al een gebiedsontwikkelingsproces op gang gekomen. Het startte met vier ondernemers die in het café hun zorgen uitspraken over de teloorgang van hun gebied. Ze zochten contact met overheden, onderzoekers en maatschappelijke organisaties en startten een gebiedsontwikkelingsproces. Gezamenlijk ontwikkelden ze een visie voor het gebied die de basis vormde voor allerlei innovatieve projecten op het raakvlak van tuinbouw, logistiek en milieu. Behalve als betrokkenen bij de organisaties waarvoor ze werken, duiden de initiatiefnemers en anderen in dit netwerk zich ook aan als 'Greenporter'. De kunst bij het ontwikkelen

van mentaal eigenaarschap is om ruimte te bieden voor meer-voudige betrokkenheden of identiteiten: ik ben Greenporter en kennismakelaar, ik ben Greenporter en bestuurder, ik ben Greenporter en tuinder.

Terpen in de Overdiepse Polder

Op 1 juli 2011 werd de eerste terp in de Overdiepse Polder (550 ha tussen Bergsche Maas en het Oude Maasje bij Waalwijk) bouwrijp opgeleverd. Ruim tien jaar geleden lazen de boeren in de krant dat hun polder bij hoog water onder water zou worden gezet. In plaats van tegen het plan van de staatssecretaris van V&W te ageren, bedachten de boeren zelf hun terpenplan om in geval van hoogwater, gemiddeld één keer in de vijftig jaar, de voeten droog te houden en economisch vitaal te blijven: tweevoudige waardecreatie. Om schaalvergroting mogelijk te maken zijn boeren uitgekocht. Van de oorspronkelijk zeventien boerenbedrijven zullen er acht op terpen staan in 2015.

Het heeft tot 2007 geduurd voordat het ministerie, Rijkswaterstaat en het waterschap het mentale eigenaarschap bij zich toelieten. Sterker nog: het moest worden ‘veroverd’.

In 2000 wordt het terpenidee gepresenteerd aan de Brabantse gedeputeerde Jan Boelhouwer. Hij omarmt onmiddellijk het particuliere initiatief en brengt het als innovatieproject in de Bezinningsgroep Water, onder leiding van Neelie Kroes. Onder de vlag en met middelen van de stichting Habiforum, innovatieprogramma gebiedsontwikkeling, wordt het als spiegelproject verder gedragen. Alle boerenfamilies richten samen een vereniging op. Twee voormannen, Sjaak Broekmans en Nol Hooijmaaijers, kunnen tot op het laatst namens alle boeren gezaghebbend optreden.

Peter van Rooy, eerst als secretaris van de Bezinningsgroep, later vanuit Habiforum, verbindt als ‘onafhankelijke’ de formele bestuurlijke netwerken en de informele van bezinningsgroep en boeren. In diverse publicaties, tijdens vele lezingen en congressen wordt Overdiepse Polder uitgedragen en belangrijk gemaakt. Drie opeenvolgende gedeputeerden tonen zich door dik en dun vaandeldragers van het terpenplan. Neelie Kroes acteert op de achtergrond als het nodig is om snelheid in de ministeriele besluitvorming te bewerkstelligen.

Het Programma Ruimte voor de Rivier gaat in 2007 van start. Na verloop van tijd is er behoefte aan daden in plaats van woorden, aan een icon. Overdiepse Polder is door het vele voorwerk al vergevorderd en kan in die behoefte voorzien. Het wordt het eerste koploperproject. In 2007 gaat de planstudie onder leiding van de provincie van start. De Tweede Kamer besluit financiële middelen voor de bouw van terpen beschikbaar te stellen.

Overdiepse Polder is een treffend voorbeeld van een werkend verhaal vanaf het begin: waardencreatie door het verbinden van eigen belang (kunnen blijven boeren) en algemeen belang (ruimte geven aan hoge rivierafvoeren). Een waardenketen van waterberging en landbouw. En nu na ruim tien jaar kent het succes vele vaders. Anders gezegd: mentaal eigenaarschap is breed geïnstalleerd.

Mechanismen voor het installeren van mentaal eigenaarschap

Interessant is de vraag of het mogelijk is om het ontstaan van mentaal eigenaarschap, inclusief een switch van de ik-naar de wij-modus, te bevorderen en te verankeren. Verankering is belangrijk om veranderingen in de omgeving te kunnen opvangen, zodat niet bij de eerste de beste tegenslag (bijvoorbeeld bij bezuinigingen) het mentaal eigenaarschap verdwijnt en de community of ownership uiteen valt. Vier mechanismen bevorderen mentaal eigenaarschap. Ze worden hieronder toegelicht.

1. Gedeelde probleemdefinitie of gedeelde ambitie

Mensen kunnen de switch maken naar de wij-modus, wanneer zij elkaar gaan vinden in een probleemdefinitie of ambitie. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het klaren van een waterbergingstaak, het creëren van perspectief voor agrarische bedrijfsontwikkeling, of het behoud van cultureel erfgoed. Soms gaat het hierbij om een gemeenschappelijke ambitie die zij in elkaar herkennen, soms om het zoeken naar een oplossing voor een gemeenschappelijk probleem. Mensen verschillen hierin. Terwijl sommige mensen zich vooral laten leiden door gedeelde problemen, zullen anderen pas in beweging komen wanneer ze zich herkennen in ambities. Krachtig zijn daarom de koppelingen. In Amersfoort zagen we bijvoorbeeld de koppeling van het probleem van verloedering aan de ambitie van de herinrichting van de Wagenwerkplaats, en in de Oostelijke Langstraat werd getracht het filevraagstuk te koppelen aan de ambities van nieuwe economische en ecologische verbindingen.

2. Gezamenlijke formele en informele netwerken

In netwerken kunnen ideeën en intenties zich verspreiden, zodat er een wij-modus en gezamenlijke activiteiten ontstaan. Ambities van individuen kunnen andere mensen ‘aansteken’. Bestaande netwerken en contacten kunnen worden gebruikt om nieuwe ideeën te verspreiden en te verbreden (Castells). Verdieping ontstaat wanneer een netwerk een basis heeft in

zowel formele als informele verbanden. Bestaande samenwerking, waarbij al sprake is van mentaal eigenaarschap, kan een spill-over-effect hebben naar andere onderwerpen. In de ontwikkeling van het stroomgebied van de rivier de Beerze blijkt bijvoorbeeld dat de informele contacten tussen burgemeesters en wethouders onderling van belang waren voor de voortgang van vele projecten in de regio en voor de herkadering van het project de Levende Beerze toen er geen overheidsmiddelen meer waren [zie kader]. Alleen wanneer mensen elkaar tegenkomen en ontmoeten in formele en informele netwerken kan vertrouwen groeien en kunnen collectieve intenties ontstaan.

3. Hebben en erkennen van leiderschap

Juist in ambigue situaties is leiderschap belangrijk voor het laten ontstaan van een wij-modus. Bij gebiedsontwikkeling gaat het veelal om leiderschap waarbij de leider(s) geen formele controle heeft (hebben) over de situatie van andere partijen. Het leiderschap trapt ook niet in de val om alle verantwoordelijkheid naar zich toe te trekken of naar zich toe te laten schuiven, maar stimuleert gedeelde verantwoordelijkheid. Mensen moeten dit leiderschap natuurlijk wel erkennen en vertrouwen. Leiderschap heeft oog voor de passie op het kleine schaalniveau, maar weet deze te benutten om andere partijen te betrekken. In de Overdiepse Polder creëerden mensen getrapte leiderschap. Twee boerenleiders traden naar buiten toe op namens de agrariërs uit de polder. Drie opeenvolgende gedeputeerden waren boegbeeld. Vervolgens was er Neelie Kroes als voorzitter van de Bezinningsgroep Water op de achtergrond voor echt lastige momenten.

4. Gemeenschappelijk gevoel van urgentie of doormaken van een gezamenlijke crisis

Een crisis kan het collectieve denken en doen zowel plotseling doen afbreken als doen opbloeien. De financiële crisis kan er bijvoorbeeld toe leiden dat mensen echt met elkaar de

Wieringerrandmeer

In 2003 schrijft de provincie Noord-Holland samen met Wieringen, Wieringermeer en het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier voor de ontwikkeling van het Wieringerrandmeer een ontwerpcompetitie uit. Lago Wierense, consortium van VolkerWessels Vastgoed en Boskalis, is de winnaar. Op 15 november 2010 trekken Provinciale Staten de stekker uit het project.

In 1989 ontwerpt de Helderse stedenbouwkundige Vonk het eerste plan voor een randmeer: het 'Wieringerlantmeer'. In de Ontwikkelingsvisie op Wieringen uit 1996 wordt het 'eilandverlangen' uitgesproken na de vaststelling dat Wieringen wat haar ontwikkelmogelijkheden betreft 'op slot zit'. 'Water bindt', een provinciaal plan voor een doorgaande vaarroute van Alkmaar naar het IJsselmeer, in combinatie met sociaal-economische versterking voor Wieringen, versterking van de ecologische hoofdstructuur en verbetering van de waterkwaliteit is de push voor de ontwerpcompetitie in een tijd van de opkomst van gebiedsontwikkeling. De gemeenten Wieringen en Wieringerrandmeer vragen de provincie de kar te trekken, omdat ze zichzelf te klein achten voor het dragen van zo'n complex traject. Het Hoogheemraadschap sluit zich aan, vanwege waterkwaliteit en waterberging. Snel trekt het Hoogheemraadschap zich terug, omdat naar eigen zeggen het watervraagstuk, met name waterberging, niet meer urgent is.

De gemeenteraad van Wieringen is eerst tegen het winnende ontwerp, omdat ze een beperktere variant van een randmeer wil met minder woningen in het landschap. De gemeenteraad van Wieringermeer stemt in meerderheid in. Lago Wierense houdt vast aan de vooraf overeengekomen procedure: eerst het ontwerp vaststellen en daarna daarin eventuele wijzingen aanbrengen. Na bemiddeling gaat de raad van Wieringen uiteindelijk akkoord. Later in de tijd werkt het burgerinitiatief Wierings Beraad een voorstel voor een kleinschalig randmeer uit, wat op formele gronden wordt afgewezen.

Het belang van een sociaal-economische impuls voor Wieringen is groot. Met Wieringermeer gaat het economisch gezien voorspoedig. Wieringerrandmeer is natuurontwikkeling (90%) met woningbouw (10%). Zonder overheidsbijdrage kan het plan niet worden gerealiseerd. Provincie en gemeenten dragen bij. De ingeboekte bijdragen van het rijk en Europa blijven uit.

Gronden worden aangekocht. In 2006 werpt het Agrarisch Collectief - boeren uit Wieringermeer - zich op als tegenstander. Er wordt gezegd dat de weerstand voortkomt uit de te geringe uitkoopsum.

Het project verkeert in een impasse door oplopende kosten, achterblijvende subsidies en voortdurende discussies met bewoners van Wieringen en boeren van Wieringermeer. Er is verschil van mening tussen provincie en Lago Wierense over de verkoopbaarheid van duurdere koopwoningen die gebouwd zouden moeten worden om de businesscase rond te krijgen. Ton Hooijmaijers is de nieuwe gedeputeerde en wil van het project een persoonlijk succes maken. Met zijn komst ontstaat weer nieuwe energie, ook bij Lago Wierense.

De gemeenteraad van Wieringen stemt niet in met het intergemeentelijk bestemmingsplan. Ze vindt dat er voor de projectontwikkelaars te veel vrijheden zijn. Hooijmaijers besluit tot het opstellen van een provinciaal inpassingsplan. Leila Driessen volgt Hooijmaijers in 2009 op. De woningmarkt klapt in. Het vertrouwen bij de provincie in het project ontbreekt. Naar haar oordeel liggen te veel risico's bij de provincie. Lago Wierense en Wieringen denken dat het Wieringerrandmeer nog steeds haalbaar is. Op 15 november 2010 stopt de provincie het project. Wieringen wil op onderdelen graag door op de ingeslagen weg. De sociaal-economische urgenties zijn nog steeds aanwezig. Een randmeer wordt op dit moment niet haalbaar geacht.

