

Master thesis  
Project- en procesmanagement in land en water  
Hogeschool Van Hall-Larenstein

# **Een nieuwe beheerstrategie voor de Overijsselse Vecht.**

**Een procesontwerp om te komen tot duurzaam en  
integraal landschapsbeheer**



|                |                                                                                                                                                                       |                                      |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Student:       | Irene de Lange<br>Privé: <a href="mailto:iredelange@gmail.com">iredelange@gmail.com</a><br>Werk: <a href="mailto:i.d.lange@overijssel.nl">i.d.lange@overijssel.nl</a> | tel. 06 11092094<br>tel. 038 4997841 |
| Opdrachtgever: | Luc Jehee<br>Provincie Overijssel                                                                                                                                     |                                      |
| Begeleider:    | Derk-Jan Stobbelaar<br>Hogeschool Van Hall-Larenstein                                                                                                                 |                                      |

5 augustus 2012



*"Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt."*

*Albert Einstein*  
1879-1955



## Voorwoord

De thesis die voor u ligt is een product van een zoektocht in mijn eigen loopbaan. Sinds oktober 2010 ben ik werkzaam bij de provincie Overijssel en sinds januari 2011 betrokken bij het programma Ruimte voor de Vecht (RvdV). Daarnaast woon ik al bijna mijn hele leven vlak bij het Vechtdal. Mijn woonomgeving is de inspiratiebron geweest om biologie te gaan studeren en vervolgens project- en procesmanagement. Hiermee wil ik iets betekenen voor de regio en een bijdrage leveren aan het vinden van de juiste balans tussen behoud en ontwikkeling. Met dit product hoop ik een bijdrage te kunnen leveren door mensen een voorbeeld te geven van hoe het anders kan en wellicht ook beter. Ik ben er namelijk van overtuigd dat het om mensen gaat en niet om geld, mensen maken en breken een maatschappij. De overheid is deel van de maatschappij en staat ten dienste van de maatschappij. Het is tijd om die rol te herzien en aan te passen aan de veranderingen in de maatschappij. Met kleine stapjes naar een nieuwe vorm van samenleven en samenwerken. Daar zou ik voor willen gaan.

De quote van Albert Einstein "Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt" is de rode draad in deze thesis en het proces om tot deze thesis te komen. Loskomen van de bestaande kaders en kijken naar de basis, mensen en hun leefomgeving. Naast mijn eigen ambitie met deze thesis is er ook de ambitie van de opdrachtgever. Op de vraag wat nu het vernieuwende aan deze theorie is, zei hij het volgende: "Het is een manier om partijen te binden aan elkaar. Het biedt ruimte voor inbreng. Beheer wordt niet losgekoppeld van inrichting. Dit zou een manier kunnen zijn om te komen tot een tijdige inrichting van de EHS met draagvlak. De winst zit in het oppakken van kleine stukjes binnen een groot geheel waarbinnen invulling aan wensen wordt gegeven."

De grote ambitie achter deze thesis zal helder zijn, maar die is niet altijd even sterk geweest. Een deeltijd master volgen naast een fulltime baan is pittig. Daarom wil ik graag de mensen bedanken die me telkens weer dat zetje in de goede richting wisten te geven. Opdrachtgever en collega Luc Jehee, scriptiebegeleider Derk Jan Stobbelaar, collega's, vrienden en familie.

## Samenvatting

In het programma Ruimte voor de Vecht werkt de provincie Overijssel samen met 12 partners. Samen werken ze aan de waterveiligheid, het creëren van een sociaaleconomische impuls en het integraal realiseren van de natuuropgaven. Daarbij wordt onder andere het winterbed van de Overijssse Vecht voor een groot deel opnieuw ingericht. Deze nieuwe inrichting vraagt ook een nieuwe vorm van beheer en onderhoud. De problemen in de huidige situatie van het beheer en onderhoud van de het winterbed van de Overijssse Vecht zijn versnippering, vervuiling winterbed, stijging maatschappelijke beheerkosten en een gebrek aan lange-termijn-perspectief voor de landbouw. Voor het winterbed van de Overijssse Vecht wil het programma Ruimte voor de Vecht naar een duurzaam en integraal beheer en onderhoud. Hierbij wordt gedacht aan een grotere rol voor lokale boeren en ondernemers in de markt. Het zoeken naar mogelijkheden voor agrarisch natuurbeheer en innovatieve oplossingen voor beheer worden door het coalitieakkoord van de provincie Overijssel aangemoedigd. De doelstelling van deze thesis is een procesontwerp te ontwikkelen voor een structurele verandering naar (regionaal/lokaal) duurzaam landschapsbeheer en de rol van provincie in dit proces nader te omschrijven. Deze doelstelling is onderzocht aan de hand van drie deelvragen:

1. Hoe kan de provincie sturen in maatschappelijke veranderprocessen op het gebied van landschapsbeheer? Wat is de rol van de provincie in het proces?
2. Hoe zijn andere beheerorganisaties met publieke en private partijen ontstaan? Wat waren de succeselementen? Welke mate van overheidsturing wordt toegepast in deze organisaties?
3. Hoe kan een duurzaam veranderproces in gang worden gezet? Wat zijn de processtappen die doorlopen moeten worden?

De drie deelvragen zijn onderzocht aan de hand van de maatlat Government-Governance (deelvraag 1), vier bestaande beheerorganisaties (deelvraag 2) en transitie management (deelvraag 3).

De maatlat Government- Governance van Vreke et al. (2009) is een instrument om de mate van overheidssturing en maatschappelijke sturing te evalueren. De vijf sturingstijlen op de maatlat variëren van een hiërarchische overheid tot zelfsturing (civil society). Het proces van het programma Ruimte voor de Vecht en het project de beheerstrategie van de Vecht zijn langs deze maatlat gelegd. Evenals vier beheerorganisaties; Nationaal landschap de Drentse Aa, stichting bedrijvenparkmanagement Deventer, Vereniging de Noordelijke Friese Wouden, Stichting Vitaal Platteland Hardenberg. Ruimte voor de Vecht, de beheerstrategie van de Vecht en Nationaal landschap Drentse Aa kennen een grote mate van overheidssturing. Stichting Bedrijvenparkmanagement Deventer, Vereniging de Noordelijke Friese Wouden en Stichting Vitaal platteland Hardenberg kennen achtereenvolgens in toenemende mate maatschappelijke sturing.

Het proces naar een duurzame verandering met meer maatschappelijke sturing gaat geleidelijk en in kleine stappen. Dit proces is door transitie management te beïnvloeden. Transitie management is multi-fase, multi-level, multi-actor en cyclisch.

Een transitie uit vier fases: voorbereiding, take-off, versnelling en stabilisatie. Daarnaast zijn de verschillende niveaus in de maatschappij nodig: Macroniveau of landschapsniveau (EU en rijk), mesoniveau of regime niveau (provincie), microniveau of niche niveau (beheerders, boeren). Op deze verschillende niveaus zijn verschillende actoren, deze zijn nodig om een gezamenlijke zoektocht voor duurzame ontwikkeling te realiseren. In de zogenaamde transitiearena nemen vertegenwoordigers deel van de maatschappelijke vijfhoek: overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en intermediairs. In de transitiearena zitten sleutelfiguren voor een of meer onderdelen van de maatschappelijke vijfhoek. Ten slotte is transitie management cyclisch, telkens vooruit kijken en terug kijken door te structuren, agenderen, experimenteren en evalueren.

De conclusies uit het theoretisch onderzoek zijn de ontwerpcriteria voor het procesontwerp:

- Proces focussen op netwerken en uitwisseling van kennis en ervaring
- Randvoorwaarden scheppen voor ontwikkelingen
- Ruimte maken voor initiatieven vanuit de maatschappij
- Maak een integrale systeemanalyse als uitgangspunt voor de ontwikkelingen
- Werk op gelijke voet met anderen partijen, doe waar mogelijk een stap terug en ben medespeler
- Maak gebruik van bestaande organisaties in landschapsbeheer in het die bottum-up zijn ontstaan en werken.
- Stimuleer lokale en regionale initiatieven die bottum-up ontwikkelen
- Werk aan een groeimodel, denk groot en begin klein
- Evalueer regelmatig de rol en taakverdeling
- Sluit aan op het lopende proces en stuur bij.

Deze criteria waren de input voor het ontwerpproces, waarin samen met de opdrachtgever theorie en praktijk bij elkaar zijn gebracht om een model te ontwerpen voor een proces. Dit model is het conceptueel kader. Het conceptueel kader bestaat uit tien processtappen, waarin stapsgewijs de rol van de provincie kleiner wordt door het stellen van kaders en het scheppen van randvoorwaarden voor ontwikkeling. Dit kader is vervolgens toegepast de casus van het winterbed van de Overijsselse Vecht. De tien stappen zijn dan:

*Stap 1: Beheeropgave in het winterbed in kaart brengen.*

In kaart brengen wat de opgave is voor het beheer nu, voor de toekomstige Vecht en de periode daartussen.

*Stap 2: De regionale voorkeursvariant en pilots voor beheer.*

Op de kaart aangeven waar al lopende initiatieven zijn om het beheer en onderhoud te verbeteren.

*Stap 3: "witte vlekken" voor duurzaam beheer en onderhoud.*

De totale beheeropgave voor de toekomstige Vecht min de lopende initiatieven (stap 3= stap 1- stap 2)

*Stap 4: Synergie met landbouwagenda en overige ontwikkelingen.*

Naast de concrete inrichtingsprojecten en beheerpilots zijn er ook andere ontwikkelingen binnen Ruimte voor de Vecht en daarbuiten die invloed hebben op de beheerstrategie (zoals de landbouwontwikkelingsagenda en de herijking EHS)

*Stap 5: Inschakelen bestuurlijke opdrachtgever en koplopers*

Om verder te kunnen richting een veranderstrategie, moeten de bestuurlijke opdrachtgevers (het BBO) instemmen met het transitieproces dat gestart gaat worden. Ook moeten de mensen verzameld worden die dat transitieproces gaan starten onder leiding van een onafhankelijke procesleider.

*Stap 6: Het veranderen netwerk duurzaam beheer en onderhoud Vechtdal*

De transitiearena gaat los van het reguliere beleidsproces de duurzaamheidsvisie met veranderagenda opstellen. Het reguliere beleidsproces loopt intussen gewoon door.

*Stap 7: Inbedden uitkomsten veranderen netwerk*

Wanneer de visie en agenda van de arenagangers helemaal klaar is, komt het weer samen met het reguliere beleidsproces. Hierin wordt bijgestuurd en randvoorwaarden gecreëerd voor het realiseren van de transitieagenda.

*Stap 8: Lancering duurzaam beheer en onderhoud in het Vechtdal*

De grote lancering van het gedachtegoed en uitnodigen voor mensen om aan te haken met hun initiatieven of initiatieven te ontwikkelen.

*Stap 9: Vechtdalbreed ontwikkelen van "witte vlekken"*

Door initiatieven uit het gebied te de kans te geven worden de witte vlekken uit stap 3 ingevuld. Met als voorbeeld de projecten uit stap 2.

*Stap 10: Evaluatie, contractvorming en beleidsverandering*

Het nieuwe beheer en onderhoud is werkelijkheid, stukje bij beetje wordt het winterbed ingevuld. Dit moet vastgelegd worden in nieuwe contracten en beleid. Maar het belangrijkste is om het proces van de individuele projecten goed te evalueren en de kennis te delen met de andere projecten voor bijsturing.



# Inhoud

|                                                                                                                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord</b>                                                                                                                                                                      | <b>5</b>  |
| <b>Samenvatting</b>                                                                                                                                                                   | <b>6</b>  |
| <b>Inhoud</b>                                                                                                                                                                         | <b>9</b>  |
| <b>1 Inleiding</b>                                                                                                                                                                    | <b>11</b> |
| 1.1 Aanleiding                                                                                                                                                                        | 11        |
| 1.2 Who is who in landschapsbeheer                                                                                                                                                    | 12        |
| 1.3 Toekomstbestendig beheren en onderhouden                                                                                                                                          | 12        |
| 1.4 Gebundelde krachten voor beter beheer                                                                                                                                             | 13        |
| 1.5 Doelstelling                                                                                                                                                                      | 14        |
| 1.6 Onderzoeksvragen                                                                                                                                                                  | 14        |
| 1.7 Inkadering                                                                                                                                                                        | 14        |
| 1.8 Methode                                                                                                                                                                           | 14        |
| 1.8.1 Toelichting op de keuzes in het onderzoek                                                                                                                                       | 15        |
| <b>2 Casus het winterbed van de Overijsselse Vecht</b>                                                                                                                                | <b>17</b> |
| 2.1 Het programma Ruimte voor de Vecht in het kort                                                                                                                                    | 17        |
| 2.2 Masterplan en uitvoeringsstrategie                                                                                                                                                | 19        |
| 2.3 Kader voor het beheer van het winterbed: pilot Stegeren                                                                                                                           | 20        |
| <b>3 Theoretisch onderzoek</b>                                                                                                                                                        | <b>21</b> |
| 3.1 Governance                                                                                                                                                                        | 21        |
| 3.1.1 <i>Mate van governance binnen het programma Ruimte voor de Vecht en de beheerstrategie: Evaluatie pilot Stegeren</i>                                                            | 23        |
| 3.2 Vormen van governance in bestaande beheerorganisaties                                                                                                                             | 24        |
| 3.3 Transitie management                                                                                                                                                              | 25        |
| <b>4 Conclusies theoretisch onderzoek en ontwerpcriteria</b>                                                                                                                          | <b>30</b> |
| 4.1 Deelvraag 1: Hoe kan de provincie sturen in maatschappelijke veranderprocessen op het gebied van landschapsbeheer in het winterbed? Wat is de rol van de provincie in het proces? | 30        |
| 4.2 Deelvraag 2: Hoe zijn andere beheerorganisaties met publieke en private partijen georganiseerd en ontstaan? Wat waren de succeselementen?                                         | 30        |
| 4.3 Deelvraag 3: Hoe kan een duurzaam veranderproces naar duurzaam en integraal landschapsbeheer in gang worden gezet? Wat zijn de processtappen die doorlopen moeten worden?         | 31        |
| 4.4 Ontwerpcriteria                                                                                                                                                                   | 31        |
| <b>5 Ontwerpproces en conceptueel kader</b>                                                                                                                                           | <b>32</b> |
| 5.1 Ontwerpproces met de opdrachtgever                                                                                                                                                | 32        |
| 5.2 Stap 1: Opgave in kaart brengen                                                                                                                                                   | 32        |
| 5.3 Stap 2: Lopende initiatieven/pilots                                                                                                                                               | 33        |
| 5.4 Stap 3: De "witte vlekken" in kaart brengen                                                                                                                                       | 33        |
| 5.5 Stap 4: Synergie met overige ontwikkelingen                                                                                                                                       | 33        |
| 5.6 Stap 5: Bestuurlijk commitment en koplopers zoeken                                                                                                                                | 34        |
| 5.7 Stap 6: Het arenaproces                                                                                                                                                           | 35        |
| 5.8 Stap 7: Inbedden uitkomsten arenaproces                                                                                                                                           | 36        |
| 5.9 Stap 8: Lancering en activering                                                                                                                                                   | 37        |
| 5.10 Stap 9: Ontwikkeling van "witte vlekken"                                                                                                                                         | 37        |
| 5.11 Stap 10: Reflectie, contractvorming en beleidsverandering                                                                                                                        | 38        |
| <b>6 Procesontwerp voor beheerstrategie Vecht</b>                                                                                                                                     | <b>39</b> |
| 6.1 Stap 1: Beheeropgave in het winterbed in kaart brengen                                                                                                                            | 39        |
| 6.2 Stap 2: De regionale voorkeursvariant en pilots voor beheer                                                                                                                       | 39        |
| 6.3 Stap 3: "witte vlekken" voor duurzaam beheer en onderhoud                                                                                                                         | 39        |
| 6.4 Stap 4: Synergie met landbouwagenda en overige ontwikkelingen                                                                                                                     | 40        |
| 6.5 Stap 5: Inschakelen bestuurlijke opdrachtgever en koplopers                                                                                                                       | 40        |
| 6.6 Stap 6: Het verandernetwerk duurzaam beheer en onderhoud Vechtdal                                                                                                                 | 41        |
| 6.7 Stap 7: Inbedden uitkomsten verandernetwerk                                                                                                                                       | 41        |
| 6.8 Stap 8: Lancering duurzaam beheer en onderhoud in het Vechtdal                                                                                                                    | 42        |
| 6.9 Stap 9: Vechtdalbreed ontwikkelen van "witte vlekken"                                                                                                                             | 42        |
| 6.10 Stap 10: Evaluatie, contractvorming en beleidsverandering                                                                                                                        | 42        |

|                  |                                                                   |           |
|------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>7</b>         | <b>Procesevaluatie, discussie en aanbevelingen .....</b>          | <b>43</b> |
| 7.1              | Procesevaluatie.....                                              | 43        |
| 7.2              | Discussie .....                                                   | 43        |
| 7.3              | Aanbevelingen.....                                                | 45        |
| 7.3.1            | <i>Doorkijkje naar ontwikkelingen in de beheerstrategie .....</i> | <i>45</i> |
|                  | <b>Referenties en literatuurlijst .....</b>                       | <b>46</b> |
| <b>Bijlage 1</b> | <b>.....</b>                                                      | <b>47</b> |
| <b>Bijlage 2</b> | <b>.....</b>                                                      | <b>57</b> |
| <b>Bijlage 3</b> | <b>.....</b>                                                      | <b>58</b> |

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

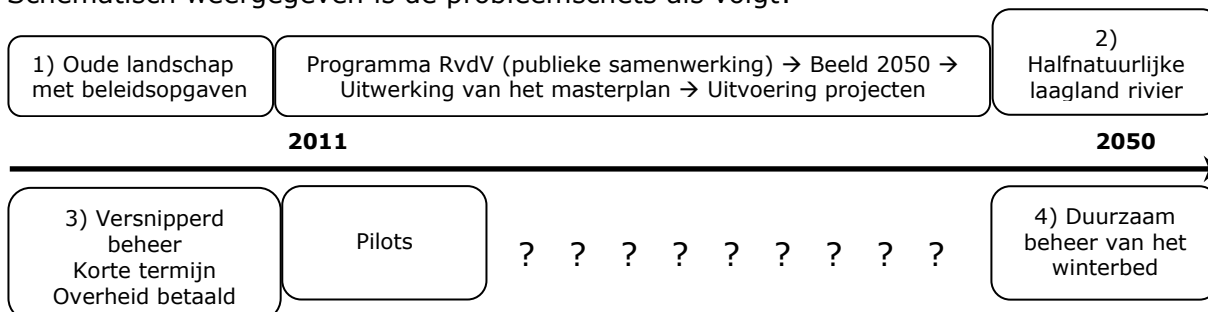
In het programma Ruimte voor de Vecht werkt de provincie Overijssel samen met 12 partners (gemeentes, waterschappen, maatschappelijke en belangenorganisaties). Samen werken ze aan de waterveiligheid voor mens en dier in het Vechtdal, het creëren van een sociaaleconomische impuls en het integraal realiseren van de natuuropgaven (zowel water- als landnatuur). Er worden veel ruimtelijke ingrepen gedaan om het Vechtdal mooier en veiliger te maken, maar er zijn geen eenduidige afspraken gemaakt over het beheer en onderhoud van het vernieuwde Vechtdal. Terugkijkend op het beheer en onderhoud van het Vechtdal constateert Luc Jehee, opdrachtgever van deze thesis en projectleider van de beheerstrategie voor het winterbed van de Vecht, de volgende problemen:

"De problemen in de huidige situatie kunnen we uitsplitsen naar versnippering, verruiging winterbed, stijging maatschappelijke beheerkosten en een gebrek aan lange-termijn-perspectief voor de landbouw. Dit leidt tot gebrek aan continuïteit in het beheer met op het oog op het borgen van waterveiligheid en ondermijning van het draagvlak bij de landbouw, maar ook bij de andere bewoners (beleefbaarheid en toegankelijkheid).

- De versnippering leidt tot een minder robuuste natuur en zorgt voor een stijging van de beheerkosten. Dit is vooral een probleem voor de provincie en terreinbeherende organisaties (TBO).
- Extensivering van het beheer met verruiging tot gevolg kan leiden tot opstuwung van het water tijdens hoogwatersituaties en gaat dan ten koste van de waterveiligheid.
- De maatschappelijke kosten van het beheer van natuurgebieden in het winterbed (kosten van tbo's of waterschappen) worden relatief steeds groter, omdat er meer natuur bij komt en het geen geld oplevert.
- Ontbreken van perspectief voor de landbouw en een afbrokkelend draagvlak is een probleem voor alle overheden, omdat de landbouw een belangrijke economische drager is in het Vechtdal.

Om dit op te lossen wordt gedacht aan de volgende richtingen: Het gewenste beheer van het winterbed is een optelsom van verschillende belangen en mogelijkheden tegen de achtergrond van lokaal, provinciaal, nationaal en Europees beleid. Om geschetste problemen te kunnen minimaliseren is het wenselijk om in het beheer van het winterbed uit te gaan van grote robuuste eenheden waar duurzaam (lange termijn) wordt beheerd door een samenwerking van landbouw (agrarische ondernemers) en terreinbeherende organisaties. Tegelijkertijd is het beheer van het winterbed maatwerk, waarbij de combinatie van de juiste personen, juiste eenheden en juiste doelstellingen per locatie moet worden gevonden, tegen de achtergrond van vigerend beleid."

Schematisch weergegeven is de probleemschets als volgt:



Afbeelding 1-1 Schematische weergave van de plaats van deze thesis in het programma Ruimte voor de Vecht

De pijl in het schema (afbeelding 1-1) geeft de tijdslijn van het programma Ruimte voor de Vecht aan. Boven de lijn wordt de fysieke situatie van het Vechtdal geschetst. De weg van de huidige situatie (1) naar de toekomstige situatie (2) is al geschetst in het masterplan en de daarbij behorende inrichtingsprojecten. Onder de lijn is het proces

weergegeven van de beheersituatie. De vraagtekens zijn de nog onbekende processtappen die de provincie Overijssel moet zetten om tot een beheer te komen(4) dat bij het fysieke eindbeeld past en het duurzaam in stand kan houden.

Inleidend op de doelstelling en vraagstelling voor deze thesis worden in de volgende paragrafen enkele basisprincipes van het probleem omschreven:

- De rolverdeling in landschapsbeheer: § 1.2 Who is who in landschapsbeheer
- Duurzame ontwikkeling in landschapsbeheer: § 1.3 Toekomstbestendig beheren en onderhouden.
- Integraal oppakken van de beheeropgave: § 1.4 Gebundelde krachten voor beter beheer

## **1.2 Who is who in landschapsbeheer**

*Wie gaat er eigenlijk over beheer en onderhoud van het landschap? Welke formele rol is aan de provincie toebedeeld?*

Landschapsbeheer in Nederland is veranderd; Waren het vroeger veelal de boeren en de ontginners die het landschap bepaalden, tegenwoordig is het steeds meer een overheidstaak met ondermeer Nationale Landschappen, Nationale parken en de Ecologische Hoofdstructuur (EHS). Klijn (2011) onderzocht de geschiedenis van het landschapsbeheer. Klijn (2011) constateerde dat rond de jaren 70 van de vorige eeuw de landelijke omslag was naar politiek gedreven natuur- en landschapsbeleid en tegen het einde van de 20<sup>ste</sup> eeuw werd de rol van Europa steeds dominanter. Vanaf de eeuwwisseling is de stroming steeds maatschappelijker en kostenbewust landschapsbeheer, naast de kosten worden nu ook de baten ontdekt. De toenemende kosten en de mogelijk onbenutte baten zijn ook een van de aanleidingen voor de provincie Overijssel om binnen het programma Ruimte voor de Vecht met de beheerstrategie te starten (§ 1.1).

