

Polder Stedelijk



Stichting
Kennisontwikkeling
Kennisoverdracht
Bodem

Inhoud

Leergeschiedenis Polder Stedelijk	3
Leergeschiedenis: methode en samenvatting van de resultaten	5
Historische schets Polder Stedelijk	13
Samenstelling van het kernactorenoverleg	25
Leren van de samenwerking	43
Agendapunten	55
Het intentieconvenant	63
Transfer	69

Leergeschiedenis Polder Stedelijk

Op 9 oktober 2006 tekenden de staatssecretaris voor milieu, de gedeputeerde van de Provincie Zuid-Holland, de directeur van Staatsbosbeheer, de voorzitter van het Natuur- en Recreatieschap Hollandse Biesbosch en de wethouder Milieu van Dordrecht een intentieconvenant over Polder Stedelijk. De ontwikkeling van deze polder, in de nabijheid en onder gezag van de gemeente Dordrecht, bleef lange tijd achterwege door de aanwezigheid van een oude stortplaats. Het intentieconvenant moet daar verandering in gaan brengen. Welke processen gingen vooraf aan deze kentering? Hoe zijn die processen verlopen en wat werd ervan geleerd? En kunnen anderen, niet rechtstreeks betrokkenen, iets leren van de aanpak van Stedelijk?

Deze vragen waren aanleiding voor het samenstellen van een leergeschiedenis. Een leergeschiedenis is een gezamenlijk verteld verhaal over een bijzondere ge-

beurtenis. Om dit verhaal adequaat te documenteren, worden de betrokkenen geïnterviewd. Essentieel is dat het resultaat, in de vorm van een leergeschiedenis, dicht bij hun eigen taal zit. Het is hun verhaal, niet dat van de onderzoeker. Zij moeten zich erin kunnen herkennen en eigenaar blijven van hun leren. Het verhaal wordt aangevuld met citaten uit relevante documenten en met theoretische noties die de ervaringen duiden. Zo kan de kennis uit deze leergeschiedenis bijdragen aan theorievorming over en een interpretatiekader voor samenwerking in complexe processen. Door het verhaal op deze manier te vertellen, is de kans bovendien groter dat anderen leren van de ervaringen van Stedelijk doordat zij inzicht krijgen in hun eigen praktijk.

Voor de leergeschiedenis Stedelijk zijn direct betrokkenen uit het kernactorenoverleg geïnterviewd. Zij vertegenwoordigen de gemeente Dordrecht, de Provincie Zuid-Holland, de Dienst Landelijk Gebied,

Staatsbosbeheer, Milieudienst Zuid-Holland Zuid, het ministerie van VROM, het Natuur- en Recreatieschap Hollandse Biesbosch, Royal Haskoning en Stichting Kennisontwikkeling Kennisoverdracht Bodem.

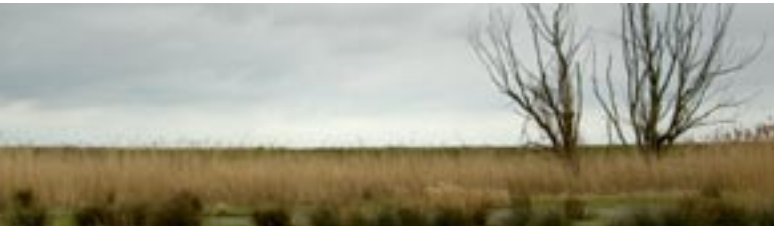
In hun verhaal komen ook Shell, de SP en de huidige eigenaar voor. Met deze partijen is niet gesproken. In de processen die resulteerden in het intentieconvenant hebben zij wel een rol gespeeld, maar er is voor gekozen om de ontwikkelingen binnen het kernactorenoverleg centraal te stellen.

Een conceptversie is door de kernactoren besproken. In de versie die nu voor u ligt, zijn hun reacties verwerkt qua inhoud en presentatie. Daarmee wijkt deze leergeschiedenis weliswaar af van de normale presentatie,

waarin veel aandacht is voor het verhaal zelf, maar is het wel weer hun verhaal geworden, omdat zij ervoor kozen meer nadruk op de voor hen nieuwe en interessante theorievorming te leggen.

Dr. F.M.R.C. Basten

In opdracht van Stichting Kennisontwikkeling Kennisoverdracht Bodem.



Leergeschiedenis: methode en samenvatting van de resultaten

In veel opzichten was de beginfase van de aanpak van Polder Stedelijk, waarover deze geschiedenis verhaalt, experimenteel van aard. Hoewel sommige leden van het kernactorenoverleg (KAO) eerdere ervaring hadden met het werken in multidisciplinaire teams, is de breedte van het overleg, dat behalve de combinatie van sanering en bodem ook communicatie en politiek behelst, voor de meeste van hen nieuw. Royal Haskoning, die het proces begeleidde, had geen kant-en-klare ondersteuningsaanpak voorhanden. Stichting Kennisontwikkeling Kennisoverdracht Bodem (SKB), die de start van de samenwerking financieel mee mogelijk maakte, had weinig ervaring met het opdrachtgeverschap voor een procesgerichte aanpak. We kunnen dus veilig stellen dat de aanpak te kenschetsen is als een gezamenlijke zoektocht, waarbij geen sprake is van een lineair proces van A naar B, maar van een ontwikkelingsproces dat een eigen en onvoorspelbare voortgang heeft. Een onderzoeksmethode die inventariseert hoe ver het

KAO gevorderd is op weg naar het realiseren van een vooraf opgegeven resultaat zou geen recht doen aan deze eigenheid en onvoorspelbaarheid en zou bovendien lineariteit veronderstellen. Zo bezien is Polder Stedelijk exemplarisch voor elke samenwerking die niet zozeer gericht is op taakuitvoering, maar vooral op innovatie en ontwikkeling. Het gaat dan veel meer om hoe de betrokkenen de sociale praktijk van hun overleg construeerden, zowel mentaal als in hun handelen, om tot de oplossing van een probleem te komen. Daarbij geldt als uitgangspunt dat mensen in interactie met hun fysieke en sociale wereld mens- en wereldbeelden construeren en dat ze zich door deze beelden laten leiden in hun gedrag en hun waardering. De gekozen onderzoeksaanpak is daarom afgestemd op dit organische ontwikkelingsmodel en te karakteriseren als een constructivistische methode. Praktijken als constructen opvatten is bovendien aandacht besteden aan contexten, relaties en onderhandelingen. De praktijk wordt opgevat als een

gezamenlijk verteld verhaal, met al zijn intriges, dubbele boodschappen, paradoxen, ontknopingen en dialogen. Om dit verleden te reconstrueren is daarom gekozen voor de methode van de leergeschiedenis. Welk verhaal wordt over de samenwerking en de daarbinnen ontwikkelde kennis en oplossing verteld? Wat heeft het KAO bereikt en hoe ervaren de betrokkenen deze ontwikkelingen? Welke mentale modellen sturen het gedrag van de betrokkenen, in welke mate verstoren al te grote verschillen daartussen de voortgang en hoe stemmen ze die modellen op elkaar af? In het navolgende wordt een algemene uiteenzetting gegeven van de leergeschiedenis als methode, gevolgd door een schets van de toepassing ervan in de onderhavige casus en de belangrijkste resultaten.

Algemene beschrijving van de methode van de leergeschiedenis

Het instrument van de leergeschiedenis¹ is ontwikkeld voor organisaties, maar kan ook toegepast worden op tijdelijke organisaties; het KAO zou opgevat kunnen worden als zo'n tijdelijke organisatie. Een leergeschiedenis maakt het mogelijk het collectieve mentale model rond veranderingen in kaart te brengen, met als doel te komen tot een gedeelde betekenisgeving. Ze geeft inzicht in het eigen leren en laat zien welke kennis een organisatie op een bepaald moment van zichzelf heeft. In die zin is het een instrument dat gebruikt kan worden als ondersteuning bij het organiseren van het eigen leren.

De leergeschiedenis is het verhaal van een of meerdere ingrijpende gebeurtenissen in het recente verleden. Het verhaal wordt in twee kolommen gepresenteerd. In de rechterkolom staan de gebeurtenissen zoals ze omschreven worden door mensen die deel hebben

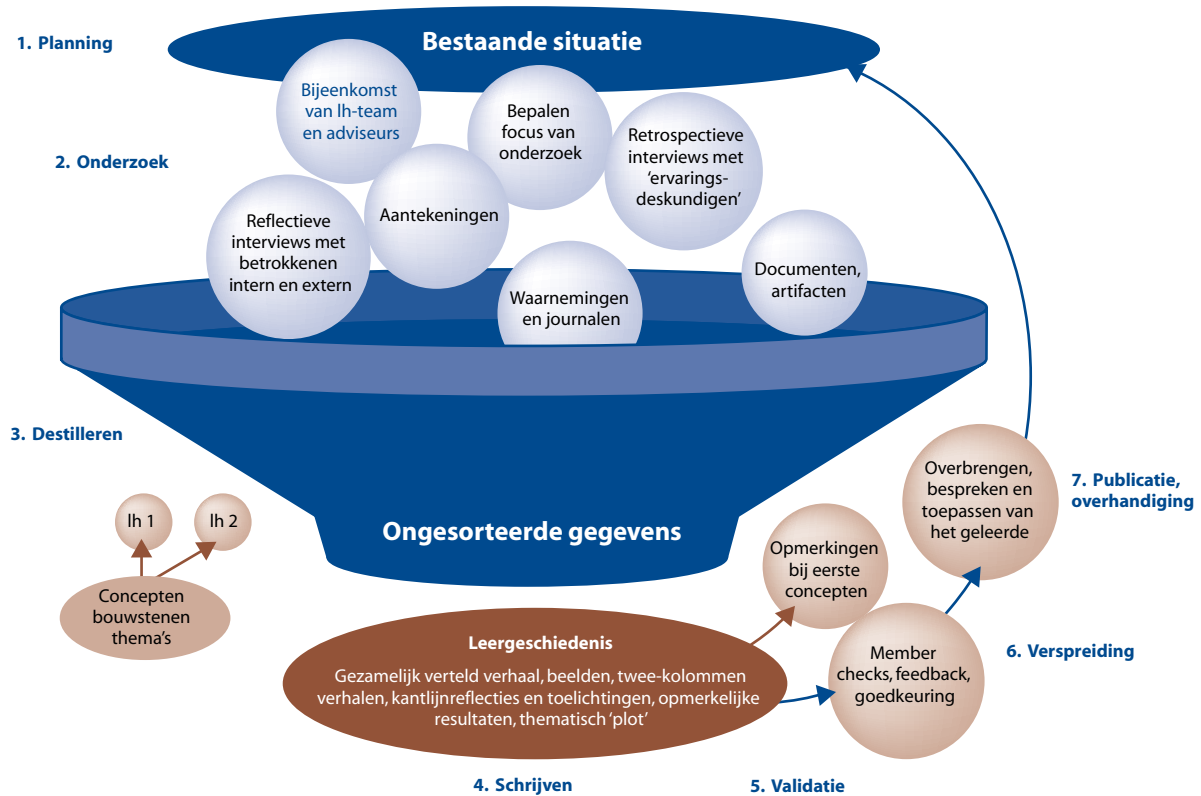
¹ Kleiner, Art & George Roth (1997) *How to make experience your company's best teacher*, in *Harvard Business Review*, September - October 1997, p. 173-177.

genomen aan de veranderingen, mensen die met de effecten van de veranderingen te maken hebben gehad en mensen die de veranderingen op de voet gevolgd hebben. Ieder vertelt zijn of haar deel van het verhaal en wordt zo rechtstreeks mogelijk geciteerd (om anonimiteit te garanderen en de leesbaarheid te bevorderen wordt een lichte redactieslag gemaakt). In de linkerkolom staan de analyses en de commentaren van de leergeschiedkundigen. Dit zijn mensen die gespecialiseerd zijn in leren van organisaties; ook betrokkenen bij het veranderingsproces die op de hoogte zijn van de gang van zaken daaromtrent kunnen deelnemen. Het team analyseert interviews voor de rechterkolom. Tegelijkertijd ontstaat de tekst van de linkerkolom: vragen over aannames, implicaties, onbespreekbare kwesties, terugkerende thema's, et cetera. Zodra het document klaar is, geldt het als discussiestuk voor de gehele organisatie; er is dan nog gelegenheid om hiaten aan te vullen en onduidelijkheden op te helderen.

Er zijn enkele positieve effecten van een leergeschiedenis. Zo merken mensen dat ze niet genegeerd worden en dat hun verhaal gehoord wordt, onderdeel is van een groter verhaal: door hun uitspraken verweven te zien in een

groter verhaal, merken ze dat ze niet alleen staan met hun ervaringen. In de discussies naar aanleiding van het gedistribueerde document kunnen ze hun zorgen, veronderstellingen en zaken die hen bezighouden uitspreken, waardoor het vertrouwen in elkaar kan groeien. Bovendien is de leergeschiedenis bij uitstek geschikt om kwesties aan de orde te stellen die mensen wel belangrijk vinden, maar die ze niet bespreekbaar durven te maken. Ook kan de leergeschiedenis bijdragen aan het overbrengen van kennis en ervaringen van het ene naar het andere organisatieonderdeel. Hiertoe moet het verhaal trouw zijn aan de vertellers (het pragmatische aspect, opdat het verhaal gelezen, gehoord, begrepen en bediscussieerd kan worden in de woorden en begrippen van de organisatie), aan de historie (het mythische aspect, opdat een boeiend en bewogen relaas ontstaat dat de lezers raakt en waarin ze elementen van zichzelf en hun eigen organisatie kunnen herkennen) en aan de informatie (het onderzoekstechnische aspect, opdat de conclusies duidelijk geground zijn in de verzamelde data).²

² *Field Manual for the Learning Historian.*
<http://www.ccs.mit.edu/lh/intro.html>.



De figuur geeft een schematische weergave van het proces, dat verloopt in zeven stappen. Hierna volgt een korte beschrijving van deze stappen aan de hand van de wijze waarop ze in de leergeschiedenis van Polder Stedelijk gezet zijn.

De stappen en belangrijkste resultaten

De eerste stap was de afbakening van het onderzoeksgebied op basis van de vraag van SKB. Deze vraag was: welke ontwikkelingen hebben zich binnen het KAO voorgedaan om tot een oplossing voor Polder Stedelijk te komen en wat kunnen de KAO-leden én anderen hiervan leren?

De tweede stap bestond uit het analyseren van relevante documenten en het interviewen van betrokkenen. Daarbij fungeerde de procesmanager van Royal Haskoning als informant; in aanvulling op de documenten die hij aandroeg is ook op internet naar relevante informatie gezocht. In de interviews is gesproken met vertegenwoordigers van alle betrokken partijen. Het waren open interviews, opdat de respondenten zo goed mogelijk aan het woord kwamen en onderwerpen die voor hen van

belang waren ruimschoots aan de orde konden komen. Om de onderzoeksvraag niet uit het oog te verliezen, is ook een korte lijst van onderwerpen gebruikt. Deze diende als geheugensteun voor de interviewer: mocht een onderwerp niet spontaan besproken worden, dan kon er altijd nog naar gevraagd worden. Centraal in de interviews stonden de persoonlijke en professionele achtergrond en de relatie tot het KAO en Polder Stedelijk. De interviews zijn op band opgenomen en verbatim uitgewerkt. De uitgeschreven gesprekken zijn ter validering aan de geïnterviewden teruggekoppeld. In twee gevallen is het gesprek verloren gegaan; in deze gevallen is de reconstructie van het gesprek door de interviewer ter validering voorgelegd.

De derde stap behelsde de analyse (destillatie) van de data. De eerste stap om uit de grote hoeveelheid verzamelde data tot een verhaal te komen, was het selecteren van terugkomende thema's. Een ander structurerend element was de chronologie van het verhaal.

In de vierde stap, het schrijven van de leergeschiedenis, is op basis van de citaten een eerste indeling gemaakt.



Daarbij was het verhaal leidend en waren kaders toegevoegd met daarin taalkundige noties (over hoe taal een rol speelt in het creëren van sociale realiteiten), leertheoretische noties (over de leerbronnen en -processen binnen het KAO), theoretische noties over samenwerken en leiderschap (over het management van de processen binnen het KAO en de ontwikkelingen van het netwerk) en beroepsociologische en beleidstheoretische noties (over algemene, externe ontwikkelingen in het vakgebied en het bodembeleid). In een overleg met de betrokkenen bleek deze versie wel leerzaam en informatief, maar men meende dat enerzijds het verhaal te zeer intern en niet voor een extern publiek bedoeld was en anderzijds de kaders te abstract en ontoegankelijk waren. Naar aanleiding van de reacties is een nieuwe versie geschreven. Net als in de onderhavige versie is de hoeveelheid citaten teruggebracht en zijn de citaten blauw cursief weergegeven.