De commissie Dwarshuis brengt eind 2011 een rapport uit met suggesties voor de ontwikkeling van de kop van Noord-Holland.

schouder eronder zetten, maar ook dat mensen deze crisis aanwenden om zich terug te trekken. Een crisis kan zowel in positieve als negatieve zin een krachtig mechanisme zijn. Wanneer het gevoel van urgentie wegvalt, dan kunnen de individuele actoren zich meteen terugtrekken op hun eigen terrein en hun eigen belangen veilig stellen. Dit speelt bijvoorbeeld in een aantal gebieden met een waterbergingsopgave, zoals de Beerze, Westflank Haarlemmermeer of Wieringerrandmeer. Wateroverlast creëerde urgentie om collectief in actie te komen. Ondanks de vele mooie plaatjes met ondergelopen straten, blijkt deze urgentie toch snel uit het collectieve geheugen te verdwijnen. Bij de ontwikkeling van Rijnenburg speelt het crisismechanisme op een andere manier. Hier proberen partijen de financiële crisis, waardoor de grondposities dramatisch verslechterd zijn, aan te grijpen om het mentaal eigenaarschap weer nieuw leven in te blazen. Dit valt niet mee omdat dit gevoel van urgentie vooral is ingegeven door het veiligstellen van eigen financiële belangen. In Berlikum was de onaantrekkelijkheid van het dorp voor nieuwe ondernemers de doorslaggevende aanleiding om de landschappelijke kwaliteit te verbeteren.

Om gezamenlijk mentaal eigenaarschap te behouden kan het nuttig zijn om al deze vier mechanismen te koesteren of te installeren. De kans bestaat dat er een mechanisme wegvalt. Als er op dat moment geen andere onderliggende mechanismen beschikbaar zijn, valt het collectief vaak volledig uiteen en stopt het samenwerkingsinitiatief.

Ruimte voor variatie scheidt robuustheid

Mentaal eigenaarschap kan tot bloei komen wanneer de hiervoor beschreven mechanismen worden geactiveerd. Essentieel kenmerk van de mechanismen is dat er ruimte blijft voor variatie aan intenties, zonder dat daarmee gedeelde intenties verloren gaan. Iedereen moet zich kunnen herkennen in een plan, project, of idee, maar men moet ook tegelijkertijd de eigen belangen en interesses kunnen behouden. Het idee is dat een gedeelde ambitie of een gemeenschappelijke urgentie een grote variatie aan intenties kan herbergen. De kunst is om de variatie te benutten (Van Gunsteren). Het lastige is dat wij de kunde hebben verleerd om met variatie om te gaan; alles is gerationaliseerd en gesystematiseerd om efficiëntie-voordelen te boeken. Het kostte de agrariërs uit de Overdiepse Polder veel uithoudingsvermogen eer het voormalige ministerie van V&W hun idee erkende en mogelijk maakte.

Robuustheid ontstaat wanneer alle mechanismen goed geïnstalleerd zijn. Het ene mechanisme is minder bestand tegen het uiteenlopen van intenties dan het andere en kan daarmee dus ook eerder wegvallen. Dit gevaar is vooral bij crises aanwezig. Wanneer de gedeelde urgentie wegvalt, en er is verder geen andere basis voor gemeenschappelijkheid, valt het project uiteen; mensen worden weer onverschillig, trekken zich terug en concentreren zich op andere intenties. Een gedeelde ambitie is veel beter bestand tegen variatie. Ook wanneer intenties veranderen kan bijvoorbeeld een gemeenschappelijke ambitie verbindend blijven werken. Met andere woorden, de gemeenschappelijke ambitie zorgt ervoor dat het collectief denken gehandhaafd blijft, zelfs wanneer de variatie in intenties toeneemt. In de vier mechanismen die wij onderscheiden is nadrukkelijk ruimte voor variatie in intenties. Juist die variatie verschaft mentaal eigenaarschap duurzaamheid, zodat het niet met de eerste de beste tegenvaller uit elkaar valt.

De Buurderij Haarlemmermeer-Zuid

De Buurderij Haarlemmermeer-Zuid is een initiatief uit 2005 van drie lokale ondernemers (akkerbouwbedrijf, landgoed/fruitteeltbedrijf en kunstgalerie/beeldentuin) die het gebied tussen Nieuw Vennep en Lisserbroek (240 ha) open willen houden te midden van de gebiedsontwikkeling Westflank Haarlemmermeer (10.000 woningen, 900 ha groen en 2 miljoen m³ waterberging en 1 miljoen m³ piekberging).

‘De bedoeling is om de Buurderij zo te laten groeien dat omwonenden uit Nieuw-Vennep, Lisserbroek en Abbenes het gevoel hebben dat de Buurderij van hen is en van grote waarde is voor hun woonplezier.’

De Buurderij - een boerderij met burens - is een nieuw soort plattelandsonderneming, gebaseerd op principes van duurzaamheid en wederkerigheid, met nieuwe relaties tussen stad en platteland, tussen producent en consument. Agrariers dragen rechtstreeks verantwoordelijkheid voor het beheer van het landelijk gebied, burgers hebben daarin zeggenschap en dragen medeverantwoordelijkheid. Een buurderij maakt nieuwe waardeketens mogelijk (landbouw met zorg, onderwijs, kunst) en zoekt vernieuwende verdienmogelijkheden (gebiedsfonds en gebiedsaandelen).

Tussen 2007 en 2010 hebben de initiatiefnemers er werk van gemaakt om voor de Buurderij een positie te verwerven in de uitvoering van de gebiedsontwikkeling Westflank Haarlemmermeer. De verantwoordelijken voor de Westflank (rijk, provincie, gemeente en waterschap) hadden evenwel geen rol toegedicht aan particulier initiatief voor de realisatie van hun beleidsdoelen, anders dan aan projectontwikkelaars en Staatsbosbeheer. Bovendien was landbouw geen beleidsdoel voor de Westflank en ook geen middel om andere doelen te bereiken. De Buurderij-initiatiefnemers hadden daarenboven beperkte zeggenschap over de gronden waarvoor een

voorstel was geformuleerd. Lange tijd is door de provincie gesteld dat de Buurderij ‘op de verkeerde plek’ lag; een betere locatie zou het Park van de 21ste eeuw zijn.

De gebiedsontwikkeling Westflank Haarlemmermeer verkeert in een crisis. De drie ondernemers zetten hun bedrijven voort; de Buurderij heeft lokaal support ontvangen, maar is in vijf jaar tijd niet doorgesloegen. De echte gebiedsurgentie is de waterproblematiek (watervoorziening en waterberging). Als de Westflank wegvalt, ontstaat wellicht ruimte om de Buurderij en het watervraagstuk opnieuw te verbinden. De eerste contacten zijn gelegd.

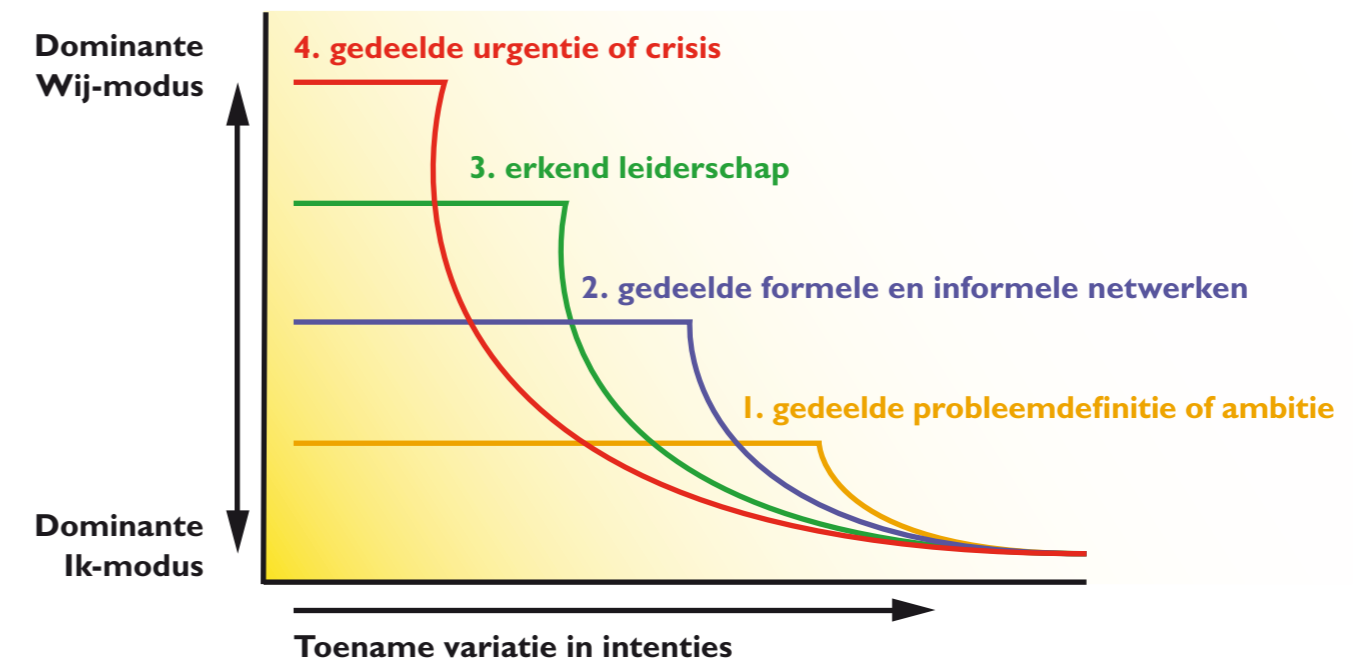
De tragedie van de Buurderij is dat aan overheden een aanbieder is gedaan om vanuit de waarde van het gebied nieuwe waardeketens op te bouwen. Die overheden bleken echter niet ontvankelijk om samen deze trektocht aan te vangen. Ze konden niet, opgesloten als zij waren in hun drieluik van beleidsurgenties, dat als knap geschilderd meesterwerk uit de vorige eeuw werd gekoesterd. De waardevraag naar multifunctionele landbouw met bezinning en onthaasting is (nog) niet luid genoeg om krachtig tegenspel te bieden. Afhanke-lijkheid is gebleven, wederzijdse aantrekkelijkheid heeft zich niet kunnen ontwikkelen. Westflank dat als een voertuig voor de Buurderij is gedacht, is een molensteen om de nek gebleven. ‘Tijd voor een frisse wind’ om met één van de initiatiefnemers te speken. Ten slotte: veel doorzettingsvermogen is vereist wanneer lokale ondernemers gebieden willen ontwikkelen en beheren. Ze moeten schaken op meerdere borden tegelijk. Allereerst moeten ze hun eigen onderneming winstgevend houden. Ze moeten het eigen netwerk ontwikkelen en vitaal houden en ook schakelen tussen formele en informele werelden. Door overheden wordt dit ernstig onder-schat.

Denkmodel voor diagnose en ontwerp

Om met elkaar in gesprek te komen over de vier mechanismen en de omgang met variatie is onderstaand model ontwikkeld. Het model kan zowel dienen als diagnostisch instrument (waarom komt hier mentaal eigenaarschap niet van de grond?, of: waarom is het ineens verdwenen?) en als ontwerpend instrument (hoe kunnen we het proces zo vormgeven dat alle mechanismen geïnstalleerd worden?; welke interventies zijn nodig om mentaal eigenaarschap te activeren?). In dit model is sprake van vier mechanismen waardoor mensen schakelen van individuele naar collectieve intenties. Tussen deze vormen is er een verschil waarin de intenties met elkaar overeenkomen (mate waarin zij collectief zijn). In de lagere niveaus (gedeelde ambitie en gedeeld netwerk) is ruimte voor een grotere variëteit aan intenties. Actoren

hebben hun eigen bedoelingen en doelstellingen en gaan een lichte vorm van samenwerking aan omdat dit tot wederzijds voordeel leidt. In de hogere niveaus (leiderschap en gedeelde crisis) is de variëteit aan intenties vaak geringer, maar is er een hogere mate van collectiviteit.