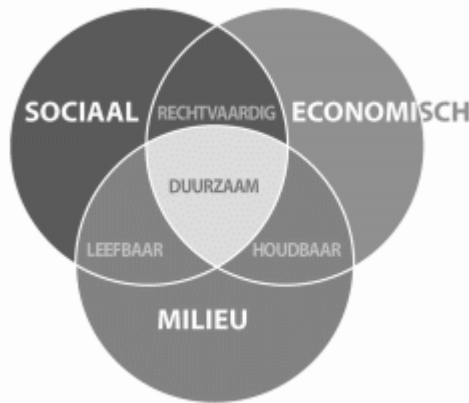
Over hoe het getij in de toekomst zal wisselen omschrijft Klijn (2011) twee uiteenlopende scenario's: een van wereldeconomie en marktwerking en de andere van regionale communities en regionale ontwikkeling. Deze voorspellingen zijn gebaseerd op het feit dat natuur, landschap en de samenleving op verschillende wijze op elkaar inwerken. De drijvende krachten hierachter zijn (Klijn, 2011): klimaatverandering, demografische ontwikkeling, landbouwkundig gebruik, economische ontwikkeling, mobiliteit, energievraag, houding en gedrag ten opzichte van materiële en immateriële waarden, bestuurlijke ontwikkeling.

De bestuurlijke ontwikkeling rondom natuur en landschapbeleid is in 2011 met de komst van een nieuw kabinet aangewakkerd. Sinds september 2011 ligt er het onderhandelingsakkoord decentralisatie natuur, waarin de verantwoordelijkheid voor natuurbeleid en het landelijke gebied van het rijk wordt overgedragen aan de provincies (in lijn met de "regionale variant" van Klijn, 2011). De taak en rol van de provincie op het gebied van natuur- en landschapsbeleid wordt groter. Daarmee staat de provincie voor de uitdaging om richting te geven aan het volgende getijde wisseling: vermaatschappelijking en kostenbewustzijn van landschapsbeheer, door regionale ontwikkeling en regionale communities.

## **1.3 Toekomstbestendig beheren en onderhouden**

*Hoe kan de provincie ervoor zorgen dat de maatregelen die nu genomen worden ook in de toekomst het gewenste effect hebben?*

Bij toekomstbestendige ontwikkelingen is duurzame ontwikkeling een veelgebruikte term. Het concept van duurzame ontwikkeling is gebaseerd op het Triple-P-concept: People, Planet, Profit. Vrij vertaald gaat het om sociale, economische en milieuaspecten (zie afbeelding 1.2). Duurzame ontwikkeling zit in de overlap van deze aspecten: leefbaar, houdbaar en rechtvaardig. Deze pijlers moeten in balans zijn om een duurzame ontwikkeling tot stand te brengen.



Afbeelding 1-2 Pijlers van duurzame ontwikkeling (bron: [www.woluwe1150.be](http://www.woluwe1150.be))

Bestuurlijke ontwikkelingen zijn slechts een van de drijvende krachten (Klijn, 2011 en § 1.2). Voor een duurzame ontwikkeling in landschapsbeheer is meer nodig dan de decentralisatie van de landelijke naar de provinciale overheid. Grofweg zijn de drijvende krachten te verdelen in de drie duurzaamheidsaspecten:

- Sociaal: bevolkingsgroei, houding en gedrag ten opzichte van materiële en immateriële waarden, bestuurlijke ontwikkeling;
- Economisch: economische ontwikkeling, mobiliteit, energievraag;
- Milieu: klimaatverandering, landbouwkundig gebruik.

Deze moeten met elkaar in balans zijn om voor de huidige en toekomstige generaties daadwerkelijk duurzaam te zijn.

De drijvende krachten zijn echter moeilijk te voorspellen voor de (middel)lange termijn, de volgende generatie. Het richting geven en invullen van deze opgave vraagt actie op de korte termijn, maar kan ook gevolgen hebben voor de lange termijn. Bovendien biedt deze vernieuwde rol voor de provincie de kans om te werken aan duurzame ontwikkeling van landschapsbeheer.

Maar de vraag is hoe dat moet. De lessen uit het verleden leren dat het een complex geheel is van processen met grote onzekerheden (Klijn, 2011).

Het natuur- en landschapsbeleid is een overheidsinstrument geworden en wordt binnen de gestelde kaders uitgevoerd in opdracht van de overheid. De overheid wordt gestuurd vanuit een politieke agenda die in de regel elke 4 jaar verandert. Daarentegen hebben een aantal Europese opgaven een langere looptijd; Natura 2000 en KRW. Deze Europese opgaven zijn de basis voor het landelijke en regionale natuur- en landschapsbeleid, maar bieden nog geen oplossing voor het beheerprobleem, dit moet regionaal worden opgelost (onderhandelingsakkoord decentralisatie natuur, 2011).

#### **1.4 Gebundelde krachten voor beter beheer**

*Hoe kan de opgave van landschapsbeheer en onderhoud integraler en kosteneffectiever worden?*

In gebiedsontwikkelingen, zoals het programma Ruimte voor de Vecht, werkt de provincie samen met gebiedspartners. Dit zijn vaak gemeentes, waterschappen en terreinbeherende organisaties. Oftewel overheid en semi-overheid. Elk van deze organisaties heeft zijn eigen taken ook voor beheer en onderhoud van landschapselementen. Zo gaat bijvoorbeeld het waterschap over de rivier, de terreinbeherende organisaties over de natuurgronden en de gemeente over de infrastructuur. Het zou dus maar zo kunnen voorkomen dat alle partijen op dezelfde dag een onderhoudsploeg in hetzelfde gebied aan het werk hebben. En daar tussendoor bewerkt de lokale boer zijn perceel dat naast die van de (semi-)overheden ligt. De oplossing lijkt voor de hand te liggen: bundel krachten, zoals materieel, tijd en geld, om afspraken maken op gebiedsniveau over het beheer en onderhoud.

De provincie Overijssel heeft al een eerste stap gezet om deze krachten te bundelen. Het coalitieakkoord De Kracht van Overijssel (Provincie Overijssel, 2011) begint met een uitnodiging aan o.a. de Overijsselse samenleving om samen aan de slag te gaan met het vasthouden en ontwikkelen van de kracht van Overijssel. De provincie Overijssel wil dit o.a. doen door het terugdringen van bestuurlijke en ambtelijke drukte en daarbij ruimte maken voor eigen verantwoordelijkheid en initiatief voor andere overheden, kennisinstellingen, burgers en bedrijven. De provincie zal nog wel opgaven initiëren, maar vervolgens los laten zodra het kan. Dit geldt ook voor het programma Ruimte voor de Vecht.

Voor de beheeropgave in het landelijk gebied kent het college bijzondere betekenis aan agrarisch en particulier natuurbeheer. Ook geeft ze de opdracht om te bezien in welke mate het natuur- en landschapsbeheer efficiënter vormgegeven kan worden met behoud van de slagkracht.

### **1.5 Doelstelling**

De doelstelling van deze thesis is een procesontwerp te ontwikkelen voor een structurele verandering naar (regionaal/lokaal) duurzaam landschapsbeheer, waarin de rol van de provincie afneemt en de rol van particulieren en bedrijven toeneemt. Het procesontwerp is gericht aan de provincie (de opdrachtgever) en gericht op de rol van provincie in de processtappen.

### **1.6 Onderzoeksvragen**

De probleemstelling is onderzocht aan de hand van de volgende drie onderzoeksvragen:

1. Hoe kan de provincie sturen in maatschappelijke veranderprocessen op het gebied van landschapsbeheer in het winterbed? Wat is de rol van de provincie in het proces?
2. Hoe zijn andere beheerorganisaties met publieke en private partijen georganiseerd en ontstaan? Wat waren de succeelementen?
3. Hoe kan een duurzaam veranderproces naar duurzaam en integraal landschapsbeheer in gang worden gezet? Wat zijn de processtappen die doorlopen moeten worden?

### **1.7 Inkadering**

Om het onderwerp voor deze thesis verder in te kaderen zijn de volgende keuzes gemaakt:

- Ruimtelijke begrenzing: winterbed van de Overijsselse Vecht
- Inhoudelijke begrenzing: de organisatie van het beheer en onderhoud van het winterbed
- Invloedsniveau: ontwikkelingen op Europees en landelijk niveau worden niet uitvoerig bestudeerd. Uitgangspunt is het programma Ruimte voor de Vecht en de rol van de provincie Overijssel in het geheel.
- Onderzoek naar andere initiatieven: maximaal 4 initiatieven worden nader onderzocht en waar nodig worden interviews gehouden.
- Herijking EHS: In deze thesis wordt uitgegaan van de EHS zoals deze is opgenomen in de Omgevingsvisie 2009 van de provincie Overijssel.

### **1.8 Methode**

Voor de totstandkoming van deze thesis is zowel een onderzoek als een procesontwerp nodig. Onderzoek is nodig om een goede onderbouwing te geven voor de processtappen die gezet moeten worden en een procesontwerp is nodig, omdat elk proces uniek is en de opdrachtgever duidelijke vervolgstappen vraagt voor het proces dat is ingegaan.

Het theoretisch onderzoek geeft het antwoord op de deelvragen in theorie en is de basis voor een conceptueel kader. In het ontwerpproces worden de uitkomsten van het theoretisch onderzoek getoetst in gesprekken met de opdrachtgever en later bij een klankbordgroep van terreinbeherende organisaties en boeren, omdat deze partijen in de oplossingsrichting van de opdrachtgever (zie § 1.1) een prominentere rol krijgen. In het ontwerpproces worden de uitkomsten van het theoretisch onderzoek verrijkt om de

processtappen beter te laten aansluiten om de huidige situatie. Dit resulteert in het conceptueel kader.

Het conceptuele kader wordt vervolgens uitgewerkt voor de casus van het winterbed van de Overijsselse Vecht.

In het volgende schema is weergegeven hoe de verschillende componenten op elkaar ingrijpen en uiteindelijk leiden tot de opbouw van deze thesis.

Tabel 1-1 Schematische weergave van de opbouw van deze thesis

| <b>Deelvragen</b>                         | <b>Hoe kan de provincie sturen in maatschappelijke veranderprocessen op het gebied van landschapsbeheer?</b><br><br><b>Wat is de rol van de provincie in het proces?</b>                                     | <b>Hoe zijn andere beheerorganisaties met publieke en private partijen georganiseerd en ontstaan?</b><br><br><b>Wat waren de succeselementen?</b> | <b>Hoe kan een duurzaam veranderproces in gang worden gezet?</b><br><br><b>Wat zijn de processtappen die doorlopen moeten worden?</b> |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Theoretisch onderzoek</b>              | Governance                                                                                                                                                                                                   | Beheerorganisaties                                                                                                                                | Transitiemanagement                                                                                                                   |
| <b>Ontwerpproces en Conceptueel model</b> | Ontwerpproces in nauwe samenwerking met de opdrachtgever<br>Procesontwerp casus<br>Toetsing aan klankbordgroep grondeigenaren/beheerorganisaties<br>Bijsturen ontwerpproces<br>Conceptueel model ontwikkelen |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                       |
| <b>Procesontwerp voor de casus</b>        | Voorstel voor implementatie van het procesplan ontwikkelen voor een structurele verandering naar duurzaam beheer en onderhoud van het winterbed van de Vecht                                                 |                                                                                                                                                   |                                                                                                                                       |

### 1.8.1 Toelichting op de keuzes in het onderzoek

#### *Governance*

In § 1.1 is te lezen dat er gezocht wordt naar een manier om meer met de lokale bewoners en ondernemers, in het bijzonder de boeren, te werken in het beheer en onderhoud. De provincie Overijssel nodigt burgers uit, maar geeft tegelijkertijd aan dat ze de ambtelijke en bestuurlijke drukte wil verminderen en waar mogelijk opgaven wil loslaten (provincie Overijssel, 2011).

Daarom is gekeken naar de wijze waarop de provincie kan sturen in beleidsprocessen, van hiërarchisch tot zelfsturing, en een methode om beleidsprocessen te toetsen. De maatlat Government-Governance (Vreke *et al.*, 2009) is een toetsingkader voor verschillende aspecten van sturing door overheden. De beleidsontwikkelingen binnen het programma Ruimte voor de Vecht en de beheerstrategie zijn langs deze maatlat gelegd om na te gaan waar op het spectrum de huidige ontwikkeling staat.

#### *Beheerorganisaties*

Vervolgens zijn er initiatieven verkend waarin (agrarische) ondernemers samenwerken met overheden in landschapsbeheer. Door middel van een korte brainstormsessie met de beide begeleiders is een lijst van negen organisaties opgesteld, te weten:

1. De Koepel, Hardenberg (de overkoepeling van Industriekringen en Bedrijventerreinen van de gemeente Hardenberg)
2. Stichting bedrijvenparkmanagement Deventer
3. De vereniging Noordelijke Friese Wouden (koepelorganisatie van zes verenigingen voor natuur- en landschapsbeheer)
4. Stichting Vitaal Platteland Hardenberg
5. Stichting Waardevol Cultuurlandschap Winterswijk
6. Agrarische natuurvereniging 't Onderholt, Vorden

7. Natuurderij IJssel (Boeren voor natuur in de uiterwaarden)
8. Boeren voor natuur, Twickel
9. Het Groene Woud, Brabant (Coöperatieve Vereniging Het Groene Woud)

De organisaties zijn in deze fase geanalyseerd op basis van de informatie op hun website. Daarbij is gekeken naar de inhoudelijke opgave, doelen van de organisatie en de actoren. Voorafgaand was besloten dat er maximaal 4 initiatieven verder onderzocht zouden worden. Op basis van de volgende overwegingen zijn er vier organisaties gekozen:

- Een bedrijvenparkmanagement, vanwege de structuur en de samenwerking met ondernemers en de gemeente: Stichting parkmanagement Deventer.
  - Een organisatie die veel lijkt op het eindbeeld dat is geschetst: Vereniging Noordelijke Friese Wouden.
  - Een lokaal initiatief in agrarisch natuurbeheer: Stichting Vitaal Platteland Hardenberg
- In de eerste inventarisatie miste nog een vergelijkbare inhoudelijke opgave, namelijk een initiatief in een rivierdal. De opdrachtgever kwam met:
- Een integraal beheer van een ander beekdal/rivierlandschap: Beek en esdorpenlandschap Drentsche Aa.

Met deze organisaties is verder contact gezocht om informatie te verkrijgen voor het invullen van de maatlat Government-Governance, de geschiedenis van de organisatie en de leerpunten voor een nieuw op te zetten organisatie.

#### *Transitiemanagement*

Het eerste en tweede deel van het onderzoek geven een beeld van de huidige situatie van de beheerstrategie van Ruimte voor de Vecht en een vergelijk met bestaande mogelijkheden die aanknopingspunten bieden voor het eindbeeld en de weg ernaartoe. Het derde deel is gericht op het proces, de vervolgstappen naar het eindbeeld toe. In dit eindbeeld zit een verschuiving van government naar governance en het loslaten van overheidsbemoeienis, dit is een maatschappelijke ontwikkeling. De provincie wil sturen op een duurzame, maatschappelijke ontwikkeling voor onder andere natuur- en landschapsbeheer in het winterbed van de Vecht. Een dergelijke ontwikkeling gaat geleidelijk en is van veel factoren afhankelijk, het wordt ook wel een transitie genoemd. De definitie van een transitie is een structurele verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu (Rotmans, 2003). Transitiemanagement is een methode om invloed uit te oefenen op transities en ze in een bepaalde richting te sturen. Voor deze thesis is het transitiemanagementconcept van DRIFT (Dutch Research Institute For Transitions) bestudeerd, in het bijzonder aan de hand van Rotmans (2003), Loorbach (2010) en Henneman en Loorbach (2011).

#### *Ontwerpproces*

Het ontwerpproces met de opdrachtgever werd gevoed door de resultaten van het theoretisch onderzoek en de dagelijkse praktijk van de provincie Overijssel. In de fase van het theoretisch onderzoek was er gemiddeld eens per 3 weken overleg met de opdrachtgever. Tegen de afronding van deze fase en het opbouwen van het procesontwerp voor de casus was er wekelijks overleg. De verdere inhoudelijke omschrijving van het ontwerpproces is te lezen in § 4.1.

## **2 Casus het winterbed van de Overijsselse Vecht**

De aanleiding voor deze thesis ligt in het programma Ruimte voor de Vecht en specifiek de beheerstrategie van het winterbed van de Vecht. In dit hoofdstuk wordt de casus van de beheerstrategie verder toegelicht.

Het totale winterbed van de Vecht is ongeveer 4400 ha tussen de landsgrens en het Zwarte Water. Daarvan is ruim 2600 ha in landbouwkundig gebruik. Bijna 1800 ha is aangewezen als nieuwe natuur voor de EHS (zoals begrensd in de Omgevingsvisie 2009), waarvan grote delen nog in landbouwkundig gebruik zijn. De bestaande natuurgebieden (1000 ha) in het winterbed worden beheerd door Staatsbosbeheer en landschap Overijssel. Vervolgens zijn er drie waterschappen die de oevers en waterkeringen beheren. De gemeentes beheren de wegen en wegbermen en er zijn nog een aantal landgoederen en campings met grond in het winterbed. In afbeelding 2-1 en afbeelding 2-2 is het gebied weergegeven.

### **2.1 Het programma Ruimte voor de Vecht in het kort**

De provincie Overijssel merkt dat de relatie tussen overheid en burger veranderd en gaat daarom anders te werk dan vroeger. Een voorbeeld daarvan is de gebiedsontwikkeling Ruimte voor de Vecht (RvdV). Naast de landschappelijke ingrepen voor waterveiligheid en natuurontwikkeling, wil ze daar ook een sociaal-economische impuls geven. Een brede opgave waarin het landschapsbeheer voor nu en de toekomst een belangrijke rol speelt. De vraag over het beheer van de Vecht (rivier met winterbed) is voor RvdV aanleiding geweest om te starten met de beheerstrategie voor het winterbed van de Vecht. In 2007 is de samenwerking gestart en in 2009 is het masterplan ondertekend door alle partijen. In dit masterplan staat de droom voor 2050, het lange termijn doel is het realiseren van een halfnatuurlijke laaglandrivier met daarin de eerdergenoemde speerpunten.

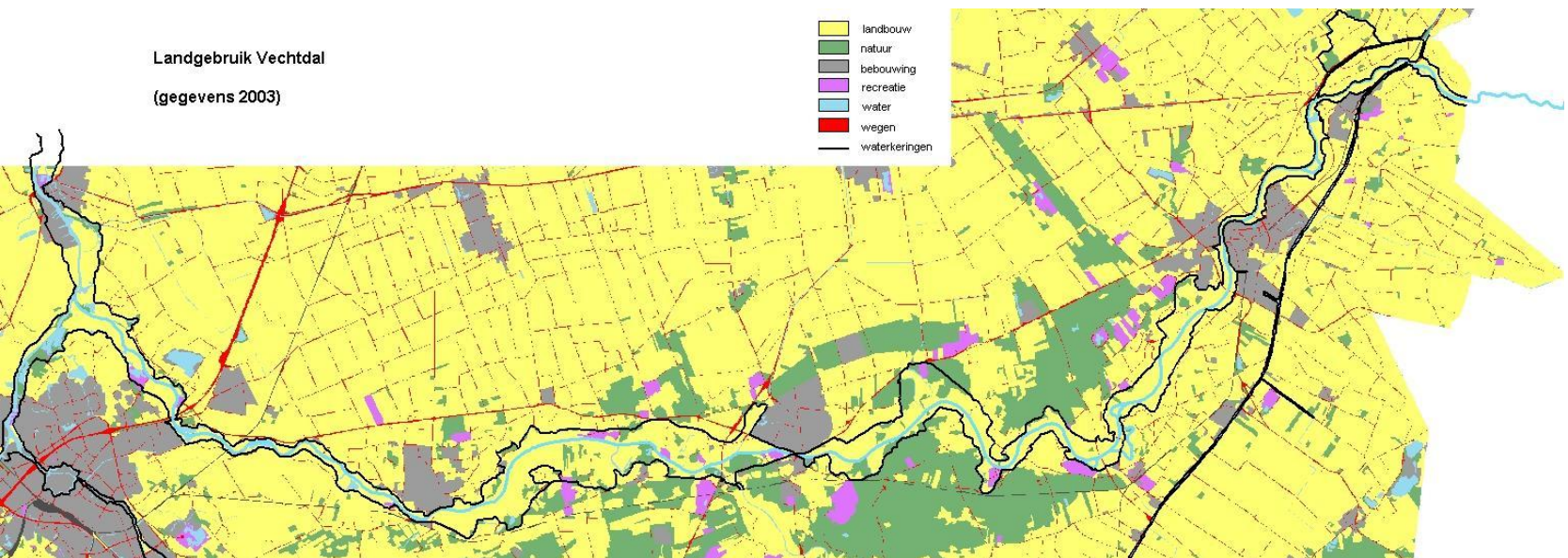
De drie speerpunten zijn gebaseerd op de drie grote (inter)nationale veranderingen die ook effect hebben op het Vechtdal.

#### *Waterveiligheid*

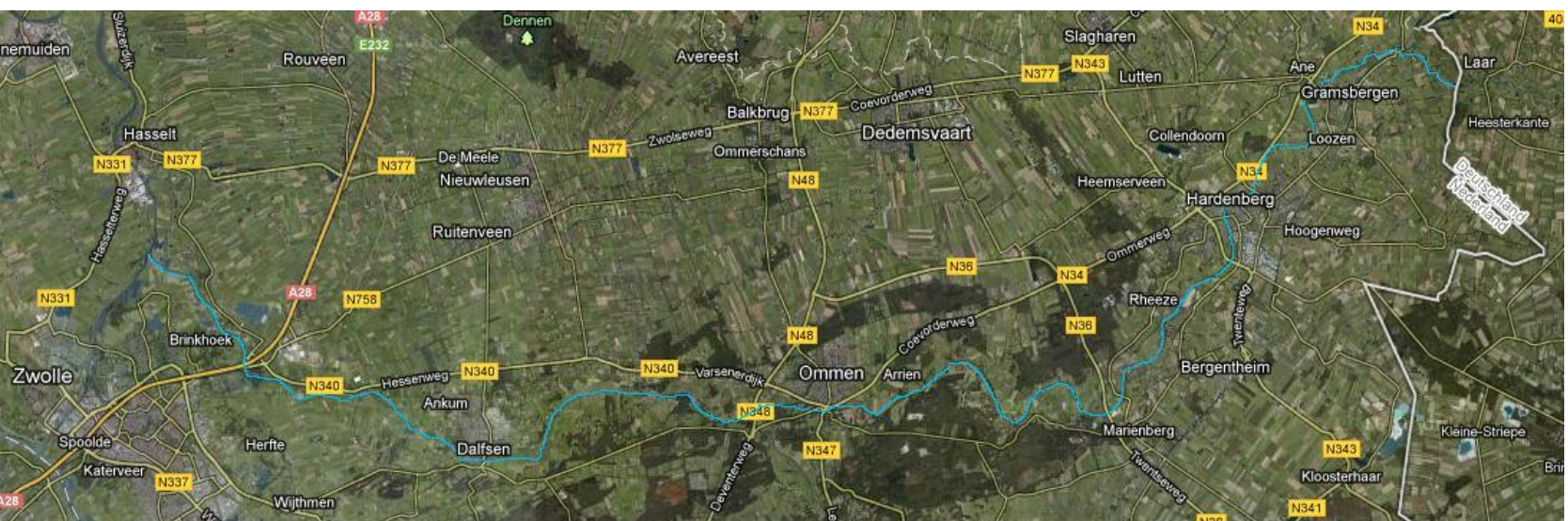
Door de klimaatveranderingen moeten we in Nederland rekening houden met meer water en heftige buien. Dit vraagt een bepaalde veerkracht van het watersysteem. Ondermeer in 1998 is gebleken dat die veerkracht niet voldoende is, waardoor er overstromingen waren in het hele land. Overheden zijn sindsdien bezig om het watersysteem op orde te krijgen, zodat het beter bestand is tegen grote hoeveelheden water. Hiermee willen ze de waterveiligheid verbeteren voor nu, maar ook voor de toekomst. Dit houdt onder andere in dat het watersysteem ook goed beheerd moet blijven.