In de vijfde stap is deze nieuwe versie goedgekeurd. De belangrijkste resultaten zijn:

- Het proces komt pas echt goed op gang als *alle* partijen goed vertegenwoordigd zijn;

- Het is belangrijk dat in de beginfase de *juiste* mensen aan tafel zitten, dat wil zeggen: mensen met een niet al te sectorale blik die over hun eigen organisatiebelangen heen kunnen kijken en voldoende positie hebben in hun eigen organisatie;
- Wie de ‘juiste mensen’ zijn verschilt per fase, want elke fase heeft een eigen doel;
- Het werken aan een convenant heeft vertraging opgeleverd, maar bleek een gouden greep om tot gedeelde belangen en een gemeenschappelijk referentiekader te komen;
- De communicatie met partijen van buiten het KAO verdient alle aandacht;
- Wellicht kan een stuurgroep, die bij lastige punten de knopen doorhakt, het proces stroomlijnen;
- De herhaling die ontstond door wisselingen binnen het KAO was niet alleen tijdverlies, maar ook productief: door steeds opnieuw uit te moeten leggen wat de gemaakte keuzes en stand van zaken waren, werd duidelijk wat nog niet scherp is.

De zesde stap, articulatie en verspreiding van de leerresultaten binnen de organisatie, is daarmee ook gezet.

De zevende en laatste stap, die van de externe rapportage, is het verschijnen van deze publicatie.



1



Historische schets Polder Stedelijk

1.a. Historisch overzicht van stortplaats Polder Stedelijk in bedrijf³

De Oprichtingsvergunning (Hinderwet) is op 27 juli 1965 afgegeven door het bevoegd gezag B&W Sliedrecht aan de firma Troost. De vergunning laat toe dat uit de chemische industrie afkomstig afval onder bepaalde voorwaarden en na schriftelijke toestemming door de gemeente (eerst Sliedrecht, vanaf 1 juli 1970 Dordrecht) kan worden gestort.

De toestemming wordt in de praktijk verleend door de Technische Milieudienst Drechtsteden (TMD; opgericht in 1973). Het is onduidelijk of en hoe dat iedere keer

³ Voor onderdelen 1.a en 1.b is uitvoerig gebruikgemaakt van de bijlage “Historisch overzicht Polder Stedelijk” uit het Visiedocument Sanering en Ontwikkeling Polder Stedelijk (Royal Haskoning, november 2005); voor de bronvermelding wordt verwezen naar dat document.

gebeurt: in 1978 geeft de TMD toe dat er een *gentleman’s agreement* tussen de firma Troost en de TMD bestaat ‘waarbinnen het storten van afval netjes was geregeld’.⁴ In de stortplaats is bedrijfs- en industrieel afval gestort. Tot 1976 is alleen afval gestort van Shell, daarna ook van andere industrieën om de exploitatie kostendekkend te maken.⁵

Op 21 januari 1971 geeft de Commissie bodem, water en lucht Drechtsteden advies aan B&W Dordrecht, waarin zij toestemming voor uitbreiding van de stortplaats afraadt. Naar aanleiding van een verzoek van de firma

⁴ *Indertijd waren er geen aparte opleidingen voor milieu. Specialisten kwamen uit de bodemkunde, beleidsmakers volgden aanvullende cursussen. Het citaat van de TMD ondersteunt de huidige notie dat grondige kennis over milieuvervuiling toentertijd goedgeels ontbrak.*

⁵ *Het gaat hierbij om Cindu (kalk en adsorptieklei), Nestlé (koffiedik), Dupont (Teflon en silicagel) en Roteb (vliegas). Troost heeft ook de Provincie aansprakelijk gesteld voor het storten van afval.*

Troost om de stortplaats te mogen uitbreiden, besluiten B&W Dordrecht dat er geen bezwaar is tegen uitbreiding van de vergunning mits:

- vergunning tot uiterlijk 1 juli 1975 geldt;
- uitbreiding ten hoogste 13 hectaren bedraagt;
- Polder Stedelijk alvorens vergunning wordt verleend aan het recreatieschap wordt verkocht (het recreatieschap wenst de polder als uitbreiding voor het recreatiegebied);
- het toezicht op de te storten afvalstoffen op kosten van Troost plaatsvindt;
- scherpere voorwaarden worden gesteld.

Op 16 mei 1973 weigert het college van Gedeputeerde Staten een ontheffing krachtens de Verordening Bodem en Landschap (VBLB). De motivering luidt dat de stortplaats ontsiering van het landschap en ontoelaatbare bodemverontreiniging tot gevolg heeft. GS effectueert deze beslissing niet; het storten van afval gaat gewoon door. Op 4 mei 1977 weigert GS opnieuw een aanvraag om ontheffing; omdat GS weer nalaat het besluit te effectueren, wordt nog steeds gestort. Uiteindelijk

ontleent GS op 2 oktober 1979 ontheffing van de VLBL. In navolging daarop verlenen B&W Dordrecht een nieuwe Hinderwetvergunning voor de gehele inrichting. Hiertegen wordt beroep ingesteld door belanghebbenden.

De bezwaarprocedure begint in augustus 1980. Op 28 september 1983 vernietigt de Raad van State de verleende Hinderwetvergunning op grond van de Afvalstoffenwet die inmiddels van kracht is. De Provincie is ondertussen bevoegd gezag. Op 22 november van datzelfde jaar stuurt GS aan Troost een kennisgeving van de voorgenomen sluiting van de stortplaats.

⁶ *Na Lekkerkerk werd een inventarisatie gemaakt van de gifbelten in Nederland. Hierop volgde in 1983 de Interimwet bodemsanering. Achteraf blijkt Lekkerkerk als aanleiding te zijn gebruikt om aandacht voor milieu te vragen: de burgemeester gaf later toe dat hij destijds doelbewust de media inschakelde en minister Ginjaar van Volksgezondheid en Milieuhygiëne greep de kwestie aan om de Interimwet door het parlement te krijgen (Andere Tijden, 7 september 2004). Hoe dan ook staat milieu definitief op de kaart. De milieubranche werd toen gedomineerd door mensen die geen specifieke milieuoopleiding maar een bodemkundige achtergrond hadden; ze wisten van de materie en keken met de milieuwetgeving en het milieubeleid in de hand wat er wel en wat er niet kon. Zij benaderden het probleem in eerste instantie theoretisch; pas sinds kort kent het vak een meer empirische basis.*

In 1983 treedt de Interimwet bodemsanering in werking.⁶ De gemeente Dordrecht meldt in het kader van deze wet de stortplaats aan als verontreinigde locatie. De stortplaats sluit in 1985.

1.b. Gebeurtenissen na de sluiting van de stortplaats

Tussen 1983 en 1993 worden diverse bodemonderzoeken uitgevoerd op de locatie van stortplaats Polder Stedelijk. De laatste in die reeks is een saneringsonderzoek. Op basis daarvan laat Provincie Zuid-Holland op 24 augustus 1993 weten dat haar voorkeur uitgaat naar een saneringsvariant waarin sprake is van monitoring van het eerste watervoerende pakket. Pas wanneer door de monitoringsgegevens duidelijk wordt aangetoond dat niet meer kan worden volstaan met IBC maatregelen moet het aanbrengen van lange damwandschermen worden overwogen.

In de periode tussen 1992 en 1999 wordt in bestuurlijk overleg regelmatig gesproken over de financiering van de bodemsanering van de stortplaats. In dezelfde periode (1993-1997) wordt ook correspondentie gevoerd tussen

de Provincie en de firma Troost over saneringsnoodzaak, aansprakelijkstelling, dwangbevelen en draagkracht-onderzoek ten aanzien van de stortplaats. Troost is bereid de stort op vrijwillige basis te saneren, mits er een kostendrager wordt gevonden. Troost toont met een accountantsverklaring aan geen geld te hebben voor de sanering van het terrein. In een overleg tussen de Provincie en de firma Troost op 13 februari 1997 geeft Troost aan in beginsel niet afwijzend te staan tegenover verkoop en verzoekt de Provincie uit te kijken naar belangstellenden.

In 1999 wordt de locatie opnieuw bodemtechnisch onderzocht, waarbij onder de stortplaats verspreiding van de verontreinigingen naar het watervoerend pakket wordt vastgesteld. Aan de rapportage zijn verspreidingsberekeningen toegevoegd die aangeven wat de ontwikkeling van de verspreiding zal zijn. Niet duidelijk is hoe de berekeningen zijn uitgevoerd en of natuurlijke afbraak daarin is meegenomen.

Het gebeurt bij bodemverontreiniging wel vaker dat mensen het vanaf hun bureau als een groter probleem zien dan wanneer ze het in het echt zien. Inmiddels zijn we een andere kant op gegaan en zeggen we: "Laten we eerst maar eens kijken of het zich echt wel verspreidt." Want die verspreiding destijds was bepaald aan de hand van modellen. Toen is er in de stort gemeten hoeveel erin zit en hoe dat zich normaal gesproken verspreidt. De conclusie was toen dat het zich theoretisch gezien verspreidt. Toen hebben we gevraagd: "Is dat echt wel zo?" En toen bleek dat heel erg mee te vallen. Je zou eigenlijk meer de risicobenadering dan de theoretische benadering moeten doen.

Bij de voorbereidingen van het onderzoek wordt in een bespreekverslag gesteld dat er 'een project is wanneer de saneringsurgentie hoog is'. Troost presenteert enige ideeën voor de ontwikkeling van de polder om de sanering te financieren. De voorstellen voor de aanleg van een golfbaan (door derden) en voor een afvalverwerkingsinstallatie worden afgewezen. De mogelijkheden van bodemsanering gecombineerd met klei- en zandwinning en baggerspeciebergung wordt 'ambtelijk verkend'. Op 28 juli 2000 dient Troost een start-

notitie MER in bij de Provincie (zand, bagger, natuur en sanering), gemotiveerd door de morele verantwoordelijkheid 'al datgene te doen wat noodzakelijk is om een einde te maken aan de ongewenste verspreiding van de verontreinigingen'. Zowel Dordrecht als Sliedrecht wijzen dit af, net als het Natuur- en Recreatieschap Hollandse Biesbosch (NRHB). Die laatste voorziet een volledige vernietiging van flora en fauna als de plannen uit de notitie door zouden gaan en prefereert daarom een spoedige en 'normale' bodemsanering. Ook maatschappelijk bestaat er weerstand tegen de plannen van Troost.

In augustus 2000 wordt in een krantenartikel in de Dortenaar gemeld dat Shell bereid is alle partijen die iets te maken hebben met de vervuiling en de schoonmaak van de stortplaats van Troost in nationaal park De Biesbosch uit te nodigen voor een conferentie. Volgens de krant heeft de directie die toezegging gedaan in een gesprek met het SP milieualarmteam.

In oktober 2000 geeft de Provincie een beschikking af over de ernst en urgentie van de verontreinigde stortplaats: de sanering dient te starten binnen vier jaar.

- *'Ernstig' is het al gauw, dat is als het binnen vijftientig kuub is. Dit is honderdduizend kuub of zo, dus er was geen twijfel dat het ernstig was. Maar 'urgent' is het ook. En 'urgentie' wordt bepaald op basis van verspreidingsrisico's en de risico's voor volksgezondheid en voor flora en fauna. Destijds is bepaald: er zijn verspreidingsrisico's en er zijn mogelijk risico's voor flora en fauna.*
- *Toen heeft de Provincie gezegd: "Dan trekken wij het naar ons toe en dan maken we er een overheidssanering van." En toen is de bal een beetje aan het rollen gegaan en hebben er nieuwe onderzoeken plaatsgevonden.*

Als de Milieudienst Zuid-Holland Zuid (MZH) erbij wordt gehaald, is het inmiddels zo dat de gemeente Dordrecht als bevoegd gezag de sanering gaat oppakken. Er is dus voor de MZH geen reden meer om de eigenaar een saneringsbevel te geven.

Bevelen doe je om situaties waar wat moet gebeuren en er uiteindelijk eigenlijk niks gebeurt vlot te krijgen. Dat speelde toen niet, want het werd al opgepakt. De dynamiek was er al, dus dan ga je geen bevelen geven.

1.c. Het recente verleden

Doordat Dordrecht bevoegd gezag is geworden, is er sprake van een nieuwe probleemeigenaar en een nieuw perspectief op de stort.

Oorspronkelijk was het de verantwoordelijkheid van de Provincie en sinds januari 2003 is Dordrecht wat wij noemen 'bevoegd gezag' geworden voor de Wet Bodembescherming. En op het moment dat je bevoegd gezag bent, ga je dus over je eigen programma en gaan er dus andere mensen naar het probleem kijken. Eerst had je de Provincie die ernaar keek en nu heb je ineens Dordrecht die ernaar kijkt. Zijn verschillende lieden. En die komen tot verschillende insteken, verschillende plannen, verschillende oplossingen.

Royal Haskoning begint in 2004 bij de gemeente Dordrecht met een opdracht over hun totale werkvoorraad voor bodemsanering.

- *Dat moesten ze ook aan VROM aanleveren en het moest door de Raad. En omdat het door de Raad moest, schoof een persvoorlichtster of een communicatiemedewerkster van de betreffende wethouder daarbij aan tafel. En die zei: "Zit Polder Stedelijk daarin?" Ik zeg: "Polder Stedelijk?" Royal Haskoning is een commercieel adviesbureau, dus ik had mijn oren en ogen open: hoor ik hier nieuw werk? We waren er in het verleden ook bij betrokken geweest, alleen dan via de Provincie Zuid-Holland als opdrachtgever. Ik wilde toen eens bij Dordrecht navragen hoe dat precies zat.*
 - *Een aantal partijen waren toentertijd bezig met de ontwikkeling van dat gebied. Dat was voornamelijk agrarisch en moest worden omgezet naar natuur en recreatie. Die partijen zijn gewoon steeds met een grote boog om de stortplaats heen gewandeld. Toen ik hier in 2003 mee aan het werk ging, had ik al meteen een poging gedaan om dit op de agenda te krijgen van een club partijen die bezig waren met die herontwikkeling, zoals de Provincie en Dienst Landelijk Gebied. Er was hier een plan, het Raamplan Sliedrechtse Biesbosch, voor gemaakt. Maar ook daarin was netjes de contour om de stortplaats heen getekend, van 'ja, daar moeten we onze handen niet aan branden'. Zo werd er gedacht over die stortplaats.*
- Uiteindelijk is het gelukt om die stortplaats toch binnen dat raamplan te krijgen.⁷*
- *Polder Stedelijk staat weliswaar in het raamplan, maar in dat plan wordt nog gezegd: "Wij kunnen dat gebied niet inrichten voordat duidelijk is wat er ten aanzien van beheer van de stort geregeld moet worden."*
 - *Het bleek dus bij navraag dat het een heel ingewikkeld en lastig project was, waar hij weinig gat in zag om dat op te lossen. Het lastige van het project was gewoon dat het in het proces zat, dat iedereen de aardappel van zich af schoof. Dat is de reden dat tot begin of halverwege 2004 de stortplaats uit de buurt gehouden is. Maar de gemeente zat met dat probleem. Die kan niet saneren. Dat kan eigenlijk alleen maar als VROM voldoende middelen geeft. Die gaven dat helaas niet.*
 - *We hebben uiteraard wel meerdere malen geprobeerd om aan geld te komen. Ze hebben gewoon te weinig geld. Het heeft geen hoge prioriteit landelijk gezien.*
- ⁷ *Desondanks is in de conceptversie van het raamplan d.d. april 2005 het gebied dat bestemd is voor natuurontwikkeling om de stort heen getekend.*

In 2004 start SKB met een uitbreiding van haar reguliere functie door het accent op het proces in plaats van op techniek te leggen.

Royal Haskoning dient in april 2004 in overleg met Dordrecht een eerste projectvoorstel in, waarbij ook een procesmanager betrokken is.

Dat moest, er werd gezegd: "Om te voorkomen dat we toch weer te veel naar de inhoud gaan in dit project, moet er een procesmanager bij." Dus daarmee is dat proces verder opgetuigd en vormgegeven. Interviews, plan van aanpak, dat soort elementen zitten daar in. En iemand anders stond als uitvoerend in dat voorstel. Die leidde dat hele project, onderhield de relatie met de gemeente en stuurde al het inhoudelijke werk aan.

In september komt er een definitief plan op basis waarvan een contract met SKB wordt verkregen. In het najaar worden interviews gehouden om te bepalen welke partijen ze erbij willen betrekken.



Voor wat betreft het verleden waren dat Shell, de Provincie Zuid-Holland, gemeente Dordrecht natuurlijk zelf, maar die was al aanwezig, Sliedrecht was er vanuit het verleden bij betrokken. En VROM was natuurlijk bij de bodemsaneringsoperatie betrokken, die is de grote geldschieder daarvan, dus het was ook duidelijk dat we die moesten hebben. Dat had allemaal betrekking op het verleden eigenlijk.

