



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

**Een win-win aanpak voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken: Een evaluatie van een zestal pilots in het kader van de Integrale Strategie Milieu (ISM) van de provincie Noord-Brabant**  
Graaf, H.J. de

**Citation**

Graaf, H. J. de. (2007). *Een win-win aanpak voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken: Een evaluatie van een zestal pilots in het kader van de Integrale Strategie Milieu (ISM) van de provincie Noord-Brabant*. Leiden: CML Department of Environmental Biology (oud --> CML-CB). Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/14604>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Leiden University Non-exclusive license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/14604>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Universiteit Leiden

# Een win-win aanpak voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken

Een evaluatie van een zestal pilots in het kader van de Integrale Strategie Milieu (ISM) van de provincie Noord-Brabant

Dr. H.J. de Graaf

Mei 2007

CML report 177  
Afdeling Milieubiologie



Centrum voor Milieuwetenschappen Leiden

# Een win-win aanpak voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken

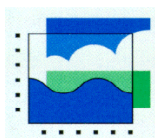
Een evaluatie van een zestal pilots in het kader van de Integrale Strategie Milieu (ISM) van de provincie Noord-Brabant

Dr. H.J. de Graaf (KDO Advies/CML)

**Mei 2007**



H.J. de Graaf  
De Wel 1,  
3451 KG Vleuten



Centrum voor  
Milieuwetenschappen Leiden (CML)

Einsteinweg 2, Postbus 9518  
2300 RA Leiden  
Tel.: 071-5275615

Kopieën zijn als volgt te bestellen:

- Telefoon: 071 71 527 74 70
- Brief: CML. P.O 9518, RA Leiden
- Mail: [eroos@cml.leidenuniv.nl](mailto:eroos@cml.leidenuniv.nl)

ISBN-978-90-5191-156-5

Copyright: Institute of Environmental  
Sciences ( CML), Leiden 2007

# Inhoudsopgave

## Deel I

<b>1</b>	<b>SAMENVATTING AANBEVELINGEN EN CONCLUSIES</b> .....	<b>4</b>
1.1	Inleiding.....	4
1.2	Aanpak van koplopervraagstukken en verwachtingen .....	4
1.3	Doelen van de evaluatie .....	4
1.4	Ervaringen en aanbevelingen: dialooggronden, regie en proces .....	4
1.5	Oppakken van nieuwe vraagstukken .....	6
1.6	Samenvattende conclusies .....	8
<b>2</b>	<b>ALGEMENE BESCHOUWING EN AANBEVELINGEN</b> .....	<b>9</b>
2.1	Het initiatief: van vraagstuk naar een dialoog.....	9
2.2	Verbreding van het initiatief: doel, speelveld, beoogd resultaat en mandaat.....	10
2.3	De stappen in aanpak.....	12
2.4	Procesresultaten .....	12
2.5	Inhoudelijke resultaten.....	13

## Deel II Bijlagen

<b>3</b>	<b>ERVARINGEN MET WIN-WIN BENADERINGEN (MGA)</b> .....	<b>15</b>
3.1	Het initiatief: van vraagstuk naar een dialoog.....	15
3.2	Verbreding van het initiatief: doel, speelveld, beoogd resultaat en mandaat.....	16
3.3	De stappen.....	18
3.4	Procesresultaten .....	20
3.5	Inhoudelijke resultaten.....	22
<b>4</b>	<b>VERANTWOORDING OVER DE AANPAK VAN DE EVALUATIE</b> .....	<b>28</b>
4.1	De aanpak.....	28
4.2	De hulpmiddelen .....	28
<b>5</b>	<b>HET DOEL, SPEELVELD EN SPEL</b> .....	<b>29</b>
5.1	Het doel van de dialoog .....	29
5.2	De dialoog: de rollen en het mandaat .....	29
5.3	Het speelveld .....	29
5.4	Het beoogde inhoudelijke resultaat.....	30
5.5	Start: verbreding van initiatief.....	30
5.6	1 <sup>e</sup> ronde Doelen en voorwaarden op een rij.....	30
5.7	2 <sup>e</sup> ronde Verkennen van kansen voor win-win: (praktijk)voorbeelden.....	30
5.8	3 <sup>e</sup> ronde Actieplan: strategieën voor realisatie.....	31
5.9	4 <sup>e</sup> ronde Uitvoering van actieplan: vervolgtraject .....	31

## 1 SAMENVATTING AANBEVELINGEN EN CONCLUSIES

### 1.1 Inleiding

De Integrale Strategie Milieu (ISM) 2006-2010 van de provincie Noord-Brabant heeft tot doel versterking van de uitvoering van het beleid. Het kent naast een aantal inhoudelijke uitgangspunten ook een gestructureerde werkwijze gericht op het aanpakken van urgente maatschappelijke vraagstukken. Deze werkwijze - de zogenaamde 'Mutual Gains Approach (MGA)' - is gericht op het vinden van passende en breed gedragen oplossingen voor de vraagstukken. Dat kan omdat een MGA werkt vanuit de inbreng van burgers, overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Zo wordt gezorgd voor wederzijds vertrouwen en bereidheid om medeverantwoordelijkheid te nemen bij het in praktijk brengen van de oplossingen.

### 1.2 Aanpak van koplopervraagstukken en verwachtingen

Er is door de provincie gekozen om de MGA toe te passen op zes koplopervraagstukken: Actualisatie grondstoffenbeleid, Eco-efficiency, Juiste bedrijf op de juiste plaats, Biodiversiteit, Duurzaam bouwen en Landbouwontwikkelingsgebieden (LOG's). Uiteindelijk is op de eerste vijf vraagstukken de werkwijze beproefd en een start gemaakt met de zesde. Gemeenschappelijk bij de koplopervraagstukken is dat het startpunt telkens provinciaal is geweest. Dat is terecht met het oog op het toekomstige gebruik van de MGA door de provincie: nieuwe vraagstukken benoemen en oppakken. Het gevolg is wel dat er bij elk vraagstuk telkens twee stappen moeten worden genomen. Een eerste oriënterende dialoogronde om te komen tot operationaliseren van het vraagstuk in een casus. Een tweede waarin de casus zelf centraal staat en wordt opgepakt met een MGA. Door de beperkte doorlooptijd van het totale uitprobeertraject is de reikwijdte van het beoogde resultaat van de MGA's noodzakelijkerwijs ook beperkt geweest en vooral gericht op het vergroten van betrokkenheid, het opbouwen van vertrouwen en het mobiliseren van creativiteit.