#### *Sociaaleconomische impuls*

De twee voornaamste economische dragers in het Vechtdal zijn toerisme & recreatie en landbouw. Mensen bezoeken het Vechtdal vaak vanwege het groene landschap en de rust. Dit landschap is voor een groot deel ontstaan door het landbouwkundig gebruik door de eeuwen heen. Maar in de landbouwsector is veel aan het veranderen, door onder andere ruimteclaim voor andere functies en milieuwetgeving. Om een gezonde, duurzame landbouwsector in het Vechtdal te behouden moet worden geïnvesteerd op verschillende vlakken. Zo ook in mogelijkheden om naast het agrarische bedrijf andere inkomsten te genereren uit bijvoorbeeld landschapsonderhoud, recreatie, toerisme en zorg.



Afbeelding 2-1 Landgebruikkaart van het Vechtdal met in het zwart de waterkeringen die de grenzen van het winterbed vormen



Afbeelding 2-2 Google-maps afbeelding van het Vechtdal met de verschillende plaatsen

## *Natuuropgaven*

Nederland is bezig met de Ecologische Hoofdstructuur (EHS), het netwerk dat natuurgebieden met elkaar moet verbinden. Het afgelopen jaar in het bijzonder is er veel te doen geweest over de EHS, onder andere vanwege de kosten voor aankoop, inrichting en beheer. De minister heeft dan ook besloten om de oorspronkelijke omvang te verkleinen, zowel ruimtelijk als budgettair. Dit houdt onder andere in dat de inrichting van de overgebleven EHS in de komende jaren moet plaatsvinden en dat er door provincies gezocht moet worden naar goedkopere vormen van beheer.

## **2.2 Masterplan en uitvoeringsstrategie**

### *Droom van 2050; de halfnatuurlijke laaglandrivier*

De gezamenlijke droom van de partijen in Ruimte voor de Vecht is vastgelegd in het Masterplan. De basis van het masterplan ligt in de vijf richtinggevende statements (die voor zowel het Nederlandse als Duitse deel van de Vecht) (samenvatting uit het Masterplan Ruimte voor de Vecht, 2009):

#### *Ga voor de volle winst van de levende rivier*

De komende decennia zal de Vecht zich ontpoppen tot een halfnatuurlijke laaglandrivier die past in het klimaat en de omgeving van de toekomst. Een meer natuurlijke meanderende Vecht biedt soelaas voor de waterproblematiek in de regio, kent de dynamiek van een levende rivier en maakt ook de vismigratie van bron tot monding mogelijk. In tijden van overvloedige regenval worden in het Vechtdal piekafvoeren beter gereguleerd en in tijden van schaarste zal de waterbuffer een bijdrage leveren tegen verdroging. Deze nieuwe rivier ligt volledig binnen het huidige winterbed.

#### *Behoud van het winterbed als grote open ruimte voor natuur, landbouw en recreatie*

Kenmerkend voor de laaglandrivier die regenwater afvoert, is het bredere bed waarin de rivier de ruimte krijgt. Dit brede bed is een ruim, herkenbaar gebied in het winterbed. Meanders van de rivier zijn redelijk stabiel en verleggen zich beperkt in dit bed. Het landschap krijgt deels een meer natuurlijk karakter, maar zal in de toekomst net als nu uit een combinatie van landbouw, natuur en recreatie bestaan. Het winterbed zonder hekken lijkt een ongeregiseerd landschap, maar niets is minder waar. Het winterbed blijft ook bij een meer natuurlijke Vecht afhankelijk van het samenspel tussen mens en natuur. Een goede veiligheid, waterkwaliteit en nieuwe natuur leggen beperkingen, maar ook kansen op aan de activiteiten in het gebied. De boer als landschapsbeheerder krijgt een nieuw perspectief. Recreatie en maatschappelijke diensten, zoals natuurbeheer, kunnen onderdeel uit gaan maken van de agrarische bedrijfsvoering. In het Vechtdal is zeker ruimte voor de gangbare en innovatieve landbouw.

#### *Maak van de Vecht een voorkant*

De Vecht mag zich laten zien. Dat begint al in Zwolle waar de bezoekers het Vechtdal in komen. Daar kan een panorama het zicht op de Vecht verbeteren. Wanneer de dorpen, die zich iets van de rivier hebben afgekeerd, zich weer oriënteren op de Vecht ontstaat er een nieuwe interactie tussen de Vechtdalsamenleving en de rivier.

#### *Organiseer de bezoekersstromen*

Het Vechtdal is al beleefbaar en toegankelijk voor bezoekers. Deze beleefbaarheid wordt in de toekomst nog sterker wanneer er meer aandacht uitgaat naar de rivier. De samenhang in het hele Vechtdal wordt vergroot en beter benut, waarbij de Vecht de samenbindende factor is. We zoeken naar slimme combinaties met kansen voor de toeristisch-recreatieve sector. Het organiseren van de bezoekersstromen is niet alleen een zonering in drukte en rust langs de Vecht, maar ook het zorgen voor een jaarrond aantrekkelijk programma.

#### *Maak de Vecht manifest*

In sociaal en cultureel opzicht wordt de Vecht een meer samenbindende factor. De verbintenis van de steden, dorpen en bewoners met de rivier en het landschap en de cultuurhistorie is een basisvoorwaarde voor kwaliteit. Het Vechtdal heeft bewoners die terecht trots zijn op hun streek. Sleutelwoorden voor ontwikkeling van het Vechtdal zijn authentiek, verrassend, oorspronkelijk en gastvrij. De verbondenheid met het verleden van het Vechtdal biedt een sleutel voor verdere ontwikkeling, die zich onderscheidt van de rest van Nederland.

Als vervolg op het Masterplan is er een uitvoeringsstrategie beschreven. De uitvoeringsstrategie is conform de Omgevingsvisie Overijssel gebaseerd op twee pijlers:

- De samenhang van het gebied; de kracht van het Vechtdal en het gezamenlijk perspectief ligt in de verbondenheid van de rivier, het Vechtdal en de Vechtdalbewoners;
- Het behoud en de versterking van de ruimtelijke kwaliteit van het Vechtdal.

### **2.3 Kader voor het beheer van het winterbed: pilot Stegeren**

Er is nog geen vastomlijnd eindbeeld voor het beheer van het winterbed van de halfnatuurlijke Vecht. Wel zijn er een aantal uitgangspunten waar het beheer en de organisatie van het beheer aan moet voldoen. Voor een van de eerste pilotgebieden, Stegeren, is in opdracht van de provincie Overijssel een ontwikkelkader geschetst met alle betrokken overheden (Witteveen+Bos, 2011). In dit kader zijn een aantal factoren uitgewerkt en is aangegeven wat er minimaal moet komen in de ontwikkeling van het pilotgebied en wat de wensen zijn vanuit beleid. Deze factoren zijn op meerdere deelgebieden in het winterbed van de Vecht te gebruiken. De factoren zijn:

- Financieel = Integrale exploitatie: geen financiële bijdragen van waterschap en gemeente, geen subsidies, beheerkosten waterschap blijven gelijk, provincie investeert in lange termijn beheer van groot gebied (beperking maatschappelijk kosten, zie § 1.1)
- Risico's beheerentiteit = Stabiele, financieel onafhankelijke beheerorganisatie: minimaal 30 jaar beheren, opschaling gewenst, centrale aansturing/gesprekspartner (lange termijn perspectief, zie § 1.1)
- Maatschappelijke baten = Arbeidsplaatsen en consumentenuitgaven: toename gewenst
- Aanvullende functie water = Passende recreatieve functies: mogen niet ten koste gaan van waterkwaliteit en natuur
- Functie = Rode/grijze ontwikkeling: passend binnen de huidige infrastructuur, bevorderen van beleefbaarheid, verbetering van ruimtelijke kwaliteit, unieke en aanvullende functie voor het gebied
- Draagvlak = Gebiedsparticipatie: transparante werkwijze, geen ondermijning draagvlak voor hermeandering van de Vecht.
- Integraal beheer = opschaling naar één beheerorganisatie: een partij als aanspreekpunt (evt. overkoepelende beheerorganisatie), waterdynamiek is leidend, mogelijk opschalen naar beheer van de Vecht (versnippering, zie § 1.1)
- Zomerbed = Verlengen van de loop: vergroten van de bergingscapaciteit, bevorderen erosie en sedimentatie
- Stroomvoerend deel = Natuurlijke oevers en waterberging: korte vegetatie, ruimte voor erosie en sedimentatie, geen drijfmest (verruiging, zie § 1.1)
- Bergingsdeel = Verruiming bergingscapaciteit: Variatie met struweel en ooibos, drijfmest niet gewenst, behoud micro-reliëf.
- Cultuurhistorische herkenbaarheid = Herkenbaarheid van de geschiedenis in het landschap: Behoud en versterking van cultuurhistorie, beleefbaarheid, geen intensieve teelten

### 3 Theoretisch onderzoek

Het theoretisch onderzoek is de basis voor het ontwerpproces en het conceptuele kader. In het theoretisch onderzoek worden de drie deelvragen van de thesis onderzocht. In dit hoofdstuk zijn de uitkomsten van het onderzoeksgedeelte van deze thesis beschreven. De drie deelvragen zijn onderzocht aan de hand van de maatlat Government-Governance (deelvraag 1, § 3.1), vier bestaande beheerorganisaties (deelvraag 2, § 3.2) en transitie management (deelvraag 3, § 3.3). De deelvragen worden gescheiden behandeld. De conclusies 9§ 3.4) uit de drie deelvragen en het ontwerpproces vormen de ontwerpcriteria voor het ontwerpproces en conceptueel model dat in hoofdstuk 4 zal worden beschreven.

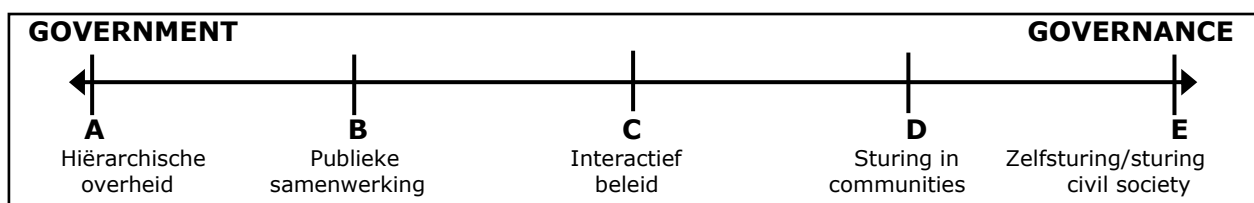
#### 3.1 Governance

In de Kracht van Overijssel (provincie Overijssel, 2011) geeft de provincie Overijssel aan dat ambtelijke en bestuurlijke drukte wil terugdringen en daarmee meer ruimte laten voor andere initiatieven. Er zijn opgaven waarvoor de provincie aan de lat staat, maar het is niet automatisch de provincie die als hiërarchische overheid bepaald hoe en door wie. De overheid zoekt steeds naar de beste methode om beleid te ontwikkelen. Dit kan ze geheel zelfstandig als een hiërarchische overheid, maar er zijn ook andere manieren die meer samenwerking met andere publieke, maatschappelijke en private partijen. Er is een vraag naar meerzijdige beleidsontwikkeling (Vreke *et al.*, 2009). Een verschuiving van de traditionele government, waarbij een dominante actor het beleid bepaalt, naar governance, waarin diverse publieke en private partijen tot consensus komen over de doelen en de werkwijze voor het bereiken van die doelen. Tussen government en governance bevindt zich een heel spectrum aan vormen voor beleidsontwikkeling. Om zicht te krijgen in de mate van government en governance in beleidsprocessen is een maatlat opgesteld (Vreke *et al.*, 2009). De score op deze maatlat geeft niet aan of een beleidsproces goed of slecht is, omdat per beleidsvraagstuk een passend proces moet worden doorlopen. Dit kan soms het beste op de traditionele manier, maar bij andere vraagstukken is het meer gewenst om een groter publiek en privaat speelveld te betrekken.

De evaluatie met de maatlat gebeurt aan de hand van 5 aspecten:

- Actoren: welke actoren participeren in het proces en in welke setting;
- Spelregels: de formele en informele regels in het besluitvormingsproces;
- Inhoud: de inhoudelijke verschillende ideeën over probleem- en oplossingsrichtingen;
- Sturing: de procesmatige verschillende ideeën over interventies;
- Invloed: beschikbaarheid en gebruik van materiële en immateriële machtsmiddelen.

Deze aspecten zijn onderverdeeld in deelvragen die gescoord moeten worden. De totaalscore wordt ingedeeld op een maatlat met 5 verschillende sturingsstijlen (afbeelding 3-1).



Afbeelding 3-1 Schematische weergave van de maatlat Government-Governance (naar Vreke *et al.*, 2009)

De verschillende sturingsstijlen zijn, samengevat (geciteerd uit Vreke *et al.*, 2009):

#### A) Hiërarchische overheid

- Een (centrale) overheid bepaalt de gewenste ontwikkeling en hoe dit zal worden gerealiseerd (actoren).
- Er is geen ruimte voor lagere overheden, belangengroepen en burgers om de besluitvorming te beïnvloeden (spelregels).
- Uiteindelijk is er één inhoudelijk discours, waarover geen discussie kan worden gevoerd. Het beleid is vaak generiek (inhoud) en wordt opgelegd (sturing).
- Formele bevoegdheden spelen een belangrijke rol. Actoren hebben binnen de grenzen van de wet de mogelijkheid bezwaar aan te tekenen. De spreiding van hulpmiddelen is beperkt (invloed).

#### B) Publieke samenwerking

- Overheden en geïnstitutionaliseerde belangengroepen (maatschappelijk middenveld) participeren in formele, relatief statische beleidsnetwerken. Binnen een overheid proberen verschillende geledingen elkaar te beïnvloeden (actoren).
- Overheden nemen besluiten binnen de eigen bevoegdheden. Actoren kunnen participeren op basis van onderlinge afhankelijkheden, wat beïnvloedbaar is door het voeren van een lobby (spelregels).
- Er is een beperkte diversiteit in discoursen. Men is het vaak grotendeels met elkaar eens. Als dit niet het geval is, ontstaan spanningen omdat er weinig ruimte en begrip is voor andersdenkenden. Beleid heeft meestal een generiek karakter (inhoud, sturing).
- Niet participerende actoren kunnen alleen via de rechter en de media invloed uitoefenen. De hulpmiddelen zijn verspreid over actoren, maar er zijn grote concentraties van macht (invloed).

#### C) Interactief beleid

- Overheden, geïnstitutionaliseerde belangengroepen en regionale actoren, zoals bewonersverenigingen en milieucoöperaties, participeren in verbrede beleidsnetwerken. Het wordt belangrijk geacht dat de participerende actoren representatief zijn voor de betrokken belangen (actoren).
- Besluiten worden hoofdzakelijk genomen op basis van consensus. Dit functioneert als actoren vinden dat er overeenstemming in belangen bestaat en als zij bereid zijn tot een compromis, vaak in de vorm van een convenant. Belangrijk is de bereidheid belangen uit te ruilen en hier strategisch mee om te gaan, het zogenaamde 'polderen' (spelregels).
- Er is een grote diversiteit aan discoursen, waarvoor relatief veel tolerantie bestaat. Het dominante discours wordt beschreven in abstracte termen, wat ruimte biedt voor individuele betekenisverlening (inhoud, sturing). Beleid heeft een generiek karakter, maar kent specifieke maatregelen (inhoud), die passen binnen de context van actoren en kenmerken van de beleidsomgeving.
- Het initiatief ligt meestal bij een overheid. De machtsbronnen zijn verspreid, maar overheden hebben een relatief sterke machtspositie (invloed).

#### D) Sturing in communities

- De betrokkenen zijn geëngageerde mensen die zich binnen de communities tijdelijk organiseren op een bepaald domein. Daar worden gezamenlijke betekenissen en identiteiten ontwikkeld, waarbij er belang aan wordt gehecht dat de betrokkenen enigszins representatief zijn voor alle personen die belang hebben bij het proces (actoren).
- Overheden zijn niet de sturende actoren, maar staan op gelijke voet met de andere actoren. Zij zijn wel in beeld als formele besluiten moeten worden genomen. Besturen van overheden en andere organisaties, geven betrokkenen de ruimte om nieuwe betekenissen te verkennen en in te bedden in de beleidsomgeving en

beleidsstrategieën. Verschillen van inzicht worden opgelost door te overtuigen en door te zoeken naar synergie (spelregels).

- Sociale wisselwerkingen leiden tot een gezamenlijk discours over inhoud en sturing, dat niet is te herleiden tot specifieke organisaties en belangen (sturing, inhoud).
- Als individuen te ver "voor de muziek uitlopen" voor de organisatie waartoe ze behoren, kan dit ertoe leiden dat zij zich anders moeten op stellen of zich moeten terugtrekken (invloed).

#### E) Zelfsturing of sturing door de Civil Society

- Overheden zijn afwezig of passief. Doordat actoren vluchtig en opportunistisch samenwerken is er geen langdurig stabiel beleidsnetwerk. Representativiteit en democratische legitimatie spelen geen rol (actoren).
- Iedereen kan participeren, eigen initiatief is het selectie criterium. De spelregels zijn niet duidelijk omdat zelfsturing vooral floreert bij ruime of nauwelijks nageleefde wettelijke kaders (spelregels).
- Er is geen sprake van discourses, vanuit wat iemand wil bereiken wordt een overtuigend verhaal verteld, dat morgen weer anders kan zijn (inhoud, sturing).
- Het initiatief ligt bij personen en organisaties buiten het publieke domein. Hulpmiddelen en invloed zijn sterk verdeeld (invloed).

### **3.1.1 Mate van governance binnen het programma Ruimte voor de Vecht en de beheerstrategie: Evaluatie pilot Stegeren**

Om de uitgangssituatie van het programma Ruimte voor de Vecht en het proces van de beheerstrategie te bepalen en te kunnen vergelijken met andere initiatieven is de maatlat Government-Governance toegepast. De volledige analyse is in bijlage 1 bijgevoegd. De scores op de maatlat corresponderen met een van de vijf sturingsstijlen: A= -1 B=-0,5 C=0 D=0,5 E=1.

De organisatie van het programma Ruimte voor de Vecht valt in categorie B: publieke samenwerking, vanwege de grote rol van de provincie en samenwerking met anderen overheden en grote maatschappelijke organisaties. De provincie Overijssel is initiatiefnemer en financier. Overige partijen hebben zich bestuurlijk verbonden met het programma door het ondertekenen van het masterplan. Er is 3 tot 4 maal per jaar een breed bestuurlijk overleg waarin bestuurlijke afstemming plaatsvindt over de deelprojecten. De provincie is medefinancier van alle deelprojecten, maar het trekkerschap ligt vaak bij een van de andere organisaties.

Aan de hand van de vragenlijst bij de maatlat Government-Governance is het proces rondom de pilot Stegeren op 14 juli 2011 tot dat moment geëvalueerd.

Grofweg heeft het proces verschillende stappen doorlopen met verschillende mate van government en governance. In de eerste plaats is het bedrijf Warmelink met percelen in het winterbed van de Vecht (EHS zoals begrensd in de Omgevingsvisie 2009) gekocht door de provincie Overijssel. Dit was puur government, de provincie is zonder anderen daarover te consulteren overgegaan tot de koop. Vervolgens is er door de provincie voor gekozen om ditmaal niet de gronden door te leveren aan Staatsbosbeheer en de gebouwen aan een particulier. Maar om ditmaal een pilot te starten voor een verandering in de organisatie van het beheer.

De vervolgstap is dat met andere overheden een ontwikkelkader is opgesteld (Witteveen +Bos, 2011), dit valt onder de publieke samenwerking. Tegelijkertijd zijn er ook gesprekken geweest met o.a. Staatsbosbeheer en boeren uit het gebied Stegeren. Hoewel zij niet direct betrokken waren bij het opstellen van het ontwikkelkader, hebben zij weldegelijk indirect invloed gehad op de uitkomst ervan. Op het moment van deze evaluatie was het ontwikkelkader net af en moest het bestuurlijk vastgesteld worden door de verschillende betrokken overheden.

Uit de evaluatie met Luc Jehee en Tallien Fokkema (projectleider EHS voor Ruimte voor de Vecht) komt uiteindelijk de score van -0.42 voor het proces op dat moment (zie

bijlage 1). Volgens de maatlat is dat publieke samenwerking, maar neigt het proces richting interactief beleid.

De scores op de vragenlijst zijn veelal -0,5, maar op enkele punten wijkt het af. De scores met -1 zijn te wijten aan het feit dat de provincie tot dusver de participanten heeft uitgenodigd en veel richting heeft gegeven aan de inhoud. De scores met 0 zijn te verklaren door de consultatie van andere partijen dan de overheden.

In een volgende fase zou het proces meer en meer interactief moeten worden, waarin het gebied bepaald wat er binnen de gestelde kaders ontwikkeld gaat worden.

### **3.2 Vormen van governance in bestaande beheerorganisaties**

Er zijn verschillende soorten beheerorganisaties op het gebied van natuur- en landschapsbeheer, elk kent een eigen sturingsstijl die binnen een van de categorieën op de maatlat Government-Governance vallen. Aan de hand van de maatlat Government-Governance zijn vier initiatieven getoetst, om de sturing vanuit overheden in de diverse organisaties weer te geven. Deze toetsing geeft een beeld van mogelijke vormen voor de beheerstrategie voor het winterbed van de Vecht en een vergelijk met de huidige situatie van de beheerstrategie (14 juli 2012).

De vier beheerorganisaties zijn gekozen op basis van inhoud, doelen en actoren. De provincie Overijssel is geen actor in deze initiatieven. Naast de toetsing aan de maatlat zijn deze initiatieven ook verder geanalyseerd op mogelijke leerpunten voor de beheerstrategie voor het winterbed van de Vecht. Deze analyses zijn als factsheets opgenomen in bijlage 1.

Voor de toetsing aan de maatlat Government-Governance zijn per categorie scores toegekend, op basis van de beschikbare informatie is een vergelijking gemaakt met de stijlen zoals in de vorige paragraaf zijn omschreven. Deze zijn aan de contactpersonen van de betreffende organisatie teruggekoppeld.

#### *Nationaal beek- en esdorpen landschap Drentsche Aa (B)*

De organisatie van de Drentsche Aa kent een sturing die het meeste overeenkomt met publieke samenwerking. De provincie Drenthe is de invloedrijkste speler die samenwerkt met andere overheden en grote maatschappelijke organisaties. De provincie Drenthe is ook initiatiefnemer. Grotendeels vergelijkbaar met het programma Ruimte voor de Vecht, echter hebben ze bij de Drentse Aa gekozen voor een onafhankelijke voorzitter.

Deze organisatie is gekozen voor analyse vanwege de integrale aanpak.

Aanleiding voor de aanpak is de benoeming tot nationaal landschap. In het zogenaamde BIO-plan (Beheer-, inrichting- en ontwikkelingsplan) zijn de verschillende aspecten die het Drentsche Aa gebied uniek maken benoemd en vervolgens uitgewerkt om deze te versterken.

Een leerpunt uit deze aanpak is de afhankelijkheid van enkele geldbronnen. Bij de benoeming tot nationaal landschap zat een financieringsstroom vanuit de nationale overheid. Met de decentralisatie van het natuurbeleid stopt deze financieringsstroom.

#### *Stichting Bedrijvenparkmanagement Deventer (C)*

Het bedrijvenparkmanagement Deventer ligt het dichtst bij interactief beleid. Het is een publiek-private samenwerking waarin de gemeente een van de spelers is. Het neigt daarmee ook naar sturing in communities. De gemeente is initiatiefnemer en is een van de vier partijen die besluiten wat er binnen de stichting gebeurt.

Deze organisatie is gekozen vanwege de structuur, ondernemers die samenwerken met een overheid. In deze structuur wordt de ondernemingszin benut om ook publieke doelen te realiseren. De gemeente en de ondernemers hebben een gemeenschappelijk doel, namelijk een goed, mooi en veilig bedrijventerrein. Maar zonder ondernemers geen bedrijventerreinen, daarom is het logisch dat de overheid in deze organisatie niet overheerst.