De Provincie, niet langer bevoegd gezag voor de sanering, geeft aan geen rol te willen spelen.

Met name de Provincie had zoiets van 'Dordrecht wilde bevoegd gezag zijn, nou dan lossen ze het nu ook maar op'. Dus die bodemsaneringsmensen gaven gewoon helemaal niet thuis. We moesten het maar via de gedeputeerde doen. Dus dat was de bodemsaneringspoot van het verhaal.

Omdat betrokkenheid van de Provincie wel noodzakelijk wordt geacht, wordt gezocht naar een andere ingang. Die wordt gevonden bij de provinciale groenopgave Eiland van Dordrecht, onderdeel van het Strategisch Groenproject dat de Provincie naar de Gebieds-

commissie heeft gedelegeerd en waarvan Dienst Landelijk Gebied secretaris is. Ook deze ingang blijkt lastig.

Dordrecht had al een aantal keren geprobeerd om de Provincie via het Strategisch Groenproject toch aan tafel te krijgen, maar daar werd het eigenlijk een beetje opgepakt van 'ja, de gemeente Dordrecht wil het naar ons afschuiven'. Maar we hebben de Provincie toen als opdrachtgever van het Strategisch Groenproject toch aan tafel gekregen, want er moest wel wat met dat gebied gebeuren. Dat is een hele discussie geweest. Hoort die stort nu bij het Strategisch Groenproject of niet? Hoort die bij het Vogel- en Habitatrichtlijngebied of niet? Is die begreep voor natuur of niet? Het ging eigenlijk over de begrenzing: "Nee, dat valt daar niet binnen dus wij hoeven daar niks mee te doen", of: "Ja, het valt er wel binnen." En dat bepaalde of DLG of Provincie in meer of mindere mate betrokken waren. We hebben ze toen heel nadrukkelijk aan tafel willen houden. Dat heeft dus wel enige moeite gekost. We hebben erg zitten kijken, met dat SGP, dus de Gebiedscommissie, en dan DLG, en LNV nog op de achtergrond, en een Provincie die daar opdrachtgever voor is: wie moeten we nu hebben?

Uit de interviewronde over de ontwikkelmogelijkheden van het gebied en de mogelijkheden om geld te genereren voor de financiering van de sanering blijkt dat natuurontwikkeling de enige optie is. Dat betekent dat nieuwe partijen erbij moeten worden betrokken, namelijk partijen die over gebiedsontwikkeling gaan. Uit de interviews komt verder dat aanvullend onderzoek nodig is. Begin 2005 is het plan van aanpak klaar. Dat plan wordt besproken binnen de gemeente Dordrecht en daarna aan de andere partijen teruggekoppeld. Op grond van een krachtenveldanalyse op basis van de interviews wordt nieuwe financiering aangevraagd bij en verleend door SKB. In 2005 wordt opnieuw onderzoek uitgevoerd; daaruit komt een mogelijkheid om de stort goedkoper te saneren naar voren. Op basis van een door Royal Haskoning geschreven en door de partijen onderschreven visiedocument valt de keuze op een saneringsvariant waarbij monitoring centraal staat; als uit monitoringsgegevens blijkt dat de verspreidingsrisico's onacceptabel zijn, worden aanvullende maatregelen getroffen. In deze nieuwe fase wordt gewerkt aan een intentieconvenant over de rollen van de betrokken partijen in de toekomst.

Dan krijg je de volgende stap. Dat was dat Dordrecht zei: "We willen eigenlijk graag de samenwerking wat steviger vorm gaan geven door dat convenant." En dat is dus dat we gaan opschrijven wat ieder gaat doen en wat ieder zijn rol is en taak is in het vervolgtraject.

Deze fase neemt tijd in beslag vanwege onduidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden. Zo zijn door het nieuwe Investeringsbudget Landelijk Gebied, de nieuwe organisatie van de landinrichting, de verhoudingen tussen Provincie en DLG in beweging. Voorheen had DLG een heel duidelijke rol en viel met landinrichtingsprojecten direct onder het ministerie van LNV en de Provincie als opdrachtgever. Dat is in de nieuwe situatie gedecentraliseerd.

Dat is allemaal erg aan het schuiven. De Provincie heeft daar nu meer in te zeggen. Dat betekent dus wat voor de rol van DLG. De Provincie heeft een duidelijke positie als klant gekregen en mag meer bepalen. Dat maakte het voor het tweede deel van het project, na de sanering, voor die inrichting van de natuur, ook nog erg onduidelijk. Moet DLG wel of niet tekenen? Moeten we de Provincie erbij hebben? Wie is daar eindverantwoordelijk? Moeten we nog naar LNV voor geld voor die inrichting, of niet? Moeten we nog naar LNV voor geld voor die inrichting, of niet? Moeten we dan nog aan tafel hebben? En dat is binnen landinrichting al lastig, en dan zeker nog als er zo'n aspect bij zit van die bodemsanering, want die is natuurlijk ook lastig.

Een andere reden is dat verschillende partijen risicomijdend gedrag vertonen.

Ze zeiden steeds: "Zolang die stortplaats niet gesaneerd wordt, doen wij niets, laten we de polder de polder." Dat zeiden ze ook hoor, ze deden niet net alsof ze participeerden terwijl ze het risico meden. Ze zeiden: "Wij zijn hier risicomijdend in, want wij willen voorkomen dat we, met alle goede intenties die er zijn, straks ineens een sanering van twintig miljoen verplicht op onze nek hebben." Daar kan ik me wel wat bij voorstellen. Alleen leidde dat met name in het begin tot weinig voortgang.

Want die mensen die in die commissie zaten konden de gekozen variant wel begrijpen, maar waren vervolgens niet goed in staat om dat aan hun baas uit te leggen. Of de baas wilde het niet begrijpen. Dus daar gingen ze heen met een soort van intentieovereenkomst, en dan kwamen ze terug en zeiden: "Dit wil mijn baas helemaal niet tekenen, want het is niet duidelijk genoeg dat wij er nooit financieel slechter van kunnen worden." Ik kan me het aan de ene kant wel voorstellen, maar aan de andere kant kom je op die manier geen spat verder.

Desondanks slagen de kernactoren erin gezamenlijk tot een oplossing te komen. Daarbij blijkt de combinatie van sanering en inrichting doorslaggevend te zijn.

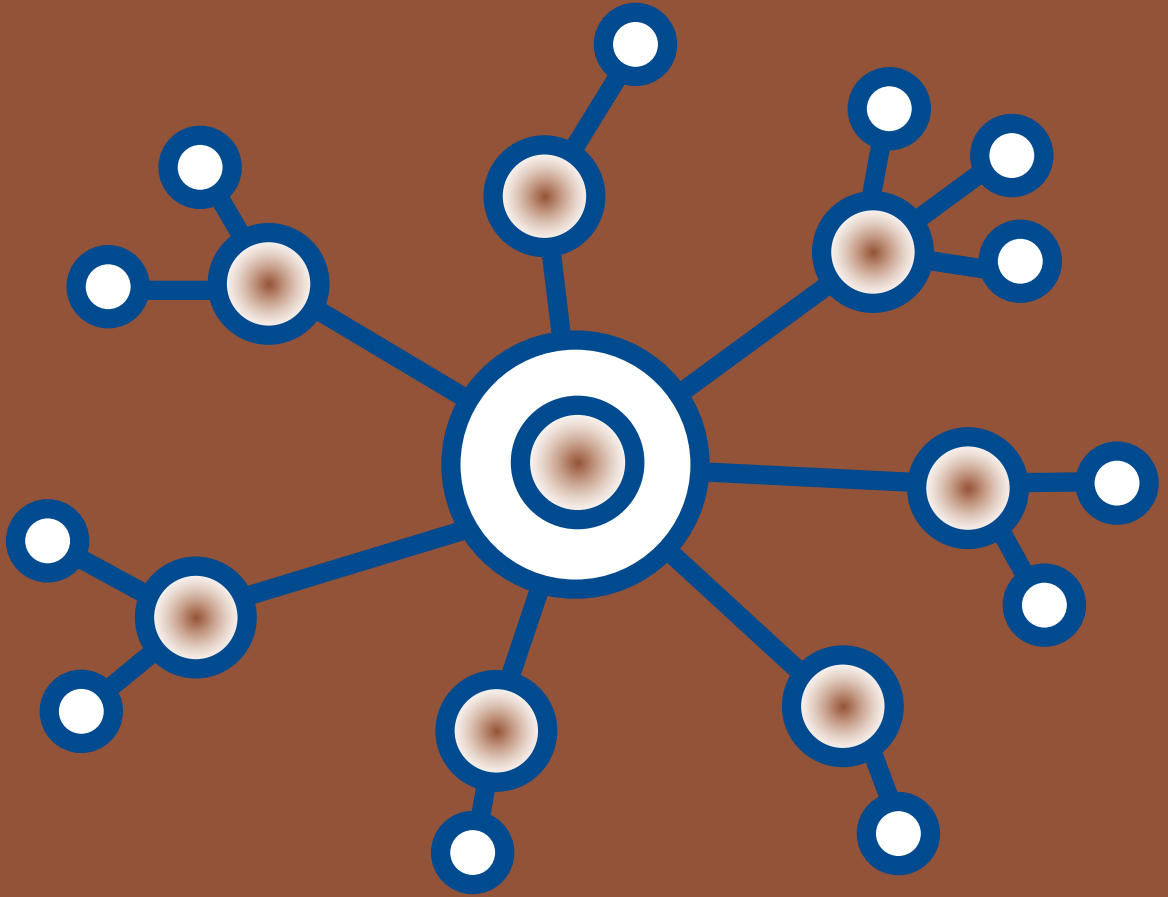
Doordat we een opening hebben geboden ten aanzien van die sanering, namelijk dat er een mogelijkheid is om het goedkoper te doen, gaan andere partijen ook in actie komen. De doorbraak komt natuurlijk met name voort uit dat er uitzicht is op een oplossing van de stortplaats. Doordat je het probleem stortplaats kunt oplossen, krijg je een doorbraak ten aanzien van de ontwikkeling van de polder. Uniek aan Polder Stedelijk is dan ook de combinatie van inrichting en sanering. Als het niet zo was aangepakt als nu, hadden we elkaar nog tien jaar

aan zitten kijken. We hadden op elkaar blijven zitten wachten. Vanuit de natuurontwikkeling zou dan voor de Provincie als opdrachtgever en voor DLG en Staatsbosbeheer een taak zijn, maar die kunnen daar natuurlijk niks doen zonder dat er iets voor die stort is geregeld. En VROM ziet toe en heeft natuurlijk deskundigheid en kan eventueel financieel bijdragen, maar gaat daar zelf ook geen actie ondernemen. Maar nu we die kentering hebben, de uitzichten om de problemen te tackelen, lukt het wel om mensen enthousiast te krijgen.

Alle inspanningen leiden ertoe dat op 9 oktober 2006 het intentieconvenant ondertekend wordt door de staatssecretaris voor milieu, de gedeputeerde van de Provincie Zuid-Holland, de directeur van Staatsbosbeheer, de voorzitter van het Natuur- en Recreatieschap Hollandse Biesbosch en de wethouder Milieu van Dordrecht.



2



Samenstelling van het kernactorenoverleg

2.1. Initiatief, partners en schakels

Bij de beschrijving van de deelnemers aan het kernactorenoverleg (KAO) zal gebruikgemaakt worden van de netwerkanalyse van Poorthuis,⁸ omdat deze uitgaat van betrokkenheid; deze betrokkenheid blijkt sterker dan de onderlinge verschildpunten die in een krachtenveldanalyse geïdentificeerd worden.

Bij een netwerkanalyse zijn verschillende posities van betrokkenheid te duiden. De *initiatiefnemer* benoemt het vertrekpunt en nodigt het netwerk uit. Om het initiatief heen wordt een kring van *gebruikers* en *leveranciers* zichtbaar. Dit zijn ingrediënten (personen en organisaties, maar ook artefacten, theorieën, et cetera) die de initia-

tiefnemer ter beschikking staan. De gebruikers hebben profijt van het netwerk, de leveranciers hebben er een positieve of negatieve invloed op. Tussen het initiatief en deze kring ontstaan ruimtes die op uitnodiging van de initiatiefnemer door speciale posities worden gevuld. De *partners* dragen het initiatief en doen er alles aan om het zichtbaar te maken, te realiseren en er zelf voorbeeld van te zijn. De *schakels* leggen relaties, maken verbindingen met andere netwerken, wijzen de weg vanuit bepaalde invalshoeken, zijn ambassadeur, sleutelfiguur en netwerkbouwer en leveren kennis en informatie. Aan de hand van deze rollen worden de betrokkenen rond Polder Stedelijk gepresenteerd. De figuur geeft een beeld van hoe een netwerk van betrokkenheid eruit ziet.⁹

⁸ Poorthuis (2006) *De kracht van netwerkbenadering*, Van Gorcum: Assen.

⁹ Ontleend aan www.netwerimpuls.nl.

2.1.1 Dordrecht = initiatiefnemer

Er loopt een aantal projecten binnen het bodem-saneringsprogramma van Dordrecht. Dit programma bestaat uit een zestal saneringen en uit bodemonderzoek. Het gaat onder meer om gesloten stortplaatsen, zoals Polder Stededijk.

- *Dordrecht is in feite opdrachtgever. Of probleemeigenaar eigenlijk. In ieder geval, die heeft er belang bij dat er wat gebeurt. Die moet daar wat mee.*
- *Ik vind dat de gemeente Dordrecht niet weggelopen is van die verantwoordelijkheid. Ik bedoel, je hebt geen vergelijking voor zo'n project als dit. Maar het hangt zeker van de personen af. En soms is het verschrikkelijk moeilijk om zo'n verhaal opgestart te krijgen. En hier was het net de goede mensen bij elkaar, de goede tijd, het goede geld. De gemeente Dordrecht heeft duidelijk de verantwoordelijkheid voor die stortplaats naar zich toe getrokken. Die heeft gezegd: "Wij gaan dit aanpakken, wij betrekken alle partijen daarbij." Dordrecht is initiatiefnemer van het project en heeft dit initiatief goed opgepakt.*
- *Dordrecht organiseert, die neemt initiatieven. En de mannen van Royal Haskoning werken daarvoor. En die zorgen*

dat ze gegevens hebben en die zullen ook best daar wat aan helpen duwen en trekken, maar in principe is het Dordrecht die het doet.

Het belang van Dordrecht is dat Polder Stededijk van de politieke agenda af komt. De gekozen saneringsvariant is op zich niet moeilijk, maar Stededijk wordt op de politieke agenda gehouden omdat het een slecht imago heeft. Dat komt omdat de eigenaar en voormalige storter het probleem heeft aangezet om draagvlak voor zijn plannen te creëren (zie hoofdstuk 1). Het wordt dan ook door de Socialistische Partij gezien als een groot milieuprobleem.

2.1.2 Royal Haskoning = partner

Dordrecht heeft een ingenieursbureau ingehuurd, Royal Haskoning, dat het feitelijke werk doet. Royal Haskoning is een organisatie waar vooral projectmatig wordt gewerkt. Dat betekent een vraag signaleren, een plan maken met een kostenplaatje en dan uitvoeren.

Dat zie je ook terug bij de bureaus die nu voor Stedelijk deelonderzoeken uitvoeren. Ze leveren wat er is afgesproken en als je tijdens de lopende opdracht dingen wil veranderen, is dat lastig. Dan hebben ze vijf dagen begroot en gebruikt, dus een nieuwe vraag kost geld.

Voor Royal Haskoning is naast een commercieel belang sprake van een ander belang, namelijk te leren om met deze, voor hen nieuwe, procesmatige manier van werken om te gaan.

Dit project is veel meer procesgestuurd, dus lastiger te begroten en je kunt ook al geen resultaat van tevoren voorspellen. Je moet steeds per kwartaal of half jaar een schatting maken van de komende periode en dat is heel anders dan werken met projecten. Daar is binnen Haskoning nog niet veel ervaring mee, maar we denken wel dat dit de weg voor de toekomst is. Door een eerdere ervaring met een procesproject was het ons wel al duidelijk geworden dat ook Polder Stedelijk een project is van een lange adem. Dat het dus niet een echt projectje was van 'we komen, we maken iets en we zijn weer weg', maar dat het ontzettend lang kan duren. Dus het vraagt wat meer tijd en je moet daarbij niet te snel willen zijn. Enigszins vasthoudend zijn misschien. Het duurt allemaal erg lang, maar het gaat in ieder geval door. Het was wel duidelijk dat, als je verwachtingspatroon is dat het allemaal lekker snel doorpakken is en wat doen, dit niet het goede project is.