### 1.3 Doelen van de evaluatie

De aanpak van de genoemde vraagstukken met een MGA zijn in dit rapport geëvalueerd. Doel daarvan is tweeledig. Enerzijds is het doel om bestuurlijke aanbevelingen te doen over te volgen werkwijze bij het *oppakken* van (nieuwe) vraagstukken met een MGA. Anderzijds om aanbevelingen te doen voor de *toepassing* van de MGA op geselecteerde vraagstukken.

### 1.4 Ervaringen en aanbevelingen: dialoogronden, regie en proces

#### *Nut en noodzaak van twee dialoogronden*

De *eerste dialoog* - het operationaliseren van het vraagstuk - hoeft strikt genomen nog niet het karakter te hebben van een MGA, maar legt daarvoor wel de basis. De dialoog kan een agenda opleveren en ook afspraken over de wijze waarop de agendapunten zijn op te pakken. Het maakt het mogelijk praktische thema's of cases te selecteren die geschikt zijn om met een MGA uit te werken.

Opvallend is dat in deze ronde bij de verschillende vraagstukken vaak naar boven komt dat de partijen het belangrijk vinden om samen verder op te trekken. De dialoog maakt dus niet alleen helder ‘*waaraan*’ gewerkt kan gaan worden, maar ook wordt tevens een basis gelegd voor ‘*de manier waarop*’ men dat zou willen. Zonder meer een belangrijke ervaring omdat het laat zien dat er draagvlak is voor het starten van MGA’s.

Bij de eerste dialoogronde kunnen we dus spreken van een ‘*vertrouwen bouwen benadering*’ om daarna een MGA in te gaan. Ofwel: een *Mutual Trust Approach* als opstart voor een *Mutual Gains Approach*. Het is dus aantrekkelijk om bij nieuwe vraagstukken telkens een eerste oriënterende dialoogronde te houden. Daarbij zijn niet alleen gesprekken een aantrekkelijk middel, ook internetapplicaties blijken hier zeer geschikt.

### *De tweede dialoogronde*

Elk koplopervraagstuk kent ook een *tweede dialoogronde* die gericht is op het vinden van win-win kansen. Belangrijk voor de evaluatie is dat er tussen de vraagstukken grote verschillen zijn in de gekozen vorm, inhoud en werkwijze. Bij sommige was duidelijk sprake van een lopend dialoogtraject waarbij werd aangesloten. Bij andere waren nog keuzen nodig om te komen tot een casus met een MGA uitwerking. De verschillen hebben het mogelijk gemaakt om te proeven aan verschillende vormen van MGA’s zoals een *ruimtelijke benadering* met verschillende *sectoren* en een *productieketenbenadering* met een *ruimtelijke setting*.

De koplopervraagstukken laten zien dat de tweede MGA-dialoog succesvol is als het gaat om het vergroten van betrokkenheid, het opbouwen van vertrouwen en het mobiliseren van creativiteit. In die zin voldoen ze aan de verwachtingen gezien het doel, regie-expertise, middelen en doorlooptijd van de dialoog.

### *Regie en proces*

Door de verschillende vormen van uitwerking van de MGA’s is ook ervaring opgedaan met de regievoering onder verschillende omstandigheden. Ondanks de verschillen is gebleken dat het *formereren en vasthouden* van de dialoogtafels goed mogelijk is. Dus ongeacht of er sprake is van een keten of ruimtelijke insteek, het maken van een agenda of het uitwerken van een case. Zoals gezegd lukt het ook om aan de dialoogtafel de nodige betrokkenheid, vertrouwen en creativiteit te laten ontstaan.

De processen laten ook zien dat belangrijke ingrediënten worden neergelegd voor win-win oplossingen, maar dat de ingrediënten nog niet volledig worden benut. Deels is dat het gevolg van de beperkte doorlooptijd, maar deels ook door de communicatie over en weer tussen het regieteam en de tafel. De tafels zijn bijvoorbeeld wel uitgedaagd om sterkte en zwaktes in beeld te brengen en aan te geven waar men last van heeft, maar in de MGA hoort daar ook bij dat het regieteam:

- de tafel uitdaagt om: zwaktes te vertalen in sterkten, bedreigingen in kansen, deeloplossingen in complete oplossingen;

- de tafel uitnodigt om mogelijk ontbrekende stakeholders op te sporen;
- de tafel vraagt om te reflecteren op de mogelijke effecten van oplossingen aan de sociaal-culturele, economische en ecologische doelen;
- de tafel zichtbaar laat maken wat de stakeholders elkaar in positieve zin te bieden hebben;
- de tafel stimuleert om aan het regieteam of een onafhankelijke innovator te vragen om mee te denken over mogelijke oplossingen.

Deze elementen vinden we wel terug bij de vraagstukken, maar – mede door de tijd – zijn ze beperkt opgepakt. Bij een eventueel vervolg verdient dit aspect meer aandacht.

### *Regieteams voor proces en inhoud*

Kort gezegd werkt de MGA uitstekend om de juiste sfeer te creëren, maar is een aanscherping nodig van de inhoudelijke regierol om krachtig te kunnen doorpakken naar win-win oplossingen. Bij vervolgvraagstukken is het daarom aan te bevelen om te (blijven) werken met regieteams waarin zowel procesmatige als inhoudelijke expertise is samengebracht. Te denken valt aan drie personen die elkaar aanvullen door hun verschillende betrokkenheid bij het vraagstuk, bijvoorbeeld een combinatie van een procesbegeleider, een interne initiatiefnemer betrokken bij het vraagstuk en een externe mede-initiatiefnemer.

De teamleden – met name de interne – kunnen meerdere vraagstukken oppakken om zo kennis en ervaringen tussen vraagstukken uit te wisselen. Doorgetrokken naar de provinciale organisatie pleit dit voor het oprichten van task forces binnen de provincie waarvan de bemensing dwars door de directies en afdelingen heenloopt en die afhankelijk van de vraagstukken betrokken worden bij de regie.