#### *De vereniging Noordelijke Friese Wouden (D)*

De sturing bij de Noordelijke Friese Wouden ligt het dichtst bij sturing in communities. De vereniging is op zichzelfstaand, maar werkt in het kader van het Nationaal Landschap

nauw samen met de provincie en de gemeenten. De expertise uit het gebied wordt door de overheden benut en vice versa. In verschillende themagroepen werken ambtenaren en burgers samen op basis van de inhoudelijke opgave waarin zij een belang hebben. Deze organisatie is gekozen vanwege de gelijkenis met het beeld voor een organisatie in het Vechtdal (zie § 1.1). Het gehele gebied wordt onderhouden door boeren en andere vrijwilligers en zij hebben zich verenigd in (lokale) agrarische natuurverenigingen die weer een koepel hebben onder de naam: Vereniging Noordelijke Friese Wouden. Op het niveau van de koepelorganisatie wordt er met overheden overlegd over de ontwikkeling van het gebied en het bijbehorende beheer en onderhoud. Deze overleggen resulteren uiteindelijk weer in onderhoudscontacten voor de individuele boeren. De kracht van deze organisatie zit in het bottom-up ontstaan van agrarisch natuurbeheer in het gebied. De boeren zijn trots op het gebied, de geschiedenis, weten hoe het gebied in elkaar steekt en zoeken naar vernieuwende manieren om boeren in dit mooie gebied voor de toekomst ook mogelijk te houden.

#### *Stichting Vitaal Platteland Hardenberg (E)*

Vitaal Platteland Hardenberg is een onafhankelijke stichting en daarmee zelfsturend. Het bestaat uit een bestuur, dat zelf nieuwe bestuursleden kiest en zichzelf eventueel kan opheffen, een coördinator en een onderhoudsploeg. Zij geven de gemeente gevraagd en ongevraagd advies over zaken die met het platteland van de gemeente Hardenberg te maken hebben.

Stichting Vitaal Platteland Hardenberg is gekozen, omdat het actief is in het Vechtdal. Alhoewel de huidige organisatie zelfsturend is, was een samenwerking met de gemeente de aanleiding om deze op te richten. Ook de gemeente heeft een startkapitaaltje meegegeven. Dat de stichting nu nog bestaat en actief is, is geheel te danken aan de vrijwillige inzet van mensen die het belangrijk vinden dat het platteland vitaal blijft en in het bijzonder dat de positie van boeren daarin wordt versterkt.

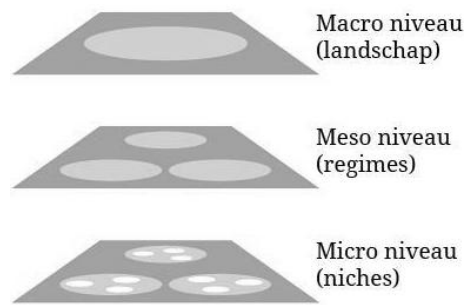
### **3.3 Transitiemanagement**

Door de maatlat Government-Governance kan bepaald worden welke sturingsprincipes in een organisatie en beleidsproces gebruikt worden en welke factoren daarin meespelen. Om van een relatief government-gestuurde organisatie naar een governance-gestuurde organisatie te groeien is een structurele toename van maatschappelijk inbreng nodig. Structurele maatschappelijke veranderingen gaan langzaam, vaak duurt het een hele generatie. Deze veranderingen gaan niet vanzelf en zijn het gevolg van verschillende factoren. Een dergelijke verandering wordt ook wel transitie genoemd. Rotmans (2003) legt het als volgt uit: "Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu."

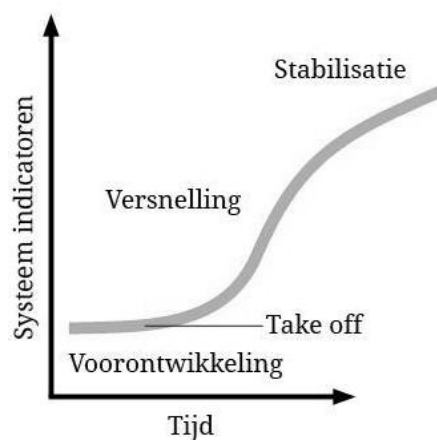
In de theorie van transitiemanagement wordt gebruik gemaakt van de bestaande maatschappelijke structuur, om te kunnen sturen en het duurzamer verder te ontwikkelen. Deze structuur wordt onderverdeeld in drie niveaus (afbeelding 3-2, Rotmans, 2003):

- Macroniveau of landschapsniveau
- Mesoniveau of regime niveau
- Microniveau of niche niveau

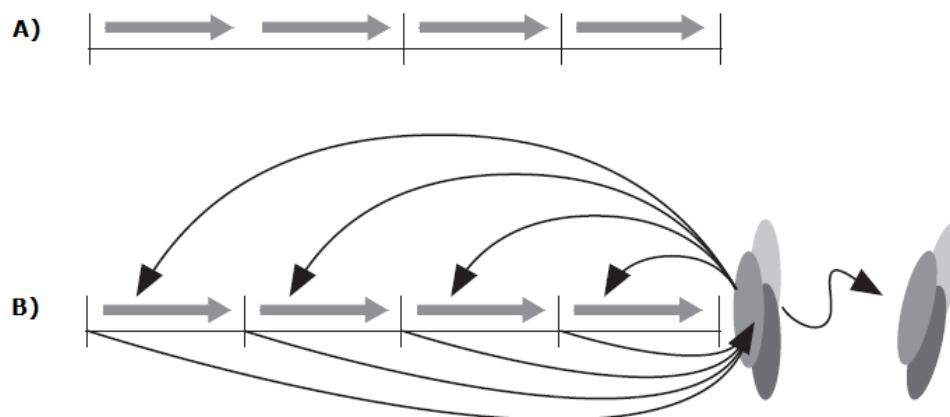
Vertaald naar het thema landschapsbeheer is het macroniveau het Europese en landelijke speelveld dat de kaders bepaald en nu veel taken delegeert aan de provinciale overheden. Op mesoniveau bevinden zich de regionale en lokale instituties (zoals provincies, gemeenten, terreinbeherende organisaties en universiteiten) die bepalen hoe het landschapsbeheer moet worden uitgevoerd. Op microniveau bevinden zich de gebruikers van het landschap en de particuliere grondeigenaren, de mensen die hun eigen leefomgeving beïnvloeden en actief vernieuwen. Om een transitie in gang te zetten moeten deze verschillende niveaus op elkaar inwerken. Maar gedurende het transitieproces op verschillende wijze. Wanneer men zich hier bewust van is kan er in het proces gestuurd worden.



Afbeelding 3-2 Schematische afbeelding van de drie niveaus in transitie management



Afbeelding 3-3 Het S-curve model (Henneman en Loorbach 2011)



Afbeelding 3-4 Schematische weergave van traditionele beleidsvorming (A) en transitie management (B) (Loorbach 2007)

De dimensies waarin transitie verschillen zijn tijd, schaal en aard. Deze thesis richt zich qua schaal en aard op landschapsbeheer in een afgebakend gebied, specifiek het winterbed van de Overijssel Vecht. Voor de tijd zijn vier verschillende transitie fases te onderscheiden met elk een eigen snelheid van veranderingen (afbeelding 3-3):

- In de voorontwikkeling wordt de transitiearena bepaald. Wie speelt er mee in de arena? Hoe is de rolverdeling binnen de arena? Het gaat hierbij de mensen die met een gezamenlijk einddoel voor ogen de eerste stap durven zetten in innovatieve experimenten. Wanneer een van die experimenten leid tot een doorbraak, take off, gaat de verandering in verschillende lagen van de samenleving spelen.
- Bij de take off gaan innovaties die op microniveau zijn begonnen doordringen tot meso niveau. Dit houdt onder andere in dat de transitiearena groter wordt en ingewikkelder. Verschillende processen gaan op elkaar inspelen.
- Het vergroten van de arena gaat door in de versnellingsfase, waarin het peloton en de achterblijvers nog kunnen aanhaken. Maar de ruimte voor innovatie maakt plaats voor formalisatie en verankering van de verandering.
- In de laatste stabilisatiefase wordt de omwenteling op alle niveaus bewerkstelligd door aanpassing van structuren. Dit kan eveneens een uitgangspunt zijn voor een nieuwe transitie.

De traditionele beleidsinstrumenten gaan uit van de korte termijn, prijsbeleid en sectorale wet- en regelgeving. Voor de meer hardnekkige problemen (systeemfouten) zijn deze instrumenten onvoldoende en moeten er nieuwe (transitie)instrumenten ontwikkeld worden, te weten strategische en praktische instrumenten. Deze nieuwe instrumenten zijn bedoeld om de bestaande, traditionele instrumenten aan te vullen, te versterken of te vervangen (Rotmans 2003 en Loorbach 2007).

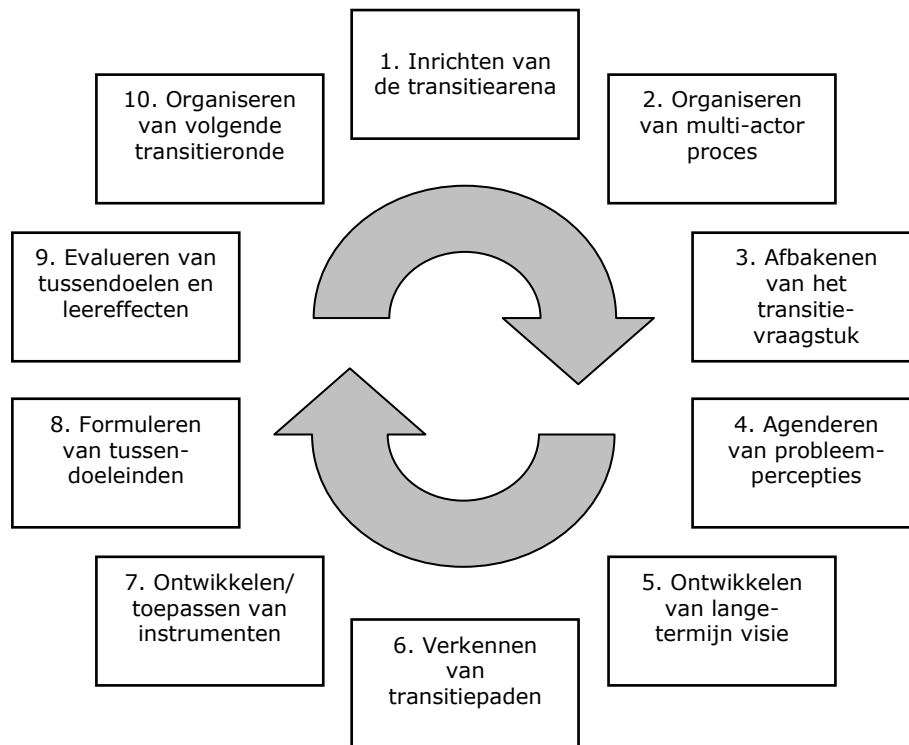
In tegenstelling tot traditionele beleidsvorming (A), is transitie management (B) geen lineair proces (afbeelding 3-4). De traditionele beleidsvorming (A) wordt voornamelijk gestuurd vanuit politieke agenda's met een tijdsspanne van 4 jaar. Politici worden ook afgerekend op de korte termijn resultaten. Dit kan een hindernis vormen voor lange termijn doelen, maar kunnen deze ook versterken. Transitie management (B) is gericht op de structurele maatschappelijke verandering op lange termijn. Kansen en projecten op de korte termijn worden getoetst aan het lange termijn doel. Vooraf en achteraf. Door telkens terug te kijken en te leren van de stappen die gezet zijn, wordt elke volgende stap gericht en zekerder. De basis voor transitie management is een herhaling van cycli, die telkens een stukje van de onzekerheden onderzoekt. Hierin zijn 4 hoofdactiviteiten te onderscheiden (afbeelding 3-5, Kemp en Loorbach, 2003 en Loorbach, 2007):

- Strategisch: Probleem structureren, organisatie van een multi-actor netwerk (de transitiearena), visievorming
- Tactisch: coalitievorming en transitie-agenda's
- Operationeel: mobilisatie van actoren en uitvoering van projecten en experimenten.
- Reflectief: evaluatie, monitoring en leren.



Afbeelding 3-5 Transitiemanagement cyclus  
(Loorbach 2007, Henneman en Loorbach 2011)

Een transitie is een proces en geen project. Dat houdt onder andere in dat transitie in een bepaalde richting kunnen worden gestuurd, maar niet volledig kunnen worden beheerst zoals projecten in termen van geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd. Elk transitieproces is uniek, maar uit ervaring blijkt dat er ook overeenkomsten zijn tussen ogenschijnlijk verschillende transitieprocessen (Rotmans, 2003, Loorbach, 2007). Er zijn meerdere processtappen die in verschillende fases van een transitieproces terug komen. Deze kunnen door de transitie-manager als handvatten worden gebruikt om het proces in te richten (Afbeelding 3-6, Rotmans, 2003)



Afbeelding 3-6 Handvatten voor de transitie-manager (Rotmans, 2003)

Deze tien stappen zijn een verder uitwerking van transitie-management cyclus (afbeelding 3-5). De mogelijke rollen die een overheid kan spelen in een transitieproces zijn: initiator, facilitator, regisseur, medespeler, aanjager (Rotmans, 2003). Net als de tien stappen zullen ook deze rollen variëren en terugkomen gedurende het transitieproces.

Loorbach (2007) heeft aan de hand van praktijkvoorbeelden de 10 stappen (afbeelding 3-6) en de transitie-management cyclus (afbeelding 3-5) met elkaar gecombineerd om zo tot een meer praktisch transitie-management-kader (tabel 3-1) te komen. In het transitie-management-kader zijn de tien stappen verwerkt in de lomp transitie-instrumenten en activiteiten. De vier fases van de transitie-management cyclus zijn vertaald naar het type governance activiteit en doelen. De aanvulling zit met name in de laatste kolom, competenties. Loorbach stelt dat er per fase van het transitieproces verschillende competenties nodig zijn en daarmee ook verschillende mensen. In de tactische fase ligt het omslagpunt van creatieve ideeën naar praktisch uit te werken plannen. In de operationele fase ligt de omslag naar de praktische uitvoering. Gedurende het gehele proces is communicatie en uitwisseling van ideeën en (later) kennis de belangrijkste factor.

Tabel 3-1 Het transitie management-kader (Loorbach 2007)

| Type governance activiteit | Doelen         | Activiteiten                                                        | Transitie-instrumenten                                      | Competenties                                                    |
|----------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Strategisch                | Integratie     | Systeem afbakenen en probleem structureren                          | Integrale systeemanalyse                                    | Systeem denken                                                  |
|                            | Richting geven | Inbeelden                                                           | Transitie arena, transitie visies                           | Creativiteit, lef, innovatieve ideeën                           |
|                            | Herkaderen     | Uitwisseling van perspectieven en ontwikkeling van nieuwe visie     | Transitie arena, transitie visies, integrale systeemanalyse | Communicatie- en netwerkvaardigheden, integrale competenties    |
| Tactisch                   | Vertalen       | Ontwikkeling inspirerende beelden, strategieën                      | Transitie beelden, transitiepaden                           | Creativiteit, onafhankelijkheid                                 |
|                            | Agenda opbouw  | Uitwisseling van doelen, onderhandeling, gedeelde doelen formuleren | Transitieagenda, transitie coalities                        | Denken in termen van co-productie, onderhandelings-vaardigheden |
|                            | Netwerken      | Coalitie opbouw                                                     | Transitiepaden, innovatie netwerken                         | Communicatie en consensus bouwen                                |
| Operationeel               | Innovatie      | Experimenteren                                                      | Transitie experimenten                                      | Leren en communicatie                                           |
|                            | Ontwikkeling   | Implementatie                                                       | Experiment portfolio's                                      | Project management                                              |
| Reflectief                 | Sociaal leren  | Monitoring en evaluatie.<br>Inventarisatie van leerervaringen       | Transitie monitoring                                        | Expert kennis, structurerende vaardigheden                      |
|                            | Adaptatie      | Aanpassing van de visie, agenda.<br><br>Nieuwe experimenten         | Participatieve evaluatie                                    | Reflectief denken, reflectieve houding                          |

## 4 Conclusies theoretisch onderzoek en ontwerpcriteria

De conclusies van het theoretisch onderzoek en het ontwerpproces met de opdrachtgever zijn de uitgangspunten voor het conceptueel model. In dit hoofdstuk worden deze conclusies en uitgangspunten nader toegelicht aan de hand van de onderzoeksvragen (§ 1.6).

### 4.1 Deelvraag 1: Hoe kan de provincie sturen in maatschappelijke veranderprocessen op het gebied van landschapsbeheer in het winterbed? Wat is de rol van de provincie in het proces?

De provincie is een speler in maatschappelijke veranderprocessen met verschillende mogelijke rollen in het geheel. De mate en vorm van sturing is bij elke rol verschillend. Bij een hiërarchische structuur is de sturing top-down en bepaalt de provincie de invulling. Alleen via formele inspraak kunnen andere partijen invloed uitoefenen. Bij publieke samenwerking, zoals het programma Ruimte voor de Vecht en de beheerstrategie (op 14 juli 2011), is er sprake van samenwerking op basis van bevoegdheden. Op basis van afhankelijkheden worden spelers gekozen. Tot nu toe is dit de mate van sturing die voor Ruimte voor de Vecht heeft gewerkt. De stap naar meer maatschappelijke betrokkenheid en governance vraagt een sturing die meer gericht is op netwerken en scheppen van randvoorwaarden voor ontwikkeling. Door geleidelijk de top-down sturing te verminderen, zal de mate van governance toenemen en de ruimte voor initiatieven vanuit de maatschappij toenemen.

### 4.2 Deelvraag 2: Hoe zijn andere beheerorganisaties met publieke en private partijen georganiseerd en ontstaan? Wat waren de succeselementen?

De vier bestudeerde beheerorganisaties kennen verschillende mate van government en governance. Maar ook in het ontstaan van de organisatie. Bij het bedrijvenparkmanagement en de Drentsche Aa is een overheid initiator geweest en speelt ze in de huidige organisatie nog steeds een belangrijke rol. Bij Vitaal Platteland en de Noordelijke Friese Wouden zijn burgers initiator geweest. Bij Vitaal Platteland is er nog steeds geen directe sturende rol van de overheid en bij de Noordelijke Friese Wouden met name met betrekking op het nationaal landschap. Vitaal Platteland en de Noordelijke Friese Wouden zijn voor subsidieverwerving (een groot deel van hun activiteiten) wel afhankelijk van overheden.

De ene organisatie is niet beter dan de ander, elk heeft zijn succesfactoren.

Een succesfactor van de Drentsche Aa is het BIO-plan, dat samen met de partners en het gebied is opgesteld en de basis vormt voor de ontwikkeling van het nationaal park en landschap. Hierin worden beheer, inrichting en onderhoud integraal benaderd voor het hele gebied.

Een succesfactor van bedrijvenparkmanagement Deventer is de organisatiestructuur waarin de gemeente een van de vier partijen is die beslist over het beheer. De gemeente is initiator van de organisatie, maar vooral medespeler. Een publiek-private samenwerking.

Een succesfactor bij de Noordelijke Friese Wouden is de inzet van lokale kennis en ondernemerschap. De bestaande agrarische natuurverenigingen zijn onder een koepel gaan samenwerken en via de koepel een gesprekspartner voor de overheden voor beheer.

Een succesfactor van Stichting Vitaal Platteland Hardenberg is de vrijwillige inzet voor een betere omgeving. De inzet is vraaggestuurd vanuit het gebied en niet vanuit een overheid. De gemeente heeft een indirecte initiërende rol gehad en een faciliterende door een startkapitaal te geven.

### **4.3 Deelvraag 3: Hoe kan een duurzaam veranderproces naar duurzaam en integraal landschapsbeheer in gang worden gezet? Wat zijn de processtappen die doorlopen moeten worden?**

Transities gaan geleidelijk, in fases en op verschillende niveaus. Transitie management is een vorm van governance waarin de provincie een belangrijke rol kan spelen.

De rol verandert geleidelijk door de verschillende fases van het transitieproces. Een transitieproces bestaat vaak uit een aantal kleinere, parallelle of achtereenvolgende transities. Dat betekent dat er telkens moet worden gekeken naar de specifieke situatie en de passende rol.

De provincie opereert op mesoniveau, maar voor het maatschappelijke veranderproces zijn ook het microniveau en het macroniveau van belang. Voor de beheeropgave staat de provincie aan de lat (zie § 1.2) en daarom is het belang van het macroniveau in dit proces ondergeschikt. De wisselwerking tussen meso en micro is van groot belang om het veranderproces door te kunnen zetten. Deze zal in het proces geleidelijk veranderen en intensiever worden.

Het proces is groot denken (lange termijn) en klein doen (korte termijn).

De organisatie van de beheerstrategie (14 juli 2011) is al geleidelijk op weg om van government naar meer governance te verschuiven.

### **4.4 Ontwerpcriteria**

- Proces focussen op netwerken en uitwisseling van kennis en ervaring
- Randvoorwaarden scheppen voor ontwikkelingen
- Ruimte maken voor initiatieven vanuit de maatschappij
- Maak een integrale systeemanalyse als uitgangspunt voor de ontwikkelingen
- Werk op gelijke voet met anderen partijen, doe waar mogelijk een stap terug en ben medespeler
- Maak gebruik van bestaande organisaties in landschapsbeheer in het die bottum-up zijn ontstaan en werken.
- Stimuleer lokale en regionale initiatieven die bottum-up ontwikkelen
- Werk aan een groeimodel, denk groot en begin klein
- Evalueer regelmatig de rol en taakverdeling
- Sluit aan op het lopende proces en stuur bij.

## **5 Ontwerpproces en conceptueel kader**

De conclusies van het theoretisch onderzoek zijn uitgewerkt in een ontwerpproces met de opdrachtgever (§ 5.1). In dit ontwerpproces komen de drie onderdelen samen en dit heeft geleid tot het conceptueel kader. De ontwerpcriteria en het ontwerpproces met de opdrachtgever (zie tabel 1-1) vormen de basis voor het conceptuele kader. In dit kader komen de verschillende onderzoeksonderdelen weer terug (kolommen). Het kader is een stappenplan voor een proces, dat aansluit op het lopende proces. In concept is het ook toepasbaar op andere gebieden waar een vraagstuk over landschapsbeheer speelt. Het conceptuele kader wordt in tabel 5-1 schematisch weergegeven en stap voor stap beschreven in dit hoofdstuk.

### **5.1 Ontwerpproces met de opdrachtgever**

Communicatie komt ook weer terug in het ontwerpproces met de opdrachtgever. Omdat elk proces uniek is en deels afhankelijk van de insteek die de initiator kiest, is de opdrachtgever en tegelijkertijd initiator meegenomen in het proces van theorie tot procesontwerp voor de beheerstrategie.

In het ontwerpproces zijn keuzes gemaakt die invloed hebben op de uitkomst in het conceptueel model en de uitwerking voor de beheerstrategie van het winterbed van de Vecht.

Naast de vraag van de opdrachtgever (§ 1.1) is de maatlat Government-Governance (§ 3.1) het eerste uitgangspunt geweest voor het ontwerpproces.

De evaluatie van het programma Ruimte voor de Vecht was het beginpunt, deze evaluatie is voorgelegd aan de opdrachtgever en van daaruit is verder gekeken naar andere initiatieven voor beheerorganisaties. Vooraf is er gekozen om 4 organisaties verder te onderzoeken en bij de selectie is besloten dat deze organisaties nog niet eerder gebruikt zijn als voorbeeld in andere studies van Ruimte voor de Vecht.

In de onderzochte beheerorganisaties werden verschillende aanknopingspunten gevonden voor de verdere ontwikkeling van de beheerstrategie en het mogelijke eindbeeld (zie § 1.8.1). De volgende stap was om opeenvolgende processtappen in te vullen. De transitie management cyclus afbeelding 3-5 en de tien stappen van Rotmans (2003, afbeelding 3-6) waren het uitgangspunt voor het eerste procesontwerp voor de casus. In dit ontwerp was de casus al verder uitgewerkt op basis van het ideale eindbeeld, vergelijkbaar met de organisatie van de Noordelijke Friese Wouden.