2.1.3 SKB = partner

Omdat SKB middelen ter beschikking heeft gesteld, konden de interviewronde (de zoektocht naar betrokkenen) en de beginfase van het KAO gefinancierd worden. SKB is geen opdrachtgever, maar subsidiegever. Dat biedt meer vrijheid, omdat er geen concrete resultaat-afspraken zijn gemaakt. Er is meer ruimte om te experimenteren. Voor SKB is het van belang te leren om te gaan met dit soort opdrachtgeverschap.

Je merkt ook binnen SKB dat de vraag was wat het oplevert. En je leert gaandeweg hoe je daarnaar moet kijken. Dat wordt nu ook wel binnen het management geaccepteerd.

Daarnaast heeft SKB, gezien haar functie in het circuleren van kennis, belang bij het ondersteunen van kennisontwikkeling rond Polder Stedelijk, omdat dit een bekende casus is.

Het was ook een politiek gevoelige en een bekende locatie, dus in die zin heeft het voor SKB altijd waarde, omdat het dan makkelijker is om daar kennis over te verspreiden. Iedereen in die wereld kent ook die locatie wel. Dus als je daar dan iets goeds mee kunt doen en je wil de methode waarop dat gebeurt is verspreiden, want daar gaat het ons dan uiteindelijk om, dan is dat bij zo'n locatie relatief makkelijk. Omdat er sneller veel aandacht voor komt en iedereen dat interessant vindt.

2.1.4 VROM = schakel

Het ligt voor de hand om VROM uit te nodigen vanwege zijn kennis van andere casussen, zoals Zellingwijk, Hollandse IJssel, Volgermeerpolder en de gasfabrieken. Daarnaast worden geld en invloed genoeg als argumenten voor de betrokkenheid van VROM.

En het is natuurlijk ook zo, dat er heel vaak gedacht wordt dat we er geld, subsidie aan willen geven. Ik bedoel, ik zeg niet dat dat altijd de reden is, maar het is mede een reden. De stortplaats ligt politiek ook wat gevoelig. En ja, dan vind je het als organisatie altijd lekker om daar iemand van het ministerie bij te hebben die ook wat Haagse steun of Haagse invloed in kan brengen.

Het belang van VROM is zich te presenteren als ambassadeur van cases die een voorbeeldfunctie kunnen vervullen.

Wij gaan daar niet uit. We stappen daar niet uit. Ik bedoel, de staatssecretaris moet dat natuurlijk ook goed vinden, maar dat doen we niet. We blijven daarbij, want wat is voor ons belangrijk? Voor ons is belangrijk dat er een voorbeeldfunctie in zit. Wij willen laten zien dat dit ministerie staat voor het bewaren en beschermen van het milieu. Als er dan een goed milieuplan is, dan willen we daar aan meedoen. We zullen dat ook in ieder geval met woord steunen. In principe zijn wij voorstanders van zo'n intentieverklaring. Want zo'n overeenkomst betekent: daar gaat wat gebeuren, en dat gebeuren is in het belang van het milieu.

2.1.5 Provincie = schakel / leverancier

De saneringsverantwoordelijkheid is vroeger van de Provincie naar Dordrecht overgegaan. De Provincie kan daardoor niet in inhoudelijke zaken rond de sanering treden, behalve dat ze daarvoor haar expertise kan leveren. De rol van de Provincie is dan ook gebaseerd op het opdrachtgeverschap voor natuurontwikkeling in het omliggende gebied.



Hoe je het ook wendt of keert, het is de gemeente Dordrecht die verantwoordelijk is voor de keuze voor de saneringsvariant. Wij kunnen dat als Provincie misschien wel een goede of een minder goede keuze vinden, maar in formele zin hebben wij niets te vinden over de saneringsvarianten. In bestuurlijk Nederland hebben wij die positie niet. Dus de rol van de Provincie is in dit overleg vooral natuurontwikkeling.

Bovendien moet het vraagstuk rondom risico's en verantwoordelijkheden een plek krijgen binnen de Provincie. Het gaat dan om bestuurlijk draagvlak.

2.1.6 Dienst Landelijk Gebied = leverancier

De Sliedrechtse Biesbosch is opgenomen in het werkingsgebied van de Gebiedscommissie en dat verklaart de aanwezigheid en de inzet van de Dienst Landelijk Gebied (DLG). De rol van DLG binnen het KAO is tweeledig. Aan de ene kant moet DLG uiteindelijk de polder aankopen om het inrichtingsplan te realiseren. Vroege betrokkenheid bij het proces kan leiden tot betere ondersteuning van Bureau Beheer Landbouwgronden, een rechtspersoon van DLG die namens DLG gronden aankoopt. DLG koopt altijd gronden aan met het doel

die in te richten. Dus aan de andere kant, vanuit de inrichting van de polder, is het de rol van DLG om te kijken hoe het beste kan worden omgegaan met de aanwezige verontreiniging. Na de inrichting draagt DLG het gebied over aan een terreinbeherende instantie; in dit geval is dat Staatsbosbeheer.

Die kopen die grond dan eigenlijk weer van ons. En wat ons betreft maakt het niet uit wie uiteindelijk die sanering betaalt. Het gaat er bij ons om dat wij, op het moment dat wij Polder Stedelijk willen gaan inrichten, geen last hebben van die stortplaats. Of andersom, dat onze inrichting geen invloed gaat hebben op wat er gebeurt in die stortplaats. Dus dat is eigenlijk ons belangrijkste item.

2.1.7 Staatsbosbeheer = schakel

De positie van Staatsbosbeheer is die van beoogd beheerder voor de natuurgebieden in de polder. Voor de stort is de toekomst nog onduidelijk en daarom wil Staatsbosbeheer voldoende (praktijk)gegevens hebben om de risico's en de betekenis daarvan voor toekomstig beheer te kunnen inschatten. Daarnaast wil Staatsbosbeheer dat het gebied ingericht wordt, in de eerste

plaats voor natuur maar daarnaast ook met recreatief medegebruik.

Het is onderdeel van de Sliedrechtse Biesbosch en uiteindelijk van het hele Nationaal Park de Biesbosch. Wij willen die inspanning graag steunen en hebben er belang bij dat Polder Stedelijk ontwikkeld wordt. Het heeft nu geen maatschappelijke meerwaarde, want er komt niemand. Het is niet aantrekkelijk en het levert geen ecologische winst op, want het wordt niet beheerd. Nu ligt het er maar. Dus wij hebben er belang bij dat dit gebied wél beheerd en ingericht wordt, ook met het oog op de eenheid in het hele gebied. Als het ingericht wordt, kan dat het natuurgebied vergroten, waardoor een aantal soorten zich bijvoorbeeld beter kan manifesteren in de Biesbosch.

Het is geen kerntaak van Staatsbosbeheer om de volledige verantwoordelijkheid voor de stort over te nemen; bovendien zou dat allerlei juridische en financiële risico's met zich meebrengen die niet bij deze partij thuishoren.

2.1.8 Natuur- en Recreatieschap Hollandse Biesbosch = schakel

Natuur- en Recreatieschap wil het gebied met minimale kosten een maximaal rendement geven ten gunste van het recreatieve medegebruik.

Ik zou graag zien dat mensen de natuur waarnemen en zich realiseren dat je met uiteindelijk negatieve waarden toch nog op een goede manier kan omgaan. Want in ieder geval is het daar geconcentreerd en is het niet vervuild over een groot gedeelte van Nederland. Dus dat vind ik het positieve, dat men een stukje stilte kan beleven en een stukje natuur. En ik hoop dat de mensen dat straks gaan waarderen.

2.1.9 Milieudienst Zuid-Holland Zuid = schakel / leverancier

MZHZ voert namens B&W Dordrecht de bevoegd gezagstaken uit. Dat houdt in dat MZHZ het saneringsplan dat later geschreven wordt, moet goedkeuren. Om bovendien te voorkomen dat er geld en inspanningen geleverd worden aan trajecten waarvan achteraf blijkt dat ze onacceptabel zijn, is MZHZ in een vroeg stadium uitgenodigd om als bevoegd gezag deel te nemen. Zo kan

continu bijgestuurd worden naar een oplossing die voor alle partijen, inclusief MZHZ, acceptabel is.

Wij zitten ook continu te kijken of de afspraken die nu gemaakt worden en de manier waarop dat op papier gaat komen handhaafbaar zijn als straks ineens blijkt dat het zich wel verspreidt. Want dat kan. Ik verwacht het niet, want dan had het zich al verspreid, maar het zou zo maar gaan kunnen.

Dan moet iemand dat dus wel op tijd signaleren en maatregelen nemen en dan moet je goede afspraken op papier hebben staan, zodat er wat aan gedaan wordt, want anders zit je alsnog in de situatie waarvan je blij was dat die nu niet speelt. Dat soort afspraken leg je vast in een nazorgplan. Maar ik ga natuurlijk niet handhaven als dat spel echt op de wagen is, als men daar initiatieven in neemt. Er worden nu door een groep initiatiefnemers allerlei stappen gezet om tot een verantwoorde oplossing te komen. En dát is uiteindelijk wat wij willen. Er zit niemand te wachten op handhaven om het handhaven. Dat is helemaal niet aan de orde.

2.1.10 Sliedrecht = gebruiker

Sliedrecht heeft aangegeven vanwege de maatschappelijke betrokkenheid bij de stortplaats en de zorgen die er om zijn op de hoogte te willen zijn van wat er gaande is. Daarom heeft Dordrecht haar buurgemeente gevraagd om bij het KAO aan te schuiven.

Vanuit Sliedrecht wordt op die stortplaats gekeken. Er zijn al meerdere onderzoeken geweest en die wezen in eerste instantie allemaal uit dat het toch echt best wel een gevaarlijke locatie is met het oog op verspreiding en dat het, gezien de grondwaterstroming, een beetje deze kant op komt. Dus het is toch wel iets waar mensen zich zorgen over maken. Wij willen graag dat daar een gebied ontstaat dat stabiel is, ook qua verontreiniging, en dat het een natuurlijke inrichting krijgt. Dat gaat dus nu ook gebeuren, een combinatie van saneren en inrichten. Dat lijkt me, ook gezien de ligging van het gebied in de Sliedrechtse Biesbosch, een vrij logische keuze. We hopen allemaal dat het nu verder z'n vervolg zal gaan krijgen en dat die locatie een keer gewoon helemaal afgewerkt kan worden.



2.2. Afwezig bij het KAO

2.2.1 Shell = leverancier / gebruiker

Shell is één van de partijen die oorspronkelijk bij het KAO uitgenodigd was, omdat een deel van de vervuiling van Shell afkomstig is. Dat ligt gevoelig bij Shell. Shell wil daarom wel geïnformeerd worden, maar is geen deelnemer aan het KAO. De overweging daarbij is dat de schuldvraag ingewikkeld is: Shell was niet de enige die heeft laten storten en destijds was het een legitieme stort. Shell is dus ook geen mede-ondertekenaar van het intentieconvenant.

- *Dat is in zekere zin jammer. Anderzijds heeft het ook weer zijn voordeel, want anders krijg je zo'n zwartepietenspel en dat is eigenlijk niet de bedoeling. Je kunt natuurlijk eindeloos blijven zeuren over wie de schuld heeft en wie er moet betalen. Op een gegeven moment wordt dat een oeverloos gebabbel en dat geeft alleen maar scheve ogen en nare gezichten en ontevreden gevoelens. Daar schiet je niks mee op.*
- *Je moet ook zeggen: "We vergeten het verleden en we kijken naar wat de toekomst brengt." Dus de filosofie is: dat is een gepasseerd station en we kijken wat nu het beste*

is om in de toekomst de zaak op te lossen. Want andere dossiers opentrekken kost én heel veel energie én dat levert misschien per saldo heel weinig op. Waarom zouden we nu zo veel naar boven halen, letterlijk, en zouden we de hele sanering doen, als uiteindelijk blijkt dat het niet echt nodig is? Probeer dat maar op andere stortlocaties, waar misschien meer winst te halen valt dan hier. Want we zijn toch technisch nu wel zo ver dat heel veel dingen goed controleerbaar zijn. Nou prima, dan moet je doorgaan, met een nieuwe generatie, met een nieuwe blik en nieuwe inzichten. En niet te veel verder bij stilstaan.

- *In principe zeg ik: "Ja, er ligt heel veel van Shell, ik kan me voorstellen dat die erop aangesproken wordt." Maar Shell zegt: "Toen wij dat daar deden, mocht dat van de wet. Stond nergens dat dat niet mocht. En we willen op zich best nadenken over hoe we kunnen ondersteunen et cetera, maar verwacht van ons niet dat we die tachtig miljoen ophoesten, of een deel daarvan." Dat gaat dan via VROM. Dan zegt Shell: "We willen best in een algemeen fonds, maar niet op specifieke gevallen, want dan krijg je precedentwerking en voor je het weet gaat al onze bedrijfswinst op aan dit soort grappen." Daar kan ik me ook wel iets bij voorstellen.*

2.2.2 Troost = leverancier / gebruiker

De Firma Troost heeft de stortplaats geëxploiteerd en daar ook vergunning voor gekregen. Het argument om de eigenaar er niet bij te betrekken is dat deze in het verleden een eigen plan heeft gehad om de sanering te financieren. Dat plan is door alle overheden afgewezen. In de combinatie van sanering en inrichting gaat het om een onderhandelingsproces van geven en nemen; men vreest dat de eigenaar bij zijn oude plan wil blijven.

Er moet nog wel een keer met de eigenaar gesproken gaan worden, want die grond zal in eigendom verworven moeten gaan worden om die plannen mogelijk te maken. Dat gaat in een volgende fase gebeuren. Dus dan zal er toch met die eigenaar aan de tafel gegaan moeten worden.



2.2.3 SP = leverancier

Door vragen te stellen in de politiek en door publieksacties houdt de SP de polder en stort op de politieke agenda. Daarmee oefent SP in positieve zin invloed uit op het proces.

Die rol is gunstig voor Stedelijk, want anders zou het misschien nog jaren duren eer er wat aan gedaan werd. Ze vragen er in ieder geval aandacht voor. Je kunt misschien van mening verschillen over de manier waarop, maar op zich hebben ze wel een soort aanjaagfunctie in het geheel. Ik denk dat dat niet verkeerd is. Ze houden ons scherp.

Daarnaast is er bezorgdheid over een mogelijk negatieve invloed van de SP.

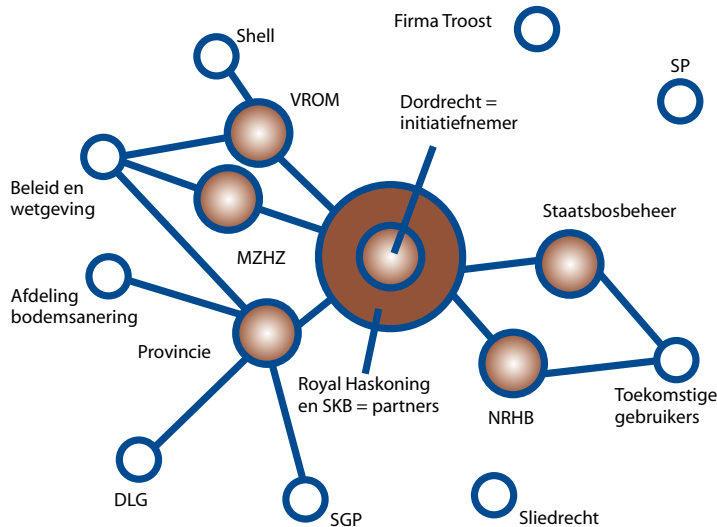


Het zou kunnen dat de politieke agenda, met name die van de Socialistische Partij, ervoor zorgt dat bepaalde oplossingen niet haalbaar blijken te zijn. Dat maakt het wat ingewikkelder. Je bent met z'n allen bezig om dit op een goede manier binnen redelijke marges op te lossen. Als de politiek er dan tussendoor komt, kun je gedwongen worden om een kant op te gaan waarvan we met z'n allen als deskundigen zeggen dat dat niet de meest aangewezen kant is.

Er zit een spanningsveld tussen het perspectief van de SP en dat van het KAO. De laatste kijkt naar de toekomst, terwijl de eerste zich vooral met het verleden bezig lijkt te houden. Zo stelt de SP dat het grootkapitaal een verontreinigde situatie heeft gecreëerd en dat het terugdraaien van die situatie ten laste van dat grootkapitaal moet worden gebracht. Het is meer de SP tegen de Shell dan tegen het KAO.

Ze zien de gemeente niet als vijand maar als slachtoffer dat die erfenis uit het verleden maar heeft gekregen.

Op basis van bovenstaande posities ontstaat het volgende netwerk van betrokkenheid rond Polder Stedelijk.