Wanneer voor een dergelijke aanpak wordt gekozen, is het aan te bevelen om de regieteams in hun praktijksetting te coachen en werkende weg te evalueren om zo tot een aanscherping van de inhoudelijke regievoering te komen.

## **1.5 Oppakken van nieuwe vraagstukken**

De provincie heeft de intentie om jaarlijks integrale vraagstukken te benoemen. Op basis van de ervaringen met de koplopervraagstukken wordt voorgesteld om de volgende opzet te volgen.

1. *Provincie neemt initiatief.* Gedeputeerde Staten reiken aan Provinciale Staten een lijst met onderwerpen aan. Elk onderwerp heeft een globale ruimtelijke of sectorale/ketenbegrenzing meegekregen. Dit is nodig om een indruk te geven van de zoekrichting, van het speelveld en van de uit te nodigen dialogoppartijen. De keuze is hier bijvoorbeeld een ruimtelijke begrenzing met alle sectoren of een sector geplaatst in zijn keten en ruimtelijke omgeving.

*Provinciale Stop Go: Provinciale Staten beoordelen of de onderwerpen wel of niet opgepakt worden volgens de MGA-methode.*

2. *Verbreding van het initiatief zowel intern als extern.* Met het vraagstuk in de hand wordt door de provincie gezocht naar mede-initiatiefnemers. Gezamenlijk wordt het onderwerp aangescherpt en verdiept en wordt een startnotitie gemaakt. Van belang is dat hier de kaders voor de discussie en het eindresultaat worden aangegeven. Die gaan over benoemen van relevante gebruikswaarden waaraan aandacht moet worden besteed. Er kan bijvoorbeeld worden geëist dat gekeken moet worden naar het sociaal-culturele, economische en ecologische domein. En dat ook uitspraken worden gedaan over zowel voorraden-, netwerken- als gebruiksdoelen in de verschillende domeinen. De wijze en momenten van betrokkenheid van (leden) van Gedeputeerde en Provinciale Staten worden vastgelegd. Tijdens het proces heeft dit betrekking op de momenten van informeren, deelnemen en creatief meedenken.

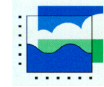
*Provinciale Stop Go. De startnotitie wordt voorgelegd aan Provinciale Staten. 'Go' heeft primair betrekking op de keuze of de provincie het proces wil faciliteren en regisseren. 'Stop' betekent dat de provincie het initiatief bij de andere partijen legt. Deze kunnen besluiten om toch een proces te starten en daar zelf verantwoordelijkheid voor te nemen. Zij kunnen op hun beurt de provincie als organisatie weer uitnodigen om aan tafel plaats te nemen.*

3. *Bepaling van de uitvoeringstrategie.* De provincie regelt de regie van het uitvoeringstraject. Dat wil zeggen dat het ISM-team het initiatief neemt tot het vormen van een regieteam voor een gekozen vraagstuk. In samenwerking met inhoudelijk betrokkenen binnen de provincie regelt zij de ambtelijke begeleiding voor het proces en de inhoudelijke verdieping. Ze vraagt de mede-initiatiefnemer van buiten om zitting te nemen in het regieteam. Eventueel trekt ze een onafhankelijk procesbegeleider aan.

*Provinciale Stop Go. Omdat bestuurlijke ruggesteun belangrijk is voor een succesvol traject, is het aan te bevelen om de feitelijke start van het proces te delen met de Provinciale Staten. Maak dus van de start een markeringspunt waarin nog eens wordt bevestigd met welk doel en mandaat het proces wordt gestart. Het geeft de staten ook de mogelijkheid zich mede verantwoordelijk te voelen voor een goede en krachtige regie en zich te profileren in haar rol.*

4. *De uitvoering.* De eerste stap is het formeren van een dialoogtafel. Daarmee wordt de verantwoordelijkheid voor het inhoudelijke resultaat gelegd bij de tafel, terwijl die van de regie bij de provinciale staten blijft. De groep van stakeholders vormt samen de dialoogtafel. Het resultaat van de dialoog is het resultaat van de tafel, waarbij aan iedereen gevraagd wordt om dat resultaat mee te nemen naar de eigen achterban voor verankering en ter besluitvorming richting vervolgstappen.

*Toetsing. De staten toetsen - net als andere dialoogpartijen - het resultaat aan de eigen wensen en besluiten op basis daarvan eventuele vervolgstappen*



## 1.6 Samenvattende conclusies

Het traject van de koplopervraagstukken heeft laten zien dat partijen zijn te interesseren in een MGA en dat er vertrouwen ontstaat in het aangaan van een gezamenlijke zoektocht naar win-win oplossingen. Het traject schiet nog wat te kort in de inhoudelijke verdieping en sturing. Deels komt dat door de doorlooptijd, maar deels ook door onwennigheid van de regierol.

Bij nieuwe vraagstukken is het essentieel dat het regieteam veel intensiever het proces begeleidt om zo de betrokken partijen op de juiste momenten aan te sporen hun creativiteit in te zetten voor het vinden van kansen. Daarom is het aan te bevelen om te werken met een regieteam met proces- en inhoudelijke expertise vanuit de provincie en een externe mede-initiatiefnemer. Omdat per vraagstuk de externe betrokkenen kunnen verschillen, ligt het organiseren van de regieteams bij de provincie. Dat pleit voor het werken met een kernteam die telkens de regieteams regelt en daarbij gebruik kan maken van task forces voor de daadwerkelijke begeleiding van de MGA's.

Bij het oppakken van nieuwe vraagstukken is het voorstel om de staten de onderwerpen te laten kiezen om vervolgens samen met mede initiatiefnemers een startnotitie te maken en die voor te leggen aan de staten. De staten zijn betrokken bij de regie maar de tafel heeft echter zijn eigen inhoudelijk verantwoordelijkheid tijdens het proces. Aan de dialoogtafels kan de provincie deelnemen als een van de partijen, maar houdt uiteraard de vrijheid om het gezamenlijke resultaat te toetsen aan de eigen wensen en eisen.