Het eerste procesontwerp is voorgelegd aan een klankbordgroep van LTO, Staatsbosbeheer en Landschap Overijssel. Enkele grote partijen in het huidige Vechtdal, die ook in de visie van de opdrachtgever in de toekomst een belangrijke rol zullen spelen in het beheer.

Gaandeweg de sessie met de klankbord groep bleek dat verschillende stappen in elkaar overliepen of meer parallel moesten lopen. Daarnaast bleek de voorbeelduitwerking aan de hand van het ideaalbeeld veel verwarring op te roepen en met name te weinig ruimte te bieden voor het proces.

Er is toen voor gekozen om het conceptueel kader en het daaruit volgende procesvoorstel verder toe te spitsen op de rol en taak van de provincie.

### **5.2 Stap 1: Opgave in kaart brengen**

Om te beginnen aan een beheeropgave moet eerst in kaart worden gebracht hoe groot deze beheeropgave is. De systeemanalyse zoals Loorbach (2007) het omschreef in zijn transitie management-kader (tabel 3-1). Daarvoor moet antwoord worden gegeven op de volgende vragen:

- Wat is de ruimtelijke begrenzing van het beheergebied?
- Wat zijn de huidige functies?
- Waar gaan er in de nabije toekomst functies veranderen of ruimtelijke ingreep gaat plaatsvinden of gewenst zijn?
- Welke vormen van beheer en onderhoud vragen deze functies?

Door antwoorden te geven op deze vragen wordt het gebied steeds verder ingekaderd.

1. Daar waar bestaande functies niet gaan veranderen en er geen ruimtelijke ingrepen plaats gaan vinden kan alleen nog worden gekeken of het huidige beheer en onderhoud geoptimaliseerd worden.
2. Daar waar wel functies gaan veranderen en/of ruimtelijke ingrepen gaan plaatsvinden is er de mogelijkheid om te kijken naar nieuwe innovatieve vormen van duurzaam beheer die nog aangepast kunnen worden aan de wensen van de eindgebruiker.

Dit onderscheid is van belang om de schaal en de planning van een beheerstrategie in kaart te kunnen brengen.

### **5.3 Stap 2: Lopende initiatieven/pilots**

In het beheergebied zijn mogelijk al lokale initiatieven of pilots gestart om het beheer en onderhoud op een andere manier te gaan regelen. Deze projecten hebben een bepaalde aanpak en kunnen in het verdere proces als voorbeelden en leermomenten gezien worden. Waar er al een aanpak is en partijen samenwerken, wordt in de eerstvolgende stappen geen wijziging aangebracht. Toets het proces in deze ontwikkelingen met behulp van de maatlat Government-Governance (Vreke et al., 2009), om in kaart te brengen welke verschillende vormen van samenwerking en overheidsturing worden toegepast. Kijk ook naar kansen en knelpunten in deze projecten. Een tussentijdse evaluatie. Ruimtelijk worden deze projecten in een kaartbeeld gevat.

Pas later in het proces wordt gekeken of het nodig is om deze lopende projecten bij te sturen. Door deze projecten in het beginstadium van de ontwikkeling te inventariseren kan er later beter aansluiting worden gemaakt bij het lopende proces.

### **5.4 Stap 3: De "witte vlekken" in kaart brengen**

De "witte vlekken" zijn de gebieden waar binnenkort functies gaan veranderen of ruimtelijke ingrepen gaan plaatsvinden, maar nog geen aanpak is voor het uiteindelijke beheer en onderhoud. Voor deze gebieden wordt uitgezocht wat de beleidsruimte is om hier iets te ontwikkelen.

- Wat gaat er veranderen?
- Wat is de beleidsopgave waar invulling aan gegeven moet worden?
- Wat zijn harde voorwaarden voor deze ontwikkeling?
- Welke mogelijke ruimte is er voor een veranderproces met de eindgebruikers?

Het gaat hierbij om een globale verkenning. De verdere uitwerking wordt in het project zelf gedaan. Belangrijk is wel om vooral in kansen te denken, dus waar mogelijk ruimte te laten voor vernieuwende ideeën.

### **5.5 Stap 4: Synergie met overige ontwikkelingen**

Naast de ontwikkeling van het beheer en onderhoud in het gebied zijn er mogelijk andere ontwikkelingen die hier direct effect op kunnen hebben. Bijvoorbeeld particuliere natuurontwikkeling, herziening landbouwbeleid, uitbreiding van bestaande functies. Deze ontwikkelingen lopen in eerste instantie parallel, maar kunnen mogelijk raakvlakken hebben. De opgave van een gebied kan hierdoor integraler worden, maar er kunnen zich ook kansen voordoen waarin de beheeropgave meegenomen kan worden. In deze ontwikkelingen zit energie en tijd van mensen, die energie kan ook het proces voor de beheerstrategie verder aanwakkeren.

Na deze vier stappen is de opgave en de bestaande netwerken van initiatieven voor een groot deel in beeld en kan bij de volgende stap het vernieuwingsproces beginnen.

Tabel 5-1 Schematische weergave van het conceptuele kader

| Omschrijving stap                                                                                                                                               | Sturings-<br>stijl | Fase transitie        | Niveaus                    | Rol<br>provincie                                    | Afgeleid van:                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stap 1:</b><br>Opgave in kaart brengen                                                                                                                       | B                  | Voorontwikke-<br>ling | Meso                       | Initiator<br>Facilitator                            | Drentse Aa<br>Transitiemanage-<br>ment                                                                                                  |
| <b>Stap 2:</b><br>In kaart brengen waar er al initiatieven<br>lopen (waar zijn pilots)                                                                          | B                  | Voorontwikke-<br>ling | Meso                       | Initiator<br>Facilitator                            | Drentse Aa                                                                                                                              |
| <b>Stap 3:</b><br>De "witte vlekken" in het gebied in kaart<br>brengen, waar een opgave ligt maar nog<br>geen initiatief.                                       | B                  | Voorontwikke-<br>ling | Meso                       | Initiator<br>Facilitator                            | Rapport<br>Witteveen+Bos<br>(2011) en<br>transitiemanage-<br>ment                                                                       |
| <b>Stap 4:</b><br>Synergie met overige ontwikkelingen binnen<br>het gebied                                                                                      | C                  | Voorontwikke-<br>ling | Meso                       | Initiator<br>Facilitator<br>Regisseur               | Transitiemanage-<br>ment                                                                                                                |
| <b>Stap 5:</b><br>Bestuurlijk commitment voor nieuwe aanpak<br>Zoeken naar koplopers in het gebied                                                              | C/D                | Voorontwikke-<br>ling | Meso<br>↓<br>Micro         | Initiator<br>Facilitator<br>Regisseur<br>Medespeler | Noordelijke Friese<br>Wouden en<br>transitiemanage-<br>ment                                                                             |
| <b>Stap 6:</b><br>Een arenaproces parallel aan reguliere<br>beleidsproces                                                                                       | B/D                | Voorontwikke-<br>ling | Meso<br>↕<br>Micro         | Facilitator<br>Medespeler                           | Transitiemanage-<br>ment                                                                                                                |
| <b>Stap 7:</b><br>Inbedden uitkomsten arenaproces in<br>lopende pilots en reguliere proces<br>Ruimte maken voor innovatieve invulling<br>van de "witte vlekken" | C/D                | Voorontwikke-<br>ling | Macro ↔ Meso<br>↙<br>Micro | Facilitator<br>Medespeler<br>Aanjager<br>Regisseur  | Transitiemanage-<br>ment                                                                                                                |
| <b>Stap 8:</b><br>Lancering en activering                                                                                                                       | B/C/D              | Take off              | Meso<br>↕<br>Micro         | Facilitator<br>Medespeler<br>Aanjager<br>Regisseur  | Transitiemanage-<br>ment                                                                                                                |
| <b>Stap 9:</b><br>Ontwikkeling van "witte vlekken"                                                                                                              | B/C/D/E            | Versnelling           | Meso<br>↕<br>Micro         | Facilitator<br>Medespeler<br>Aanjager<br>Regisseur  | Transitiemanage-<br>ment                                                                                                                |
| <b>Stap 10:</b><br>Reflectie, contractvorming en<br>beleidsverandering                                                                                          | D/E                | Stabilisatie          | Meso<br>↓<br>Micro         | Facilitator<br>Aanjager<br>Regisseur                | Transitiemanage-<br>ment, Noordelijke<br>Friese Wouden,<br>Vitaal Platteland<br>Hardenberg,<br>Bedrijvenpark-<br>management<br>Deventer |

### 5.6 Stap 5: Bestuurlijk commitment en koplopers zoeken

Om in de volgende stap verder te kunnen moet er geld en tijd worden vrijgemaakt. Dat betekent bij overheden dat budget moet worden aangevraagd bij het bestuur. Omdat in de volgende stappen van dit proces een (voor veel overheden) vernieuwend governance proces ingegaan wordt, moet er bestuurlijk commitment zijn. Daarbij moet rekening

worden gehouden dat het werkelijke veranderproces ook door kan werken in de eigen organisatie en dat de resultaten niet direct zichtbaar zijn. Het sturingsprincipe wordt vanaf deze stap ook anders, namelijk richting sturing in communities (§ 3.1). Voor de “witte vlekken” wordt gezocht naar een duurzame oplossing voor het beheer en onderhoudprobleem, met mensen uit het gebied en met verschillende achtergronden. Overheden moeten ambtenaren vrijmaken om aan het proces deel te nemen en er moet geld geregeld worden om het proces financieren en een onafhankelijk procesleider in te huren. Die procesleider is cruciaal, omdat vanuit een situatie waarin overheden sturend zijn een nieuwe situatie wordt gecreëerd waarin overheden en private partijen op gelijke voet met elkaar werken. Het doel daarbij is een proces en ontwikkeling van en door het gebied te bewerkstellingen, waarbij de overheid (slechts) een van de spelers is die de koers bepaald.

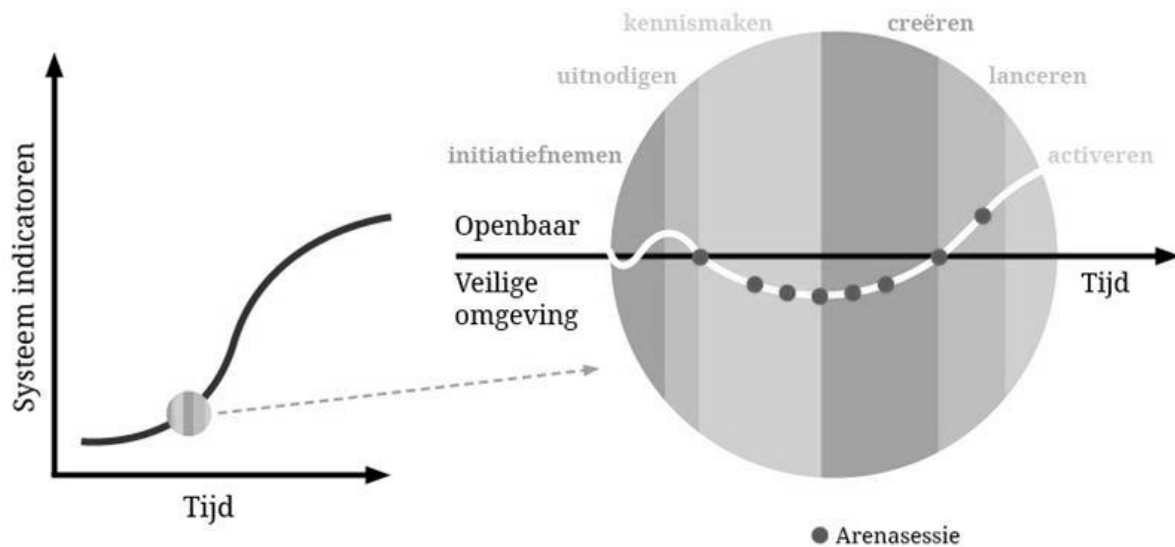
Wanneer dit is geregeld kunnen er mensen gezocht worden die onder de noemer koplopers vallen. Alle maatschappelijke partijen in een gebied die ofwel landschapsbeheer doen of in de toekomst er bij betrokken kunnen zijn, moeten worden geactiveerd. Maar het begint klein, met een groep van ongeveer 10-15 mensen uit de maatschappelijke vijfhoek: overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en intermediairs. Belangrijk is om mensen te selecteren op basis van competenties, belangen en achtergrond. Dus niet op basis van de bestaande organisaties. De competenties die mensen moeten hebben zijn: de vaardigheid om complexe problemen op een hoog abstractieniveau te benaderen, de vaardigheid om over de grenzen van eigen discipline en achtergrond, een bepaalde status hebben in verschillende netwerken, de vaardigheid om visies op duurzame ontwikkeling binnen hun netwerken uit te leggen en neer te zetten, de bereidheid om samen na te denken en open staan voor innovaties in plaats van voorgenomen oplossingen te hebben (Rotmans, 2003). Mensen die gaan voor de duurzame ontwikkeling in het gebied op de lange termijn en niet bang zijn hun nek daarvoor uit te steken. Friskijkers en dwarsdenkers, mensen die op een andere manier gaan kijken naar de wereld om zich heen, nieuwe visies ontwikkelen, alternatieve oplossingen uitdenken en in het algemeen tegen de gevestigde belangen en dominante meningen ingaan (Henneman en Loorbach, 2011). De koplopers, die voor het peloton uit gaan.

### **5.7 Stap 6: Het arenaproces**

Wanneer de arenadeelnemers geselecteerd zijn, kan arenaproces beginnen. Henneman en Loorbach (2011) hebben het omschrijven arenaproces binnen een transitieproces aan de hand van zes fases:

- 1) Initiatief nemen
- 2) Uitnodigen
- 3) Kennismaken
- 4) Creëren
- 5) Lanceren
- 6) Activeren

In afbeelding 5-1 is het arenaproces weergegeven binnen het gehele transitieproces. De eerste fase is in dit conceptueel model in stap 5 begonnen, door bestuurlijk commitment en de start van het zoeken naar mensen. Vervolgens moet de arenaleider opdracht gegeven worden. Een arenaleider moet iemand zijn die ervaring heeft met het leiden van arenaprocessen, op basis van de literatuurlijst van deze thesis zijn o.a. DRIFT en meneer de Leeuw organisaties die ervaring hebben met transitie- en arenaprocessen. De arenaleider krijgt de opdracht om op zorgvuldige wijze en op persoonlijke titel bijzondere burgers er bij te betrekken (fase 2, uitnodigen). Op basis van de klik die ontstaat tijdens het eerste kennismakingsinterview en de kick-off sessie - of arena 0 - wordt duidelijk wie zal deelnemen aan de arena (fase 3, kennismaken). Het netwerk van de arena wordt geleidelijk een hechter netwerk, vertrouwen in elkaar en de arenaleider zijn hierbij cruciaal. De kennismakingsfase loopt langzaam over in het scheppen van toekomstmogelijkheden (fase 4, creëren). De groep schetst toekomstbeelden, doelstellingen en doorbraakprojecten. Het omslagmoment is het moment waarop het



Afbeelding 5-1 De zes fases in het arenaproces (Henneman en Loorbach, 2011)

overkoepelende idee achter het veranderingsverhaal ontstaat. Deze inzichten worden vervolgens geconsolideerd, uitgewerkt en gestructureerd in een toekomstagenda. Zodra dit verhaal inhoudelijk is gerijpt, is het klaar om gepresenteerd te worden aan mensen buiten de arena (fase 5, lanceren). Initiatiefnemers en arenagangers moeten hun gemeenschap in beweging brengen met de concrete projecten, geformuleerde doelstellingen en beoogde paden (fase 6, activeren) (Henneman en Loorbach, 2011). In een transitiearena maken mensen deel uit van een vernieuwingsnetwerk, en om te kunnen blijven vernieuwen moeten langdurig de juiste omstandigheden en condities worden gecreëerd. In de transitiearena is daarom geen hiërarchie en geen politiek. Volgens Rotmans (2003) betekent dit vier activiteiten: 1) ruimte bieden voor verrassende ontmoetingen en het stimuleren van innovatieve experimenten, 2) het wegnemen van institutionele barrières en verstikkende regelgeving, 3) het inrichten van een onafhankelijke organisatie die de transitiearena ondersteunt en de vernieuwingsprocessen helpt aanjagen, 4) het opzetten van transitieteams op de thuisbases van de deelnemende actoren om de communicatie tussen de transitiearena en de thuisbases te bevorderen.

Een arenaproces duurt tussen de negen en achttien maanden. In die tijd vinden minimaal zeven, maximaal veertien arenasessies plaats om aan de toekomstagenda te werken. Zoals weergegeven in afbeelding 5-1 vindt het proces vanaf het eerste gesprek met de arenaleider in een veilige omgeving plaats. Daarom loopt dit arenaproces parallel aan het reguliere beleidsproces en dienen tot aan de lancering ook gescheiden te blijven. Daarom zijn in dit conceptuele kader de vijfde en zesde fase in een volgende stap opgenomen.

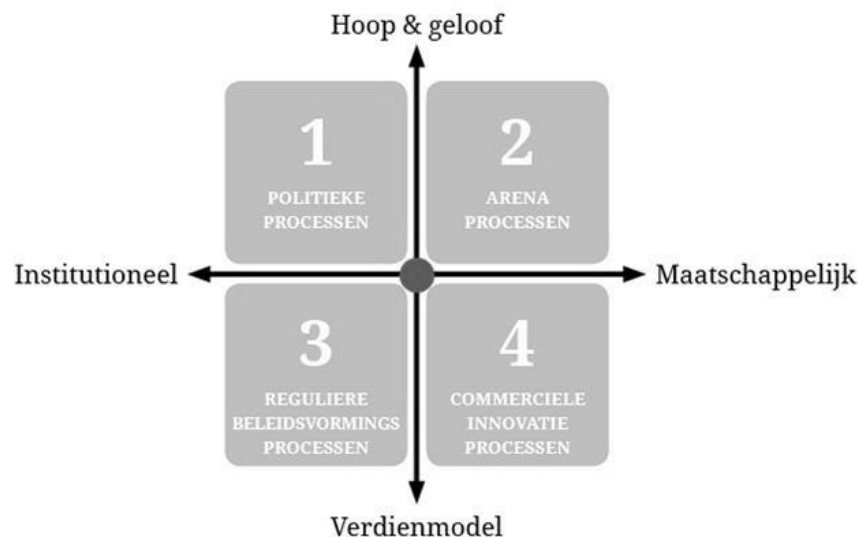
### 5.8 Stap 7: Inbedden uitkomsten arenaproces

Als de arenasessies voltooid zijn en de arenagangers voldoende vertrouwen hebben in hun product is de eerst volgende stap om de uitkomsten in te bedden en de projecten die in stap 2 en 4 benoemd zijn. Deze projecten zijn in de tijd dat het arenaproces speelde ook doorgegaan en worden nu weer tegen het licht gehouden, maar dit keer tegen het lange termijn perspectief dat in de transitiearena is ontwikkeld. Op deze manier is er een meer gecontroleerde manier om de vernieuwende visie naar buiten te brengen. Maar er kunnen gedurende het arenaproces ook projecten en ontwikkelingen bij zijn gekomen, omdat de arena een breder netwerk beslaat dan die bij stap 2 en 4 is benut. Bijvoorbeeld projecten in het bedrijfsleven. In deze stap is het dus van belang dat alle arenagangers het resultaat in hun eigen organisatie inbedden. De lopende projecten die nog

bijgestuurd kunnen worden, kunnen in het vervolgtraject als voorbeeldproject gaan dienen.

Daarnaast is er de reguliere beleidsvorming die het verdere verandertraject moet ondersteunen. Daarvoor moeten bijvoorbeeld ruimte in bestemmingsplannen worden gezocht, regels worden aangepast of subsidiemogelijkheden gecreëerd worden. De overheid wordt naast medespeler ook aanjager en regisseur en kan met name door het reguliere beleidsproces sturen.

Uiteindelijk moeten er volgens Henneman en Loorbach (2011) vier processen op elkaar gaan aansluiten om de structurele verandering, de transitie, werkelijk tot stand te brengen. Deze zijn weergegeven in afbeelding 5-2.



Afbeelding 5-2 Maatschappelijke processen kwadrant (Henneman en Loorbach, 2011)

### 5.9 Stap 8: Lancering en activering

Waren het in stap 5 nog de koplopers, in deze stap moet het peloton geactiveerd worden. Een soort campagne om de mensen in het gebied en potentiële investeerders enthousiast te maken en aan te laten sluiten aan het transitieproces. Doordat in de vorige stappen de lopende projecten zijn meegenomen, kunnen bij deze lancering al concrete voorbeelden worden gegeven van hoe de lange termijn visie kan doorwerken in het hele gebied. Deze stap moet, als ook de andere stappen, goed gefaciliteerd worden. Er moet met één mond worden gesproken over de visie voor de lange termijn en hoe de verschillende componenten daarin passen. Juist omdat deze visie ruimte biedt aan innovatie, moet er ook (beleids)ruimte zijn om te innoveren. De overheden spelen hierin een belangrijke rol, waarvoor in de vorige stap al een basis is gelegd. Er moet bekendheid gegeven worden aan de mogelijk faciliteiten de overheid biedt om nieuwe initiatieven aan te jagen en op te starten. Dit kan verschillen van een startbudget tot actieve deelname voor lange tijd.

### 5.10 Stap 9: Ontwikkeling van "witte vlekken"

De lopende projecten en voorbeeldprojecten moeten regelmatig geëvalueerd worden om te leren wat wel en niet werkt. Deze informatie moet ook beschikbaar zijn voor degene die aan de slag gaan met een nieuw initiatief in een van de "witte vlekken". Uit het arenaproces komt namelijk geen kant en klare oplossing, maar een visie die geconcretiseerd wordt in projecten. Omdat deze visie als basis, naast duurzaamheid, vernieuwing heeft is het een zoektocht naar de vernieuwende werkwijze voor beheer en onderhoud. Hierbij is te denken aan nieuwe samenwerkingsverbanden met partijen uit de maatschappelijke vijfhoek (zie § 3.3).

### **5.11 Stap 10: Reflectie, contractvorming en beleidsverandering**

Deze laatste stap kan tevens weer de eerste stap zijn voor een volgende ronde. In deze stap wordt teruggekeken op het proces tot nu toe en vooruit gekeken naar het nog komende proces. Omdat niet alle projecten in een keer afgerond zullen zijn, is er telkens bij de afronding van een project een moment om terug te kijken, te evalueren en andere projecten eventueel bij te sturen.

Aan het einde van een project is er een nieuwe beheersituatie ontstaan die door de eindgebruikers wordt overgenomen. In stap 7 en 8 is gezorgd voor ruimte voor nieuwe ontwikkelingen. In deze laatste stap moet deze nieuwe ontwikkeling ingebed worden in het beleid en de betrokken organisaties, de structurele verandering. Daar waar publieke taken door particulieren worden uitgevoerd zullen contracten moeten worden afgesloten, die binnen deze structurele, duurzame verandering passen.

## **6 Procesontwerp voor beheerstrategie Vecht**

In hoofdstuk 5 is het conceptueel kader omschreven en in hoofdstuk 2 de casus van het winterbed van de Vecht. In dit hoofdstuk wordt het conceptueel model toegepast op de casus en vormt daarmee het procesontwerp.

### **6.1 Stap 1: Beheeropgave in het winterbed in kaart brengen**

Het winterbed van de Vecht heeft een duidelijke ruimtelijke begrenzing, namelijk de waterkeringen (zie afbeelding 2-1). Ook de huidige gebruiksfuncties zijn op basis van het grondgebruik goed in kaart te brengen middels een GIS-analyse (zie afbeelding 2-2). Het grondgebruik is ook te vertalen naar vorm van beheer en onderhoud. Maar een winterbed van een rivier heeft ook een zeer specifieke functie, namelijk het opvangen van water bij hoge waterstanden. Daarbij zullen de lage delen van het winterbed de waterstroom opvangen (het stroomvoerende deel) en de overige delen zullen overstromen en bij een dalend waterpeil weer leegstromen (het bergende deel). Ook zullen er hoge gronden in het winterbed droog blijven. De waterschappen zijn beheerder van de rivier en de waterkeringen. Zij moeten regelmatig de veiligheid van de keringen toetsen, zodat ze bestand zijn tegen hoog water. Voor de buitendijkse gebieden (alles in het winterbed) gelden andere normen en regels dan voor de binnendijkse gebieden. Ook bij vergunningverlening en bestemmingsplannen is het onderscheid van binnendijks, buitendijks, stroomvoerend en stroombergend van cruciaal belang.