Bij complexe problemen is meestal sprake van een groot aantal verschillende intenties. Wanneer er dan een lichte vorm van samenwerking wordt aangegaan, liggen versnippering en vertraging op de loer. Al snel komt er een roep om leiderschap. Dit model laat zien dat leiderschap alleen standhoudt wanneer er voldoende urgentie is om collectieve doelen met elkaar af te spreken.



Alleen vang je hazen, samen vang je herten

Dat mensen vrijwillig, eerst in hun hoofd en later in hun gedrag, eigenaar worden van iets gemeenschappelijks is eigenlijk niets bijzonders. Mensen hebben een vanzelfsprekende oriëntatie op de ander, op het gemeenschappelijke, op de samenleving. We hebben dat van onze voorouders evolutionair meegekregen. Samenwerken begint echter altijd bij onszelf: er moet sprake zijn van een gezamenlijkheid die mijn belang het beste dient. We moeten er zelf baat bij hebben. Onze vroege voorouders hebben geleerd dat je *alleen* hazen kunt vangen, maar *samen* herten (De Waal). Voor hertenjacht is bewezen loyaliteit en een geschiedenis van geven en nemen vereist. Gezamenlijkheid blijft steken als de partner niet loyaal is gebleken. Voor wederkerigheid en eerlijkheid zijn mensen gevoelig. Iedereen die profiteert, draagt bij en zij die bijdragen krijgen daarvoor iets terug. Eerlijkheid, als een verband tussen inspanning en beloning, blijkt vertrouwen te scheppen.

Het neoliberale idee van de homo economicus, de calculerende burger, die alleen verantwoording hoeft af te leggen

aan zichzelf en enkel rationeel handelt uit eigenbelang ten koste van en in concurrentie met anderen, is aangepraat. Het ondermijnt wat mensen, vastgelegd in hun oudste hersenen, met elkaar delen.

In 2009 heeft Elinor Ostrom de Nobelprijs voor de economie ontvangen. Haar onderzoek richt zich op hoe mensen in gemeenschappen samenwerken om collectieve goederen te beheren. Het gaat om gemeenschappelijke hulpbronnen, zoals visgebieden en bossen ('commons'), waartoe iedereen toegang heeft en die 'afnemen' als mensen ze gebruiken. Ze heeft vastgesteld dat onder bepaalde omstandigheden vormen van zelfregulering ontstaan. Zij toonde aan dat mensen lang niet altijd alleen voor eigen gewin gaan, maar kiezen voor collectieve winst, die duurzaam is. Zoals de kreeftenvisserij in Maine (VS). Hun kreeftenvisserij is nu één van de meest succesvolle ter wereld. Mentaal eigenaarschap van waardencreatie is geen utopisch denkmodel, maar zichtbaar in de dagelijkse praktijk.

3 Ontketenen van waarden

Noodzakelijke vernieuwing van waardenketens

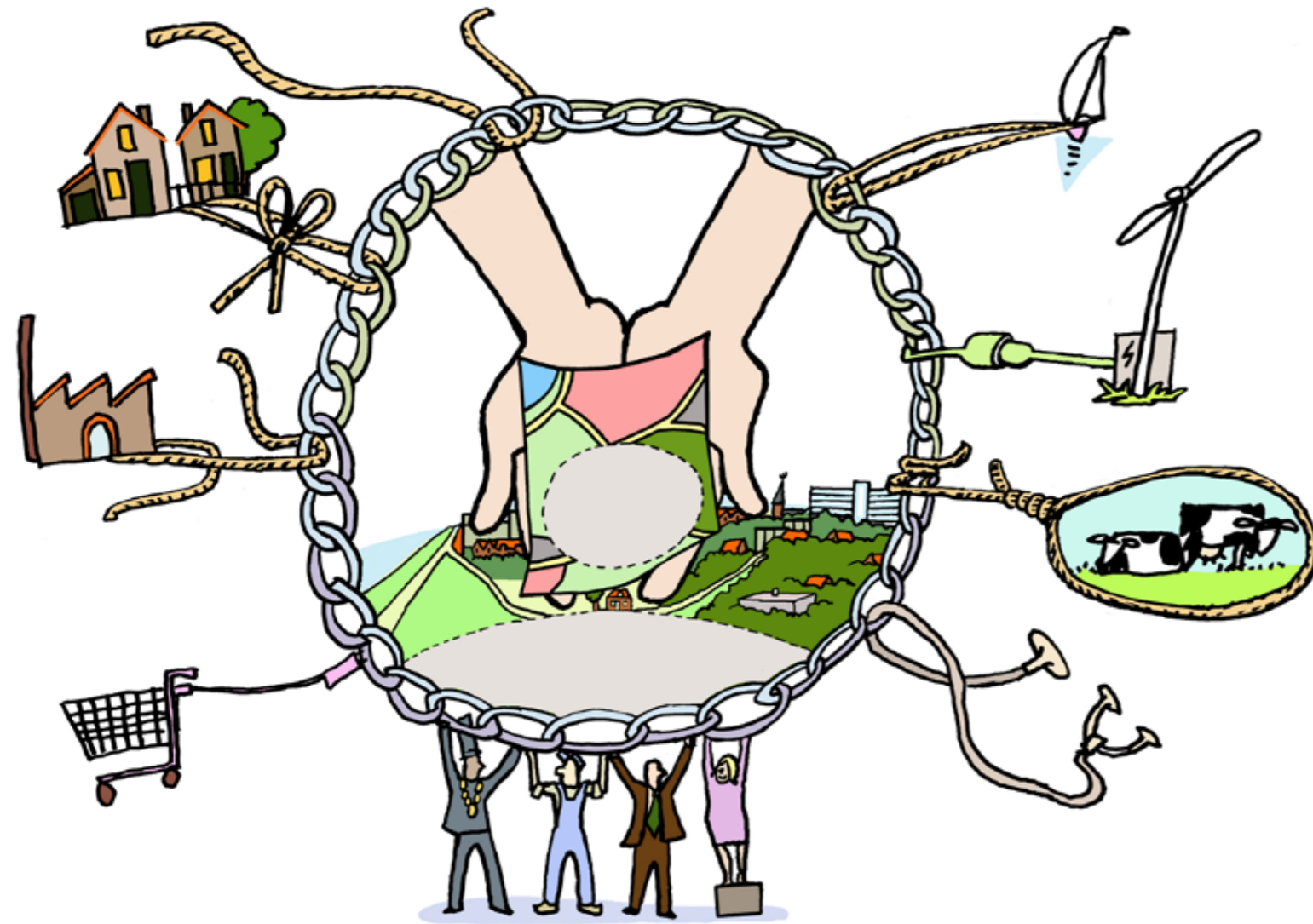
Eind jaren negentig ging het Limburgse Investerings- en Ontwikkelingsfonds in samenspraak met de Provincie Limburg op zoek naar nieuwe economische dragers voor het kleinschalige en open Zuid-Limburgse Heuvelland. Er dreigde, zo meende men, een 'verhollandisering' van het landschap, synoniem voor het verdwijnen van de karakteristieke kleinschalige veehouderij en de hoogstamfruitteelt, om te worden vervangen door een meer industriële, 'bruine' landbouw van maïsvelden en laagstamfruit. Gekoesterde landschappelijke waarden dreigden verloren te gaan. Hoe was het kleinschalige groene weidelandschap, met de karakteristieke koe in de wei, opnieuw maatschappelijk te waarderen, van nieuwe economische brandstof te voorzien? Welke economische activiteiten lieten zich beter verenigen met de kernwaarden van het heuvelland en welke coalities zouden daarin willen investeren?

Op zoek gaan naar een elkaar versterkende relatie tussen ruimtelijke kwaliteit en economische ontwikkeling is de kernopgave zoals die zich in de loop van de tijd manifesteert. Een groot deel van de naoorlogse ruimtelijke kwaliteit is te danken geweest aan de meekoppelende belangen van enerzijds de volkshuisvesting en anderzijds de landbouw (WRR). Hier was sprake van een effectieve op elkaar aansluitende coalitie van waardenmakers, een heus 'waardenregime'. Het betreffende regime is echter slechts geworden. De schaalvergroting én postindustrialisering van delen van de economie, een doorgesloten technische rationalisering, een stijgende welvaart en mobiliteit, een andere 'waardering' van natuur en landschap en meer recent de ecologische en financiële crises, impliceerden dat het naoorlogs speelveld steeds verder uit verband raakte. De vanzelfsprekendheid van bij elkaar aansluitende waarden, belangen, opgaven en procedures was verdwenen. Via 'gebiedsontwikkeling' moest een nieuwe 'fit'

worden gevonden, beter aansluitend bij de regionale samenhang der dingen, met een actieve betrokkenheid van regionale actoren, in aansluiting op een veranderde betrokkenheid bij de leefomgeving.

Centraal hierbij staat de speurtocht naar een vernieuwing van waardenketens. Het 'ontketenen' van waarden dus, en wel in de dubbele betekenis van het woord: vrijmaken én opnieuw productief maken. Hoe kan de kleinschalige landchapskwaliteit van het Zuid-Limburgse Heuvelland worden verbonden met nieuwe economische kansen? Welke verborgen potenties zitten er in het vele erfgoed in het Brabantse buitengebied? Hoe is het open landschap van Zuidwest-Friesland met het bijbehorende betrokken ondernemerschap te voorzien van nieuwe economische vitaliteit, zodat ondernemers niet gedwongen worden hun eigen landschap op te eten?

In alle gevallen impliceert dit het doorbreken van oude en het smeden van nieuwe coalities, het opnieuw doordelen van routines, inclusief de vaak onderling tegenstrijdige belangen. En dat vraagt tijd, tijd om enthousiasme aan te boren, tijd om te ontdekken waar precies de schoen wringt, tijd om uit uiteenlopende belangen een gedeeld perspectief tot ontwikkeling te brengen, tijd om coalities te smeden, tijd om nieuwe kennis en nieuwe verdienmodellen te verkennen. Die tijd die nodig is en de onzekerheid over de uitkomst passen matig bij de doel-middel-rationaliteit van de georganiseerde omgeving. Gunnen partijen elkaar de ruimte, het vertrouwen, accepteren zij de kosten en de risico's om dat proces door te maken? Dit vooronderstelt betrokkenheid, een gedeeld handelingsperspectief, de mogelijkheid om te schakelen tussen schalen, snelheden en belangen, de ruimte om nieuwe verdienrelaties te verkennen, kortom een sterke 'civic space'.



...ontketenen van waarden...

Het veranderende speelveld: nieuwe schalen van betrokkenheid

Roombeek in Enschede, het programma Ruimte voor de Rivier, Brainport Avenue in Eindhoven en het Ceramique-terrein in Maastricht getuigen op een uiteenlopende schaal en op uiteenlopende manieren van ruimte voor en betrokkenheid bij de dynamiek van plekken. Er is sprake van een verbondenheid tussen de ruimtelijke inrichting en datgene waar betrokken groepen in de stad, de wijk, de regio voor willen staan. De noodzaak van die toenemende aandacht voor regionaal opererende maatschappelijke energie moet worden begrepen vanuit een onderling verbonden mix van ontwikkelingen.

Steeds meer vraagstukken lijken niet simpelweg meer te verhelpen via nationaal georganiseerde standaardprocedures. In de literatuur duikt aandacht op voor 'wicked problems' (Ritchey). Het gaat dan om problemen waarvan zelfs de precieze aard of de opgave onduidelijk is, vooral doordat feiten en waarderingen elkaar op een complexe manier beïnvloeden. Hier is behoefte aan oplossingsstrategieën die niet alleen de maatschappelijke meningsvorming, maar ook de zoektocht naar werkbare handelingsperspectieven nadrukkelijk in het ontwikkelproces betrekken. Wat zijn precies de waarden die we hier gerealiseerd willen zien? Wie vormen daarvan de dragers? Hoe krijgen we dat voor elkaar met een maximale erkenning van elkaars betrokkenheid?