## 2 ALGEMENE BESCHOUWING EN AANBEVELINGEN

Zoals hiervoor aangegeven, is er door de provincie gekozen om de MGA toe te passen op zes vraagstukken: Actualisatie grondstoffenbeleid, Eco-efficiency, Juiste bedrijf op de juiste plaats, Biodiversiteit, Duurzaam bouwen en Landbouwwontwikkelingsgebieden. Uiteindelijk is op de eerste vijf vraagstukken de werkwijze beproefd. Voor de zesde – het vraagstuk ‘Stimulering innovatie in Landbouwwontwikkelingsgebieden (LOG’s)’ – is een start gemaakt en hebben meerdere voorbereidende gesprekken plaatsgevonden, maar dit heeft nog onvoldoende resultaat opgeleverd om in deze evaluatie mee te nemen.

Bij de algemene beschouwing in dit hoofdstuk ligt het accent op de lessen die zijn geleerd ten aanzien van het toepassen van de stappen van een MGA met het oog op toekomstige toepassingen. Het geeft daarmee de ingrediënten voor de aanbevelingen en conclusies van hoofdstuk 1. In hoofdstuk 3 (deel II bijlagen) ligt het accent op de MGA aanpak van de vraagstukken en op de ervaringen binnen de verschillende vraagstukken als basis voor de algemene beschouwing.

Van belang voor de algemene beschouwing is dat een MGA wordt gekenmerkt door een duidelijk stappenplan voor het proces en het gewenste inhoudelijke resultaat. In de inhoudelijke uitwerking richt het zich op het in beeld brengen van ieders wensen (‘hoe groot moet de koek zijn’), om vandaar uit te zoeken naar kansen (‘de koek vergroten’) en een gezamenlijke strategie te formuleren om deze ook te benutten (‘de koek bakken en vervolgens verdelen zodat ieder zijn deel krijgt’). Procesmatig gaat het om het nemen van een initiatief om vervolgens via verbreding van het initiatief samen met anderen te zoeken naar kansen en oplossingen voor een vraagstuk (zie hoofdstuk 4 (deel II bijlagen) voor meer informatie over de toegepaste MGA). Voor de beschouwing concentreren we ons daarom op vijf onderwerpen.

### *De aanpak:*

1. Het initiatief: van vraagstuk naar een dialoog
2. De verbreding van initiatief: doel, speelveld, beoogd resultaat en mandaat
3. De stappen in de aanpak

### *Het uitvoeringstraject:*

4. Het proces
5. De inhoud

### 2.1 Het initiatief: van vraagstuk naar een dialoog

Vraagstukken zoals verstedelijking, achteruitgang van biodiversiteit, stagnerend verkeer en vervoer, te veel energiegebruik, achteruitgang van waterkwaliteit kunnen allemaal aanleiding zijn om een dialoog te starten. Het initiatief daartoe kan genomen worden door de provincie of gemeenten, maar evengoed kunnen private organisaties en bedrijven zich hiertoe geroepen voelen. Voor allemaal geldt dezelfde vraag: welke aanpak kiezen we om te komen tot een bevredigend antwoord. Als men wil kiezen voor een MGA-aanpak, dan is de vraag of het vraagstuk zich daar eigenlijk wel toe leent. Is dat het geval, dan zal ook duidelijk moeten worden met welk doel de dialoog wordt gestart en hoe de aanpak zal zijn.

Wanneer de initiatiefnemer hier geen duidelijke keuze maakt, dan dient de regisseur van de dialoog ervoor te zorgen dat de keuze wordt gemaakt in samenspraak met betrokken dialoogpartijen.

Gaan we er van uit dat provincie het initiatief neemt, dan is provinciaal bestuurlijk van belang dat de Staten bij het aanbrengen van thema's of vraagstukken zelf aangeven of ze aansturen op een Brabantbrede dialoog of dat een concrete uitwerking gewenst is voor bijvoorbeeld een locatie of sector. In die zin kunnen zij – als initiatiefnemer – de bandbreedte bepalen. De dialoogtafel zelf kan niet worden bepaald door de Staten, maar wordt bepaald door het onderwerp. Dat is het gegeven wanneer men kiest voor MGA en zijn gemeenschappelijke dialoog.

In het geval dat de Provinciale Staten geselecteerde vraagstukken met een MGA willen laten resulteren in concrete praktische oplossingen, zijn er twee stappen nodig.

- De eerste stap is een vertaalslag om te komen van vraagstuk naar een concreet onderwerp met behulp van onder meer oriëntatie interviews. De zeggenschap van de Provinciale Staten hierover hangt nauw samen met de eventuele financiële toezeggingen om een dialoog ook te faciliteren. In die zin bepalen zij *de keuze* van het speelveld. *De grootte* van het speelveld wordt weer bepaald door het onderwerp en daarmee door de betrokken partijen.
- In de tweede stap staan de belangen van elke stakeholder centraal en ligt de leiding in handen van het regieteam. Provinciaal bestuurlijk heeft dat tot gevolg dat Provinciale Staten mede verantwoordelijk is voor de regie. Tevens kunnen zij als één van de stakeholders deelnemen aan de dialoog en daar hun wensen inbrengen net als de andere stakeholders.

Uiteraard moet het resultaat van deze twee stappen worden teruggekoppeld naar de achterban van alle betrokken partijen. Ieder voor zich stelt dan vast of men tevreden is. De eigen verantwoordelijkheid van Provinciale Staten blijft zo overeind en ze kunnen vanuit hun bevoegdheden de plannen wel of niet accepteren en effectueren (en ook dat geldt voor alle dialoogpartijen binnen de wettelijke kaders). Voor de provincie ligt het voor de hand dat het resultaat integraal wordt beoordeeld naar de verwachte bijdragen aan doelen in alle domeinen (People, Planet, Profit) en lagen<sup>1</sup> (occupatielaag / huidig gebruik, netwerklaag/netwerken en basislaag/voorraden).