Dit netwerk laat de formele posities van de partijen zien. Zo wordt bijvoorbeeld zichtbaar dat de Provincie als schakel tussen de meeste partijen in de buitenring inderdaad een belangrijke functie vervult en dat de relaties met de Firma Troost, de SP en Sliedrecht (nog) niet geformaliseerd zijn.

Daarnaast voegen de mensen die deze partijen vertegenwoordigen waarde toe aan het netwerk vanwege hun persoonlijke en professionele achtergronden. Samen hebben zij ervaring in gemeente-, overheids- en ruimtelijk beleid, procesmanagement, integraal werken, milieu en bodem, vuilstorten, water, landinrichting, economie, communicatie, educatie en het bedrijfsleven. Er is ook sprake van persoonlijke idealen, zoals het voor de huidige en toekomstige generaties veilig willen stellen van dit gebied.

In de samenstelling van het KAO zijn nogal wat wisselingen geweest voordat het huidige netwerk van betrokkenheid, expertises en interesses ontstond. Daarover gaat paragraaf 2.3; in hoofdstuk 3 wordt stilgestaan bij het leren van de samenwerking.

2.3. Dynamiek in de samenstelling

In het verloop van de kernactoren zien we dat drie partijen vanaf het begin door dezelfde personen zijn vertegenwoordigd, één partij laat bij het overleg is gekomen en vijf partijen in de periode van november 2005 tot januari 2006 hun aanvankelijke vertegenwoordiger hebben vervangen. Dat betekent dat het KAO in een relatief korte tijd een fikse ‘verjonging’ ondergaat door de nieuwe garde. Dat heeft ertoe geleid dat er vertraging in het proces optrad.

- *Als je nou vraagt of het sneller gekund had, dan zeg ik: “Als je iedere keer weer nieuwe mensen hebt, dan wordt het gewoon lastig om die continuïteit erin te krijgen.” Dan zie je dat mensen weer met een soort kennisachterstand zitten. Dus sommige dingen werden dan herhaald. Eigenlijk moesten we vanaf het begin toch iedere keer weer terugschakelen, want dan kwamen er nieuwe mensen bij. Dus voordat we iedere keer iedereen op hetzelfde niveau hadden, moesten we een stap terug. Dat was twee stappen vooruit, één stap terug.*
- *Voor mij had het proces misschien iets sneller gekund, maar het was met elkaar zoeken naar de meest*

geschikte vorm van saneren. De nieuwe mensen zetten vaak weer vraagtekens bij een onderzoek. Dat moest dan weer opnieuw worden onderzocht. En dan bleek dat het uiteindelijk toch goed was. Maar ik denk dat het niet gek is als mensen met nieuwe inzichten of heel sceptisch tegenover de zaak staan, omdat je daarmee nóg een keer heel nadrukkelijk kunt laten zien dat je de nieuwe inzichten niet uit de weg gaat. Nee, je gaat dat nog een keertje uitzoeken, de zaak nog een keer bekijken en opnieuw heel zorgvuldig onder de loep nemen om ook voor anderen een stukje veiligheid en zekerheid in te bouwen. Dus je neemt gewoon nieuwe mensen en nieuwe vragen serieus. Dat vind ik met deze complexe materie een goede manier. Dat kost natuurlijk wel tijd en geld, maar ja, je moet wel een aantal barrières zien te overwinnen. Met name denk ik meer psychologische barrières dan financiële kwesties.

De KAO-leden onderscheiden voor elke fase een eigen dynamiek. In de eerste fase is het tijd voor vertrouwen. Dat vertrouwen ontstaat doordat alle partijen heel duidelijk hebben uitgesproken wat de rollen en verantwoordelijkheden zijn. En vertrouwen ontstaat ook door langer met elkaar bezig te zijn. Het project heeft een

aantal fases en voor elke fase is een bepaald soort manager of projectmanager nodig om succesvol te zijn.

Het uitgaan van fases sluit aan bij de theorie over de kenniscreërende onderneming van Nonaka en Takeuchi.¹⁰ Zij onderscheiden zogenaamde ba's. Ba is Japans voor plaats. Het karakter van ba bestaat uit twee helften. De linkerhelft verwijst naar de aarde en kokend water; de rechterhelft staat voor gelegenheid bieden. Een ba is een gedeelde ruimte waar betekenis wordt gegeven. Het gaat dus om kenniscreatie. Daarbij is de zone van naaste ontwikkeling van Vygotsky relevant. Deze zone is het verschil tussen wat iemand al kan en weet en wat iemand van een expert nog kan leren. Dat houdt in dat kennis en vaardigheden worden gekoppeld aan sociaal-culturele activiteiten (de kennismaking met andere disciplinele expertises en beleidsterreinen). Het KAO heeft in de fases verschillende ba's benut. De eerste fase of *originating ba* stond in het teken van ontmoeting en kennismaking waardoor vertrouwen, betrokkenheid en gedeelde zorg ontstonden. Dit is de start van het

¹⁰ Nonaka en Takeuchi (1999) *De kenniscreërende onderneming*, Schiedam: Scriptum.

gezamenlijke zoekproces. De tweede fase of *interacting ba* is het zoeken naar de juiste mix van kennis. Daarvoor is het nodig dat de expertkennis geëxpliciteerd wordt. Als gevolg van deze explicitering worden kennislacunes zichtbaar, kunnen nieuwe partijen uitgenodigd worden of bestaande partijen een nieuwe vertegenwoordiger sturen. In de *interacting ba* wordt gewerkt aan nieuwe kennis en inzichten. Doordat *originating* en *interacting ba* enigszins door elkaar liepen, zijn de gevoelens over de vertraging en herhaling gemengd.

- *Ik heb wel de indruk dat het overleg af en toe wat gezweefd heeft. We waren wel bezig, maar eigenlijk was het moeilijk en wisten we het niet zo goed. De vergaderingen liepen in het begin altijd uit. En naarmate de documenten en met name het intentieconvenant in een definitiever stadium kwamen, werden de gesprekken erover langer. Iedereen had er dan per pagina veel over te zeggen. Het kernactoren-overleg dreigde te verzanden in een gezellig praatgroepje.*
- *Ja natuurlijk, alles kan sneller, maar ik denk ook dat het belangrijkste is dat men er gewoon mee bezig wás. En als je een gat laat vallen van een paar maanden of zo, dan*

is dat momentum weer weg. De partijen hebben toch tijd nodig om te wennen en intern wat dingen te doen en uit te zoeken. Dat kost gewoon tijd. Het heeft het proces wat vertraagd, dat wil zeggen: we hadden nu iets verder kunnen zijn. Maar dan heb je goede kans dat je in de toekomst problemen had gehad die je nu wellicht niet krijgt. Dus ik denk dat het over de hele linie genomen goed is dat de verklaring er is, omdat allerlei discussies over verantwoordelijkheden nu vooruit gehaald zijn. Stel dat we gewoon doorgedaan waren. Dan was dat nader onderzoek dat nu gaat gebeuren misschien al klaar geweest. Waren we nu in een stadium geweest dat de nazorgplannen opgesteld gingen worden. Dan waren dan allerlei partijen ineens zenuwachtig geworden. Dan had je misschien over een half jaar die hele discussie gekregen die we nu gehad hebben.

Een andere visie op traagheid, namelijk als gunstig voor het opbouwen van een collectief geheugen, wordt geboden door Cilliers:¹¹ “Memory is the persistence of

¹¹ Cilliers (2006) *On the importance of a certain slowness. Stability, memory and hysteresis in complex systems*, niet gepubliceerde lezing Universiteit voor Humanistiek Utrecht.

certain states of the system, of carrying something from the past over into the future. It is not merely the remembering of something in the past as if belonging to that past, it is the past being active in the present. We should therefore not think of memory in abstract terms, but of memory as something *embodied* in the system. In many respects the system *is* its memory. [...] The structure in the network of relationships can only develop if certain states of the network are *not* maintained. Memory is a result of a process of selection. [...] Memory is not an instantaneous thing, it takes time to develop, it is slow. If one characterizes memory as the past being carried over into the future, it follows that the future can only be anticipated in terms of the memory of the system. Anticipation is *not* [...] simply an extrapolation of the present. It is a complex, non-linear process which tries to find some trajectory, some way of ‘vaulting’ from that which has already been experienced to that which has to be coped with. The quality of the anticipation is a function of the quality of the memory.” De fases van de *originating* en *interacting ba* hebben geresulteerd in een netwerk van betrokkenheid met een collectief geheugen.

2.4. Van dynamiek naar collectief

De kernactoren zien kunnen samenwerken tussen verschillende partijen en belangen als een pre en zijn tevreden over hun eigen samenwerking en het resultaat daarvan, namelijk een ondertekend intentieconvenant.

- *Ik zit daar natuurlijk met een direct belang vanuit mijn eigen organisatie, maar ik probeer ook een beetje de rol te hebben van 'kunnen we vooruitkomen met elkaar?' Je moet begrijpen en beseffen dat de andere partij ook iets wil. Dat jij niet de enige bent die iets wil. Je moet begrijpen op welke wijze jij of de partij die jij vertegenwoordigt een andere partij kunt helpen om ook verder te komen. Als je dat begrip niet hebt, of je hebt ook die intentie niet om met elkaar samen te werken, dan moet gewoon een collega van jou aan tafel gaan zitten. Het is echt belangrijk om samen aan doelen te werken, waarbij je de opdracht die je vanuit jouw partij meekrijgt natuurlijk niet veronachtzaamt. Maar we proberen dus een optelsom te vinden van gezamenlijke belangen en doelen.*
- *Ik denk dat de mensen in ons overleg heel erg gemotiveerd zijn en zeggen: "Ja, wij zien hier wel heil in." Dat maakt het toch wel een heel bijzonder project. Ik bedoel: je hebt*



een eigen insteek en de cultuur van de verschillende clubs is verschillend, en dat zul je ook zo houden, en er zijn ook belangentegenstellingen, maar mijn gevoel, mijn idee was dat bij deze stort iedereen uiteindelijk toch wel wilde samenwerken. Dat is toch de basis van waaruit iedereen zich opstelt.

- *Bij de stort van Troost stonden de neuzen dezelfde kant op. We hebben allemaal de intentie om vooruitgang te boeken. We gaan vrij informeel met elkaar om. De ene keer is het deze partij en de andere keer is het de andere partij die de anderen bij de les houdt. Het overleg is heel constructief. Ook wel kritisch over de aanpak. Er kan veel gezegd worden. In die zin is het een heel open overleg. En als het even moeizaam gaat, dan merk je dat natuurlijk, maar op zichzelf denk ik dat er genoeg mensen bij zitten die dingen willen benoemen en daar aandacht voor vragen. De sfeer is ook om daar zorgvuldig mee om te gaan. Dus in die zin is het wel een goede club, vind ik. Het is informeel genoeg om elkaar te vinden en te benaderen en aan te spreken. Er ontstaat toch een soort sfeer van verbonden zijn aan elkaar en gezamenlijk met die problematiek van dat gebied verder gaan.*
- *Je bent betrokken. Wat volgens mij belangrijk is in zo'n project of samenwerking, is dat je probeert te begrijpen wat*

andermans perspectief en belang is, en waarom hij iets zus of zo doet of wil. Dat vind ik een soort basis voor samenwerking. Anders kom je niet verder. Die intentieverklaring maakte dat duidelijk. Ik vind het ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid om dat proces aan te sturen. Ik vind het een mijlpaal als dat convenant getekend wordt. Daar zou ik in die zin trots op zijn, dat ik denk dat wij ook een bijdrage hebben geleverd om zo ver te komen.

Naast de *originating* en *interacting ba*, onderscheiden Nonaka en Takeuchi de *exercising ba*, waarin expliciete kennis gebruikt wordt in acties en routines worden overgenomen. Deze ba volgt meestal op de beide andere ba's.

Ik pleit ervoor om het kernactorenoverleg minimaal een formele adviesfunctie te geven voor de Gebiedscommissie. Nu wordt voorgesteld dat ze ons moeten consulteren, maar dat vind ik te makkelijk. Het is een heel specifieke problematiek. In dat kernactorenoverleg zijn partijen vertegenwoordigd die daar verstand van hebben. Die moet je willen horen voordat je ergens een besluit over neemt.

3



Leren van de samenwerking

Binnen hechte teams ontstaat het risico van groupthink. Groupthink is een denkwijze waarin individuen zich bewust of onbewust conformeren aan wat zij denken dat de consensus van de groep is. Hierdoor kan de groep irrationele besluiten nemen die de afzonderlijke individuen nooit zouden nemen. In het KAO lijken de achtergronden van de deelnemers onderscheiden genoeg te zijn om diversiteit aan perspectieven toe te laten. Daarbij is het een persoonlijke kwaliteit van de KAO-leden dat ze het gesprek open houden (zie 2.4). In dit hoofdstuk gaat het over het leren binnen het KAO.

3.1. Leren van procesmatig werken

Zoals uit de netwerkanalyse blijkt, is leren voor SKB en Royal Haskoning een van de doelen van deelname aan het Stedelijk-proces. Voor de overige deelnemers is leren geen doel op zichzelf, maar een neveneffect uit de samenwerking (zie daarvoor 3.2 en 3.3). Voor SKB

bestond het leren uit het kunnen omgaan met lange trajecten waarin er een hele tijd weinig zichtbaars gebeurt. Het levert relatief weinig concreets op in vergelijking met techniekprojecten die rapporten, metingen of ontwerpen voortbrengen.

Maar dit proces levert wél wat op uiteindelijk. We realiseerden ons in het begin dat we het ook moesten loslaten. Je kunt niet alles voorzien. Als het was mislukt, was het ook niet erg geweest. Ik denk dat dit traject echt mooi is, want het is, vergeleken bij andere procesprojecten, echt heel procesmatig. Andere procesprojecten leveren dan toch nog een tool, of een instrument, of een wat hardere methodiek op. En dit was: we zetten er een meneer neer en die meneer gaat iets doen. Het is net als al onze projecten een experiment om te kijken of zo'n aanpak werkt. De aanpak om tot een oplossing te komen voor Polder Stedelijk bestaat vooral uit extra aandacht voor het proces. De methode daarvoor was niet bij aanvang voorhanden.

Je moet er gewoon tijd aan besteden om partijen bij elkaar te krijgen en tot overeenstemming te komen over überhaupt een route. Nog even los van wat je dan precies gaat doen er eerst aandacht aan besteden dat ze mee willen doen. Die aanpak hadden we verder nog niet echt, die hebben we gewoon gaandeweg een beetje ontwikkeld. Gezegd: "Okay, dan gaan we dus bij de partijen langs en kijken waar belangen zitten en visies op mogelijke oplossingen voor knelpunten, op hoe zij tegen de situatie aan kijken, wat standpunten zijn." En dat hebben we gewoon bij alle partijen gedaan. Toen hebben we een knelpuntenanalyse gemaakt en van daaruit hebben we een plan van aanpak opgesteld: "Dan zitten daar de overeenkomsten en tegenstellingen, kunnen we dan van daaruit verder?" Volgens mij hebben we het op die manier gedaan.

3.2. Leren van de integrale aanpak

De doorbraak die het stagnerende proces rond Stedelijk weer openbrak, was de combinatie van sanering en inrichting. Door deze combinatie kwamen verschillende vakdisciplines aan tafel te zitten (zie ook 3.3). De mate waarin betrokkenen ervaringen hadden met een dergelijke aanpak varieert. Daarnaast speelt

een rol dat behalve vakdisciplines ook politiek en communicatie een rol spelen (zie hoofdstuk 4).

- *Dordrecht dacht 'als je nou al deze groeperingen hierover samen laat praten, kom je dan niet tot een betere oplossing?' Dat is het proces dat ze graag wilden. Is het uniek? Dat is de vraag. Dat we verschillende partijen bij elkaar hebben zitten om te praten over de aanpak van een bepaald probleem komt veel voor.*
- *Provincie Zuid-Holland heeft de opgave om dat natuurgebied te realiseren, die sanering doet zich in dezelfde omgeving voor, er zijn afhankelijkheden: wat is logischer dan de samenwerking zoeken? Voor dit soort complexe zaken zul je dit altijd nodig hebben.*
- *In bodemsanering is het heel normaal dat je naar de toekomst kijkt en dat je alle belanghebbenden in principe betreft. Alleen meestal zijn die belangen van anderen zo glashelder dat je daar geen complete commissie voor in het leven hoeft te roepen.*
- *Stedelijk is uniek omdat het in het landelijk gebied is. Dus de aanpak is op zichzelf niet echt uniek, maar dat je een gebied dat absoluut geen dynamiek heeft toch dynamisch weet te maken, in de hoop dat het daardoor gesaneerd*

gaat worden, dát vind ik wel uniek. Deze combinatie in het landelijk gebied is niet zo gebruikelijk.