Die toegenomen complexiteit van maatschappelijke vraagstukken kent twee kanten, een procesmatige en een inhoudelijke. Aan de ene kant is er de toegenomen behoefte van groepen burgers om betrokken te worden bij de besluitvorming. We willen als goed opgeleide burgers serieus worden genomen in onze maatschappelijke rol en positie en dus aangesproken worden als volwassen belanghebbenden in plaats van als passieve planobjecten. En wie dat negeert zal het merken. Bestuurders staan minder op afstand dan eens het geval was, zij zijn gelijk onder ons ('horizontalisering').

Aan de andere kant zijn de opgaven die zich aandienen daadwerkelijk 'in zichzelf' ingewikkelder geworden, niet alleen wat betreft hun maatschappelijke doorwerking, maar ook wat betreft het samenspel van factoren en belangen dat erin is betrokken. De aanleg van infrastructuur is vandaag de dag nauwelijks meer alleen te legitimeren vanuit een groeiende mobiliteitsbehoefte als zodanig, als louter verkeerstechnisch vraagstuk. Ze moet inspelen op een veel bredere mix van kansen en opgaven, van de uiteenlopende beleving en waardering door groepen mensen van de ruimtelijke omgeving en de natuurontwikkeling tot aan het vraagstuk van de maatschappelijke en ecologische consequenties van mobiliteit.

Of het nu gaat om de aanleg van infrastructuur, of om de rationalisering van de landbouw, de ruimtelijke ordening, de aanleg van terreinen voor natuur en recreatie, de volkshuisvesting of de zorg, ze hebben allemaal veel goeds gebracht. Met evenwel ook perverse consequenties. Van de teruggang van de ecologische diversiteit en de anonimisering van de dienstensector tot en met de vermeende verrommeling van het landschap. Het bestaan van 'wicked problems' is niet alleen terug te voeren tot de mix van feiten en waarderingen, het heeft ook van doen met de 'ontwikkelingsparadox' van de modernisering: in het kielzog van het succes van voorgaande maatregelen (welvaartsstijging, toegenomen mobiliteit, verdergaande technisering) doemen nieuwe vraagstukken op, opgeroepen door de modernisering zelf, die om een andere programmering en coalitievorming vragen (Beck).

De regionale schaal komt steeds vaker in het vizier als een relevant platform voor die nieuwe programma- en coalitievorming. De nationale schaal is te klein geworden voor de grote vraagstukken van het leven en te groot voor de kleine. De regio representeert een schaalniveau dat past bij de dynamiek van de economie, bij de schaal waarop men-

Waarden ontketenen: 'Battle on the Hills'

De Utrechtse Heuvelrug herbergt een unieke veelheid aan krijgshistorisch erfgoed, van de Hollandse Waterlinie, de Piramide van Austerlitz en de voormalige vliegbasis Soesterberg tot aan de Grebbelinie en meer: een landschap van tekens. Zou dit landschap niet kunnen fungeren als 'lanceerplatform' voor de in de regio Utrecht actieve media- en gamesindustrie, met de in het gebied aanwezige 'gastvrijheidsindustrie' als 'launching customer' om op die manier de creatieve economie aan te boren als een nieuwe ontwikkelkracht voor natuur en landschap?

Waarden ontketenen: de 'Leisure Boulevard'

De N261 Waalwijk-Tilburg vormt de toegangspoort tot Midden Brabant. De weg is niet alleen een belangrijk verbindingsweg voor de logistieke sector tussen de A59/58 en de omliggende logistieke bedrijventerreinen maar bovendien de centrale toegangsweg naar de Loonse en Drunense Duinen en de Efteling ('Leisure Boulevard'). Het tracé trekt jaarlijks, buiten de logistieke stromen om, zo'n 10 miljoen bezoekers. Ligt hier niet een kans in verband met de reconstructie van de weg? Attero, Natuurmonumenten, Mandemakers en de Efteling verkennen met de Provincie Noord-Brabant de inpassing van de weg in een versterking van de regionale economische, energetische en natuurwaarden, passend bij het regionaal-strategische thema 'sociale innovatie'.

Waarden ontketenen: de 'Laan van de Duurzaamheid'

De monumentale weg Utrecht-Wageningen herbergt een veelheid van instellingen en organisaties die samen een complete duurzaamheidseconomie vertegenwoordigen, van het Utrecht Sustainability Institute op de campus van de Uithof, via het KNMI in de Bilt, diverse in duurzaamheid gespecialiseerde conferentieoordens in Zeist en Driebergen, het Wereldnatuurfonds in Zeist, Staatsbosbeheer en de Triodosbank in Driebergen tot aan de foodcampus in Wageningen. Ligt het niet voor de hand om de weg te gaan thematiseren als de Groene Zuidas van Nederland, om van daaruit ook het omliggende landschap een nieuwe impuls te geven?

sen hun alledaagse leven organiseren, bij een betekenisvolle samenhang van ecologische, economische en maatschappelijke verbanden, bij de schaal van maatschappelijke betrokkenheid. Inhoud en proces komen er samen. Daarbij is het wel van belang te erkennen dat de schaal van de regio verre van robuust en vanzelfsprekend is. 'Dé regio' bestaat niet, zo concludeerde een VROMraad-advies (VROM-raad). De regio is een sociale constructie, gevormd op basis van een wisselend verband van netwerken. In de praktijk lopen ecologische, economische en sociaal-culturele verbanden, met de bijbehorende waarden en perspectieven ('frames') veelvuldig uit en door elkaar. De Levende Beerze [zie kader] mag vanuit een ecologisch perspectief een vanzelfsprekend samenhangend ecosysteem lijken te zijn, vanuit economische activiteiten bezien of vanuit de gebiedsbetrokkenheid van de dorpsbewoners rondom de Beerze gelden andere relevante verbanden. 'De regio' staat kortom voor een pluriformiteit van onderling niet zelden spanningsvolle intentionaliteiten en netwerken. Eén van de opgaven die zich voordoet betreft de speurtocht naar een werkbare schaal, die aansluit bij de gebiedsbetrokkenheid en het organiserend vermogen van actoren en bij de opgave van een meer duurzame verbinding van waardeketens.

Natuurlijk laat dit onverlet dat ook de nationale schaal zijn relevantie behoudt, al was het maar omdat de nationale overheid een niet te negeren representerend en organiserend vermogen vertegenwoordigt. De rijksoverheid fungeert als een belangrijke schakel tussen het regionale en internationale. Wanneer op nationale schaal een aantal zaken niet goed geregeld wordt (nationale infrastructuur, beslissingen over nationale bestedingen, een werkbaar vergunningstelsel, formulering nationale agenda, ruimte laten voor regionale schakeling, etc.), kan er op regionale schaal maar lastig worden doorgezet. Het debat over 'nationaal wat moet, regionaal wat kan' gaat nog te zeer uit van een politiek-bestuurlijke

tegenstelling. Het is vruchtbaar om nationaal en regionaal te beschouwen als twee momenten in een samenhangend proces. Het een moet actief ruimte organiseren voor het ander en andersom.

Nieuwe Marktenaanpak

1. Inventarisatie gebiedskenmerken. De aanpak start met een inventarisatie van bestaande gebiedskenmerken. Onderdeel daarvan vormt een verbeelding van de regionaal-geografische spreiding van economische, ecologische en sociaal-culturele kwaliteiten en kansen. Vervolgens wordt via interviews, benchmarks en creatieve sessies een analyse gemaakt van mogelijke verbindingen tussen die kwaliteiten en van mogelijke bronpunten van ontwikkeling.

2. Coalitievorming. Tafels worden georganiseerd waarbij zorgvuldig aangezochte organisaties en ondernemers zich tot de gebiedskwaliteiten en de aan de hand daarvan onderscheiden conceptkansen kunnen verhouden. De deelnemers worden benaderd op grond van hun intenties en ambities (gebiedsbetrokkenheid, innoverend vermogen). Ze worden aan de hand van kansencarten geconfronteerd met de resultaten van de gebiedsinventarisatie. Daarop worden de gebiedskwaliteiten gepresenteerd als investeringskansen, in plaats van als iets om te conserveren, met de bijbehorende referentiebeelden.

De groepen zijn relatief klein: 10-15 deelnemers vertegenwoordigen in hun samenstelling mogelijke nieuwe waardeketens. Gamesontwikkelaars, gastvrijheidsindustrie en erfgoedbeheerders ontmoeten elkaar rondom een nieuwe inzet van het landschap van de Utrechtse Heuvelrug [zie kader]; ondernemers langs de N261 in Midden Brabant herkennen hun onderlinge belang in een sterkere inpassing van de weg [zie kader]; recreatieondernemers, natuurontwikkelaars en de provincie Zeeland vinden elkaar in de vormgeving van een nieuw waterlandschap.

3. Waardenketens vervaardigen. De gevormde coalitie gaat met elkaar tekenen en rekenen. Hoe kan het oorspronkelijke enthousiasme worden vertaald in een nieuwe waardenketen? Hoe ziet het bijbehorende verdienmodel eruit? Welke institutionele belemmeringen moeten uit de weg worden geruimd om tot een werkbare samenwerking te komen?

Omdat ze op hun ondernemerscreativiteit worden aangesproken, dat wil zeggen op hun vaardigheid om markten te ontwikkelen, in een positieve relatie tot het omliggende landschap, beginnen ondernemers te reageren als een producent van ruimte in plaats van als consument. Daarmee versterken de tafels, als het goed is, de gebiedsbetrokkenheid en positioneren ondernemers zich in hun mogelijke rol als waardenmakers.

Uiteraard is de werkelijkheid weerbarstig. Het is eigen aan de dynamiek van waardecreatie dat kansen ontsproten. Partijen houden elkaar soms collectief in de tang, gaan er op grond van eigenbelang met kansen vandoor en geven de korte termijn te veel prioriteit ten opzichte van de lange termijn. Veelvuldig blijken mensen evenwel prima in staat om collectief kansen te grijpen.

Waardenmakerij: de Nieuwe Marktenaanpak

Een nieuwe aanpak van proces én inhoud in een veranderend speelveld is nodig voor het ontketenen van waarden. De Nieuwe Marktenaanpak is een in de praktijk ontworpen en beproefde manier om op zoek te gaan naar een nieuw regionaal ontwikkelvermogen uitgaande van ruimtelijke kwaliteiten [zie kader Nieuwe Marktenaanpak]. Ze is gebaseerd op een drietal uitgangspunten.

1. Ondernemende waardenmakers. Het uitgangspunt is dat ruimtelijke kwaliteit en ontwikkeling uiteindelijk staan of vallen met ontwikkelvermogen, gedragen door betrokken privaat en maatschappelijke ondernemerschap, gebaseerd op een effectieve combinatie van intentionaliteit en investeringsmacht. Een groot deel van de inspanningen betreft het bij elkaar brengen van gebiedskwaliteiten en vernieuwend ontwikkelvermogen. Daarvoor is het noodzakelijk om diepgaand kennis te nemen van en aan te sluiten bij regionale coalities die in hun onderlinge samenhang een koppeling moeten maken tussen gebiedskwaliteit, maatschappelijke legitimiteit en ontwikkelkracht [zie kader Friese Meren]. Het heeft vandaag de dag weinig zin om met veel machtsvertoon ideeën in een gebied te droppen; een teveel aan bestuurlijke spierballen of planningsdrift organiseert zijn eigen tegenmacht. Kijk naar de CO₂-opslag in Barendrecht of de gasboringen in de Waddenzee. Welke ambities bestaan er onder regionale actoren, waar zijn die ambities samen te smeden tot effectieve 'coalitie van de willenden'? Daarbij is het, omwille van het 'ontketenen', van belang regionale ondernemerscoalities te voeden met nieuwe ambities, inzichten, vaardigheden en contacten. Maar al te vaak houden regionale partijen elkaar gezamenlijk 'aan de grond', in een gedeelde 'lock-in' van onderlinge belangenafhankelijkheid.