## 2.2 Verbreding van het initiatief: doel, speelveld, beoogd resultaat en mandaat

### *Doel*

Met de keuze voor een MGA to negotiation is meteen vastgelegd dat het doel is te komen tot win-win situaties. Het laat echter nog in het midden hoe hoog de lat wordt gelegd. Het accent kan liggen op het stimuleren van een samenwerkingsverband (MGA to cooperation) of in het verlengde daarvan op het

---

<sup>1</sup> Drie lagen: Occupatielaag, Netwerklaag en Basislaag.

creëren van kansen (MGA to creation). De lat ligt het hoogst als het traject is gericht op de realisatie (MGA to realization) en in dat verband op het maken van bindende afspraken (MGA to negotiation). Het gaat hier in feite om MGA's die gekoppeld zijn aan de drie fasen van ontwikkeling:

1. de intentie tot samenwerking
2. de visie en planvorming
3. de realisatie en uitwerking

Elk vraagstuk leent zich in beginsel voor het toepassen van een MGA in elke fase om zo steeds meer de diepte in te gaan. Ter vergelijking: in de Buurtschap IJsselzone Zwolle is de MGA in alle fasen toegepast waarbij het telkens ging om het zorgen voor 'vertrouwen, creativiteit en handelen'. Een verschil tussen deze opeenvolgende fasen is dat het belang van de factor 'onderhandelen' toeneemt. Het paradoxaal van de MGA to negotiation is dat dit bij een zeer succesvolle creatieve fase het echte onderhandelen over het resultaat overbodig maakt. Anders gezegd, een heel goede MGA to Creation zou eigenlijk geen MGA to Negotiation nodig hebben.

### ***Speelveld: tijdshorizon en ruimtelijke horizon***

Een MGA gericht op het vinden van samenwerkingsverbanden vraagt om een bereidheid om vrijuit te spreken over de doelen die men wil bereiken. Daar hoort bij dat men expliciet een ruime tijdshorizon aanneemt om vervolgens in latere stappen van de dialoog in te gaan op de korte termijn kansen en - mogelijkheden. Dat wil zeggen wanneer de toekomstbeelden en mogelijke oplossingen worden vertaald in realisatietrajecten. De ruimtelijke of ketenhorizon daar en tegen vraagt van de regisseur al in een vroeg stadium alle aandacht. Het beperken van het zoekgebied of het weglaten van schakels in de keten kent namelijk het risico dat de dialoogtafel incompleet is en ook dat de oplossingsruimte voor win-win oplossingen te beperkt is.

### ***Beoogd inhoudelijk resultaat***

Van eerdere MGA-toepassingen is bekend dat een beoogd resultaat zowel plannen voor inrichting, beheer/exploitatie als gebruik zou moeten omvatten. Is dat niet het geval, dan is er bij voorbaat sprake van een deeloplossing met alle risico's van afwenteling. Een open dialoog is echter geen garantie dat aan deze eis wordt voldaan. De regisseur zal daarom dit aspect goed in de gaten moeten houden en dat onder de aandacht van de tafel moeten brengen.

### ***Mandaat***

Het gevraagde mandaat is afhankelijk van het beoogde doel: bijvoorbeeld bij een MGA to creation hoeft het mandaat niet verder te gaan dan 'vrijheid van denken'. Bij een MGA to negotiation is ook een besluitmandaat nodig. Daar hoort bij dat ingebrachte oplossingen gezien worden als een gezamenlijk creatief resultaat. Daartegenover staat de bereidheid om het resultaat mee te nemen naar de eigen achterban ter voorbereiding van de feitelijke onderhandelingen: de MGA to negotiation.

## *Algemeen*

In de startfase van de dialoog is het zaak dat de regisseur twee risico's vermijdt. Het eerste is het ontbreken van relevante stakeholders aan de tafel. De regisseur vermijdt dit risico door steeds te toetsen of de relevante stakeholders worden uitgenodigd op basis van het speelveld en niet uitsluitend op basis van het vraagstuk. Het tweede risico is het verwarren van 'te realiseren doelen' en 'gewenste in gang te zetten ontwikkelingen'. De regisseur moet hier voortdurend een helder onderscheid in maken en daarop letten tijdens het proces.

## **2.3 De stappen in aanpak**

Essentie van de MGA is om van een veelheid van ambities, doelen, wensen, middelen, strategieën, vermeende feiten etc. te komen tot kernambities en doelen om vandaar uit oplossingen te zoeken. Dat wil zeggen: van belangen die gaan over doelen en middelen te komen naar kerndoelen en ambities. Om vervolgens de stap te nemen: wat is nodig om de doelen te bereiken en wat heeft een partij aan de ander te bieden. Zo ontstaat inzicht op combinaties en uitruilmogelijkheden. De kern is dus om van individuele middelenbelangen te komen naar collectieve en afgestemde middeleninzet. Deze afpelactie is dus cruciaal en moet door betrokkenen zelf ook als nuttig worden gezien. Bij het oppakken van nieuwe MGA-dialogen doet de regisseur er goed aan om meer aandacht te besteden aan de kerndoelen en de vraag wat betrokkenen elkaar te bieden hebben en van elkaar nodig hebben.

## *Hulpmiddelen*

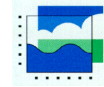
Van regiehulpmiddelen wordt verwacht dat ze aandacht besteden aan de drie P's (kapitalen) en onderscheid maken naar huidig gebruik, netwerkverbanden en de voorraden voor vandaag en morgen. De dialogen laten het nut en de noodzaak van gebruik van regiehulpmiddelen duidelijk zien, maar hulpmiddelen kunnen bij verkeerd gebruik en onvoldoende nazorg ook de verkeerde kant opsturen.

Wat betreft de hulpmiddelen zijn **SWOT**-analyses goed bruikbaar mits de procesbegeleider er op toeziet dat zwakten en bedreigingen in dialoog worden omgezet in sterkte en kansen. Dus hoe maak ik van een zwakte een sterkte en hoe van een bedreiging een kans. Deze stap is ook te gebruiken voor het zoeken naar ontbrekende stakeholders vanuit de vraag: 'Zit de zwakste schakel aan tafel en is de bedreiging ook uitgenodigd'.

Bij het uitwerken van vraagstukken in een agenda en werkthema's zijn de **internet**dialogen nuttig gebleken. Ze lijken minder bruikbaar als het gaat om een concrete casus. Een persoonlijk contact wordt bij een casus vaak als stimulerend ervaren. Niet in de laatste plaats omdat het persoonlijke gesprek de stakeholders de ruimte biedt aan te geven wat hun motiveert en bezighoudt. Het internet kan dat maar beperkt vervangen, maar blijft uiteraard wel een belangrijk hulpmiddel voor de informatie-uitwisseling.