Een integrale aanpak leidt niet alleen tot een multidisciplinair team, maar ook tot het bijeenbrengen van uiteenlopende belangen. Dit laatste betekent onderhandelen namens, maar ook met de eigen organisatie; binnen die organisaties zoeken de KAO-leden naar mogelijkheden om hun gemeenschappelijke belang te behartigen (zie ook 2.4).

In dat kader is dit een heel mooi proces. Want dan krijg je van die situaties dat je moet onderhandelen. Beetje een groot woord, maar kijken naar wat nou net wel en wat nou net niet kan. Dat staat niet zo keihard in het beleid. Ik vind dat iets net wel acceptabel zou zijn en een ander niet. Dus dit proces dwingt mij om na te denken over wat ik nou acceptabel vind en wat niet. Straks gaan we dit nader afperken, en dan blijkt er hier en daar toch wat verspreiding te zijn. Dan krijg je die moeizame afwegingen: moet je hier geld in stoppen, hoeveel, kan een deel wegnemen überhaupt? En als dan de initiatiefnemende partijen zeggen: "Ja, wij vinden eigenlijk dat het wel kan", dan moet je kijken naar hoe je daar samen uit komt op een voor alle partijen

acceptabele manier. Dat zijn ingewikkelde overwegingen die je op een gegeven moment neemt in overleg met partijen, en waar je later op terug kunt vallen als je weer eens iets vergelijkbaars hebt.

Er is begrip voor de terughoudendheid van sommige partijen, omdat zij financiële risico's lopen. Mochten zij investeren in het gebied, dan past het aan de ene kant niet bij hun organisatie om aansprakelijk te worden gesteld, en aan de andere kant zijn er dan wellicht nutteloze investeringen gedaan. Ook kunnen doelen niet helemaal op elkaar aansluiten. Telkens opnieuw moeten de belangen van de verschillende betrokkenen op elkaar afgestemd worden. Hoewel de belangen niet precies hetzelfde zijn, sluiten ze elkaar niet uit maar vullen ze elkaar aan. Ze zijn politiek van aard, oplossings- en toekomstgericht en gericht op het eigen leren en dat van anderen. Iedereen is bereid aan al deze belangen te werken. Dat betekent dat men ook werkt aan belangen die niet de eigen belangen zijn. Men wil dus meer doen dan waar men in eerste instantie voor is uitgenodigd. Hierdoor ontstaat overlap en een gedeelde denkruimte tussen de kernactoren die aangeduid kan worden met het

Japanees woord 'ma' voor tussenruimte. In deze ma wordt vrijuit onderhandeld en worden de belangen overbrugd. Door hier bewust aandacht aan te schenken, ontstaat een vorm van metadanken die het onderhandelingsproces productiever maakt, omdat eerst van het gemeenschappelijke belang wordt uitgegaan.

Spannend wordt het op het moment dat er straks echte afspraken moeten worden gemaakt, waar geld en verantwoordelijkheid en dergelijke een rol gaan spelen.

Het spannende is hoe je nu die gezamenlijke verantwoordelijkheid die je bent aangegaan met deze samenwerking gaat zetten naast de formele verantwoordelijkheid en betrokkenheid van elke afzonderlijke partij. Op enig moment moet je daarover nadenken, en het is ook goed dat iedereen zich ervan bewust is dat die vraag speelt en ook gesteld gaat worden, maar op dit moment is het belangrijk om ieders expertise in te zetten en dan als kernactoren te komen tot een aanpak van de oplossing voor de materie. En later ga je dan weer een afsprakenkader maken en gaat iedereen weer kijken naar z'n formele verantwoordelijkheid en hoe hij dat moet zien te combineren met een soort collectieve verantwoordelijkheid die we in het kernactorenoverleg met elkaar hebben afgesproken. Het werken aan die

intentieverklaring maakte die verantwoordelijkheden wel gedeeld, maar aan de andere kant zijn er binnen het project scheidslijnen van ieders eigen verantwoordelijkheid. En dat kan wel eens haaks op elkaar staan. Dat is verder ook niet erg. Ieder heeft z'n eigen verantwoordelijkheid en z'n eigen rol, maar hoe kom je vanuit die individuele verantwoordelijkheid naar een soort collectieve verantwoordelijkheid? Hoe zorg je ervoor dat er straks niet allerlei bestuurlijke en formele beletselen en overwegingen zijn die deze stap moeilijk zullen maken?

De verwachting is dat het succes van de samenwerking in deze fase zich zal voortzetten in de volgende fase.



3.3. Leren van de multidisciplinaire samenwerking

3.3.1. Vormen van kennisuitwisseling

Stedelijkpolder is een van de weinige locatieontwikkelingsprojecten waarin bodem en inrichting heel concreet zijn. Dat betekent dat verschillende vakdisciplines met elkaar aan tafel zitten (voor de leesbaarheid hier gepresenteerd als Bodem en Inrichting). Om die reden wordt vakinhoudelijke kennis expliciet gemaakt en uitgewisseld. Dat wordt op verschillende manieren gedaan.

- *Op een goede, eenvoudige manier werden complexe zaken onder het voetlicht gebracht door goede PowerPoint presentaties. Ik vind dat het bureau het heel goed heeft gedaan. Ze wisten dit soort moeilijke dingen te tackelen en hebben niet-specialisten meegenomen in zo'n complexe materie. Als er vragen waren, werd altijd de ruimte geboden. De uitleg was duidelijk. Ik heb daarvan geleerd, ja. Ik vond het op zich heel leuk.*
- *De flora en fauna kun je uitleggen, maar het is beter om op locatie te gaan kijken.*

3.3.2. Probleemdefinities en discoursen

Elke vakdiscipline heeft een eigen opvatting over de ernst van de situatie. Dat heeft uiteraard te maken met het specialisme en de wijze waarop gemeten wordt. Voor Inrichting gaat het om de waarneembare effecten van vervuiling op de bodem.

Vaak kan je toch in de omgeving of aan de planten zien hoe de vervuilingsgraad is. Als de maatregelen uit het verleden niet afdoende zouden zijn geweest, zou het door het vervuilde percolatiewater heel duidelijk overal zichtbaar moeten zijn in de omliggende omgeving. Maar de sloten zien er goed uit, de groene kikkers kwaken. Die zouden dan dood moeten zijn. Of je zou vieze algen moeten zien. Maar het stinkt niet. Het is niet dood. Ik ben wel eens op een gasfabriek geweest waar echt niets, maar dan ook niets groeide. Alleen uit de muren van het gebouw groeiden bomen. Dan is daar echt iets aan de hand. Dat is bij Stedelijk niet. Daar is het overal groen, waterplasjes. Er lopen koeien rond. Het is een heel mooi gebied. Je moet je gewoon een heuvelachtig landschap tussen rivieren voorstellen.

Voor Bodem gaat het om vervuiling *in* de bodem. Om die te meten zijn vroeger theoretische modellen gebruikt aan de hand waarvan de stort als ‘ernstig en urgent te saneren’ werd verklaard. Maar steeds meer vindt ook empirisch onderzoek plaats. Daarbij gaat het niet meer om de stort als geïsoleerd probleem, maar om de vraag of de omgeving last heeft van dat probleem.¹² Er wordt, met andere woorden, gekeken in het veld of er verspreiding plaatsvindt.

Daarnaast is ook sprake van een eigen benaderingswijze van het probleem. De manier waarop een probleem gedefinieerd wordt, hangt volgens Schön¹³ samen met de oplossingsrichting die men kiest. De start van het KAO is gemaakt vanuit Bodem; dit betekent dat de initiële

probleemdefinities uit het bodemdiscours afkomstig zijn. In dat discours wordt de stort gedefinieerd als gevaarlijk (*met een grote boog om de stortplaats heen wandelen, contour om de stortplaats heen tekenen, er de handen niet aan willen branden, de aardappel van zich afschuiven, uit de buurt willen houden*). Hoewel de eerste definities daar vandaan komen, komt vanuit dat domein geen actie om het probleem op te lossen (*er is een tijdlang niks mee gebeurd, alles lag stil, de stort ligt daar maar*).

Er zijn, gegeven de bestaande definities, geen oplossingsrichtingen voor ‘de gevaarlijke stort’. De probleemdefinitie zit in een zelfreferentiële loop die niet binnen diezelfde definitie kan worden opgelost. De vraag om betrokkenheid wordt opgevat als *afschuiven*, wat erop duidt dat het onderwerp in het oude discours zwevend was, dat wil zeggen: het bleef tussen officiële instanties in hangen. Hierdoor ontstond behoefte aan *dynamiek*, aan impulsen die de bestaande situatie *vlot kunnen krijgen* en *los kunnen trekken*. Iemand zal het probleem dat er *ligt* moeten *oppakken*. Als initiatiefnemer heeft Dordrecht dat gedaan door vanuit een integrale aanpak meerdere disciplines te betrekken. Zo wordt een begin gemaakt met het openbreken van het dominante bodemdiscours. Maar

¹² *In de beleidsbrief Bodem (december 2003) staat dat een nauwe afstemming met andere beleidsvelden, waaronder ruimtelijke inrichting, onderdeel is van de nieuwe aanpak. De nieuwe trend in bodemland is om niet vanuit het probleem te beginnen maar vanuit de omgeving, en wel door de vraag te stellen: wie heeft last van de stort?*

¹³ Schön (1979) *Generative metaphor: a perspective on problem-setting in social policy*, in: Ortony (ed.) *Metaphor and Thought*, Cambridge University Press: Cambridge.

voor Bodem is dat discours onder invloed van nieuwe wetenschappelijke inzichten en beleidsveranderingen al veranderd, zonder dat de nieuwe partijen dat weten; zij hanteren als het ware het oude discours en brengen dit dan ook mee naar het overleg. Dit vertraagt de dynamiek. Door uit te gaan van de eigen KAO-situatie, namelijk dat meerdere partijen vanuit verschillende invalshoeken in samenwerking een probleem proberen op te lossen, ontwikkelt zich een nieuw discours, namelijk dat van de stort als gespreksonderwerp: *aan tafel krijgen en houden, erbij zitten en verhaal* zijn indicaties voor de nieuwe visie op de stort, namelijk dat het een onderwerp van onderhandeling is. Het is geen gevaarlijke plek meer, maar een dossier, een onderwerp op een *politieke agenda* en een *verhaal dat moeilijk opgestart kan worden*.

Naast geëigende probleemdefinities heeft elke discipline een eigen jargon. In de interactie met elkaar ontdekt men de eigen vanzelfsprekendheden en daarmee de grenzen van het eigen discours. Rorty¹⁴ noemt dat contingentie,

de toevaligheid van het vocabulaire waarmee we ons uitdrukken en de onvolledigheid die met dat toeval samenhangt. Ironie (dus niet sarcasme of cynisme) is het besef van contingentie, en solidariteit uit zich in de poging om elkaars vocabulaire te leren kennen. In die zin zorgt de multidisciplinaire samenwerking voor eyeopeners. Inrichting leert van Bodem over het nieuwe denken over saneren (men rekt de eigen definitie op door invullingen van buiten toe te laten en ziet daardoor nieuwe oplossingsrichtingen) en Bodem leert de grenzen van het eigen jargon kennen.

Elke keer weer wordt bevestigd dat de dingen die voor mij zo vanzelfsprekend zijn, voor anderen minder vanzelfsprekend zijn. Dat weet je natuurlijk wel, maar elke keer weer wordt bevestigd dat het inderdaad niet zo makkelijk is. Gewoon het jargon rondom sanering alleen al. Is wat we met Stedelijk willen een vorm van saneren of niet? Daar kun je eindeloos over twisten. De een zegt: "Ik vind het pas saneren als de verontreiniging wordt weggenomen, via het grondwater of via een graafmachine." De ander zegt: "Je bent aan het bewegen richting het voldoen aan het saneringsbeleid, dus is het een vorm van saneren." Het zijn best eyeopeners hoe bodemmenen toch

¹⁴ Rorty (1989) *Contingency, irony, and solidarity*, Cambridge University Press.

in het eigen vakgebied en jargonnetje misschien een beetje afdrijven van andere vakgebieden, of gewoon parallel gaan. En het is goed om elke keer te bedenken wat er hier nu eigenlijk gebeurt. In dit geval zou saneren primair kunnen zijn als het alleen om die stort ging, maar met alles wat erbij komt, is saneren al weer bijna secundair, want er zijn meer dingen die hier spelen. Het is goed om je dat te realiseren. Je hebt natuurlijk altijd de neiging je eigen taken voorop te zetten.

Het bodembeleid is pragmatischer geworden. Na Lekkerkerk dacht men dat het om een paar honderd van dergelijke sterk verontreinigde plekken ging. In eerste instantie was het beleid om alles weg te halen. Destijds dacht men dat het een behapbaar probleem was dat door alles af te graven oplosbaar was. Later kwam men erachter dat deze oplossing eigenlijk niet betaalbaar was. Toen werd het beleid vrij rigide: met verontreinigde grond kon men nergens meer terecht; men mocht het zelf niet hebben, maar kon er ook niks mee doen. Vervolgens wordt het beleid soepeler en hoeft de grond niet helemaal weggehaald te worden, mits de contactmogelijkheden worden weggenomen en goed gecontroleerd wordt of aan de verwachting blijft worden voldaan. Mocht de

verontreiniging zich verspreiden, dan moet die alsnog worden weggehaald. Voor Bodem is het nieuwe beleid vanzelfsprekend, maar voor Inrichting is het nieuw.

Bij ons heeft altijd het idee geleefd dat die stortplaats saneren 'opruimen' betekent. Dus de hele stortplaats afgraven. Maar de stort wordt niet afgegraven en in die zin gesaneerd. Het was lang moeilijk voor partijen om te bedenken dat nietsdoen ook een vorm van saneren is, maar volgens de wet, heb ik inmiddels geleerd, noem je het ook saneren als je het laat liggen. Het wordt, in lekentermen, niet afgegraven en afgevoerd waardoor je voor de toekomst zeker weet dat je er geen last meer van hebt. Je laat het liggen. Het is natuurlijk geen kwestie van 'niets doen', maar iets wat voldoet aan het saneringsbeleid. En dan ga je al gauw zeggen dat het een vorm van saneren is. Voor velen is het misschien als verrassing uitgekomen dat er uiteindelijk niet eens zo veel gesaneerd hoeft te worden. Want iedereen denkt 'saneren is weghalen en wegscheppen', terwijl in dit geval saneren gewoon is: laten liggen en alleen monitoren. Dat is even een klik die je moet maken. Ook bij mezelf. Dat maakt Stedelijk voor mij apart. Bij ons is er intern altijd gezegd: "We gaan pas wat doen aan de Polder Stedelijk als die stortplaats gesaneerd is." Dat idee is eigenlijk in de loop

der jaren veranderd. We vragen ons nu af of opruimen wel de meest verstandige oplossing voor deze stortplaats is en of we niet naar een andere oplossing moeten gaan.

Dat de partijen verschillende verwachtingen en noties van elkaars vakdisciplines hadden, maakte het in combinatie met het expliciteren van hun eigen expertise mogelijk tot gedeelde kennis te komen en de hiaten in die kennis zichtbaar te maken.

- Ik heb er extra aandacht voor gevraagd om nog een keer uit te zoeken wat er nu precies gestort is. Of je niks mist. Dat is misschien het voordeel soms, dat je als externe in een proces meedoet waar je eigenlijk helemaal niet zo veel verstand van hebt. Dat is misschien voor anderen ook wel heel goed. Ik zie mezelf vooral als iemand die het proces in zijn volle omvang kritisch bekijkt en probeert vooruit te krijgen, maar ook probeert ontbrekende schakels aandacht te geven of daar aandacht voor te vragen. En dat kan ik doen, denk ik, juist vanwege het feit dat ik daar nog niet tot in alle details in het verleden bij betrokken ben geweest. Dus je kijkt relatief vers naar dat hele verhaal, met je eigen kritische vragen. Hoe kan dat nou? Wat ligt er dan en wat*



moet je daarmee? Ik heb een beetje als niet-ingewijde medewerker slimme vragen gesteld, domme vragen gesteld, ook gewoon om scherp te krijgen waar het nu over gaat.

- *Met een sectorale saneringsaanpak zou je bijvoorbeeld een halve meter grond over die unieke vegetatie heen jagen. Vegetatie weg. Of je gaat de hydrologie aanpassen en er zit ergens net een pleuk waar dan weer unieke vegetatie zit die een bepaalde waterhuishouding nodig heeft. Als ik dat niet weet, kan ik daar natuurlijk geen rekening mee houden. Dan kan het verdwijnen, terwijl het voor anderen waardevol is. Er zijn in een gebied als dit zoveel belangen waar ik eigenlijk geen zicht op heb. En gezien het toekomstige gebruik van die polder, namelijk recreatie- en natuurgebied, is dat van belang. Dus dit is wel één van de inhoudelijk ingewikkelde, maar ook interessantere dingen die erbij zijn. En die pik je weer mee voor een volgende.*

Vakinhoudelijke kennis, de manier waarop de ernst van een situatie wordt ingeschat, een probleem wordt benoemd en kennis inzichtelijk wordt gemaakt, zouden we cultuurkenmerken kunnen noemen. In het KAO zijn de hoofddisciplines Bodem en Inrichting.