2. Schakelen tussen de waarden. De aanpak is gericht op een versterking van de relatie tussen gebiedskwaliteiten en de economie. Duurzame ontwikkeling treedt als leidend

perspectief op de voorgrond op zoek naar nieuwe mogelijke combinaties van ecologische, sociaal-culturele en economische waarden. In de kern van de zaak bestaat 'waarden maken' uit de trektocht naar een betere schakeling tussen maatschappelijke, ecologische en economische waarden. In alle gevallen is de inzet om onderkende gebiedskwaliteiten (ecologische, sociaal-culturele, economische) te voorzien van een nieuwe/betere/sterkere economische basis (toegevoegde waarde) [zie kader De Levende Beerze]. Is het mogelijk om partijen uit uiteenlopende belangen en sectoren, aansluitend bij hun ambities, op nieuwe manieren bij elkaar te brengen zodat ze zich geënthousiasmeerd voelen om op zoek te gaan naar meer duurzame waardencoalities? Om het zoekproces in gang te zetten en partijen te enthousiasmeren kan een verleidingsstrategie worden ingezet. Via sterke visualisaties, motiverende benchmarks en aansprekende referenties moeten verrassende combinaties van actoren aan het denken worden gezet. Het enthousiasme dat zo wordt aangeboden kan in een vervolgproces aanzetten tot de verkenning van nieuwe waardeketens, met de bijbehorende coalitie.

3. Schakelen tussen de schalen. De combinatie van 'binnen naar buiten' (vanuit het gebied naar andere schaalniveaus) en 'van buiten naar binnen' (van andere schaalniveaus naar het gebied) moet zorgen dat gebiedskwaliteiten, maatschappelijke opgaven en nieuwe marktkansen dicht bij elkaar komen [zie kader De Levende Beerze]. Welke kwaliteiten zijn te voorzien van toegevoegde marktwaarde, welke nieuwe of vergeten kwaliteiten doemen op in relatie tot nieuwe markten? Hier dringt zich het belang op van zoiets als een gedeelde gebiedsidentiteit en van gedeelde gebiedsverhalen. Gebiedsverhalen en gebiedsidentiteiten zijn het resultaat van de wisselwerking tussen binnen en buiten, tussen 'plek' en 'stroom', tussen in het verleden ontwikkelde karakteristieken en ontwikkelingskansen vanuit de omgeving [zie kader Friese Meren]. Als ze al te nadrukkelijk geobjectiverd moeten wor-

Heuvelland

In het project Heerlijkheid Heuvelland kreeg de coalitie 'Smaakcoöperatie' een plek in een bredere foodcourt in het Maastrichtse Mosa Forum in de vorm van een kookstudio en een streekwinkel. Het ontwerp van Mosa Forum door Jo Coenen en Bruno Albert leverde aansprekende architectuur op. Toch gaf de setting in de somber ogende kelder van het complex - pal naast een Jumbo supermarkt - kennelijk onvoldoende belevingswaarde, niet passend bij een culinaire kwaliteitsmarkt, met inbegrip van Limburgse streekproducten. Het initiatief heeft het niet gered.

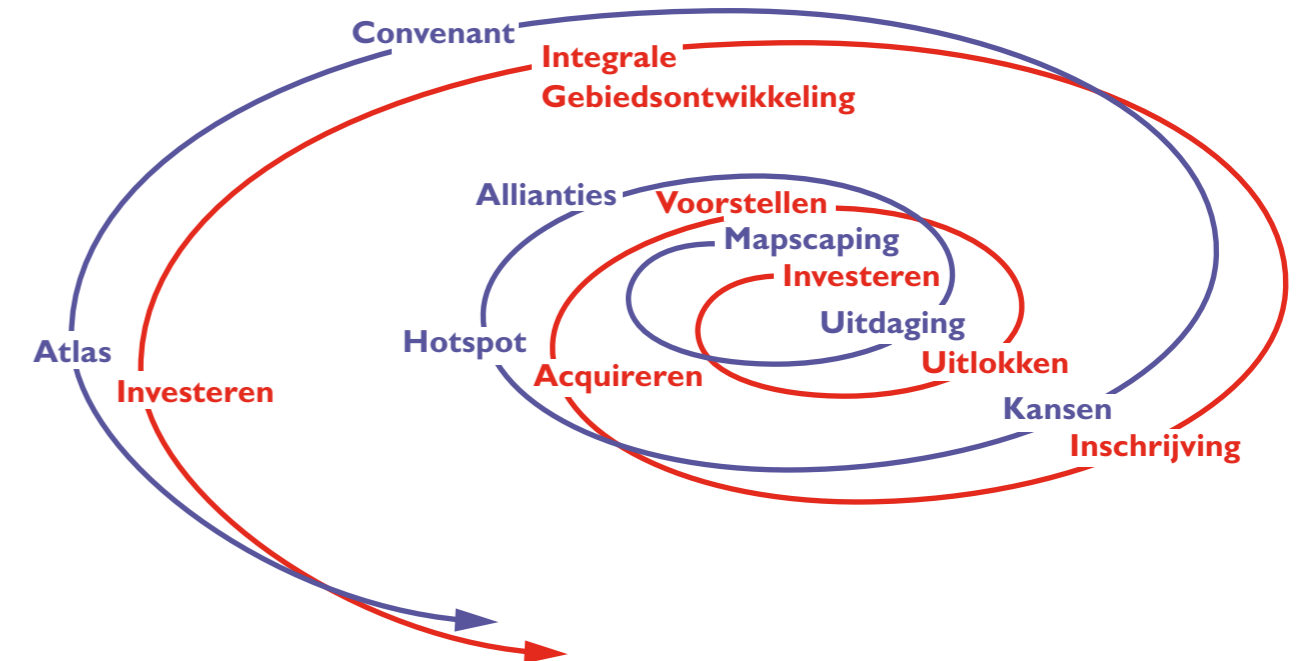
In dit geval is onvoldoende gewicht toegekend aan het belang van goede conceptontwikkeling, ontwikkeld in interactie met de betrokken ondernemers, en is te snel uitgegaan van een locatie die nog vroeg om een invulling/exploitatie ('vakken vullen'). De coalitie van de vastgoedontwikkeling in de stad en de gebiedsontwikkeling in het Heuvelland is niet van de grond gekomen. Ondanks een sterke gebiedsbetrokkenheid en ondanks de mogelijkheid van een sterke gebiedscoalitie heeft het vastgoedbelang het proces in een verkeerde dynamiek getrokken.

den, zoals via bestuurlijke besluitvormingsprocessen of marketingcampagnes, dan is dat vaak een voorbode voor een verminderde rol als bron voor inspiratie en betrokkenheid. De reden is dat objectivering gemakkelijk tot toe-eigening leidt.

Het proces is in onderstaande figuur verbeeld als een wederkerige ontwikkeling waarin momenten van analyse en verbeelding, van verleiding, voorstellen en acquirering en van alliantievorming en investering elkaar afwisselen. Zo worden gebiedsopgave en ontwikkelvermogen, ecologie en economie bij elkaar gebracht. Het gaat om méér dan het uitonderhandelen van belangen ('mutual gains approach'). De inzet is het aanboren van een overstijgende ambitie, die ondernemers en organisaties in een andere intentionaliteit tot elkaar moet brengen, met elkaar aanvullende waarden.

Bijzondere aandacht verdient het omslagpunt tussen waardencreatie en waardenrealisatie. Projecten sneuvelen omdat er voor de overgangsfase geen probleem eigenaar of hoeder bestaat. Tussen ruimtelijke ordening en regionale economische ontwikkeling zit een institutioneel gat. Dat wordt hier en daar met veel kunst en vliegwerk opgelapt, zoals via gemeenschappelijke regelingen, provinciale gebiedsprogramma's, nationale investeringsprogramma's, etc. Maar wanneer we duurzame ontwikkeling willen, wanneer we ruimtelijke kwaliteit en economische ontwikkelkracht willen koppelen, dan hebben we het over waarden maken. Dan gaat het om een waardenmakerij waarin partijen hun gebiedsbetrokkenheid makkelijker vorm kunnen geven en met elkaar kunnen rekenen en tekenen aan nieuwe toekomst.

In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op die 'tussenruimte' waarin waardenketens worden vervaardigd: de waardenmakerij. De ervaringen tot nu met waarden maken zullen daar een plek krijgen.



Friese Meren

In 2009 start een groep recreatieondernemers (vooral watersport en hospitality) in Friesland met een traject naar regionale versterking van Friese Meren als plek van recreatie. Het gebied dreigt te verrommelen. Het productaanbod is aan vernieuwing toe en de ondernemers hebben het gevoel dat dit het individuele ondernemerschap te boven gaat. De Friese dorpen en wateren zijn levendig in het hoogseizoen, relatief leeg in het voor- en naseizoen en nagenoeg uitgestorven in het laagseizoen.

Na een inventarisatie van de ruimtelijke, economische, sociaal-culturele en ecologische gebiedskwaliteiten zijn vijf ondernemerstafels georganiseerd. Zo'n zestig ondernemers en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties nemen aan deze tafels deel. Gaandeweg de bijeenkomsten groeit de aanzet voor een gebiedsverhaal tot een invoelbaar en inspirerend geheel.

Het gebiedsverhaal is opgebouwd uit twee verhaallijnen. De eerste verhaallijn is 'Friese Meren, vaarschool van Europa'. Dit staat voor een totaalpakket aan vrijetijdsbeleving, van een makkelijk toegankelijke en zich dienstbaar opstellende watersportsector, open landschap, watercultuur tot

de 'après sail' in de dorpen. De tweede verhaallijn is 'Friese Meren Zuiver en Puur'. Het verwijst naar de Friese eigenheid, transparantie, functionele architectuur, gezondheid, authenticiteit, wind en ambachtelijkheid (met een knipoog naar de Nordic cultuur).

Voor de Friese Meren is het gebiedsverhaal belangrijk, omdat er een lichte aarzeling onder de initiatiefnemers is of zij de kennis, ontwikkelkracht en het maatschappelijk mandaat hebben om een regionale ambitie te formuleren en uit te werken. Het regionaal beeldverhaal werkt verbindend op collectief regionaal niveau. De betekenis ervan is dat het zowel een ontwikkelingsrichting als een regionale ambitie aangeeft. Het referentievoorbeeld voor de Friese Meren is het Oostenrijkse Hinterglemm. In Hinterglemm wordt wintersport door de ondernemers en overheden samen als totaalpakket met lessen, kleding, verblijf, sport, natuur, recreatie en cultuur onder één vlag naar buiten geprofileerd en georganiseerd. De betrokken ondernemers staan nu voor de taak om in samenwerking met de bestuurlijke en kennisomgeving nieuwe ondernemerscoalities vorm te geven, in aansluiting op de ontwikkelde gebiedsverhalen.

De Levende Beerze

Door de Brabantse Kempen stroomt de rivier Beerze. Sinds 2008 werkt een brede coalitie aan een robuuste verbinding tussen de Belgische grens en Den Bosch door toevoeging van 1150 ha Ecologische Hoofdstructuur (EHS) (planeet), stimulering van een vitaal economisch platteland (profit) en versterking van de sociale leefbaarheid voor inwoners (people). Coalitiepartners zijn de provincie Noord-Brabant, ZLTO, Stichting Brabants Landschap, drie terreinbeherende instanties, negen gemeenten en Waterschap De Dommel. Dienst Landelijk Gebied (DLG) is uitvoerder. Het betreft een publieke agenda.

De natuurdoelstelling wordt met overheidsgeld uit het investeringsbudget landelijk gebied en het waterschap gefinancierd. De begroting is circa € 90 miljoen. Met het kabinet-Rutte vallen in 2010 de budgetten grotendeels weg door het schrappen van de Beerze als Robuuste Verbinding. Het is uiterst twijfelachtig geworden of het programma kan worden gerealiseerd. In 2010 worden op de ontwikkelsessie van NederLandBovenWater indringende vragen aan de orde gesteld: Hoe kunnen de maatschappelijke doelen van water en natuur anders dan via overheidsfinanciering worden gerealiseerd? Is het denkbaar dat natuurontwikkeling binnen De Beerze of daarbuiten economische en sociaal-culturele waarden creëert? Is het mogelijk om daarmee andere ontwikkelmotoren in het gebied in beweging te brengen? Is zo een transformatie naar een werkelijk duurzame gebiedsontwikkeling een reële stip-op-de-horizon?