## **2.4 Procesresultaten**

De ervaringen met de vraagstukken laten zien dat tafels zijn te formeren, maar ook dat er meer aandacht nodig is voor de samenstelling van de dialogotafel. Er wordt vaak vanuit gegaan dat overheden



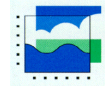
de belangen van burgers en bewoners vertegenwoordigen, terwijl dat niet vanzelfsprekend is en ze dus eigenlijk ook aan tafel horen te zitten.

Voor de regie is verder belangrijk dat meer ondersteuning wordt aangeboden gericht op het helpen bij het oplossen van problemen en het vinden van kansen. Overigens moet daarbij de MGA gepresenteerd worden als hulpmiddel en niet als wondermiddel.

Wanneer de regisseur conclusies trekt ten aanzien van de bereikte consensus, dan is het belangrijk expliciet na te gaan bij de stakeholders hoe breed het draagvlak op dat moment is. Daarin gaat het om zowel het beoordelen van de bijdrage aan de belangen (inhoudelijk) als om de samenstelling van de tafel (proces).

## **2.5 Inhoudelijke resultaten**

Vanuit de regie is meer aandacht nodig voor de volledigheid van de set van doelen. Ze doet er goed aan de doelen en ambities van de tafel in te delen naar onder meer de 3 p's People, Planet en Profit en naar gebruik voor vandaag en voorraden voor morgen. Dat is nodig omdat de regisseur met dit inzicht de dialooggroep kan aansporen de vraag te stellen (en te laten beantwoorden): wat zijn we vergeten en wat moet er dus nog bij? Deze stap is belangrijker naarmate er meer stakeholders zijn die niet aan tafel (willen) zitten. De regisseur moet er voor zorgen dat hun belangen toch worden meegenomen.



## **DEEL II Bijlagen**

### 3 ERVARINGEN MET WIN-WIN BENADERINGEN (MGA)

Bij complexe maatschappelijke vraagstukken zijn verschillende stakeholders betrokken met vaak – op het eerste gezicht – conflicterende belangen, waaronder milieubelangen. Een MGA-aanpak kan kansrijke oplossingen zichtbaar maken. Dat is uitgetoetst bij een zestal koplopervraagstukken. Hoe is dit opgepakt en welke lessen zijn te leren? We gaan in op vijf onderwerpen.

1. Het initiatief: van vraagstuk naar een dialoog
2. De verbreding van initiatief
3. De stappen in de aanpak
4. De procesresultaten
5. De inhoudelijke resultaten

#### 3.1 Het initiatief: van vraagstuk naar een dialoog

*Hoe ga je om met het oppakken van provinciale vraagstukken als een MGA-aanpak hiervoor wenselijk lijkt?*

Vraagstukken kunnen aanleiding zijn voor een partij om een initiatief te starten en het vraagstuk te benaderen met een MGA en de dialoog te starten. Alle dialogen hebben als startpunt een vraagstuk dat door de provincie belangrijk wordt gevonden. De vraagstukken zelf zeggen op zich weinig over het doel, de reikwijdte en aanpak van de MGA. Daaraan moet samen met betrokkenen inhoud worden gegeven en dus begint een MGA-traject met het betrekken van verschillende partijen bij de uitwerking.

Bij de benadering van partijen zijn twee mogelijkheden. De partijen worden uitgenodigd die betrokken zijn bij het vraagstuk ‘wie houdt zich bezig met ontgrondingen’. Of de uitnodiging gaat naar partijen die betrokken zijn bij concrete situaties (plek of sector) waar het vraagstuk speelt ‘wie is betrokken bij het gebied waar ook ontgrondingen plaatsvinden?’ Hoe gaan de dialoogtafels in de koplopervraagstukken hiermee om?

In het vraagstuk Biodiversiteit is, na overleg met partijen, het vraagstuk in een ruimtelijke context geplaatst: een gebiedsontwikkeling. De consequentie is dat de MGA en de casus daarmee niet is gericht op biodiversiteit *sec*, maar op gebiedsontwikkeling met daarin de handen en voeten geven van de gewenste biodiversiteit. Bij Eco-efficiency is het vraagstuk afgebakend door de problematiek rond ‘energiegebruik’ centraal te zetten en van daaruit het thema ‘verlichting’ te kiezen. Daarin is een casus uitgewerkt rond aspecten als investeren, beheren van gebruik. Het vraagstuk van ‘hinderlijke bedrijven’ wordt als eerste stap verbreed naar Juiste bedrijf en juiste plek en vervolgens is daar binnen een gebied als casus gekozen. Actualisatie grondstoffenbeleid is door de provincie in twee stappen geconcretiseerd door vooraf al een tweedeling te maken in secundaire grondstoffen en multifunctioneel ontgronden en daarna deels te werken met cases. Twee dialoogronden zien we ook bij Duurzaam bouwen, hoewel daar niet is gekozen voor een uitwerking aan de hand van een concrete locatie. De stap is daar: van vraagstuk naar thema’s. Dat ligt enigszins voor de hand door de formulering van het vraagstuk: ‘zijn we nog wel op de goede weg en worden alle partijen evenredig betrokken en is er wel

aandacht voor de problematiek'. Dit geeft aanleiding om vooral de aandacht te richten op het proces en het vinden van een nieuwe gezamenlijke aanpak.

### 3.2 Verbreding van het initiatief: doel, speelveld, beoogd resultaat en mandaat

Het feit dat gekozen is voor een Mutual Gains Approach geeft aan dat het doel is te komen tot win-winsituaties. Dit kan resulteren in afspraken over samenwerking en te volgen werkwijze (MGA to cooperation), in het creëren van kansen (MGA to creation) en in de toepassing van oplossingen (MGA to realization). De factor 'onderhandelen' neemt toe in deze reeks en is uiteraard het belangrijkste bij het maken van bindende afspraken (MGA to negotiation). Het eerste type - samenwerking en werkwijze - zien we terug bij bijvoorbeeld Secundaire grondstoffen. Hier is het doel het genereren van ideeën en werkwijzen. Bij Duurzaam bouwen geldt hetzelfde wanneer men op zoek is naar een gemeenschappelijk belang zonder casus.