Vanuit het programma Ruimte voor de Vecht gaan er in de komende jaren ruimtelijke ingrepen plaatsvinden in het winterbed, daarnaast zijn er mogelijk nog andere projecten van overheden die in het winterbed gaan plaatsvinden. Deze dienen allemaal in kaart te worden gebracht. Ook daar waar nog geen ingreep gepland staat is het goed om te weten wat de verdere ontwikkeling tot halfnatuurlijke laaglandrivier daar zou kunnen betekenen. De geplande en gewenste ontwikkeling vragen mogelijk een andere type beheer en onderhoud. Deze vertaalslag is het einde van deze stap (bijvoorbeeld door een onderverdeling op basis van landschapselementen: natuurgraslandbeheer, bosbeheer, waterbeheer, agrarisch beheer). Gezien het beleid van de waterschappen dat momenteel herzien wordt zal deze stap ongeveer een half jaar in beslag nemen, maar parallel hieraan kan stap 2 worden ingevuld.

### **6.2 Stap 2: De regionale voorkeursvariant en pilots voor beheer**

Omdat de beheerstrategie een al lopend proces is zijn er ook al pilots begonnen. Zoals in de buurschap Stegeren (zie § 2.3 en § 3.1.1), maar intussen wordt ook gekeken naar nieuwe vormen van beheer in o.a. het traject Hardenberg-Junne, het Vechtpark Hardenberg en Langenholte Zwolle. In het programmteam zou een brainstorm kunnen worden gehouden over welke initiatieven er verder zijn in het winterbed van de Vecht die te maken hebben met beheer. De programmteamleden kunnen vervolgens in hun eigen organisatie nagaan of er nog meer op stapel ligt. Naast het ontwikkelen van een kaart, moeten ook de plannen en processen geanalyseerd worden. Het proces wordt getoetst aan de hand van de maatlat Government-Governance (Vreke *et al.*, 2009). Voor de plannen worden een kansen en knelpunten-analyse gedaan, een tussentijdse evaluatie om de leerpunten te benoemen en te gebruiken in het vervolgproces. Deze stap kan parallel aan stap 1 ingevuld worden en hierbij wordt ook het hele programmteam betrokken.

### **6.3 Stap 3: "witte vlekken" voor duurzaam beheer en onderhoud**

In deze stap gaan we weer terug naar de kaart van het winterbed, daarop staat nu de totale beheeropgave (uit stap 1) en de lopende projecten op het gebied van beheer (uit stap 2). Een deel van de kaart zal een beheeropgave hebben, maar nog geen invulling voor het duurzaam organiseren van beheer en onderhoud. Deze delen noemen we de "witte vlekken". Een praktische stap is om deze delen in deelgebieden onder te verdelen: projectgebieden (waar op korte termijn een ruimtelijke ingreep zal plaatsvinden), potentiegebieden (waar een wens is om iets te ontwikkelen voor de halfnatuurlijke

laaglandrivier) en beheergebieden (waar geen ruimtelijke ingreep geplant of gewenst is, maar waar de organisatie van het beheer en onderhoud kan verbeteren).

Per deelgebied moeten de harde randvoorwaarden vanuit beleid in kaart worden gebracht, vergelijkbaar met wat er door Witteveen + Bos (2011) is gedaan in Stegeren (§ 2.3). Op basis van de harde randvoorwaarden kan worden gekeken welke mate van governance in het ontwikkelproces van dat gebied kan worden toegepast. Bij veel harde randvoorwaarden, dus weinig beleidsruimte is het wenselijker om als overheden binnen het reguliere beleidsproces dit gebied te ontwikkelen. Wanneer er weinig harde randvoorwaarden zijn en er dus veel beleidsruimte is, biedt het gebied veel kansen om met private partijen het gebied en het beheer en onderhoud te ontwikkelen.

Deze stap zal meerdere sessies met verschillende partijen vergen, naar schatting kan dit een half jaar tot een jaar duren.

#### **6.4    *Stap 4: Synergie met landbouwagonderwerpen en overige ontwikkelingen***

De beheerstrategie is een van de projecten van het programma Ruimte voor de Vecht en speelt beheer en onderhoud een rol in alle drie peilers van het programma. Daarom moet er in deze stap worden gekeken naar de raakvlakken met andere projecten vanuit het programma. Zoals de landbouwagonderwerpen, die in 2011 is samengesteld door LTO Noord en boeren uit het Vechtdal en in 2012 verder ontwikkeld wordt onder de regie van de provincie Overijssel. Uit de inventarisatie van projecten LTO-Noord (2011) blijkt onder andere dat er onder de boeren in het Vechtdal animo is om op de middellange tot lange termijn agrarisch natuurbeheer zouden willen opnemen in hun bedrijfsvoering.

Maar ook ontwikkelingen die niet vanuit Ruimte voor de Vecht gestuurd worden, maar wel direct of indirect invloed kunnen hebben op de organisatie van het beheer en onderhoud. Zoals de herijking van de EHS, Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (EU), herziening van bestemmingsplannen vanuit gemeentes, invoeren van de beleidslijn grote rivieren door de waterschappen.

Door deze ontwikkelingen op een rij te zetten kan gekeken worden naar kansen en mogelijke bedreigingen. Het is vooral belangrijk om projectleiders bij dit proces te betrekken en op de hoogte te houden van het proces in de beheerstrategie. Hiermee wordt het verandernetwerk binnen de overheden al wat uitgebreid. Het synergie zoeken is een momentopname waarbij met name met de betreffende projectleiders overlegd moet worden. De stap kan in vrij korte tijd (2 à 3 maand) gedaan worden, als gefocust wordt op de ontwikkelingen waar Ruimte voor de Vecht invloed op heeft.

#### **6.5    *Stap 5: Inschakelen bestuurlijke opdrachtgever en koplopers***

Om de beleidsruimte die in stap 3 is omschreven te benutten moet er budget komen om het veranderproces in te kunnen gaan. Er moet een onafhankelijke arenaleider worden ingehuurd, er moeten arenasessies worden georganiseerd en er moeten vergoedingen worden geregeld voor mensen die eigen uren investeren in de arena (tip uit de bijeenkomst met de klankbordgroep). Dat betekent dat de portefeuillehouder op de hoogte moet worden gebracht en zich moet committeren aan een nieuwe aanpak. Dat houdt in dat er geld in een proces wordt gestopt waarvan het eerste resultaat misschien pas over een jaar komt, maar ook in tussentijd niet in kan sturen. Mede daarom gaan de lopende projecten gedurende het arenaproces ook gewoon door en zal het arenaproces parallel lopen aan het reguliere proces waarin voor de korte termijn afspraken zijn gemaakt. Wanneer de portefeuillehouder overtuigd is moet er een voorstel geschreven worden voor Gedeputeerde Staten (GS). Een gegeven is dat in het huidige coalitieakkoord ruimte wordt geboden voor innovatie en ook het onderhandelingsakkoord natuur schuift de boer als beheerder naar voren.

Als GS akkoord is en er budget is moet er allereerst gezocht worden naar een arenaleider, deze persoon moet carte blanche krijgen om het arenaproces te leiden. Dat betekent dat het iemand moet zijn met ervaring en iemand waarin de provincie als opdrachtgever vertrouwen in heeft. Mogelijk moet hiervoor ook gekeken worden naar de mogelijke contractvormen die de provincie heeft bij inhuur. Als de arenaleider is gevonden kan de zoektocht naar arenagangers beginnen. Om de transitiearena zoveel mogelijk te scheiden van de politieke arena en lopende projecten, is het aan te raden om

zo min mogelijk mensen uit het programma Ruimte voor de Vecht deel te laten nemen. Dat is lastig maar bevordert wel het op gelijke voet beginnen en niet bevooroordeeld zijn in het arenaproces. Wel is het wenselijk vertegenwoordiging te hebben in de arena vanuit de provincie, het waterschap, de gemeente, Staatsbosbeheer, LTO en Overijssels Particulier Grondbezit. Tijdens de bijeenkomst met de klankbordgroep zijn ook mogelijke arenagangers benoemd:

- Een accountant, bijvoorbeeld Lambert Schuldink die eveneens bij de stichting Vitaal Platteland Hardenberg zit,
- Iemand die veel weet over governance en transities, bijvoorbeeld iemand van DRIFT die tevens de wetenschappelijke wereld kan vertegenwoordigen,
- Iemand vanuit de zorg en re-integratie, uit eerder onderzoek vanuit Ruimte voor de Vecht is gebleken dat de zorgsector als economische drager in het Vechtdal versterkt kan worden,
- Iemand van de Ommer Marke, agrarische natuurvereniging die met een doorstart bezig is
- Rudy Rabbinge uit Avereest, voormalig eerste kamerlid en voormalig Universiteitshoogleraar Duurzame Ontwikkeling en Voedselzekerheid aan de WUR (<http://www.parlement.com/>).
- Tom Baade, van Triple E die al een tijd onderzoek doet naar de baten van natuurbeheer
- Herman Wijffels, Vanuit zijn boerenachtergrond begaan met het behoud van het landschap; voorzitter van Natuurmonumenten (<http://www.parlement.com/>).
- Frans Stam, werkzaam bij de provincie Overijssel en betrokken bij het Deltaprogramma waar hij ervaring heeft opgedaan met dwarsdenken en friskijken.
- Erik Back, boer en voorzitter LTO Hardenberg (werd door de overige leden van de klankbordgroep aangewezen)

Het overtuigen van het provinciaal bestuur zal voor een groot deel afhangen van de bestuurlijke opdrachtgever. De uitspraken in het coalitieakkoord (§ 1.4) geven echter al ruimte om een vernieuwende aanpak te kiezen. Het zoeken naar de juiste mensen is een opgave, maar focus op de mensen die willen. Niet alle partijen hoeven direct enthousiast en vertegenwoordigd te zijn. Ook deze stap zou in 2 tot 3 maand afgerond moeten kunnen worden.

## **6.6 Stap 6: Het veranderen netwerk duurzaam beheer en onderhoud Vechtdal**

Stap 6 kent twee uiteenlopende sturingsstijlen, namelijk publieke samenwerking en sturing in communities. De eerste gaat over de lopende projecten en het reguliere beleidsproces, daar moet in deze stap vanuit het programma Ruimte voor de Vecht op gefocust worden. En het faciliteren van de arena, waarin de sturing in communities plaatsvindt. Dat betekent dat het arenaproces helemaal wordt overgedragen aan de arenaleider. Alles wat er in de arena gebeurt, blijft in de arena en pas het eindproduct wordt daarbuiten gepresenteerd. Een tussentijds resultaat zou verkeerde verwachtingen kunnen wekken, omdat men in het arenaproces moet zitten om het volledig te begrijpen. Pas bij het eindresultaat is de visie en de agenda compleet en rijp om te communiceren. Zoals genoemd in § 5.7 kan een arenaproces 9 tot 18 maanden duren.

## **6.7 Stap 7: Inbedden uitkomsten veranderen netwerk**

De lange termijn visie en de agenda worden eerst gepresenteerd binnen de organisaties waar de arenagangers deel van uit maken. Een presentatie in het programmateam hoort daar bij. Daarna wordt weer teruggegrepen op de analyse die in de stappen 1 tot en met 4 is gemaakt. De projecten worden weer geëvalueerd, maar nu aan de hand van de uitkomsten van het arenaproces en de maatlat Government-Governance (Vreke *et al.*, 2009). Een leermoment en een moment om lopende processen in de projecten bij te sturen zodat ze als voorbeeld kunnen dienen in het veranderproces.

Inbedden betekent ook ruimte maken en het stimuleren van het veranderproces. Hiervoor is bijvoorbeeld nodig om een Ruimte voor de Vecht subsidie in het leven te roepen die de uitkomsten van het arenaproces als voorwaarden hanteert. Zo kunnen particuliere initiatieven gestimuleerd worden die met weinig overheidsbemoeienis van de

grond kunnen komen. Of bijvoorbeeld een startkapitaal kunnen bieden zoals de gemeente Hardenberg heeft gedaan bij de Stichting Vitaal Platteland. In de gebieden waar de provincie of een van de andere overheden ook medespeler is, zou een grote inbreng wenselijk kunnen zijn. Let wel op bij het invoeren van deze beleidsinstrumenten voor staatssteun. Wanneer deze stap ambtelijk is doorlopen en voorbereid, worden de bestuurders op de hoogte gebracht en kan de grote lancering plaatsvinden. Het ontwikkelen van de nodige instrumenten kan de nodige tijd vergen. In deze stap kunnen de evaluatie en het ontwikkelen van instrumenten parallel lopen. Naar schatting kan dit een half jaar tot een jaar duren.

#### **6.8 Stap 8: Lancering duurzaam beheer en onderhoud in het Vechtdal**

Bij de lancering worden alle mogelijke partijen uit het Vechtdal en potentiële partijen uitgenodigd. De visie en de agenda die in het arenaproces zijn ontwikkeld wordt gepresenteerd aan de wereld. Iedereen wordt uitgedaagd om met de "witte vlekken" aan de slag te gaan en innovatieve manieren voor beheer en onderhoud en de organisatie ervan aan te dragen. Ook de mogelijkheden om beleidsinstrumenten in te zetten wordt gepresenteerd. Niet iedereen zal direct enthousiast zijn, maar met de voorbeeldprojecten en de koplopers uit de arena is er een goede basis om mee verder te gaan. Nieuwe initiatieven zullen komen en daarmee gaat het veranderingsproces in de versnellingsfase in. De lancering is een moment, maar moet goed voorbereid worden. Naast de uitwerking van stap 7 is een communicatiestrategie van groot belang. Voor het organiseren van een locatie en een moment voor de lancering zal een communicatiestrategie 2 tot 3 maand gerekend moeten worden.

#### **6.9 Stap 9: Vechtdalbreed ontwikkelen van "witte vlekken"**

In deze fase komt het aan op het bekende projectmanagement met als bijkomend principe het al doende leren. Dat houdt in dat de verschillende projecten regelmatig geëvalueerd moeten worden en zo nodig bijgestuurd moeten worden. De resultaten van deze evaluaties moeten ook gedeeld worden met de mensen die in andere deelgebieden met een project bezig zijn vanuit het "duurzaam beheren en onderhouden in het Vechtdal". Op deze manier wordt de gezamenlijke zoektocht naar duurzame manier en vorm voor beheer en onderhoud, die in de arena is begonnen, voortgezet en het verandernetwerk versterkt. Afhankelijk van het aantal "vlekken" zal deze stap een aantal jaar gaan duren. De eerste concrete resultaten zijn te verwachten uit de voorbeeldprojecten.

#### **6.10 Stap 10: Evaluatie, contractvorming en beleidsverandering**

Wanneer de laatste stap aanbreekt zal voor elk deelgebied verschillend zijn, omdat ze verschillend van omvang en op verschillende momenten gestart zijn. Bij het einde van een inrichtingsproject wordt een gebied overgedragen aan de partij die het gaat beheren en onderhouden. Maar omdat er in dit proces ruimte is voor nieuwe manieren om het beheer en onderhoud te organiseren zal dit lang niet altijd het geval zijn. Tijdens de tussentijdse evaluaties moet al duidelijk worden of er beleidsveranderingen nodig zijn om de uiteindelijke contracten op te kunnen stellen. Dit zijn processen die waar ook een bepaalde tijd voor staat, daarom is het van belang om het verandernetwerk te benutten en tijdig te activeren. Op deze manier kan de laatste stap in dit proces geregistreerd worden.

## 7 Procesevaluatie, discussie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk omschrijft welke lessen er zijn geleerd over de casus van de beheerstrategie in het ontwerpproces om te komen tot dit procesontwerp. Ook worden er enkele beelden geschetst waaraan gedacht zou kunnen worden voor de beheerorganisatie van het Vechtdal.

### 7.1 *Procesevaluatie*

Het proces van deze thesis en het ontwerpproces met de opdrachtgever heeft zelf een transitie doorgegaan. In de eerste fase wisten we al wel dat de overheden meer moesten gaan loslaten en dat we van te voren nog niet precies konden weten hoe het duurzame beheer van het winterbed eruit zou komen te zien. Toch is er in die fase een schets gemaakt van drie mogelijk organisaties en zijn transitiepaden ingevuld. De omslag daarin kwam pas bij het voorleggen aan de klankbordgroep. Zij gaven aan dat er een open proces moest komen en dat was precies de insteek van transitie management. Een dergelijke denkomslag heeft Einstein om schreven met de woorden: *"Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt."* Dit citaat staat aan het begin van deze thesis, omdat de provincie ook de denkomslag moet gaan maken om het proces dat hier is ontworpen in te gaan. Dat dit niet van de een op de andere daag gaat hebben de opdrachtgever en ik ondervonden, daarom is ook bewust gekozen voor een fasering in het procesontwerp.

Tijdens het proces van deze thesis heeft de opdrachtgever zijn werk neergelegd als projectleider voor de beheerstrategie. Daardoor kwam de vraag of deze thesis überhaupt nog gebruikt zou worden voor het project naar boven, maar tegelijkertijd werd de focus en afbakening van de thesis duidelijker.

Tijdens het ontwerpproces met de opdrachtgever concludeerden we dat de beheerstrategie onbewust al is begonnen met een verandering in de sturende rol van de provincie. Door voor de pilot Stegeren met de lokale boeren te gaan praten en als overheden alleen de kaders neer te zetten voor de ontwikkeling van het gebied en de beheerorganisatie, verschuift het richting meer governance. De volgende stap in het plan voor Stegeren is om ondernemers en lokale boeren uit te dagen om de locatie en het gebied duurzaam te ontwikkelen. Dit is echter een specifieke uitwerking die alleen daar mogelijk is, omdat de provincie er een boerderij met gronden heeft opgekocht en daarmee een extra belang heeft (investering terugverdienen). Het kader dat geschetst is voor Stegeren biedt wel aanknopingspunten die in dit voorstel zijn verwerkt.

### 7.2 *Discussie*

De maatlat Government-Governance (Vreke et al., 2009) is een conceptmaatlat die is opgesteld door Alterra onder de wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu. Voor het invoeren van het ILG (Investeringsbudget Landelijk Gebied) in 2007 was het voor het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV en tegenwoordig Economische zaken, Landbouw en Innovatie) de vraag in hoeverre er andere actoren (dan de provincie) moeten worden betrokken bij het maken van prestatieafspraken om een, vanuit LNV-perspectief gezien, zo goed mogelijk resultaat te bereiken. Daarvoor zijn verschillende beleidsprocessen getoetst aan de maatlat. Daaruit bleek dat de maatlat zeer bruikbaar is en de uitkomst geen verrassingen geeft. Ook bleek dat er enkele karakteristieken (rondom aantallen discoursen) veel discussie opriep. Daarom is aangegeven dat in de verdere ontwikkeling van de maatlat deze karakteristieken beter omschreven dienen te worden. Bij de start van deze thesis heb ik geen nieuwere versie van deze maatlat gevonden.

De keuze voor de vier beheerorganisaties heeft goed uitgepakt, maar het hadden ook andere organisaties kunnen. De criteria waarop de organisaties zijn gekozen, hangt ook samen met de ervaring van de opdrachtgever. Hij kende enkele initiatieven al en enkele waren in een eerder onderzoek voor Ruimte voor de veen al gebruikt. Hier had een betere onderbouwing voor kunnen zijn, als vooraf was criteria waren opgesteld.

Bij de analyse van de vier gekozen organisaties bleek ook de beperking van de maatlat Government-Governance (Vreke et al. 2009). Doordat de maatlat gericht is op beleidsprocessen en in de verschillende organisaties er vaak verschillende beleidsprocessen door elkaar lopen. De algemene besluitvormende processen binnen de organisatie zijn gebruikt in de analyse.

Om een duurzaam beheer van het winterbed te creëren moeten de sociale, economische en milieuaspecten met elkaar in evenwicht zijn. Bij de verschillende beheerorganisaties die zijn geanalyseerd voor deze thesis was de overheidsinvestering essentieel. Door de subsidie van groen-blauwe diensten bij Vitaal Platteland Hardenberg en de Noordelijke Friese Wouden. En bij de Drentse Aa en parkmanagement door directe investeringen in de organisatie. Zolang natuur- en landschapsbeheer een overheidstaak is, zal er ook de vraag zijn naar financiering vanuit de overheid. Het loslaten van deze overheidstaak is een transitie op zich die groter is dan het Vechtdal en het beheer van het winterbed.

De transitie managementmethode van Rotmans en DRIFT is een methode om met transities om te gaan. Deze methode komt echter wel veel terug in andere artikelen over transitie management. Ik heb echter geen voorbeeld kunnen ontdekken van transities die het hele transitie managementkader (tabel 2-1) hebben doorlopen. Daardoor mist nog het bewijs dat transitie management echt werkt. Er zijn wel voorbeelden van goede arenaprocessen en uitkomsten uit de arenaprocessen die verwerkt zijn. Dit maakt het lastig om anderen te overtuigen van deze theorie. De theorie zegt echter zelf dat het een hele generatie duurt, dus de tijd zal het leren.

De ontwerp criteria zijn voor een groot deel verwerkt in het procesontwerp, een aantal zullen bij het proces en de detailuitwerking.

- *Proces focussen op netwerken en uitwisseling van kennis en ervaring*

In de eerste stappen wordt de kennis van het huidige netwerk van Ruimte voor de Vecht benut. Door in de transitie arena mensen te zetten met een groot netwerk, zal het gedachtegoed breed verspreid worden. De uitwisseling blijft een belangrijk aandachtspunt gedurende het proces.

- *Randvoorwaarden scheppen voor ontwikkelingen*

De overheden binnen het programma Ruimte voor de Vecht zullen ruimte in hun plannen en budgetten moeten maken om de gewenste ontwikkelingen mogelijk te maken. Dit is verwerkt in stap 7.

- *Ruimte maken voor initiatieven vanuit de maatschappij*

Zie vorige

- *Maak een integrale systeemanalyse als uitgangspunt voor de ontwikkelingen*

Dit zijn de eerste stappen uit het procesontwerp, waarbij de stand van zaken rondom het probleem in kaart worden gebracht.

- *Werk op gelijke voet met anderen partijen, doe waar mogelijk een stap terug en ben medespeler*

Van stap 1 tot en met 10 vermindert de sturing vanuit de overheid. De onafhankelijke arenaleider met voldoende vrijheden is van cruciaal belang om op gelijke voet te kunnen werken.

- *Maak gebruik van bestaande organisaties in landschapsbeheer in het die bottum-up zijn ontstaan en werken.*

Door voor het instellen van de transitie arena het gebied en de initiatieven goed te verkennen kan ingespeeld worden op de bestaande organisaties. De voorbeelden uit §6.5 zijn een begin.

- *Stimuleer locale en regionale initiatieven die bottum-up ontwikkelen*

Juist door in de arena doelen en kansen op te stellen met locale en regionale partners, weten de overheden waar ze gericht in kunnen investeren of bepaalde ontwikkelingen stimuleren.

- *Werk aan een groeimodel, denk groot en begin klein*

Door met de lopende projecten en pilots te beginnen kan de ontwikkeling bijgestuurd worden. De visie voor het gebied dat een product is van de transitiearena kent een agenda voor de lange termijn met kleine stappen voor de korte en middellange termijn.

- *Evalueer regelmatig de rol en taakverdeling*

Wanneer de sturingsstijl veranderd moet er gekeken worden naar de rol en taakverdeling. Dit is een aandachtspunt voor het werkelijke proces. Het lastige van de praktijk is dat de verschillende stappen soms parallel lopen of in elkaar overgaan.

- *Sluit aan op het lopende proces en stuur bij.*

Door de lopende projecten en pilots te bestuderen en als eerste na het arenaproces bij te sturen blijf je aansluiten op lopende processen.

### **7.3 Aanbevelingen**

Op de denkomslag te kunnen maken binnen de provincie Overijssel, moeten mensen kennis krijgen van transitie en transitie management.