Het idee is dat nieuwe activiteiten extra inkomsten kunnen genereren ter aanvullende financiering om zo de drie pijlers onder het project te versterken. De conclusie is dat het dominante frame 'té groen georiënteerd' is.

Het EHS concept is te technisch-rationeel op het gebied geprojecteerd; regionaal betrokkenen hebben het zich niet eigen kunnen maken. Waarom zouden andere partijen geïnteresseerd zijn in de natuurdoelstelling? Het advies versterkte het gevoel bij bestuurs- en projectleden dat de Levende Beerze moet worden 'opgerekt'.

De coalitie kiest ervoor om de intentie van het leefgebied schoner, mooier en economisch vitaal te maken, anders vorm te geven. De openheid is er om niet de eigen invulling van 'gebiedskwaliteit' in een enge ecologische betekenis voorop te zetten, maar vanuit de notie 'kwaliteit' het contact aan te gaan met partners die tot dan toe geen onderdeel van het netwerk uitmaken. In 2011 neemt de coalitie de stap om, werkende met de Nieuwe Marktenaanpak, te beginnen met 'verrassende ontmoetingen' met grootindustriëlen uit de regio. Dat doet een beroep op een open gebiedsbetrokkenheid. Wat hebben 'zij' met gebiedskwaliteit? Deze aanpak bleek voldoende meerwaarde in zich om ook zonder opgave van de Robuuste Verbinding bestaansrecht te hebben met als steekwoorden participatie en nieuwe verdienmodellen. De stap impliceert een daadwerkelijke verschuiving in het mentale frame. Vanuit een open wil is de intentie van de coalitie gericht op de best mogelijke toekomst voor het gebied.

4 Productieve waardenmakerijen

Waardenmakerij

Collectief mentaal eigenaarschap is een voorwaarde om gebiedsontwikkeling tot een succes te maken. Er is sprake van een succes als er concrete investeringsacties in tijd, geld en menskracht worden ondernomen richting een aantrekkelijk toekomstperspectief. Zo is de Wagenwerkplaats in Amersfoort nieuw leven ingeblazen.

We hebben dat toekomstperspectief met 'duurzaamheid' geladen. Een ontwikkeling is meer duurzaam naar de mate waarin gebieden zich blijvend economisch, sociaal en ruimtelijk ontwikkelen, zonder dat de toename van het ene kapitaal ten koste gaat van het andere. We stellen dat dit mogelijk is door te vertrekken vanuit de waarden die plekken kunnen genereren, om vervolgens te bezien hoe die onderling kunnen worden versterkt.

Waarden zijn regelmatig strijdig met elkaar. Het koppelen van waarden is dus geen louter rationeel proces dat een eenduidig perspectief oplevert. Het vraagt om een normatieve afweging. Juist in deze tijd met vraag naar nieuwe verdienmogelijkheden, is de opdracht verantwoordelijkheid te tonen in het schakelen tussen gebiedswaarden en economische bedrijfswaarden.

Wat gebiedsontwikkeling nodig heeft, is niet eenvoudig te realiseren. Een drieslag wordt gevraagd en wel tegelijkertijd. De opgave is de vorming van een collectief van mentale eigenaren (1), dat zichzelf organiseert met als doel de realisatie van concrete gebiedsinvesteringen (2), op basis van een zich ontwikkelend panorama van maatschappelijke meerwaarde (3).

Het winnen van de drieslag vraagt en vormt een speciale setting, een tussenruimte. We noemen dit geheel een *Waardenmakerij*. Een waardenmakerij faciliteert de ontmoeting,

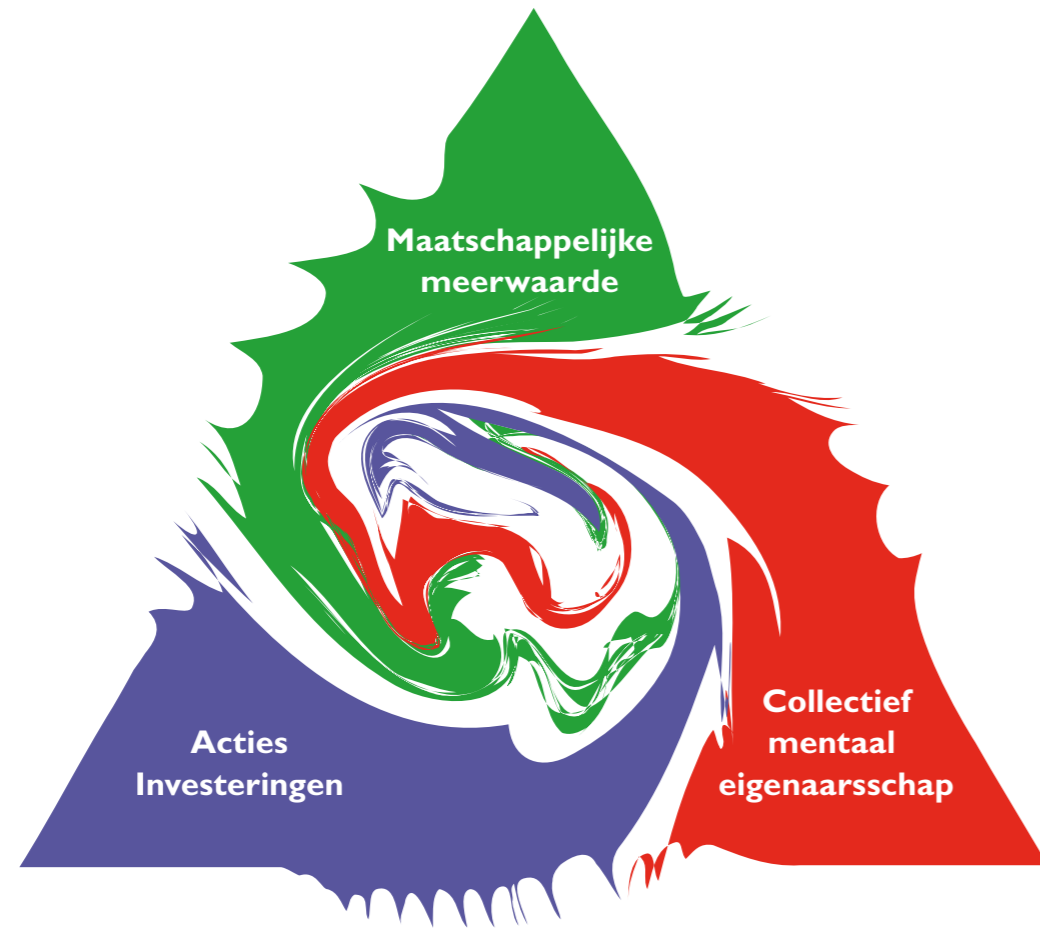
geeft ruimte aan creativiteit, experiment en risico, stuurt bij en corrigeert en brengt ten slotte duurzame gebiedsinvesteringen voort.

Het betreft een ruimte tussen de systeemwereld van instituties enerzijds en de sociale leefwereld, de wereld van de alledaagse omgang tussen mensen, anderzijds. Voor de Overdiepse Polder is Habiforum het tehuis geweest waar het Spiegelproject Overdiepse Polder zich heeft kunnen ontwikkelen. Een ontmoetingsruimte waarin het terpenconcept tot ontwikkeling is gebracht; terpen die nu worden aangelegd. De boeren uit de polder - de sociale leefwereld - mobiliseerden zich en klopten op de deur van de departementale systeemwereld. Geruime tijd tevergeefs. In de Waardenmakerij van het Spiegelproject, heeft de departementale weerstand plaats kunnen maken voor mentaal eigenaarschap, een investeringsbeslissing en het beschikbaar stellen van middelen.

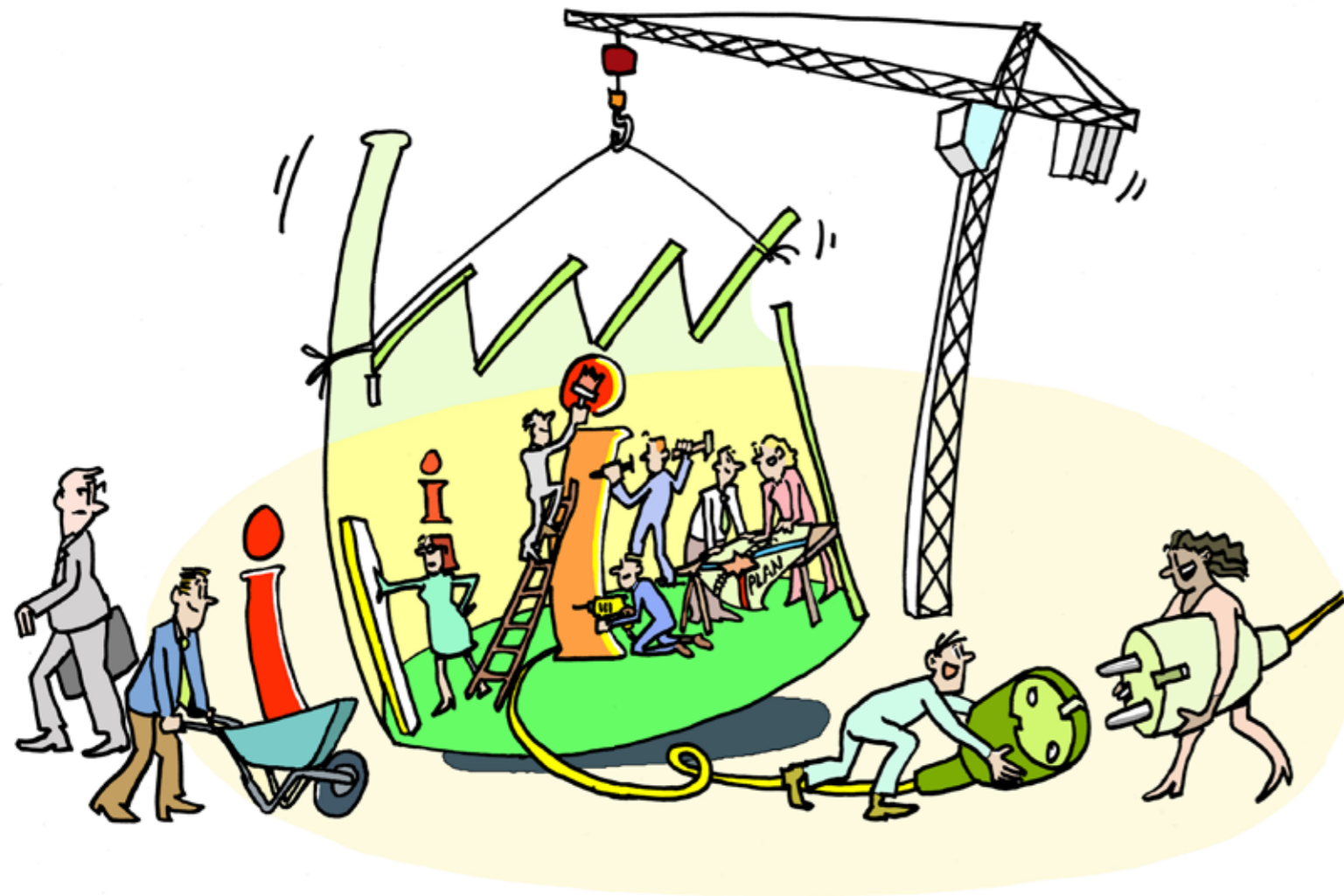
De systeemwereld geeft soms expliciet ruimte aan een waardenmakerij, omdat ze er zelf niet uitkomt, te veel verzandt in procedures en regels en bezielde mensen niet bereikt. Dat vraagt moed en durf van een beschermheer of -vrouw met niet alleen functionele macht, maar ook met gezag.

Dan wel, de wereld van de instituties opent zich en verbindt zich in een latere fase als de druk toeneemt en ruimte ontstaat om uit welbegrepen eigenbelang mentaal eigenaar te worden, zoals bij de Overdiepse Polder.

Of de systeemwereld blijft gesloten. Voor Wieringerrandmeer en de Buurderij hebben zich vooralsnog geen waardenmakerijen gevormd. Er is nog geen productieve verbinding tot stand gekomen met de leefwerelden van burgers van Wieringen en boeren van Haarlemmermeer.