De dialogosessies laten zien dat een goede doelomschrijving vanuit het vraagstuk niet vanzelf gaat en dat men het risico loopt verkeerde keuzen te maken. Een eerste risico is dat de nadruk komt te liggen op het vraagstuk en niet op het concrete onderwerp waarvoor men dit wil uitwerken. Dit risico is groot wanneer bij de omschrijving van het speelveld de stakeholders ontbreken die indirect betrokken zijn bij het vraagstuk, maar wel direct bij het onderwerp.

Zo wordt het doel bij Eco-efficiency omschreven als 'gezocht naar mogelijke oplossingsrichtingen voor de beoogde besparing'. Dit past wel bij het vraagstuk, maar niet zonder meer bij de beoogde dialoog. Het moet dus gaan over verlichting en in dat verband de combinatie van besparing en werkomstandigheden (een toetsing aan People, Planet en Profit met aspecten die vooraf worden benoemd door de stakeholders). De gebruikte vragenset bij Secundaire grondstoffen heeft de neiging om zich te concentreren op het probleem en de stakeholders bij dat probleem. Dat kent zijn risico's, omdat het probleem de aanleiding is, maar niet de oplossings- of zoekruimte aangeeft. Ook bij Duurzaam bouwen is dat effect te zien doordat bijvoorbeeld de burgers aan tafel ontbreken. Zitten ze wel aan tafel dan kan daardoor het onderwerp Duurzaam bouwen verschuiven naar bijvoorbeeld 'woonwijk en duurzaamheid'.

Een tweede risico is het verwarren van de problematiek van 'te bereiken doelen en waaraan een gebied (of sector) dan moet voldoen' en 'de gewenste ontwikkelingen omdat te bereiken'. Een MGA is er in de eerste plaats op gericht om gebieds- of sector kwaliteiten te benoemen (wat is nodig om mijn doel te bereiken?). Vandaar uit worden de gewenste ontwikkelingen geschetst met de vragen: hoe kom ik daar en welke afspraken, investeringen etc. zijn nodig?

Bij het vraagstuk Biodiversiteit is men hier zeer expliciet over: 'De MGA en de casus is niet gericht op biodiversiteit maar op gebiedsontwikkeling. En daarbinnen één met relatief veel natuurbelang'. Hieruit blijkt het besef dat een vraagstuk wel een aanleiding is voor een MGA, maar niet het object van dialoog kan zijn. Het gevolg is dat de ambities terecht gaan over de gewenste functie vervulling zoals wonen, genieten, inkomen verdienen. Het gaat nog niet over de ontwikkeling daarnaar toe, dat komt later aan

de orde. Het doel van de dialoog is dan ook ‘een gezamenlijk inhoudelijk inrichting-, beheers en gebruiksplan opstellen’. Om daarna een stap verder te gaan en een actie- en afsprakenplan gericht op ontwikkeling in gang te zetten.

In dit verband is van belang dat een zeer aantrekkelijk resultaat voor iedereen het echte onderhandelen overbodig maakt. Anders gezegd een hele goede ‘MGA to creation’ maakt een ‘MGA to negotiation’ overbodig en kan vervangen worden door een ‘MGA for action’.

### ***Speelveld: tijdshorizon***

De dialoog rond biodiversiteit is een voorbeeld van een vraagstuk naar een gebiedsontwikkeling als casus, waarbij men dus niet kiest voor een tijdshorizon. De stakeholders blijken bij het benoemen van ambities automatisch te kiezen voor het schetsen van een soort gewenst toekomstbeeld. Bij Duurzaam bouwen is de verruiming van de tijdshorizon wel meer expliciet gemaakt door te vragen naar de ideale situatie. Beide nemen dus precies de juiste eerste stap van de MGA.

### ***Speelveld: ruimtelijke en ketenhorizon***

Het vraagstuk Juiste bedrijf, juiste plaats is een goed voorbeeld van het ruimtelijk breder trekken van het speelveld om zo de kans op oplossingen te vergroten. Evenzo wordt met de vertaling van Multifunctionele ontgrondingen naar Ruimtelijke inrichting ruimte gecreëerd voor het vinden van oplossingen. Dit wordt nog eens bevestigd met de latere uitspraak om aan te sturen op een package deal van grote ruimtelijke omvang. Doordat bij Biodiversiteit het vraagstuk wordt geplaatst in het kader van een concreet ontwikkelingsgebied, ontstaan er verschillende verbanden tussen biodiversiteit en ruimtelijke initiatieven in het gebied en dus meer speelruimte. Bij verschillende vraagstukken wordt dus de juiste speelruimte gecreëerd.

Bij Secundaire bouwgrondstoffen wordt gesteld dat schaarste aan bronnen centraal staat en er geen gebrek aan zand is. Deze benadering lijkt de dialoog overbodig te maken. Toch is de dialoog relevant omdat terecht de omgevingseffecten worden meegenomen in de keten en daarbij de effecten van de zandwinning. De betrokkenheid van indirecte stakeholders, zoals bij Duurzaam bouwen en Eco-efficiency, laat zien dat men naar de hele keten moet kijken om zo de kans op oplossingen uit onverwachte hoeken te vergroten.

### ***Beoogd inhoudelijk resultaat***

Bij Multifunctionele ontgrondingen is gefocust op inrichtingsoplossingen. ‘Exploitatie, beheer en gebruik’ wordt niet als beoogd resultaat genoemd. De doelformulering is zelfs -‘logische ruimtelijke inrichting’. Deze inperking levert risico’s op van afwenteling in latere fasen: ‘er is wel ingericht maar er blijkt geen geld voor beheer’. Bij Biodiversiteit geldt deels het zelfde. De ruimtelijke visie op het gebied stond centraal met de vragen als ‘hoe zou een ruimtelijke indeling van het terrein er uit kunnen zien, wat voor soort sfeer dient het gebied uit te dragen en hoe kan het gebied bijdragen aan de biodiversiteit?’ Alleen de laatste vraag verwijst naar beheer en krijgt inhoud door opmerkingen over ‘ecological engineering’. Ook bij Eco-efficiency draait het vooral om inrichting en investering. Bij

Duurzaam bouwen is er eveneens weinig aandacht voor de gebruikaspecten, wellicht mede doordat de burger hier niet aan tafel zat.