Als je kijkt naar die onderscheiden rollen, dan is het heel leuk om die te zien veranderen. In het begin zaten er partijen bij die zeiden: "Dat is een stort en wij gaan op zijn hoogst om die stort heen, maar wij willen niets met die stort." Nu hebben ze de omslag gemaakt naar 'de stort is ook ruimte, en daar kan ook natuur ontwikkeld worden en bovendien, als je het meeneemt kunnen we misschien andere natuur maken'. Dus dat was winst. Maar er was ook winst aan de bodemkant. Een traditionele bodemman ziet alleen maar verontreiniging en dan direct daar achteraan normen, 'dit mag niet'. Bodemmens denken vanuit een vast moreel, normatief kader dat heel sterk bepaald is door de wet en de getallen. Dat is heel lastig in zo'n traject. Want doordat de bodemmens zo normatief zijn, en ook die hele sector en de wetgever, want daar komt het vandaan, gaat de RO'er daar ook in mee, want die denkt onmiddellijk alleen maar 'gif: eng, fout, slecht, gevaarlijk'. Dat komt natuurlijk doordat die bodemsector dat zo heeft neergezet. Terwijl daar wel enige nuance in valt aan te brengen. Als je door Frankrijk aan het fietsen bent, kom je ook wel eens over een pad en dan zie je gewoon een stukje asbest zitten. In Nederland zouden dan alle kranten vol staan en 'moet het afgegraven worden?' en 'eng, eng, eng'. Dat is wel een tikkie overtrokken, vind ik. Laat toch lekker zitten. Het is in Nederland misschien wel

eens wat vérgaand. Ik denk wel eens dat we met z'n allen best met een onsje minder zouden kunnen doen. Met het scherpe onderscheid tussen fysische geografie en ruimtelijke ordening in Nederland worden nog steeds fouten gemaakt. Ik denk zeker dat daar ook een sleutel zit, dat je het uiteindelijk hebt over dezelfde ondergrond en dezelfde ruimte, en niet over twee echt verschillende werelden. Dat bestaat helemaal niet in werkelijkheid.

Doordat de leden al een eerdere belangstelling hebben voor elkaars disciplines of tijdens het KAO daarvan willen leren, wordt de kloof tussen beide culturen overbrugd. De leden zijn niet alleen schakels tussen het KAO en hun organisaties, maar ook als het ware interne schakels tussen hun onderlinge expertises. In de *interacting ba* wordt de geëxpliciteerde kennis gemeenschappelijk gemaakt en gaan de voorheen gescheiden zones van naaste ontwikkeling overlap vertonen. In die gedeelde zone van naaste ontwikkeling moet ruimte zijn voor onderhandeling over definities. Leren is zo een vorm van onderhandelen over betekenisvolle kennis. Door met het inhoudelijke vraagstuk te beginnen, wordt de professionele nieuwsgierigheid gewekt. Door de aanwezigheid van

verschillende disciplines kunnen professionals, die vaak gedreven worden door inhoudelijke interesses, nieuwe kennis opdoen. Expertise in beleid (politiek, juridisch en financieel) en communicatie wordt daardoor meer ondersteunend en dienend aan vakmanschap.

Wanneer beleid en communicatie de boventoon gaan voeren, worden professionals dan ook ongeduldig. Aansluiting bij de intrinsieke motivatie van professionals genereert betrokkenheid bij het vraagstuk: het is een puzzel die men wil oplossen en dat lukt alleen als er samengewerkt wordt. Samen creëren de kernactoren een gemeenschappelijke zone van naaste ontwikkeling voor elkaar, waardoor overlap ontstaat. Wanneer personen het KAO verlaten, bestaat het risico dat kennis en ervaring verloren gaan. De wisseling van personen (zie 2.3) noodzaakt echter tot herhaling, waardoor redundantie binnen het KAO ontstaat.

Redundantie betekent ‘overbodig’, maar is eigenlijk een overlap in kennis en ervaring die kan fungeren als back-up of geheugen van de groep. Op het eerste gezicht lijkt redundantie inefficiënt, maar op langere termijn zorgt herhaling ervoor dat het geheel goed blijft functioneren wanneer één of meer personen weggaan.

4



Agendapunten

De aspecten van inrichting van de polder en sanering van de stortplaats zijn aan elkaar gekoppeld, omdat ze elkaar beïnvloeden. Het gaat dus om een integrale uitwerking. Daardoor stijgt de complexiteit in het project: het maatschappelijk begrip wordt belangrijker omdat er een nieuwe boodschap is en er zijn meer partijen bij betrokken waardoor bestuurlijk draagvlak en de herkomstorganisaties van meer betrokkenen een rol gaan spelen. Naast de integrale aanpak staan dus ook communicatie en het intentieconvenant (zie hoofdstuk 5) op de agenda.

4.1. Stort en onderzoek

Om meer diepgaand op de onderzoekskant in te gaan en in inhoudelijke zin met de materie bezig te zijn, vindt van tijd tot tijd een apart deskundigenoverleg plaats; het KAO houdt zich bezig met proces en beleid. Het beleid is dat de verontreiniging zich niet mag verspreiden.

We zijn helemaal niet zo bang voor stilliggende, immobiele verontreiniging. We zijn bang voor mobiele verontreiniging die zich verspreidt zonder dat wij het zien. Weghalen van vele honderdduizenden kubieke meters is onzinnig, dus wij moeten waarborgen dat het zich niet gaat verspreiden. Je zult moeten zorgen dat het op zijn plaats blijft en dat het niet naar buiten komt. De stort ligt er. Daar is geen twijfel over mogelijk. Daar zit troep en dat staat buiten discussie. Wat je wel kan zeggen, is: “Zorg ervoor dat de troep blijft zitten waar die zit.” Over de saneringsvariant kun je een oordeel hebben, niet over of er wel of geen troep zit.

In het visiedocument is een aantal varianten beschreven met daarbij risico's, maatregelen en scenario's. De nu gekozen variant bestaat uit het monitoren van de verspreiding. Deze variant is goedkoop waardoor - omdat financiën een probleem vormen - een oplossing in zicht komt en de stagnatie van het proces doorbroken is.

Maar in theorie kan elk nieuw onderzoek verspreiding aantonen en daarmee de keuze voor deze variant tenietdoen. Dat zou kunnen betekenen dat aanvullende maatregelen genomen moeten worden of dat een duurdere variant de voorkeur krijgt; hierdoor kan het hele proces opnieuw stagneren. Het KAO ziet zich dan ook geplaagd voor een dilemma: de kracht van de oplossing is tevens haar zwakte. De balans in belangen zorgt ervoor dat er aandacht is voor zowel de kracht als de zwakte, waardoor geen van beide domineert ten koste van de ander.

4.2. Inrichting

De relatie tussen inrichting en stort betekent dat bij natuurontwikkeling rekening moet worden gehouden met de vervuiling. De ingrepen mogen de vervuiling niet mobiel maken en de stort moet voor de monitoringsonderzoeken bereikbaar blijven. Eerst moet van de stort duidelijk zijn wat men ermee wil en pas dan wordt het gebied eromheen betrokken bij de verdere natuurontwikkeling.

Sleuven graven kan, maar dan moet je misschien extra maatregelen nemen ten aanzien van de stortplaats, zodat het water niet aan de haal gaat met de verontreiniging. Dus dat heeft met elkaar te maken. Nu is er een soort stabiliteit ontstaan tussen het water van het stort en de omgeving. Zodra je in de omgeving wat gaat veranderen, gaat er natuurlijk ook met die stabiliteit iets gebeuren. Dus ik zou zeggen: "Doe niet te veel in de omgeving." Om juist nog meer garanties te hebben dat er uiteindelijk in het hele gebied en de stort geen verschuivingen qua waterstromen gaan plaatsvinden. Dus er is nog meer zekerheid als je gewoon helemaal niets met dat gebied eromheen doet. Of weinig.

De stort is dus leidend in de keuze voor de verdere ontwikkeling van het gebied. Bij de inrichting wordt gedacht aan grasland en weidevogelgebied voor dagrecreatie, maar ook aan getijdennatuur.

4.3. Communicatie

Toen de Provincie nog bevoegd gezag was, heeft zij de stort 'ernstig en urgent' genoemd. Dat was op basis van rekenmodellen. Dordrecht, sinds 2003 bevoegd gezag,

heeft een andere benadering gekozen. Er is empirisch onderzoek gedaan naar de verspreiding en die bleek mee te vallen. Hoe de burger mee te krijgen in de opvatting dat het allemaal wel meevalt, is een belangrijke opgave.

- *Publiekelijk heeft die nieuwe boodschap wat commotie gegeven, want het is natuurlijk raar dat de Provincie het eerst 'ernstig en urgent' noemt en dat vervolgens de gemeente als nieuw bevoegd gezag het opnieuw bekijkt en tot de conclusie komt dat het wel ernstig is, maar niet zo erg urgent. Nou, dat zit natuurlijk niet lekker.*
- *Milieu is altijd óf heel positief, óf heel negatief. Dus het is niet iets wat als het eenmaal negatief is, dan bij heel veel mensen plotsklaps heel positief kan uitpakken. Dan zegt men: "Daar klopt iets niet." Dat is moeilijk uit te leggen. Het zit toch tussen de oren. Je gelooft het of je gelooft het niet. Je moet de burger vertrouwen geven in jouw deskundigheid. En hoe organiseer je vertrouwen? Door de wetenschappelijke boodschap, door de onderzoeksboodschap gewoon goed te vertalen naar eenvoudige begrippen en eenvoudig Nederlands. Je moet dat uitleggen.*



Op basis van de onderzoeksresultaten is voor de saneringsvariant van monitoring gekozen. In deze variant blijft de stort liggen. Dat is niet het beeld dat veel mensen hebben bij saneren; ook voor sommige leden van het KAO was dit overigens verrassend (zie 3.1).

Je zet mensen op het verkeerde been als je richting een breder publiek communiceert dat je gaat saneren en ondertussen niks doet. Dat begrijpen mensen niet. Saneren is in de beeldvorming een actief begrip. Mensen verwachten dan dat er iets gaat gebeuren.

In de gekozen saneringsvariant blijft de stort dus onderdeel uitmaken van de natuur. Aan de combinatie van stort in de natuur moeten ongeoefende eindgebruikers wellicht wennen. Het belang van goede beeldvorming en een positief imago wordt gevoeld. De nieuwe boodschap vraagt dus om zorgvuldige communicatie. Binnen het KAO is dat aangepakt door presentaties (Bodem) en een excursie (Inrichting). Het gaat dus om een combinatie van voorlichting (kennis) en beleving (ervaring). Tot nu toe wordt met name gewerkt aan voorlichting, waarbij het positieve aspect, namelijk het ontwikkelen van natuurgebied, benadrukt wordt.



Hoe je het nu aan het publiek vertelt, is heel belangrijk. De communicatie die we hebben gedaan en nog gaan doen, is erop gericht om aan de buitenwereld duidelijk te maken dat je met een goedkopere beheersing het probleem kunt tackelen. Dus de boodschap is: "Je kunt ervoor kiezen de stortplaats niet weg te halen, je kan hem met allerlei maatregelen heel goed beheersen en daar doen we dan extra onderzoek voor." We hopen de gewenste inrichting van de polder als natuur- en recreatiegebied bovenaan te zetten door niet te zeggen: "We zijn bezig met het saneren van de stortplaats", maar: "We zijn bezig met het ontwikkelen van polder in een natuur- en recreatiegebied, dus met iets moois. En met onderzoeken wordt de verspreiding in de gaten gehouden. Mocht het zijn dat er toch wat meer aan de hand is, dat dus toch blijkt dat die verspreiding toe gaat nemen, dan staan er ook maatregelen in de steigers om daar wat aan te doen." Het is belangrijk dat men weet dat die locatie in goede handen is.

Naast voorlichting wordt gedacht aan excursies naar succesvolle voorbeelden en aan de uitnodiging om mee te denken.

Ik denk dat er bij heel veel mensen een vorm van argwaan blijft bestaan. Dat zit misschien heel diep. Ook al heb je nog zo zorgvuldig het proces gedaan, wil je mensen daarvan overtuigen, dan denk ik dat je ze naar een aantal locaties moet brengen die vergelijkbaar zijn en laten zien dat natuur en stort goed samen kunnen gaan. Er is destijds zwaar verontreinigd materiaal gestort in een nu bestemd, fantastisch mooi natuurgebied. Dat is denk ik wel het meest contrasterende, en het is wel het unieke daarvan. Dus je gaat iets positiefs doen met iets wat heel smerig was in het verleden. Kijk op de site van de SP en je ziet allemaal foto's van drums. Dat is het beeld dat bij het publiek leeft. En die vuiligheid, die smerigheid combineren met groen, het mooie, het aantrekkelijke van groen verzoenen met dat verschrikkelijke beeld van gif en drums is misschien het bijzondere in dit proces. Dat je mensen laat zien dat natuur en groen goed samen kunnen gaan met vuil en smerigheid. Het is voor heel veel mensen nog steeds iets vreemds, dat je gewoon kan wonen en recreëren of golven op een vuilnisbelt.

Er zou misschien ook nog een soort inrichtingsplan moeten komen. Een paar schetsontwerpen met eenvoudige of gekke ideeën. Dan kunnen we met elkaar nog eens van gedachten wisselen over wat leuk zou zijn, of wat de toegevoegde waarde aan dit totale project is. Als je wilt dat de burgerij meer betrokken is, dan zou je er zelfs een prijsvraag aan kunnen verbinden. De burgerij was er in het verleden niet of nauwelijks bij betrokken. Laten we ze nu in de eindfase wel meer betrekken.

Tot slot blijkt het van belang dat de leden van het KAO op cruciale momenten hun communicatie op elkaar afstemmen om tot een gezamenlijke boodschap te komen.

4.4 Financiën

De financiën speelden vroeger een belangrijke rol en geld was een grote belemmering. Dordrecht heeft in 2001 een bodemdienstprogramma tot en met 2004 ingediend bij VROM. Polder Stedelijk zat in dat programma. VROM moest dat jaar echter bezuinigen, dus werd er minder geld gegeven. Dat betekende dat er voor de varianten die destijds naar boven kwamen geen budget was. De nu gekozen variant is wel betaalbaar, onder voorwaarde dat de vervuiling zich niet verspreidt. Onzekerheid over

verspreidingsrisico's hangen samen met onzekerheid over financiële risico's.

Het proces loopt nu goed, maar kan elk moment exploderen als het om geld gaat. Niemand heeft er geld voor gereserveerd. Je weet niet precies wat je in handen hebt. Als een partij een potje heeft van honderd miljoen voor Zuid-Holland en vanwege een ongelukkige afspraak die in 2006 is gemaakt in 2010 ineens twintig miljoen moet afstaan voor de sanering, dan heeft die partij een probleem. Dan kunnen ze hun andere beheerafspraken niet meer nakomen. Geen van die organisaties is zo rijk dat ze een enorme financiële buffer hebben. Ze matchen allemaal inkomsten en uitgaven op elkaar en zorgen dat ze genoeg geld hebben voor hun doelstellingen. Dus ik kan me heel goed voorstellen dat participanten die hier een verplichting op hun schouders nemen daar voorzichtig mee zijn.

Dat deze variant de goedkoopste variant is, heeft niet alleen te maken met gebrek aan middelen, maar ook met het ontbreken van draagvlak voor duurdere varianten.

Dat geld hebben we er als gemeenschap niet voor over. Ik vind dat je een hele goede reden moet hebben om het hier en niet aan iets anders uit te geven. Het is geen geld dat anders toch niet gebruikt wordt. Nee, daar kun je hartstikke goede en nuttige sociale dingen voor doen waar de mensen veel meer aan hebben. Als je dat soort geld hieraan wilt uitgeven, dan moet je wel zeker weten dat het nodig is. Maar vanuit de techniek gezien is dat helemaal niet zo. Gevallen als dit zijn feitelijk niet verwijderbaar tegen een realistische prijs. De B.V. Nederland heeft geld. Wij zijn helemaal niet arm. We geven ontzettend veel geld aan luxe dingen uit. Voor een gedeelte is dit ook luxe. Als je op wereldschaal kijkt, dan is waar wij geld aan uitgeven voor het milieu echt super luxe. Besteed dat zo nuttig mogelijk en besteed dat dus niet aan maatregelen tegen iets wat in de praktijk niet plaatsvindt. Dat besef is nog niet zo oud.