...een drieslag wordt gevraagd en wel tegelijkertijd...



...waardenmakerij...

Een waardenmakerij is geen kortstondige interventie. Het is niet enkel een werkatelier of reflectiesessie, waarin direct betrokken ondernemers, burgers, maatschappelijke instituties en experts tijdelijk worden uitgenodigd om te overleggen, om de opbrengsten vervolgens terug te ploegen in projectgroepen, doorgaans onder de hoede van de systeemwereld. De terpen van de Overdiepse Polder zouden er zo niet gekomen zijn, evenmin als de herontwikkeling van de Wagenwerkplaats of de nieuwe concepten voor de Friese Meren. De vorming van een collectief van mentale eigenaren, dat investeringsperspectieven produceert, heeft langdurig geduld, ontwikkeltijd en ontwikkelruimte nodig.

Slimme strategieën

Na het in samenhang neerzetten van het belang van mentaal eigenaarschap, de noodzaak van de vervaardiging van nieuwe waardenketens en de wenselijkheid van waardenmakerijen, blijven een aantal vragen open:

Hoe zorg je dat mensen in een gebiedsontwikkeling zich mentaal eigenaar (kunnen gaan) voelen met het oog op een duurzame toekomst van hun gebied, vanuit principes van zelforganisatie? Hoe krijg je dat van individueel naar collectief, zodanig dat het leidt tot investeringsactiviteiten richting die toekomst? Hoe faciliteer je, kortom, een 'waardenmakerij'?

We borduren voort op wat in twee eerdere NederLand-BovenWater-praktijkboeken gebiedsontwikkeling is opgeschreven aan handreikingen - aanraders en afraders - voor gebiedsontwikkelingsprocessen (Van Rooy). Hier noteren we wat daaraan kan worden toegevoegd, opgetekend uit de zoektocht van het afgelopen jaar. We noemen ze slimme strategieën. Slimme strategieën zijn aanpakken die de kans op succes van een waardenmakerij doen toenemen, gereedneerd vanuit de eerder opgetekende drieslag tussen mentaal eigenaarschap, panorama van maatschappelijke meerwaarde en gebiedsinvesteringen vanuit waardenketens.

De hoofdrolspelers in waardenmakerijen zijn burgers, ondernemers, bestuurders, ambtenaren, adviseurs en anderen, die in verschillende configuraties en rollen afwisselend initiatiefnemer, coproductent en/of ondersteuner zijn. Iedereen kan vanuit haar of zijn rol verschillig zijn. Soms start het traject met een burger, zoals bij de Wagenwerkplaats in Amersfoort, of er wordt doorgepakkt door een bestuurder, zoals bij de Overdiepse Polder, of het initiatief ligt bij ondernemers, zoals bij de Friese Meren, of een adviseur of onderzoeker, zoals in Greenport Venlo of Limburgs Heuvelland, reikt een sleutel aan. Zij zijn de 'je'. Voor hen tekenen we negen slimme strategieën op.

1. Opsporen en koesteren

- 👍 Echt mentaal eigenaarschap ontstaat emergent. Het is niet louter van bovenaf te organiseren (mogelijk wel te initiëren en te faciliteren) en het is zeker niet uit te besteden aan derden. Wie goed genoeg kijkt, ziet op veel plekken kiemen van mentaal eigenaarschap. Ga daartoe actief op zoek naar *verschillige mensen* met bezieling, passie en ambitie, samengevat onder het begrip intentionaliteit.
- 👍 Probeer kiemen van mentaal eigenaarschap te koesteren en te benutten, voorkom dat ze met (voor)oordelen omzeep worden geholpen, waardoor creativiteit en betrokkenheid weglekken en zelfs kunnen omslaan in verzet. Schep een omgeving waarin initiatieven zich kunnen ontplooiën. Maak lokaal mentaal eigenaarschap en de kleine netwerken belangrijk die daaromheen bestaan of aan het groeien zijn.
- 👍 Bezieling is veelal op kleine schaal te vinden. De uitdaging is om dit vaak lokale en individuele eigenaarschap op te schalen naar gebiedsniveau en naar collectief mentaal eigenaarschap zonder het op te sluiten in formele structuren of besluitvormingsinstituten.
- 👎 Waardenmakerijen zijn allerm minst vanzelfsprekend. Wet- en regelgeving, bestuurlijke organisatie, financiële inrichting en praktijk van werken staan waardenmakerijen eerder in de weg, dan dat ze die stimuleren.
- 👍 De institutionele wereld doet er daarom goed aan haar manier van werken zo aan te passen dat waardenmakerijen eerder worden aangemoedigd dan ontmoedigd. Formuleer heldere ambities en gun maatschappelijke partijen de ontwikkelruimte om die ambities in onderlinge samenhang vorm te geven, sta open voor verrassingen, een nieuwe kijk, alternatieve oplossingen. Creëer experimenteerruimte voor waardenmakerijen.

2. Ontvankelijkheid tonen en vasthoudend zijn

- 👍 De vorming van een waardenmakerij begint met een eerste initiatief door een burger, een bestuurder, een ambtelijk projectleider, een ondernemer. Ontvankelijkheid en vasthoudendheid zijn voorwaarden voor het doorgroeien van initiatieven. Ontvankelijkheid is vooral bij overheden aan de orde als initiatieven van buiten de overheid komen. Overheden: geef verantwoordelijkheid, maak het belangrijk en laat het vervolgens even met rust. Initiatiefnemers: neem verantwoordelijkheid en maak het aantrekkelijk voor het aanhaken van andere initiatieven.
- 👍 Initiatiefnemers: heb geduld, laat je niet van de wijs brengen of inpakken.
- 👍 Anticipeer op nieuwe initiatieven door niet alles dicht te timmeren met plannen, structuren en procedures en ruimte te laten voor nieuwe initiatieven die zich onverwacht aandienen en wonderwel passen in nieuwe waardenketens.
- 👎 Burgers en ondernemers, die aan de slag willen met een initiatief dat waarde aan een plek toevoegt, treffen bij overheden zelden mee-denkers aan. Vaak wel tegenoverstaanders die uitleggen welke procedures gevolgd moeten worden.
- 👍 Creëer juist faciliteiten in de organisatie om initiatieven op hun potentiële waarde te kunnen inschatten en vrijrukken, om ze de tijd te gunnen uit te groeien tot een heuse waardenmakerij, zonder dat dit uitloopt in eindeloze procedures, verticale stroperigheid, uitdijende cirkels van verantwoording en in chaos uitmondende functionele onverschilligheid. Dat vraagt om organisaties die verticale uitvoeringskracht krachtig combineren met horizontale ontvankelijkheid.

3. Insluiten en waarde toevoegen

- 👍 Niet iedereen hoeft dezelfde waarden en intenties te hebben. Verschillende mensen hebben nu eenmaal uiteenlopende perspectieven en belangen. Benut deze sociale complexiteit. Variëteit voorkomt dat we opgesloten raken in een vastzettend idee.
- 👍 Twee principes kunnen helpen om én ruimte te houden én voortgang te boeken. Het principe van *insluiten* geeft de mogelijkheid om waardenketens dynamisch te laten groeien. Het principe *je bent ervan als je waarde toevoegt* voorkomt een onbegrensde aanwas en stagnatie. Het dwingt partijen verantwoordelijkheid te nemen voor de bijdrage die ze leveren.
- 👍 Werken vanuit waardenketens en -clusters is een tweede leidend principe. Waardenketens en -clusters worden daadwerkelijk producerende coalities of netwerken als ze leiden tot wederzijdse aantrekkelijkheid en afhankelijkheid. Ontwerp wederzijdse aantrekkelijkheid vanuit de vraag: 'Hoe kan ik met mijn ambitie jouw ambitie verder brengen?' Wederzijdse afhankelijkheid is het bewustzijn onderdeel te zijn van een groter geheel.
- 👎 Waardenmakerijen lijken op twee manieren kwetsbaar te zijn. Passie, energie en productie doven uit als de waardenmakerij door een deelnemer of institutie wordt gemonopoliseerd en daarmee toegeëigend. Ze verdwijnen ook als ze verworden tot veel gepraat en weinig tot geen daadwerkelijke gebiedsinvesteringen. Dan is sprake van onteigening, doordat niemand zich meer echt mentaal eigenaar voelt.
- 👎 Waardenmakerijen zijn geen droomwerelden. Sociale sancties, relationele dwang, economische concurrentie, subtiele uitsluiting of vertraging zijn net als in elk traject onderdeel van het repertoire van handelen. Zelforganisatie kan dus niet zonder heldere afspraken over wederzijdse verwachtingen en omgangsvormen, zowel wat betreft de zakelijke kant, als wat betreft de onderlinge mores.

4. Compliceren en decompliceren

- 👍 De dynamiek van een duurzame gebiedsontwikkeling is op z'n best wanneer we van doen hebben met veelvormige opgaven of uitdagingen waarin een veelheid van belangen, posities, schalen, perspectieven kunnen samenkomen en wanneer betrokkenen de 'ongetemdheid' van de opgaven ook met elkaar delen. De kunst van het 'beheerst compliceren' is een belangrijke kwaliteit van een waardenmakerij om collectiviteit te creëren, oplossingsruimte te scheppen en vitale koppelingen te maken in het weven van waardenketens. Dat kan op ten minste twee manieren: óf opschalen met minder integraliteit en minder mensen óf downscalen met meer integraliteit en meer mensen.
- 👎 Te veel integraliteit maakt een proces topzwaar met als gevolg dat acties en concrete resultaten uitblijven. Beheerst inperken en inkaderen van de inhoudelijke scope maakt dat je voortgang kunt boeken. En dat geldt ook voor het proces van deelnemende mensen. Een waardenmakerij is geen open uitnodiging aan allen die ergens een mening over hebben. Ze vraagt mensen die op welke wijze dan ook in een gebied willen investeren. *Je bent ervan als je waarde toevoegt* is het principe voor filtering van vrijblijvende uitgebreidheid en eindeloos overleg.

5. Rekenen en tekenen

- 👍 Reken af op de bijdrage aan maatschappelijke meerwaarde. Binnen waardenmakerijen sturen de deelnemers op *collectief mentaal eigenaarschap én waardenvermeerdering van het gebied én verdienend vermogen*. Op het speelveld worden opgaven en kansen aangedragen en gethematiseerd. Worden ambities en intenties binnengebracht, beoordeeld en verweven. Wordt gerekend en getekend. Worden harde kaders ontworpen.
- 👍 De uitdaging is steeds een gedragen 'fit' te vinden tussen concept en coalitie. Stel niet het één boven het ander, breng beide in een elkaar wederzijds versterkende dynamiek. Belangrijk daarvoor is het samenspel van inhoud (gebiedsopgave, kansencarten, waardeconcept, gebiedsverhalen) en proces (kansen voor mentaal eigenaarschap, coalitie van betrokken ondernemers, de juiste schaal, ruimte voor vertrouwen).
- 👍 Benut het gebiedsverhaal om een gebiedsambitie te formuleren. Dat is het panorama waarop een waardenmakerij zich kan richten. Ze is het resultaat van het op elkaar betrekken van gebiedswaarden - economisch, sociaal en ruimtelijk - en benoemt nieuwe verdienmogelijkheden die passen bij wie en wat 'we' zijn en willen zijn. Ze leunt op het DNA van het gebied. Gebiedsverhalen werken als ze collectief bezit zijn. Zonder een gebiedsverhaal krijg je een lijstje van uitwisselbare projecten zonder een nadrukkelijk gedeelde verbinding met de plek.
- 👎 Alleen gaan voor proces zal ertoe leiden dat de gebiedsontwikkeling blijft steken in communityvorming om vervolgens door een gebrek aan resultaten uit elkaar te vallen. Alleen gaan voor inhoud zal leiden tot een gebrek aan betrokkenheid en motivatie: 'not invented here'.