De eerste aanbeveling is het uitnodigen van DRIFT voor een voorlichting over transitie management in gebiedsontwikkelingen. Dit kan specifiek voor het programma Ruimte voor de Vecht, maar ook provinciebreed. Deze voorlichting is zowel ambtelijk als bestuurlijk goed om bij te wonen. De theorie van transitie management zou een goede stap kunnen zijn naar het realiseren van de ambitie om vanuit het gebied opgaven te ontwikkelen.

Een tweede aanbeveling is om vanuit de ontwikkeling van de landbouwagenda met boeren uit het Vechtdal die aan agrarisch natuurbeheer (willen) doen een excursie of bijeenkomst te organiseren met de Vereniging Noordelijke Friese Wouden. Uit de statuten blijkt hoeveel eigenheid er in de organisatie zit, dit is de kern van de organisatie (zie bijlage 1). Maar ook de structuur van de organisatie waarbij iedere boer of vrijwilliger lid is van een lokale organisatie zou goed kunnen passen in het Vechtdal.

De derde aanbeveling is om ervaringen uit te wisselen met andere overheden op het gebied van transitie management. Bijvoorbeeld Rijkswaterstaat (zie [www.drift.eur.nl](http://www.drift.eur.nl) voor meer voorbeelden).

Na de kennis en de houding positief te hebben beïnvloed moet de denkomslag in het gedrag van de provincie veranderen. Pas daarna kan gewerkt worden aan een denkomslag in het beheer van het winterbed van de Vecht.

#### **7.3.1 Doorkijkje naar ontwikkelingen in de beheerstrategie**

Begin 2011 ben ik begonnen met het opstellen van deze thesis, de ontwikkelingen tot de evaluatie van de pilot Stegeren (14 juli 2011) zijn zoveel mogelijk meegenomen in deze thesis. Maar de beheerstrategie is verder ontwikkeld. De pilot Stegeren ligt momenteel stil, vanwege moeilijkheden voor de nieuwe locatie van het bedrijf Warmelink. Er zijn nu wel gesprekken voor een nieuw pilotgebied in Langenholte bij Zwolle. Op 14 mei 2012 is een delegatie vanuit Ruimte voor de Vecht naar de Noordelijke Friese Wouden geweest. Mogelijk komt er nog een vervolg wanneer de NFW wordt uitgenodigd in het Vechtdal door het platform Boeren in het Vechtdal. Dit platform is op 31 mei 2012 van start gegaan en heeft als taak de wensen en initiatieven uit de landbouwagenda tot uitvoering te brengen. Het platform heeft een ambtelijke secretaris van LTO-projecten en ambtelijke ondersteuning vanuit de provincie Overijssel ([www.boereninhetvechtdal.nl](http://www.boereninhetvechtdal.nl))

## Referenties en literatuurlijst

Eelerwoude (2010) *Beheerstrategie Vechtdal*, eindconcept, Eelerwoude project nr. 3719

EL&I (2008) *Agenda landschap, landschappelijk verantwoord ondernemen voor iedereen.*

Henneman, P en Loorbach, D. (2011) *Burge(r)meesterboek- online versie. Meneer de Leeuw*, Oostknollendam ISBN 978-90-9026226-0

Klijn, J.A. (2011) *Wisselend getij, omgang met en beleid voor natuur en landschap in het verleden en heden; een essayistische beschouwing. Achtergrond document bij Natuurverkenning 2011.* WOt-Werkdocument 239, Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, Wageningen.

Kemp, R. and Loorbach, D., (2003) *Governance for Sustainability through transition management.* Paper for Open meeting of the Human dimensions of Global Environmental Change research Community, October 16-19 2003, Montreal Canada

Loorbach, D. (2007) *Transitiemanagement, nieuwe vorm van governance voor duurzame ontwikkeling.* Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Loorbach, D., (2010) *Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based Governance framework.* Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions, Vol.23, No.1, January 2010 (p. 161-183)

Middelburg, Arend (2009) *Samenwerken met agrariërs in het Overijssels Vechtdal, Master Thesis*, Leerstoelgroep landgebruiksplanning, Wageningen Universiteit

Programmateam RvdV (2009) *Masterplan Ruimte voor de Vecht, augustus 2009*

Projecten LTO Noord (2011) *Investeringsagenda landbouw 'Ruimte voor de Vecht', Fase 1 – basisinventarisatie*, kenmerk037pb11, LTO Noord

Provincie Overijssel (2011) *De kracht van Overijssel, inspireren, innoveren en investeren. Hoofdlijnenakkoord 2011-2015.*

Rotmans, J. (2003) *Transitiemanagement, sleutel voor een duurzame samenleving.* Koninklijk van Gorcum, Assen

Vreke, J., Gerritsen, A.L., Kranendonk, R.P., Peijte, M., Kersten, P.H. en van den Bosch, F.J.P. (2009) *Maatlat Government-Governance*, Werkdocument 142, Wettelijke onderzoekstaken Natuur en Milieu, Alterra Wageningen mei 2009

Witteveen+Bos (2011) *Ontwikkelen model voor het beheer van gronden in het winterbed van de Vecht –Stegeren, plan van aanpak*, in opdracht van de provincie Overijssel

## Bijlage 1

Analyse programma Ruimte voor de Vecht op maatlat Government-Governance  
(A= -1 B=-0,5 C=0 D=0,5 E=1)

|                                       | Score<br>karakteristiek | Criteriumscore                | Aspectscore                                          |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Aspect actoren</b>                 |                         |                               | <b><math>(-0,5 + -0,25 + -0,5)/3 = -0,42</math></b>  |
| participerende actoren                |                         | -0,5                          |                                                      |
| <i>participerende actoren</i>         | -0,5                    |                               |                                                      |
| setting participatie                  |                         | -0,25                         |                                                      |
| <i>setting participatie</i>           | -0,25                   |                               |                                                      |
| belang representativiteit             |                         | $(-0,5 + -0,5)/2 = -0,5$      |                                                      |
| <i>belang representativiteit</i>      | -0,5                    |                               |                                                      |
| <i>erkenning representativiteit</i>   | -0,5                    |                               |                                                      |
| <b>Aspect spelregels</b>              |                         |                               | <b><math>(-0,75 + -0,5 + -0,33)/3 = -0,53</math></b> |
| besluitvorming                        |                         | $(-1 + -0,5)/2 = -0,75$       |                                                      |
| <i>vaststellen spelregels</i>         | -1                      |                               |                                                      |
| <i>vaststellen besluiten</i>          | -0,5                    |                               |                                                      |
| entreeregels                          |                         | $(-0,5 + -0,5)/2 = -0,5$      |                                                      |
| <i>entreeregels voor actoren</i>      | -0,5                    |                               |                                                      |
| <i>positie van actoren</i>            | -0,5                    |                               |                                                      |
| procesbeheersing                      |                         | $(0 + -0,5 + -0,5)/3 = -0,33$ |                                                      |
| <i>coördinatie</i>                    | 0                       |                               |                                                      |
| <i>beheersing structuur</i>           | -0,5                    |                               |                                                      |
| <i>samenwerking</i>                   | -0,5                    |                               |                                                      |
| <b>Aspect inhoud</b>                  |                         |                               | <b><math>(-0,25 + 0)/2 = -0,125</math></b>           |
| inhoudelijk discours*                 |                         | $(0 + -0,5)/2 = -0,25$        |                                                      |
| <i>aantal discourses</i>              | -0,5                    |                               |                                                      |
| <i>verhouding tussen discourses</i>   | 0                       |                               |                                                      |
| oriëntatie inhoud                     |                         | 0                             |                                                      |
| <i>oriëntatie dominante discours</i>  | 0                       |                               |                                                      |
| <b>Aspect sturing</b>                 |                         |                               | <b><math>(-0,33 + -0,75)/2 = -0,54</math></b>        |
| sturingsdiscours                      |                         | $(-0,5 + -0,25)/2 = -0,33$    |                                                      |
| <i>aantal discourses</i>              | -0,5                    |                               |                                                      |
| <i>verhouding tussen discourses</i>   | -0,25                   |                               |                                                      |
| oriëntatie sturing                    |                         | $(-0,75 + -0,75)/2 = -0,75$   |                                                      |
| <i>oriëntatie dominante discours</i>  | -0,75                   |                               |                                                      |
| <i>type interventie</i>               | -0,75                   |                               |                                                      |
| <b>Aspect middelen/invloed</b>        |                         |                               | <b><math>(-0,75 + -0,5)/2 = -0,63</math></b>         |
| gebruik middelen                      |                         | $(-1 + -0,5)/2 = -0,75$       |                                                      |
| <i>gebruik machtsbronnen</i>          | -1                      |                               |                                                      |
| <i>gebruik tegenmacht</i>             | -0,5                    |                               |                                                      |
| spreiding middelen                    |                         | $(-0,5 + -0,5)/2 = -0,5$      |                                                      |
| <i>spreiding materiële middelen</i>   | -0,5                    |                               |                                                      |
| <i>spreiding immateriële middelen</i> | -0,5                    |                               |                                                      |

**Totaalscore**  **$(-0,42 + -0,53 + -0,125 + -0,54 - 0,63)/5 = -0,449 = B$**

\* Discours: Een discours kan worden opgevat als referentiekader dat door actoren in onderlinge wisselwerkingen is ontwikkeld en dat wordt gebruikt om betekenis te geven aan beleidsproblemen en beleidshandelen. (Vreke et al., 2009)

Analyse pilot Stegeren op 14 juli 2011 op maatlat Government-Governance

|                                       | Score<br>karakteristiek | Criteriumscore                | Aspectscore                                          |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Aspect actoren</b>                 |                         |                               | <b><math>(-0,5 + -1 + 0)/3 = -0,5</math></b>         |
| participerende actoren                |                         | -0,5                          |                                                      |
| <i>participerende actoren</i>         | -0,5                    |                               |                                                      |
| setting participatie                  |                         | -1                            |                                                      |
| <i>setting participatie</i>           | -1                      |                               |                                                      |
| belang representativiteit             |                         | 0                             |                                                      |
| <i>belang representativiteit</i>      | 0                       |                               |                                                      |
| <i>erkenning representativiteit</i>   | 0                       |                               |                                                      |
| <b>Aspect spelregels</b>              |                         |                               | <b><math>(-0,5 + -0,75 + -0,33)/3 = -0,53</math></b> |
| besluitvorming                        |                         | -0,5                          |                                                      |
| <i>vaststellen spelregels</i>         | -0,5                    |                               |                                                      |
| <i>vaststellen besluiten</i>          | -0,5                    |                               |                                                      |
| entreeregels                          |                         | $(-1 + -0,5)/2 = -0,75$       |                                                      |
| <i>entreeregels voor actoren</i>      | -1                      |                               |                                                      |
| <i>positie van actoren</i>            | -0,5                    |                               |                                                      |
| procesbeheersing                      |                         |                               |                                                      |
| <i>coördinatie</i>                    | -0,5                    | $(-0,5 + 0 + -0,5)/3 = -0,33$ |                                                      |
| <i>beheersing structuur</i>           | 0                       |                               |                                                      |
| <i>samenwerking</i>                   | -0,5                    |                               |                                                      |
| <b>Aspect inhoud</b>                  |                         |                               | <b><math>(0 + -1)/2 = -0,5</math></b>                |
| inhoudelijk discours*                 |                         | 0                             |                                                      |
| <i>aantal discourses</i>              | 0                       |                               |                                                      |
| <i>verhouding tussen discourses</i>   | 0                       |                               |                                                      |
| oriëntatie inhoud                     |                         | -1                            |                                                      |
| <i>oriëntatie dominante discours</i>  | -1                      |                               |                                                      |
| <b>Aspect sturing</b>                 |                         |                               | <b><math>(-0,25 + -0,38)/2 = -0,31</math></b>        |
| sturingsdiscours                      |                         | $(0 + -0,5)/2 = -0,25$        |                                                      |
| <i>aantal discourses</i>              | 0                       |                               |                                                      |
| <i>verhouding tussen discourses</i>   | -0,5                    |                               |                                                      |
| oriëntatie sturing                    |                         | $(0 + -0,75)/2 = -0,38$       |                                                      |
| <i>oriëntatie dominante discours</i>  | 0                       |                               |                                                      |
| <i>type interventie</i>               | -0,75                   |                               |                                                      |
| <b>Aspect middelen/invloed</b>        |                         |                               | <b><math>(-0,5 + 0)/2 = -0,25</math></b>             |
| gebruik middelen                      |                         | -0,5                          |                                                      |
| <i>gebruik machtsbronnen</i>          | -0,5                    |                               |                                                      |
| <i>gebruik tegenmacht</i>             | -0,5 (NVT)              |                               |                                                      |
| spreiding middelen                    |                         | 0                             |                                                      |
| <i>spreiding materiële middelen</i>   | 0                       |                               |                                                      |
| <i>spreiding immateriële middelen</i> | 0                       |                               |                                                      |

**Totaalscore**

$$(-0,5 + -0,53 + -0,5 + -0,31 + -0,25)/5 = -0,42 = \mathbf{B}$$

\* Discours: Een discours kan worden opgevat als referentiekader dat door actoren in onderlinge wisselwerkingen is ontwikkeld en dat wordt gebruikt om betekenis te geven aan beleidsproblemen en beleidshandelen. (Vreke et al., 2009)