5



Het intentieconvenant

Dordrecht wil graag met anderen een saneringsproblematiek koppelen aan een gebiedsproblematiek en heeft daartoe de samenwerking met andere partijen opgezocht. Om richting te geven aan het gezamenlijke proces, is ervoor gekozen een intentieconvenant¹⁵ op te stellen. Het werken aan dit convenant dient meerdere doelen. Ten eerste wordt duidelijk wie de 'echte'

kernactoren zijn; dat zijn de partijen die gaan tekenen. Ten tweede helpt het convenant de leden van het KAO bestuurlijk draagvlak te creëren binnen hun eigen organisaties. Ten derde is het een duidelijke markering van een fase in het proces, waardoor ook agendapunten voor de toekomst helder worden.

5.1. Duidelijkheid

Het was in eerste instantie minder duidelijk waarom een aantal partijen bij het KAO waren betrokken. Het was voor Dordrecht zoeken of ze met de juiste partijen zaten en of alle partijen het intentieconvenant moesten ondertekenen.

- Daarom was de intentieverklaring zo briljant. Die maakte heel duidelijk wie wel en niet kernactor was.
- DLG bijvoorbeeld niet. DLG is in feite geen bestuurlijke partij. Ze hebben geen bestuurlijke verantwoordelijkheid.

¹⁵ *Nederlandse beleidsvorming kent een traditie van krachtige, proactieve centrale interventies, streven naar consensus (met godsdienstige enclaves en belangengroepen van boeren en handelaren) en het bevorderen van zelfsturing door private partijen (Cohen (2000) Ecological Modernisation, Environmental Knowledge and National Character: A Preliminary Analysis of the Netherlands, in: Environmental Politics, 9 (1), 77-106). Vanaf de jaren '80 is sprake van regionalisering. In deze context moet de opkomst van convenanten gezien worden. Dit zijn in feite gentleman's agreements met omschrijvingen van strategieën en verantwoordelijkheden en met een hoog symbolisch karakter (Glasbergen (1998) Partnerships as a Learning Process. Environmental Convenants in the Netherlands, in: Glasbergen (ed.) Co-operative Environmental Governance, Kluwer Academic, 133-156).*

- Milieudienst Zuid-Holland Zuid treedt ook niet op als deelnemer van het intentieconvenant. Is in bestuurlijke zin in feite dan ook geen kernactor. Wij doen deze taken namens burgemeester en wethouder van Dordrecht. Als Dordrecht tekent, dan is dat genoeg. Bovendien kan ik natuurlijk nu niet tekenen dat ik de intentie heb om een plan dat er straks gaat komen goed te vinden. Dat kan ik pas zeggen als ik het plan zie.

DLG en MZHZ zitten wel aan tafel om hun expertise te leveren (daarom zijn ze in hoofdstuk 2 ‘leverancier’ genoemd).

Door het intentieconvenant zijn alle partijen heel duidelijk omschreven: welke rollen, wat doen ze wel, wat doen ze niet, welke betrokkenheid hebben ze?

Dan zie je wel dat partijen weggaan,¹⁶ maar de partijen die blijven, weten ook waarvoor ze blijven en die willen er ook mee verder gaan. Dat vind ik ook heel positief. Staatsbosbeheer hebben gezegd: “Dit zien wij zitten als beheerders.”

¹⁶ Hiermee wordt bedoeld dat DLG uiteindelijk niet het convenant tekent.

Die zie je dan ook enthousiast worden. En die willen dan ook. Misschien had je dat zonder het convenant niet zo expliciet bereikt. Dus dat vind ik toch wel winst. Zo’n traject is er ook voor om dat duidelijk weg te zetten en ook die verantwoordelijkheden en rollen toe te kennen aan deelnemers in die samenwerking. En daar expliciet over te zijn. En vervolgens die verantwoordelijkheid ook te nemen.

Het convenant maakt ook duidelijk waar de hiaten zijn, welke partijen en expertises ontbreken. Daarmee kan in het vervolg rekening worden gehouden.

De keuze voor de saneringsvariant is relatief snel genomen; het opstellen van het convenant heeft daarentegen relatief veel tijd gekost. Daarvoor zijn drie redenen te noemen. Ten eerste was er binnen het KAO weinig expertise in het opstellen van een dergelijk document. Ten tweede moesten de leden hun eigen organisaties voorbereiden op toekomstige betrokkenheid bij een proces waar die organisaties niet bij voorbaat voor geoutilleerd zijn. Vanwege de multidisciplinaire samenwerking heeft het even geduurd voordat er van gemeenschappelijke kennis en expertise sprake was. Daardoor

was het voor de leden soms moeilijk in hun eigen organisatie de boodschap van het KAO te verkondigen. Met name op juridisch vlak werden de grenzen van het beleid gezocht en opgerekt, teneinde overlap te creëren. Nonaka en Takeuchi noemen dit het creëren van een *exercising ba*, waarin de KAO-leden met gezag hun kennis inzetten. Ten derde is een aantal toekomstige discussies naar voren gehaald. Dat het lang geduurd heeft, leidde enerzijds tot ontevredenheid maar anderzijds wordt de winst ervan ook gezien (zie 2.3).

Voor de volgende fase levert het wellicht tijdswinst op, maar tevens is er het besef dat er op de intentie ook een daad moet volgen en dat die daad weer gelijksoortige discussies zal uitlokken.

Op een gegeven ogenblik, ergens aan het einde van het proces, krijg je toch de vraag terug wat ieders formele verantwoordelijkheid is. Daar moeten we binnen het kernactorenoverleg een modus voor vinden. We zijn met z'n allen verantwoordelijk en ik wil ook het mijne doen om Dordrecht verder te helpen, maar onze verantwoordelijkheid, puur formeel juridisch gesproken, is beperkt, althans: die is begrensd.



5.2. Bestuurlijk draagvlak

Dat het intentieconvenant zo veel tijd kostte, kwam onder andere doordat er weliswaar binnen het KAO een gedeeld belang en een gemeenschappelijke visie waren ontstaan, maar de leden hun eigen organisaties daar nog van moesten zien te overtuigen. Het KAO is een ambtelijk orgaan. Op dat niveau wordt een plan uitgewerkt en als de partijen het met elkaar voldoende eens zijn, wordt dat omhoog getild naar het bestuurlijk niveau. Op ambtelijk niveau worden nooit definitieve beslissingen genomen, want die worden op bestuurlijk niveau genomen.

Het is natuurlijk helder dat bestuurders er bij Stedelijk voor moeten willen gaan. Tot en met de staatssecretaris. Uiteindelijk is de intentieverklaring vervaagd. Dus er staat nergens meer dat er gesaneerd gaat worden. Nee, men heeft de intentie om in gezamenlijk overleg tot een goede saneringsoplossing te komen. Allemaal leuk en aardig, maar zo spannend is dat ook weer niet. Dus uiteindelijk is de doelstelling wat afgezwakt. Puur juridisch gesproken stelt het niet zo veel voor. Je kunt je afvragen of het nodig was om daar een convenant voor af te sluiten. Strikt genomen is dat niet zo. Je kunt het proces gewoon

voortzetten zonder die intentieverklaring. Ik bedoel: je kunt ook met z'n allen aan tafel gaan zitten en een rapport schrijven en zeggen: "Hier zijn we het allemaal mee eens." Daarvoor hoeft je niet per se een staatssecretaris te hebben die dat moet ondertekenen. Alleen, het is een bestuurlijk uitgelicht moment om nog eens even goed met elkaar af te spreken waar je aan werkt en duidelijk te maken welke partijen daarin een rol hebben. Je moet de betekenis wat meer bestuurlijk en politiek zien. Een staatssecretaris is natuurlijk wat meer gewicht, waardoor het ook door andere overheden als zwaar wordt beoordeeld.

Bovendien schermt de staatssecretaris het KAO politiek af, waardoor het KAO in de luwte kan opereren. Die luwte heeft het KAO voor zichzelf gecreëerd met het intentieconvenant. Deze is nodig om er een vrijplaats of ma van te maken, waarin de agenda en de kwaliteit van de samenwerking gezamenlijk worden bepaald zonder dat vooraf duidelijk is was de resultaten zijn en hoe de doelen bereikt moeten worden.

5.3. Markering van een fase en afspraken voor de toekomst

Het intentieconvenant heeft duidelijk gemaakt welke rollen en verantwoordelijkheden er zijn, maar markeert ook een moment in een proces waarvan vooraf geen resultaten bekend zijn. Er wordt wel naar een doel toegewerkt, maar de precieze invulling van dat doel wordt gaandeweg het proces pas duidelijk. Concrete tussenresultaten kunnen dan het proces structureren.

Voor mij was niet helemaal duidelijk waarom er nu een intentieverklaring zou moeten komen, maar op zich vind ik het wel een hele goede manier om uiteindelijk een proces te bezegelen en te zeggen: "Je bent in zekere mate ook verantwoordelijk voor dat proces waar je instapt." Het proces heeft af en toe eens zo'n ijkmoment nodig, dat we elkaar ergens toe verplicht hebben en voor een bepaald doel aan het werk zijn. Het gaat mij niet om het convenant, maar om het proces naar het convenant.

Het convenant maakt ook duidelijk wat de resultaten van een proces zijn en dus wat de agendapunten van het vervolg zijn. Zo zijn er nu wel afspraken over het gewenste eindresultaat (inrichting en beheer van het

hele gebied), maar nog niet over de eigendomssituatie en de formele en financiële afspraken rondom dat beheer. Elke fase heeft zijn eigen mogelijkheden, dat wil zeggen: de ene fase bouwt voort op de andere, waarbij uiteraard niet vooraf met zekerheid voorspeld kan worden wat het vervolg is. Door elke fase af te sluiten met een formele afspraak, slinkt het aantal onzekerheden gestaag.

Je moet uiteindelijk aan het werk. Dat convenant is alleen maar om de mensen bij elkaar gekregen te hebben. Dat in ieder geval iedereen ervan weet, iedereen erover gepraat heeft, iedereen zijn zegje erover heeft gedaan. Er is vastgelegd wat iedereen erover gezegd heeft en de neuzen zijn dezelfde richting op gezet. Alleen is er nog geen schop de grond ingegaan. De intentieverklaring is een stap richting beheerconvenant. Wij zijn blij dat er nu een groep partijen is die de intentie hebben om dit op een goede manier op te lossen. En we zijn inhoudelijk verder dan wat er in de intentieverklaring staat, want we zijn al met het vervolg bezig. Maar de intentie is: we gaan dit met z'n allen zo oplossen dat iedereen daar beter van wordt, voor zover dat kan. Dus de intentieverklaring heeft zijn waarde als product, maar we zijn al samen begonnen. We gaan niet blanco verder.

6



Transfer

In hoofdstuk 3 is uitvoerig stilgestaan bij het leren in het KAO. Een belangrijk onderwijskundig vraagstuk is transfer. Hoe kunnen de kennis en vaardigheden die tijdens bijvoorbeeld een cursus zijn opgedaan worden toegepast in de organisatie? De organisatie is immers niet veranderd en biedt geen mogelijkheden om de nieuwe kennis en ervaringen toe te passen. Toegepast op het proces rond Polder Stedelijk: in hoeverre zijn de leden van het KAO in staat hun leerresultaten te benutten in hun eigen organisatie? Hoe overdraagbaar zijn de leerervaringen?

- Ik gebruik wat ik bij Stedelijk aan ervaring heb opgedaan niet zozeer bij andere projecten, maar wel vertel ik erover aan collega's. Dus indirect verspreid ik wel wat ik er geleerd heb, maar ik weet niet wat zij daar dan verder mee doen.
- Je zult dit nooit op een confectiemaniër zo kunnen

inrichten dat wat vanuit één partij wordt bedacht voor andere partijen altijd werkbaar is. Onze samenwerkingsprojecten in verschillende gebieden en met verschillende constellaties lijken per definitie nooit exact op elkaar. Elke situatie is weer anders. In die zin kan het nooit op de automatische piloot. Los van het feit dat het ook gewoon mensenwerk blijft. Dus je hebt wel een bepaalde ervaring in de organisatie, maar je moet hem ook weer ergens anders kunnen toepassen.

In het KAO is een gedeeld discours ontstaan over de stort (zie 3.3). Door het intentieconvenant is het discours ook naar de eigen organisaties gebracht. De nieuwe kennis is verspreid door de ba's te verbinden tot een grotere ruimte; Nonaka en Takeuchi noemen dit de *basho*. Het tekenen van het intentieconvenant is een expressie van die *basho*. De keuze voor een netwerkanalyse neemt niet weg dat er in de praktijk van het KAO geen posities met

bijbehorende belangen zijn. Het leren van het proces behelst ook het balanceren van die belangen. Daarbij moet in de gaten gehouden worden dat de mogelijkheden vaak financieel en juridisch vastliggen. Wat binnen het KAO besloten wordt, is niet automatisch formeel. Wat dat betreft is eerder sprake van een proeftuin dan van een gemandateerd orgaan. Het opschalen van de ba (KAO) naar de basho (organisaties) is een vorm van institutionalisering die nieuwe discourses, zoals het juridische, introduceert. Daarmee treedt formalisering op.

Het KAO kan beschouwd worden als een discursieve praktijk; dat is een context waarin culturele betekenissen worden geproduceerd en geïnterpreteerd. Waar discursieve praktijken elkaar raken, ontstaat wrijving. Dat is het geval in het KAO wanneer herhalingen en daardoor ontstane vertragingen ongeduld oproepen. Het kost tijd en moeite om die productief te maken. Door samen de raakvlakken te onderzoeken, ontstaat overlap (redundantie of interdiscours) zoals in een Venn-diagram. In die overlap ontstaat de specifieke discursieve praktijk van het KAO; de niet-overlappende delen staan voor de organisaties die zij vertegenwoordigen. Een volledige overlap

zal alleen in theorie mogelijk zijn, maar de kernactoren werken wel aan een vergroting van de overlap door in hun eigen organisaties te werken aan draagvlak voor de door hen ontwikkelde boodschap. Een nieuw moment van wrijving ontstaat bij opschaling, wanneer de grens tussen overlap en niet-overlappende delen bereikt wordt.

Wat de kernactoren eigenlijk doen in hun overleg, is het voorbereiden van de omgeving (de elkaar nog niet overlappende delen). Ze bereiden interventies voor die hun omgeving moeten veranderen. De toekomst van die veranderde omgeving halen ze in feite naar het hier en nu van het KAO door multidisciplinair te werken, verantwoordelijkheid voor de gekozen oplossing te delen en van elkaar te leren. Het omgaan met de dubbelzinnigheid en complexiteit van het vraagstuk is een leerproces dat alleen mogelijk is in een multidisciplinair team dat gezamenlijk nieuwe kennis creëert. Alleen de combinatie van leermethoden - het abstracte vertellen (Bodem) en concrete ondergaan (Inrichting) - en de sociale context waarin dat gebeurt, leidt tot een gedeelde zone van naaste ontwikkeling. Hier is sprake van co-creatie van kennis en betekenis.

Voor het succes van de saneringsvariant gaat het nu belangrijk worden dat dit discours met anderen van buiten het KAO en hun organisaties gedeeld gaat worden. Het wordt dus zaak nieuwe partijen in de onderhandeling over de betekenis van de stort te betrekken. Daarmee is in het KAO al geoefend. Daarbij zou niet het streven moeten zijn anderen het discours van het KAO te laten reproduceren; dan zou er immers geen sprake zijn van co-creatie. Binnen het KAO is ervaren dat co-creatie van een interdiscours mogelijk en zelfs wenselijk is in het licht van nieuwe oplossingen en leren; deze ervaring zou leidend moeten zijn voor de toekomst. In het KAO is de toekomst in het hier en nu gehaald door de herhalingen in het proces en de tijd die genomen is om een gezamenlijk geheugen te maken. Dat geheugen zal in de toekomst bruikbaar zijn, want het kan proactief benut worden. Het KAO weerspiegelt bovendien in haar samenstelling de complexiteit van de buitenwereld. Daardoor kan zij op microniveau leren omgaan met die complexiteit zonder hem te reduceren. Eigenlijk heeft het KAO dus op microniveau geoefend met wat op macroniveau te verwachten is. Het KAO zou kunnen putten uit zijn eigen ervaringen in het komen tot een interdiscours en zo het patroon elders herhalen.



Colofon

<i>Auteur/onderzoeker</i>	Floor Basten, Orléon
<i>Vormgeving</i>	Van Lint Vormgeving, Zierikzee
<i>Druk</i>	Quantes, Rijswijk
<i>Fotografie</i>	Chis de Laat

April 2007