6. Meervoudig verankeren

- 👍 Door meervoudig te verankeren is een waardenmakerij opgewassen tegen vertragingen, financiële tegenvallers en personele wisselingen.
 1. *Verknoop urgenties*. Er moet echt wat op het spel staan om tot meerwaardecreatie te komen;
 2. *Erken en benoem meervoudig leiderschap*. Leiderschap binnen de instituties, het gebied en de waardenmakerij zijn met elkaar verweven;
 3. *Deel formele en informele netwerken*. Wat voor leiderschap geldt, geldt evenzeer voor de uiteenlopende netwerkconfiguraties binnen instituties, gebied en waardenmakerij;
 4. *Verknoop ambities*. Juist het benutten van variëteit kan de duurzaamheid van gebiedsontwikkelingen versterken.

7. Grensoverschrijding verwelkomen

- 👍 Organiseer, legitimeer en waardeer actieve verbinders. Succesvolle waardenmakerijen kunnen niet bestaan zonder vaardige grensoverschrijders. Mensen die de mores en bezieling kennen van de wereld van bureaucratie en instituties. En mensen die de taal spreken, de geschiedenis en gebruiken kennen, de bezieling weten van het gebied en de mensen die daar wonen, werken en leven. Ze zijn cruciale verbinders die waardenmakerijen mede productief in beweging zetten en houden.
- 👎 Het vaak dominante vertoog van procedurele rationaliteit, snelle realiseringsdrang en afrekenbaarheid is een ongunstig klimaat voor verbinders om hun werk effectief en gewaardeerd uit te voeren. Het berooft, wanneer te snel opgelegd, de zoektocht naar waardecreatie van zijn broodnodige creativiteit en subtiliteit.

8. Bouwen aan vertrouwen

- 👍 Investering in gebiedsontwikkelingsprojecten gaat altijd gepaard met risico's en onzekerheden. Vertrouwen ontstaat wanneer individuen op basis van hun eigen redenen en argumenten over deze onzekerheden heen stappen en tot gunstige verwachtingen komen over elkaar en het project. Concreet betekent dit:
 1. *Geef verantwoordelijkheid*, waardoor betrokken partijen de kans krijgen om zelfstandig over onzekerheden heen te stappen;
 2. *Maak formele afspraken* om vertrouwen te bestendigen in plaats van wantrouwen te verbloemen door het indekken tegen mogelijke risico's en
 3. *Organiseer en koester ontmoetingen met de formele en informele netwerken van instituties en gebied*.

9. Lerend vermogen actief ontwikkelen

👍 Laat kritische reflectie, twijfels en verrassingen bewust toe. Benoem fricties en risico's en doe daar iets mee. De dynamische agenda van de waardenmakerij vraagt erom. De kracht van een waardenmakerij zit in het op te bouwen lerende vermogen om adequaat te switchen als het ontwikkelmoment dat verlangt.

👎 De inbreng van kennis beperkt zich maar al te vaak tot operationele vraagstukken of evaluaties van eindresultaten. Veelal is er geen oog voor het lerende vermogen zoals dat zit opgesloten in processen. Beschrijf bewust de voortgang van de onderlinge samenwerking, zodat (1) gaande de rit geëvalueerd kan worden waar de waardenmakerij staat en (2) na afloop de opgedane ervaring kan worden vastgelegd en gedeeld.

5 Epiloog

Met dit cahier willen we een nieuwe weg voor duurzame gebiedsontwikkeling openen. Voor ons en velen die we onderweg hebben gesproken een belangrijke en gewenste weg.

Een weg waarlangs overheden, burgers, ondernemers en maatschappelijke instellingen met passie en ambitie voor een gebied samen optrekken. Zij voelen zich gaandeweg collectief mentaal eigenaar van een wenkend toekomstperspectief voor een gebied en dit drukt zich uit in gebiedsinvesteringen, in geld, tijd en menskracht.

Een wenkende toekomst, ontworpen vanuit waarden en die in de kern de aloude filosofische vraag stelt naar het 'schone', 'het goede' en 'het ware'. Bij waardenmakerijen gaat het om collectief mentaal eigenaarschap. Daarbij wordt het gemeenschappelijke verhaal over 'het goede leven' in gebieden door burgers, ondernemers en bestuurders opnieuw gevormd en betekenis gegeven. Dit wordt gedaan door mensen die functionele rollen inzetten en verrijken met dat wat ze ten diepste werkelijk belangrijk vinden.

Om cynici voor te zijn: wij zijn niet naïef en weten dat ook bij gebiedsontwikkeling sprake is van botte macht, dubbele agenda's, mensen die elkaar niets gunnen, verraad en bedrog. Zeker, ook van de zweep erover, compleet met sociale sancties, uitsluiting, dwang, drammen. Maar daarover zijn al vele cahiers geschreven.

Ten slotte, waar staan we? We zijn onderweg nog weinig waardenmakerijen tegen gekomen, zoals we die geduid hebben. Gelukkig hebben we wel op veel plaatsen kiemen gezien, die kunnen groeien.

We denken dat waardenmakerijen de komende jaren volop tot ontwikkeling zullen komen. Met dit cahier hebben we eerste gedachten en aanzetten willen schetsen.

Wij danken vele gesprekspartners uit het NederLand-BovenWater-netwerk en daarbuiten voor hun bijdragen aan de gedachtevorming over de waardenmakerij.

Literatuur

Beck, Ulrich (1992). *Risk Society: Towards a New Modernity*, Sage Publications, London.

Breeman, Gerard (2006). *Cultivating Trust: How do Public Policies become Trusted?*, OGC, Rotterdam.

Breiting, S. (2008), *Mental ownership and participation for innovation in environmental education and education for sustainable development*, p 159 – 180, in: Reid, A., B. Jensen, J. Nikel and V. Simovska, *Participation and learning: Perspectives on Education and the Environment, Health and Sustainability*. Springer, Copenhagen.

Castells, Manuel (2000). *The Rise of the Network Society, Second Edition*. Blackwell Publishing.

Donk, Wim van de (2010). *Niet de ontzuiling is het probleem, maar de ontzieling*, interview in De Groene Amsterdammer, 11 november 2010.

Gunsteren, Herman van (2006). *Vertrouwen in de democratie: Over de principes van zelforganisatie*, Van Gennep, Amsterdam.

O'Neill, Onora (2002). *A Question of Trust*. Cambridge University Press.

Rooy, Peter van, Ab van Luin, Emil Dil (2006). *Praktijkboek gebiedsontwikkeling NederLandBovenWater I*, Habiforum.

Rooy, Peter van (2009). *Praktijkboek gebiedsontwikkeling NederLandBovenWater II*, Habiforum.

Rooy, Peter van (2011). *Verdienmogelijkheden, cahier gebiedsontwikkeling*, Innovatieprogramma NederLandBovenWater.

Ritchey, T. (2007), *Wicked Problems: Structuring Social Messes with Morphological Analysis*, Swedish Morphological Society, last revised.

Searle, John (1996). *The Construction of Social Reality*, Penguin Books, London.

Termeer, K, G. Breeman en M. van Lieshout (2010), *Zorgvuldig Vertrouwen! In: Over zorgvuldige veehouderij, veel instrumenten, één concert:* H. Eijsackers en M. Scholten, Wageningen UR.

VROM-raad (2008), *Wisselende coalities: naar een effectief ruimtelijk beleid*, Advies 068. Den Haag.

Waal, Frans de (2009). *Een tijd voor empathie*, Uitgeverij Contact.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (1998), *Ruimtelijke Ontwikkelingspolitiek*, Sdu Uitgevers, Den Haag.

NederLandBovenWater

NederLandBovenWater is een innovatieprogramma voor gebiedsontwikkeling in brede betekenis. Praktijken van binnenstedelijke, buitenstedelijke, infrastructurele, landschappelijke en waterschappelijke aard staan centraal. Vanuit wetenschappen wordt zodanig gereflecteerd dat de kans op succes in bestaande en nieuwe praktijken toeneemt. Door vanuit het programma in praktijken door te dringen, is en wordt daadwerkelijk werk gemaakt van verslimming en versnelling. Het programma bestaat uit onderscheidenlijke doch samenhangende delen.

Deel I is gestart in 2004 en heeft in 2006 geresulteerd in een eerste praktijkboek. Het accent lag op de ontdekking van de essenties van gebiedsontwikkeling aan de hand van concrete voorbeeldpraktijken. Wat is het anders dan wat we al deden? Deel II liep van 2007 tot en met 2009. In dit deel en het eruit voortgekomen tweede praktijkboek ligt het accent op de condities voor succesvolle praktijken. Wat is nodig qua mensen, kennis, organisaties, cultuur en financiering? Deel III is gestart in 2010 en wordt afgerond eind 2012. Het accent ligt op uitwerking van een aantal condities en toepassing ervan in praktijken. De resultaten worden gepresenteerd via een aantal cahiers, waarvan dit het tweede is. Het eerste cahier met de titel Verdienmogelijkheden verscheen in maart 2011.

NederLandBovenWater is formeel een stichting met een bestuur en een directie. Het is ook en vooral een productief samenwerkingsverband van overheden, marktpartijen, beheerders, netwerken, universiteiten en hogescholen. Omdat mensen het verschil maken gaat het om personen die zich inzetten voor praktijken, professies en andere personen. Dit laatste vanuit de overtuiging dat de kwaliteit van onderlinge verhoudingen bepalend is voor de kwaliteit van onze toekomst.

Bestuur

Hans de Jonge (Technische Universiteit Delft)
Charlie Martens (Ballast Nedam)
Astrid Sanson (Gemeente Rotterdam)
Donné Slangen (Ministerie van Infrastructuur en Milieu)
Erica Slump (Dienst Landelijk Gebied)
Tom Smit (Royal Haskoning)
Roel in 't Veld (Universiteit van Tilburg), voorzitter
Twan Zeegers (Eigen Haard)

Ambassadeur

Sybilla Dekker (voormalig minister van VROM)

Directie

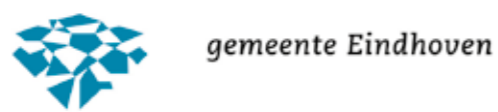
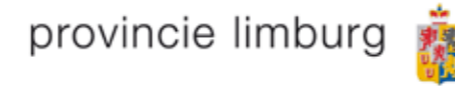
Jeroen Hutten (programmamanager)
Ab van Luin (codirecteur)
Peter van Rooy (codirecteur)
Geert Teisman (codirecteur)

Coproducenten

Atrivé
Deloitte
Deltares
Dienst Landelijk Gebied
Gemeente Rotterdam
Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
Ministerie van Infrastructuur en Milieu (DGMO)
Ministerie van Infrastructuur en Milieu (DGR)
Ministerie van Infrastructuur en Milieu (DGW)
Oranjewoud
Rijkswaterstaat
Waterschap Amstel, Gooi en Vecht
Ymere

Partners

Agentschap NL
AM
Ballast Nedam & ABL2
DHV
Dura Vermeer
Eigen Haard
Gemeente Eindhoven
Gemeente Houten
Gemeente Utrecht
Grontmij
Kadaster
Lexence
Louter
P2 Projectmanagement
Provincie Limburg
Provincie Noord-Brabant
Provincie Noord-Holland
Provincie Overijssel
Provincie Zuid-Holland
Rabobank & Bouwfonds
Recron
Royal Haskoning
RVOB
Staatsbosbeheer
Twynstra Gudde
Vitens
Volker Wessels Vastgoed
Waterschap Aa en Maas
Waterschap De Dommel
ZZP-ers



Colofon

Auteurs

Ab van Luin

Katrien Termeer (Bestuurskunde, Wageningen Universiteit)

Hans Mommaas (Telos, Brabants Centrum voor Duurzame Ontwikkeling, Universiteit van Tilburg)

Gerard Breeman (Bestuurskunde, Wageningen Universiteit)

Jules Hinssen

Beeldmateriaal

Cartoons: Beeldleveranciers, Amsterdam

Vormgeving

Jean-Paul Momers, Made by Momers, Haarlem

Druk

Calff & Meischke, Amsterdam

Oplage

2.000 exemplaren

ISBN

978-90-817-1002-2

© 2012 Stichting NederLandBovenWater