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naam organisatie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Stichting Bedrijvenparkmanagement Deventer</b><br>Bronnen: <a href="http://www.bedrijvenparkdeventer.nl/parkmanagement/">http://www.bedrijvenparkdeventer.nl/parkmanagement/</a> en gesprek met Mark van Mast, parkmanager van BMD Parkmanagement.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Omschrijving</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Publiek-private samenwerking, parkmanagement. Samenwerking tussen de gemeente en 3 ondernemersverenigingen (OV) met elke een gelijke stem in het stichtingsbestuur. Ruim 200 bedrijven zijn lid van de OV en daarmee deelnemer in de stichting.</p> <p>Parkmanagement in het algemeen is in de minimale vorm een ondernemersvereniging die gezamenlijke inkoopvoordelen realiseren en betalen voor zaken als bewegwijzering, beveiliging, groenonderhoud. In de maximale vorm is het een nieuw bedrijventerrein waarbij het hele terrein inclusief gebouwen onderdeel is van een coöperatie. Alle gebouwen zijn te gebruiken voor verschillende bedrijven, ieder bedrijf dat participeert is daarmee eigenaar van een x% van het gehele park. Iedereen betaalt en bepaalt mee en deelt ook mee in waardevermeerdering van het terrein. Hiermee wordt loyaliteit, draagvlak, flexibiliteit en samenwerking gestimuleerd. Hiervan zijn echter weinig voorbeelden in Nederland. Deventer behoort tot de minimalere vorm waarin wel ver wordt gegaan op het gebied van onderhoud van de publieke ruimte en beveiliging maar iedere ondernemer wel zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen perceel.</p> <p>Een overheid (gemeente of provincie) zou het opzetten van parkmanagement kunnen stimuleren door in het begin het financiële risico op zich te nemen en zich geleidelijk terugtrekken uit de organisatie. Op termijn kan het dan ontwikkelen tot een onafhankelijke organisatie.</p> |
| <b>Doelen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <p>Samen werken aan veilige, representatieve en goed bereikbare bedrijventerreinen en een prettige werkomgeving in Deventer.</p> <p>Bedrijvenparkmanagement is een middel om op een gestructureerde manier de kwaliteit van bedrijventerreinen af te stemmen op de wensen van betrokkenen en om het bereikte kwaliteitsniveau ook op lange termijn vast te kunnen houden.</p> <p>In groenonderhoud, beveiliging, gezamenlijk energie-inkoop, bewegwijzering, brandveiligheid en bedrijfshulpverlening (BHV)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Specifiek: Structuur</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>Er zijn drie aangrenzende bedrijventerreinen in Deventer met elk een ondernemersvereniging. De eerste is ontstaan vanwege de onvrede over het groenonderhoud van de gemeente op het terrein en heeft aangeboden het van de gemeente over te nemen. Ondernemers zijn lid van een vereniging en betalen daar €400,- per jaar voor, ongeveer de helft gaat van de vereniging naar de stichting. Het stichtingsbestuur kent een onafhankelijke voorzitter met kennis van zaken over ondernemerschap en werken met overheden. De bestuurleden vertegenwoordigen de 3 ondernemersverenigingen en de gemeente. De ondernemers hebben de meerderheid. Het bestuur stelt aan de hand van een driejarig Business Plan, voorafgaand aan elk kalenderjaar, een jaarplan en een begroting vast. Binnen deze begroting mag het bestuur zonder overleg met deelnemers.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>Government-Governance: C. interactieve sturing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Overheden, geïnstitutionaliseerde belangengroepen en regionale actoren zijn betrokken in het proces.</li> <li>- De actoren die mee praten zijn representatief voor de belangen die in het proces aan de orde zijn.</li> <li>- Besluiten hoofdzakelijk genomen op basis van consensus.</li> <li>- Er is een relatief grote overeenstemming in belangen.</li> <li>- Het sluiten van een convenant is een mogelijk middel om dit gezamenlijke belang te formaliseren.</li> <li>- Niet zozeer de diversiteit aan opvattingen is bepalend, maar de bereidheid om belangen uit te ruilen en hier strategisch mee om te gaan.</li> <li>- De middelen zijn relatief sterk verspreid over actoren. Bovendien hebben actoren elkaar nodig, omdat niemand 'het' alleen kan. Overheden hebben wel een relatief sterke machtspositie.</li> <li>- Het initiatief voor de besluitvorming zal waarschijnlijk bij één of enkele overheden liggen.</li> <li>- De besluiten hebben een specifiek karakter, maar generieke maatregelen blijven een rol spelen.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Actoren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>C</b> <p>De ondernemersverenigingen Bergweide, de Weteringen, Kloosterlanden en de gemeente Deventer werken samen in de stichting Bedrijvenparkmanagement Deventer. De voorzitters van de verenigingen nemen plaats in het stichtingsbestuur.</p> <p>Begeleid door een extern bureau BMD Parkmanagement dat voor de uitvoering zorgt. De KvK en MKB Deventer zitten als adviseurs aan tafel.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Spelregels</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>C</b> <p>Als lid van een van de ondernemersverenigingen is een bedrijf automatisch aangesloten bij de stichting Parkmanagement.</p> <p>De procesbeheersing is bestuurlijk, het bestuur van de stichting bepaalt wat er met het geld gebeurt.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Inhoud</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>C</b> <p>Samen werken aan veilige, representatieve en goed bereikbare bedrijventerreinen en een prettige werkomgeving in Deventer. Hierin spelen zowel private als publieke belangen een rol. Privaat is het goedkoper inkopen</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |          | van energie en groenonderhoud. En (deels) publiek belangen zoals beveiliging, bewegwijzering en groenonderhoud/zwerfvuilinzameling in de publieke ruimte.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Sturing</b>                            | <b>C</b> | <p>Het bestuur<br/> De Voorzitter: Cor Koppert (DKW)<br/> Secretaris: Steven Meijerhof (Gemeente Deventer)<br/> Penningmeester: Alfred Waterink (OV Kloosterlanden)<br/> Overige leden: Gemeente Deventer, 2xOV Bergweide, 2x OV De Weteringen, OV Kloosterlanden.<br/> Adviseurs: MKB Deventer en KvK Veluwe en Twente</p> <p>Gedurende het kalenderjaar volgt het bestuur de voortgang van de verschillende programmaonderdelen, stelt zonodig aanpassingen vast en beoordeelt en fiatteert projectvoorstellen.</p>  |
| <b>Invloed</b>                            | <b>C</b> | De stichting Parkmanagement Deventer opereert op basis van PPS (publiek private samenwerking), waarbij alle deelnemers een evenredig aandeel leveren in de financiering van de organisatie en de regie m.b.t. een aantal basisvoorzieningen. Projecten en programma's voor een specifieke doelgroep worden voor rekening van die betreffende groep uitgevoerd en zonodig operationeel vervolgd. Voor sommige basisvoorzieningen, als onderhoud openbaar groen, stelt de gemeente jaarlijks een budget ter beschikking. |
| <b><i>Hoofddoelen beheerstrategie</i></b> |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Duurzaamheid</b>                       |          | Er zijn afspraken met de gemeente voor onbepaalde tijd, met name over het groenonderhoud. De stichting heeft daarop een toezichthoudende rol.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Integraliteit</b>                      |          | Op basis van vrijwilligheid sluiten bedrijven zich aan bij een OV. De OV zorgt voor de lokale belangen van het specifieke terrein en de stichting voor de algemene belangen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Economisch onafhankelijk</b>           |          | Alle ondernemers dragen via de OV een steentje bij, hiervoor kan een parkmanager worden ingehuurd die collectieve inkoop organiseert en daarop toezicht houdt. De gemeente Deventer heeft ervoor gekozen zelf het groenonderhoud te regelen op de drie terreinen, maar de stichting heeft nog wel toezicht op de kwaliteit van het onderhoud.                                                                                                                                                                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naam organisatie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>De Vereniging NFW (Noardlike Fryske Wâlden of in het Nederlands: de Noordelijke Friese Wouden)</b><br>Bronnen: <a href="http://www.noordelijkefriesewouden.nl/">http://www.noordelijkefriesewouden.nl/</a> , Werkprogramma NFW en Intentieverklaring NFW                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Omschrijving</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Koepelvereniging van vijf verenigingen voor natuur- en landschapsbeheer en één milieucoöperatie die samen het merendeel van de boeren in het gebied van vijf aaneengesloten gemeentes in Noord Oost Friesland bundelen. Bij de vereniging zitten 850 boeren en een groeiend aantal burgerleden. 40.000 ha grond waarop o.a.: weidevogelbeheer, fourageergebied voor ganzen, houtwallen, elzensingels, pingo's en dobben en botanisch beheer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Doelen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het daadwerkelijk versterken van de regionale economie</li> <li>- het beschermen en verder ontwikkelen van het cultuurhistorische landschap en de daarin besloten natuurwaarden</li> <li>- het daadwerkelijk verbeteren van de milieukwaliteiten van het gebied</li> <li>- het ontwikkelen van een robuuste landbouw die zoveel mogelijk vervlochten is met de regionale economie en die herkenbare bijdragen levert aan landschap, natuur en milieu</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Specifiek:<br/>De kern van de organisatie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | De vereniging kent 10 uitgangspunten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mienskip (sterke en trotse gemeenschap)</li> <li>- Lânsdouwe (uniek landschap: bijzondere eenheid van mens en natuur)</li> <li>- Kreas buorkje (op verantwoorde en duurzame manier boeren)</li> <li>- Eigen gerjochtigheid (eigen gerechtigheid "ons gebied")</li> <li>- Wy kinne en dogge it better (door de gebiedseigen aanpak kunnen en doen we het beter dan een generieke aanpak)</li> <li>- Wissichheid (zekerheid bieden en ook vragen)</li> <li>- Stadich oan foarût (stap voor stap verder ontwikkelen)</li> <li>- Net allinich (niet alleen, coalities sluiten met gebiedspartners)</li> <li>- Tinke oan'e takomst (toekomst van de streek en haar toekomstige bewoners)</li> <li>- Mei wille en nocht (met plezier en genoeg)</li> </ul> Onder de intentieverklaring die in 2005 door 15 partijen is getekend hangt een werkprogramma. Op basis van het werkprogramma worden overeenkomsten gesloten met de betreffende deelgebieden.<br>Het werkprogramma bestaat uit dertig speerpunten verdeeld over vier categorieën: Natuur en Landschap, Landbouw, Milieu en Water, Regionale Economie, Slagvaardige Gebiedssturing |
| <b>Government-Governance: D. Sturing in 'communities'</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- publieke en private domeinen beginnen in elkaar over te lopen.</li> <li>- Een 'community' is een sociaal netwerk, waarin mensen vooral zitting hebben op eigen titel en op basis van eigen kennis en kunde. Er kunnen medewerkers van overheden deel van uitmaken, maar dit is niet per definitie het geval.</li> <li>- Communities hebben de taak tot een probleemdefinitie te komen en innovatieve maatregelen in gang te zetten.</li> <li>- Overheden zijn daarbij nadrukkelijk niet de sturende actoren, maar slechts één van de deelnemende organisaties, die op min of meer gelijke voet staan met andere betrokkenen.</li> <li>- Als er formele besluiten moeten worden genomen zijn overheden wel altijd in beeld en het zijn de besturen van overheden (en van andere organisaties) die de leden van een community vrijstellen om te participeren.</li> <li>- De leden van een community vormen in meer of mindere mate een gemeenschap op basis van een gezamenlijke identiteit en gezamenlijke belangen. Er wordt enig belang aan gehecht dat de leden van een community enigszins representatief zijn voor de totale groep personen, die belangen bij het proces hebben.</li> <li>- In de communities wordt een gezamenlijk discours (over inhoud en sturing) gevormd. Dit discours ontstaat door sociale interactie en is niet te herleiden tot specifieke organisaties en belangen.</li> </ul> Verschillen van inzicht worden niet opgelost door onderhandeling of door uitruil, maar door elkaar te overtuigen en door te zoeken naar synergie-effecten. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Actoren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>C/D</b> <p>Het bestuur van de vereniging NFW bestaat uit vertegenwoordigers van de besturen van de zes verenigingen die samen de NFW vormen.<br/> De zes verenigingen participeren actief, ondersteund door het bureau NFW; team projectleiders en team medewerkers<br/> Ambtenaren participeren in de themagroepen met gemeentelijke en/of provinciale belangen. In de andere themagroepen zijn maatschappelijke organisaties vertegenwoordigd.<br/> De stuurgroep is: 1 gedeputeerde namens Provincie Fryslân (voorzitter), 2 wethouders namens de gemeenten Achtkarspelen, Dantumadeel, Kollumerland, Smallingerland, Tytsjerkstradiel, 2 LTO Noord, 2 NFW, 1 Wetterskip Fryslân, 1 natuur- en milieuorganisaties, 1 het Ministerie van LNV, 1 het Ministerie van VROM, 1 Wageningen Universiteit Research (WUR)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Spelregels</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>E</b> <p>De leden van de vereniging (dus de streek zelf) bepalen de regels en wat er gaat gebeuren. Natuurlijk zijn er wettelijke en bestuurlijke kaders, maar door ervaring</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                    |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |            | <p>heeft de vereniging bewezen een gedegen partner te zijn. De coördinatie en procesbeheersing zijn in handen van het bureau.</p> <p>De stuurgroep bepaald alleen voor het onderdeel Nationaal Landschap</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Inhoud</b>                      | <b>C</b>   | <p>De vereniging Noardlike Fryske Wâlden (NFW) heeft in 1995 met een groot aantal betrokken partijen een intentieverklaring met een bijbehorend werkplan vastgesteld. Voor de uitvoering, bewaking en afstemming van dit proces is een stuurgroep ingesteld met de provincie (gedeputeerde) als voorzitter. Op een groot deel van het werkgebied van de stuurgroep is nadien het predicaat Nationaal Landschap gelegd. Voor het Nationaal Landschap is een uitvoeringsprogramma opgesteld en zijn financiële middelen van Rijk en provincie beschikbaar. De provincie heeft in overleg met alle betrokken organisaties besloten geen nieuwe organisatie in het leven te roepen maar de gebiedscoördinatie van het Nationaal Landschap ook aan de stuurgroep NFW op te dragen. De naam van deze stuurgroep is Stuurgroep Nationaal Landschap Noardlike Fryske Wâlden (NL-NFW).</p> |
| <b>Sturing</b>                     | <b>C/D</b> | <p>In de stuurgroep van de NFW zijn de organisaties en instellingen vertegenwoordigd die verantwoordelijk zijn voor en betrokken zijn bij het ontwikkelen en uitvoeren van plannen voor het werkgebied van de Noardlike Fryske Wâlden.</p> <p><i>Begeleidingscommissie</i></p> <p>De stuurgroep wordt voor haar werkzaamheden bijgestaan door een begeleidingscommissie, die bestaat uit ambtelijke vertegenwoordigers van de partijen die zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep en van de partijen die de intentieverklaring hebben ondertekend.</p> <p>De ambtelijke vertegenwoordigers vervullen de rol van interne projectcoördinator binnen hun eigen organisatie. Zij zijn voor het bureau van de NFW het rechtstreekse aanspreekpunt van de organisatie die zij vertegenwoordigen.</p>                                                                                    |
| <b>Invloed</b>                     | <b>C/D</b> | <p>De hoofdtaken van het dagelijks bestuur zijn:</p> <p>Aansturing van het bureau van de NFW en het onderhouden van de externe contacten.</p> <p>De stuurgroep:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toezicht op voortgang en realisering van het Werkprogramma NFW</li> <li>- Vaststellen jaarlijkse programmering van het uitvoeringsprogramma, inclusief financiële afspraken, die daar een onderdeel van zijn</li> <li>- Besluiten tot maatregelen wanneer voortgang onvoldoende is</li> <li>- Besluiten over wijzigingen/aanvullingen in Intentieverklaring en Werkprogramma</li> </ul> <p>Overheden en andere organisaties participeren in verschillende themagroepen van de vereniging. De vereniging is afhankelijk van de eigenaren waar bij ze het beheer uitvoeren, maar inmiddels is dat ook viceversa.</p>                                                   |
| <b>Hoofddoelen beheerstrategie</b> |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Duurzaamheid</b>                |            | <p>De 6 verenigingen hebben elk ongeveer 20 jaar ervaring op het gebied van agrarisch en gebiedseigen beheer. Door deze ervaring en krachten te bundelen wordt de toekomst van een groot gebied beïnvloed door de mensen uit de streek.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Integraliteit</b>               |            | <p>De vereniging heeft haast een gebiedsdekkende beheerorganisatie in de Noordelijke Friese Wouden. Door middel van onderhoudscontracten en de stuurgroep word er samengewerkt met natuurorganisaties, gemeente, waterschap en andere overheden.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Economisch onafhankelijk</b>    |            | <p>Voor de publieke diensten die de verenigingen al jaren uitvoeren wordt een vergoeding verstrekt. Hiervoor zijn contracten afgesloten. Daarnaast zijn er ook ontwikkelingen waar boeren zelf geld in steken zoals onderzoeken van Alterra voor een optimale mesthuishouding.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naam organisatie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Stichting Vitaal Platteland Hardenberg</b><br>Bronnen: <a href="http://www.svp-hardenberg.nl/">http://www.svp-hardenberg.nl/</a> en mailwisseling met Gerry Feddes, bestuurslid                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Omschrijving</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Visie: De Stichting Vitaal Platteland Hardenberg is een laagdrempelige efficiënte stichting, die zich actief wil inzetten voor een vitaal platteland in de gemeente Hardenberg. Zij zet zich specifiek in voor het behoud en de ontwikkeling van de agrarische bedrijven, omdat de landbouw een belangrijke economische drager van het platteland is en mede het decor van het landelijk gebied bepaalt.<br>De stichting richt haar activiteiten op het versterken van de kwaliteit van het landelijk gebied. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Doelen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | De Stichting Vitaal Platteland Hardenberg wil de economische dragers in het landelijk gebied in de gemeente Hardenberg ontwikkelen en versterken, in het bijzonder de positie van de agrariërs. Zij doet dit door het bevorderen van kennisoverdracht en door het aanzetten tot en het uitvoeren van projecten die bijdragen aan de kwaliteit van het landelijk gebied. De activiteiten worden zo mogelijk in samenwerking met andere partijen uitgevoerd                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Specifiek: Regionale samenwerking met overheden</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | De stichting is ontstaan vanuit de Boerenwerkgroepen die door de toenmalige GLTO in het leven zijn geroepen, in het kader van project Gebiedsgericht Beleid Vecht-Regge in 1996. Bij het opheffen van de Coördinatiecommissies in het jaar 2003, hebben wij plannen gemaakt en de Stichting SVP opgericht. Wij zijn hierbij ondersteund door Stimuland ism de gemeente Hardenberg. In 2005 is de Stichting officieel (bij de notaris) opgericht.                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Government-Governance: E. Zelfsturing of sturing door 'civil society'</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Een sturingsvorm waarin overheden een passieve rol spelen. In Nederland zal het altijd zo zijn dat er bepaalde wettelijk vastgelegde kaders zijn, waarbinnen de civil society ruimte heeft om initiatieven te ontplooiën.</li><li>- Zelfsturing kan echter vooral ontstaan als de wettelijke kaders ruim zijn of nauwelijks worden nageleefd. Hierdoor zijn de spelregels onduidelijk en zal er veel onzekerheid bestaan.</li><li>- Het initiatief voor een maatregel (beleid) ligt bij deze sturingsstijl bij personen en organisaties buiten het publieke domein. Een voorbeeld is dat agrariërs zelf maatregelen nemen in het watersysteem of dat een plaatselijke natuurvereniging historische bomenrassen plant.</li><li>- Wie er bij zelfsturing participeert is in principe open; "je doet mee als je meedoet". Representativiteit of democratische legitimatie speelt geen rol. Eigen initiatief is het selectiecriteria, het beschikken over sociale netwerken is een noodzakelijk hulpmiddel.</li><li>- Samenwerking tussen actoren is vluchtig, opportunistisch van aard en geladen met onzekerheden en risico's. Er is geen sprake van langdurig stabiele beleidsnetwerken. Tijdelijk treden wel machtsverhoudingen op, maar die staan constant onder druk. Doordat samenwerking zo vluchtig is, is er geen sprake van discourses. Individuen proberen andere personen te beïnvloeden, maar dit gebeurt opportunistisch. Vanuit wat iemand wil bereiken wordt een overtuigend verhaal gemaakt. Morgen kan dit verhaal weer anders zijn. Hulpmiddelen en invloed zijn dus sterk verdeeld.</li></ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Actoren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>E</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Een vijfkoppig onafhankelijk bestuur en een onderhoudsploeg vormen de kern van Stichting Vitaal Platteland. De ploeg bestaat uit 10 zelfstandigen zonder personeel, veelal agrariërs. Zij vinden een neveninkomst bij het onderhouden van het landschap. Er is een coördinator die gesprekken heeft met mensen uit het gebied om te kijken of er mogelijkheden zijn voor regelingen / ondersteuning bij bijv. achterstallig natuuronderhoud, afrasteren, aanplant e.d. Tevens kan hij offereën voor de onderhoudsploeg.                                                                                                                       |
| <b>Spelregels</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>E</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Het stichtingsbestuur bepaald wie er deelneemt en wat er door en met de stichting gebeurt. Er zijn geen leden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Inhoud</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>E</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | De positie van de economische dragers, met name die van agrariërs, in het landelijk gebied van de gemeente Hardenberg en de kwaliteit van het gebied in de gemeente Hardenberg te ontwikkelen en versterken.<br>Zij wil dit doen door o.a. het bevorderen van kennisoverdracht en het aanzetten en uitvoeren van projecten in dit gebied. Samenwerking tussen verschillende belanghebbenden is hierbij essentieel en onontbeerlijk.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Sturing</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>E</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Het stichtingsbestuur bepaald de richting.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Invloed</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>E</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Stichting Vitaal Platteland Hardenberg treedt als intermediair op bij het ontwikkelen en uitvoeren van activiteiten en projecten. Zo zijn wij een serieuze gesprekspartner tussen de gemeente en de vele verschillende particuliere grondeigenaren. Ook vinden semi-overheden steeds meer Stichting Vitaal Platteland.<br>Stichting Vitaal Platteland begeleidt deelnemers met het advies en kan desgewenst alle gevraagde informatie verzorgen als projectadministratie, landschapvisies, beplantingsplannen, financiële onderbouwingen etc. Als stichting zijn we dé onafhankelijke partij welke de deelnemer een gedegen advies kan geven. |
| <b>Hoofddoelen beheerstrategie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Duurzaamheid</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | De stichting stimuleert onder andere groen-blauwe diensten door boeren. Vanuit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                 |                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 | natuur, landschap en economisch perspectief voor boeren.                                                                                                             |
| <b>Integraliteit</b>            | De stichting streeft naar verbetering van samenwerking tussen en met verschillende partijen in het gebied. Voornamelijk vanuit de belangen van de agrarische sector. |
| <b>Economisch onafhankelijk</b> | De stichting heeft een startkapitaaltje gehad van de gemeente, maar alle werkzaamheden zijn op vrijwillige basis. De onderhoudsploeg kan ingehuurd worden.           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naam organisatie</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Nationaal beek- en esdorpenlandschap Drentsche Aa</b><br>Bronnen: <a href="http://www.drentscheaa.nl">www.drentscheaa.nl</a> , BIO-plan, jaarverslag 2006 en gesprekken met Kees Folkertsma, gebiedscoördinator en secretaris Nationaal beek- en esdorpen Landschap Drentsche Aa provincie Drenthe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Omschrijving</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Bijna 20 jaar gebiedsgericht werken van ROM-gebied (Ruimtelijke Ordening en Milieu) tot Nationaal park met verbrede doelstelling.<br>1992-2002 ROM-gebied van het ministerie van VROM en WCL-gebied (WaardevolCultuurlandschap) van het ministerie van LNV.<br>2002-heden SGB-regeling (stimuleringsregeling gebiedsgericht beleid) en de instelling door LNV van het Nationaal Park de Drentsche Aa "Nationaal beek- en esdorpenlandschap Drentsche Aa". Omvang ca. 10.000 ha waarvan 1/3 natuurgebied.<br>Agrarisch natuurbeheer vindt plaats op basis van contracten tussen Staatsbosbeheer en individuele boeren.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Doelen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Landschapsgerichte ontwikkelingsfilosofie: Behoud door vernieuwing<br>Eigen identiteit van het gebied behouden en versterken doordat gebruiksfuncties zich blijvend kunnen ontwikkelen en vernieuwen.<br>Natuur en landbouw zijn beide gelijkwaardige dragers van het landschap, daarom dient ook de landbouw ontwikkelingsperspectief te houden.<br>Meerwaarde creëren boven generiek beleid door instelling als nationaal beek- en esdorpenlandschap.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Specifiek: Integrale aanpak</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Basis voor de huidige organisatie is het BIO-plan (Beheer-, Inrichting- en Ontwikkelingsplan). In dit plan is een integrale aanpak van het gebied voorzien van 30 jaar aan de hand van 6 thema's: Watersysteem, Landbouw, Natuur en Landschap, Recreatie en Toerisme, Voorlichting en Educatie, Wonen en Leefbaarheid. Het plan is in 4 fasen opgesteld: 1) inventariseren van thema's c.q. aandachtspunten, 2) algemene toekomstbeelden en lange termijn doelen per punt omschrijven en vaststellen, 3) streefbeelden operationaliseren en van maatregelen voorzien, 4) maatregelen prioriteren en trekkers toedelen.<br>De basis voor verder te ontwikkelen beleid en projecten in het gebied ligt in de kennis over het gebied, deze zijn in de eerste jaren van de organisatie verzameld in: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrale kansenkaart (opgebouwd uit de sectorale kansenkaarten)</li> <li>• Integrale landschapvisie</li> </ul> Acties die naar aanleiding van het BIO-plan met voorrang zijn uitgevoerd zijn: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kavelruil in samenhang met de doorlichting van agrarische bedrijven</li> <li>• Recreatiezonering in samenhang met een mobiliteitsplan</li> <li>• Uitvoering van het SGB-gebiedsplan (o.a. maatregelen voor water en natuur)</li> </ul> Het hieruit volgende uitvoeringsplan in 2007 vastgesteld |
| <b>Government-Governance: B. Publieke samenwerking</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het maatschappelijk middenveld in de vorm van geïnstitutionaliseerde belangengroepen als LTO, Stichting Natuurmonumenten, vakbonden et cetera krijgen de gelegenheid om te participeren in de besluitvorming.</li> <li>- De overheid en het maatschappelijk middenveld stemmen af en onderhandelen in formele (en relatief statische) beleidsnetwerken.</li> <li>- De participatie van actoren in de formele overlegstructuur is op afhankelijkheden gebaseerd en is beïnvloedbaar door het voeren van een lobby. Andere actoren kunnen alleen via de rechter en de media invloed uitoefenen.</li> <li>- In de beleidsnetwerken een beperkte diversiteit aan inhoudelijke discourses en sturingsdiscourses, doordat men het doorgaans grotendeels met elkaar eens is.</li> <li>- De middelen zijn verspreid over de actoren, waarbij grote concentraties van macht optreden. Overheden nemen, democratisch gelegitimeerd, de besluiten. Iedere overheid doet dit binnen de eigen vastgelegde bevoegdheden.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Actoren</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>B</b><br>Het overlegorgaan met vertegenwoordigers van de gemeenten Assen, Aa en Hunze, en Tynaarlo, de provincie Drenthe, waterschap Hunze en Aa's, de waterleidingbedrijven, de landbouw (LTO), Staatsbosbeheer, recreatie en toerisme, dropsgemeenschappen, ministerie van LNV. De voorzitter is niet gebonden aan enig sectorbelang in het gebied. Het secretariaat is in handen van de provincie Drenthe. Het Overlegorgaan wordt ondersteund door een ambtelijke projectgroep bij het opstellen van het BIO-plan het de bijbehorende integrale kansenkaart was er gelegenheid om te participeren vanuit het hele gebied. Er zijn speciale avonden georganiseerd en specifieke doelgroepen zijn geconsulteerd.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Spelregels</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>B</b><br>Het overlegorgaan is officieel ingesteld door de minister van LNV. Deze partijen gezamenlijk bepalen de spelregels over wie waar en wanneer kan participeren. Het overlegorgaan ziet er op toe dat de afspraken worden nagekomen. Het secretariaat vervult een belangrijke rol in de coördinatie van processen.<br>Het Overlegorgaan is ook ingesteld als gebiedcommissie door GS van Drenthe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Inhoud</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>B</b><br>Het generieke doel is behoud door vernieuwing op alle terreinen. Alle vertegenwoordigers in het Overlegorgaan hebben hierop een sectorale visie te                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|                                           |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           |          | vertegenwoordigen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Sturing</b>                            | <b>B</b> | Het Overlegorgaan stuurt richting en doel en stuurt zonodig ook bij.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Invloed</b>                            | <b>B</b> | Het ministerie en de provincie zijn financieel de machtsbronnen. In de afgelopen 20 jaar zijn verschillende subsidiestromen aangewend om ontwikkelingen van de grond te krijgen. Overige actoren hebben onvoldoende middelen om het proces te trekken. Zij zetten met name kennis in over specifieke thema's.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b><i>Hoofddoelen beheerstrategie</i></b> |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Duurzaamheid</b>                       |          | <p>Het Beheer-, Inrichtings- en Ontwikkelingsplan beschrijft de visie van de Voorbereidingscommissie op de gewenste gemeenschappelijk gedragen, integrale ontwikkeling van het gebied voor de komende dertig jaar (opgesteld in 2002 door Arcadis).</p> <p>Deze filosofie gaat er vanuit dat de eigen identiteit van het gebied slechts behouden kan blijven en versterkt kan worden doordat de gebruiksfuncties zich blijvend kunnen ontwikkelen en vernieuwen. Het bestaande landschap met zijn ontstaansgeschiedenis is hiervoor de gemeenschappelijke basis.</p> |
| <b>Integraliteit</b>                      |          | Door de 6 thema's te benoemen en uit te werken met de betrokken partijen is er sprake van een brede en integrale aanpak. Dit is echter nog niet doorgevoerd in het beheer van het gebied, dit gebeurt door waterschap, Staatsbosbeheer en boeren elk op hun eigen grondgebied (tenzij er onderling beheerovereenkomsten zijn gesloten).                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Economisch onafhankelijk</b>           |          | De opzet en ontwikkeling van het nationaal beek- en esdorpenlandschap is sterk afhankelijk van overheidssubsidies. Dit geldt niet voor alle private partijen in de landbouw en recreatieve sector.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## Bijlage 2

### ***Verslag toetsing aan klankbordgroep grondeigenaren/beheerorganisaties***

Op 29 november 2011 is de bijeenkomst met de klankbordgroep. Naast de opdrachtgever schoven twee leden van het programmateam Ruimte voor de Vecht (ambtelijk overleg met alle partners) aan, Gréanne Feenstra-Schenkel (LTO-Noord) en Philip Schepers (Staatsbosbeheer). En twee mannen uit het gebied, Erik Back (LTO afdeling Hardenberg) en Karel Hesselink (Landschap Overijssel). De laatste twee zijn geselecteerd op aangeven van de twee programmateamleden, die de vraag hadden gekregen namen door te geven van mensen die korte en lange termijn kunnen koppelen en buiten hun eigen vakgebied kunnen denken, maar ook (soms) creatieve, vernieuwende ideeën hebben.

Aan het begin van de bijeenkomst is de aanleiding, de vraagstelling voor de thesis en de theorie van transitie management kort toegelicht. Vervolgens zijn de zes uitgewerkte stappen doorgesproken.

De eerste stap, het inrichten van de transitiearena, gaf veel stof voor discussie. De term beheer wordt in de praktijk uitgelegd al de beheerinstantie en onderhoud is het daadwerkelijk maaien, kappen, enz. De ruimtelijke inkadering van het winterbed bleek in de praktijk ook vaak te beperkt, veel boeren met gronden in het winterbed hebben ook gronden daarbuiten en natuurgebieden worden niet altijd begrensd door waterkeringen. De discussie ging al vrij snel kriskras door alle stappen heen en er werd gezocht naar praktische invulling van het beheer. Verklaarbaar aangezien de mensen uit de praktijk komen. Maar ook werd er gezocht naar verbanden met projecten en pilots die al lopen in het gebied. Toch hebben we alle stappen besproken en de resultaten hiervan zijn verwerkt in hoofdstuk 5.

De belangrijkste les uit deze bijeenkomst voor het ontwerpproces van deze thesis was het concretiseren van de eindbeelden. Deze sloegen namelijk niet aan, men had meer behoefte aan ruimte voor ontwikkeling en vernieuwing binnen een arena. En als resultaat van een arenaproces een eindbeeld in de vorm van een palet, een abstractere weergave van de verschillende componenten die samen de lange termijn visie voor het beheer en onderhoud moeten vormen.

## Bijlage 3

Een aantal aanbevelingen uit de gesprekken met Mark van Mast (bedrijvenparkmanagement) en Kees Folkerstma (Drentse Aa):

- Een integraal proces met landbouw en bewoners moet je volledig en goed doen of helemaal niet. Wanneer het ergens misloopt zal het als een boemerang terug komen naar de organisatie. (Kees Folkerstma)
- Een integraal proces met landbouw en bewoners is iets waar een lange adem voor nodig is. Dus moet (deels) losgekoppeld worden van de politieke cyclus van 4 jaar. (Kees Folkertsma)
- Kijk naar een coöperatief model (bijvoorbeeld coöperatie of vereniging). Hierin zijn de leden (op vrijwillige basis) mede-eigenaar en hebben gezamenlijk zeggenschap (ledenvergadering). Op deze manier heeft iedereen een direct belang, deelt in de winst en is er draagvlak. Het bestuur van de organisatie staat ten dienste van haar leden. (Mark van Mast)
- Zorg voor een goede verdeelsleutel in kosten en opbrengsten voor ieder lid (bijvoorbeeld een vaste m2 prijs voor beheer en gestaffeld of juist vast lidmaatschapgeld) (Mark van Mast)
- Overheden kunnen het oprichten van een dergelijke organisatie stimuleren door de eerste jaren te investeren (bijvoorbeeld een bureau inhuren om een goed plan te schrijven) en wanneer de organisatie staat zich geleidelijk (financieel) terugtrekken. (Mark van Mast)
- Goed voorbeeld doet volgen, in Deventer is er eerst één ondernemersvereniging geweest die het groenbeheer zo goed en zo voordelig wist te organiseren dat anderen volgden. (Mark van Mast)
- Houd de kern van de organisatie klein zodat leden zich blijven herkennen in de organisatie, het gevaar bij overkoepelende organisaties is dat ze te ver van de leden af staan. (Mark van Mast)
- Een overkoepelende organisatie heeft vooral zin als de lokale verenigingen te klein zijn om voordeel te halen uit een gemeenschappelijk belang, bijvoorbeeld grootschalig inkopen van energie of een biovergistingsinstallatie neer te zetten en draaiende te houden. (Mark van Mast)