### ***Mandaat***

Bij de Multifunctionele ontgrondingen is expliciet aangegeven dat het gaat om een open dialoog ‘alles mag worden gezegd en het resultaat wordt in algemene termen beschreven’. Ook bij Duurzaam bouwen – met zijn inventarisatie van ideeën in een internetsetting – blijkt mandatering geen probleem. Bij het vraagstuk Juiste bedrijf op de juiste plaats is er vooral aandacht voor het gebruik van de resultaten. Deze zijn onder de deelnemers verspreid, met de ‘opdracht’ dat alle deelnemers de resultaten binnen de organisatie aan de bestuurders en/of directie voorleggen.

Omdat het in vrijwel alle gevallen gaat om het vinden van oplossingen, kansen en manieren van werken, lijkt de mandatering geen probleem in het traject van de koplopervraagstukken. Evenmin lijkt dit het geval bij het meenemen van de resultaten naar de achterban.

## **3.3 De stappen**

### ***Welke MGA-stappen werken wel en welke niet?***

Essentie van de Mutual Gains Approach is om van een veelheid van ambities, doelen, wensen en middelen te komen tot kerndoelen om vandaar uit oplossingen te zoeken. Daarbij gaat het om de stap om van individuele belangen te komen tot een collectief wensbeeld en vandaar uit tot afgestemde gezamenlijke middeleninzet. Deze vertaalactie is cruciaal en moet door betrokkenen zelf ook als nuttig worden gezien.

In de dialoogsessies van de koplopers wordt vaak het accent gelegd op de belangen. Nog wat onderbelicht blijven de kerndoelen om vandaar uit naar oplossingen te zoeken. Veel valt op dit punt te leren van de ervaringen met het eco-efficiencyvraagstuk door goede documentatie van de stappen.

*Stap 1 is beschreven als: wat is het probleem, voor wie is het een probleem, wat zijn de feiten, wat speelt er nog meer?*

Een belangrijke stap, maar deze kent ook het risico dat de feiten alleen gaan over technische aspecten en dat feiten over de gebruiker onderbelicht blijven. Er valt ook te focussen op het onderwerp: de verlichting in plaats van het probleem. Dan gaat het over investering, inrichting, beheer én gebruik van kantoorgebouwen en de rol daarbij van verlichting. Om vervolgens de feiten te richten op de ambities van partijen, wat nodig is om die waar te maken en wat daarbij problematisch kan zijn. Deze werkwijze past bij een vervolg gericht op een verdieping van de oplossingen.

*Stap 2 Wie zijn de stakeholders?*

Terecht wordt binnen het vraagstuk aandacht besteed aan verborgen spelers en de externe invloeden of bijzondere omstandigheden. Het vinden van deze spelers en omstandigheden wordt gemakkelijker door

te focus te verleggen van het vraagstuk ‘verlichting’ naar bijvoorbeeld ‘investering, inrichting, beheer en gebruik van kantoorgebouwen’.

### *Stap 3 Wat zijn de belangen van de stakeholder?*

Hier ligt de keus of de focus is ‘waar worden ze in dit probleem beter van?’ of ‘welke wensen hebben ze en worden ze van investering in besparing er beter of slechter van?’. Meer nadruk op het laatste betekent dat de feitendiscussie zich zal richten op wat ieder nodig heeft en wat een ieder te bieden heeft.

### *Stap 4 Bij oplossingsrichtingen is de vraag gesteld ‘hoe kun je de verschillende belangen aan elkaar knopen?’*

Als belangen niet aan elkaar zijn te knopen kan nog steeds de vraag worden gesteld of er toch oplossingen zijn te vinden voor ieders doelen. Als die oplossingen zijn te vinden, dan wijst dat er op dat de facto de belangen toch niet strijdig zijn. Dus door nieuwe creatieve oplossingsrichtingen kunnen belangen hun relevantie verliezen.

Al met al is hiermee aangegeven dat er een goede start is gemaakt. Met een aanvullende ronde en verdere verdieping zijn meer kansen in beeld te brengen.

### ***Wanneer wordt onderhandeld?***

Een ander punt binnen de verschillende vraagstukken is het moment van de onderhandelingen. Soms wordt gedacht dat vanaf het eerste moment de onderhandeling plaats moet vinden. Het is beter eerst aan te sturen op de creatieve fase waarin gezocht wordt naar een oplossing voor iedereen. Deze fase zorgt er dan voor dat de onderhandelingen vergemakkelijkt worden. Heel expliciet komt dit terug in Duurzaam bouwen, waarin onderscheid is gemaakt in: de creatieve, oplossingszoekende fase, de onderhandelingsfase en de besluitvormingsfase.

### ***Wat hebben we elkaar te bieden?***

Wat verder opvalt is dat het in het algemeen ontbreekt aan de vraag aan stakeholders wat ze de ander te bieden hebben en eventueel van de ander nodig hebben. Bij Duurzaam bouwen is wel expliciet gevraagd naar ‘wat u vanuit uw huidige rol kunt bijdragen aan de door u gewenste veranderingen?’. De reactie gaat onder meer over het stimuleren, faciliteren en overtuigen, over politiek draagvlak creëren en financiering regelen. Het geeft daarmee vooral de ingrediënten voor het proces. Een vervolgstap is om ook te vragen wat men inhoudelijk – menskracht, geld en andere middelen – te bieden heeft. De vraag ‘wat is nodig’ is niet expliciet gesteld, maar in feite wel beantwoord met de inventarisatieronde.

### ***Welke hulpmiddelen?***

Bij de verschillende stappen is het gebruik van hulpmiddelen aantrekkelijk. We kennen in dit verband verschillende zoek- en checkinstrumenten die gericht zijn op het bewaken van voldoende breedte in samenstelling van de stakeholdersgroep, hun wensen en belangen en effecten van mogelijke oplossingsrichtingen.

In de dialoogsessies van Juiste bedrijf op de juiste plaats is hiervoor een belangenmatrix gebruikt waarbij de belangen van elke individuele stakeholder in kaart zijn gebracht om een goed overzicht te verkrijgen. Het idee van Juiste bedrijf op juiste plek vraagt echter om een stap waarin belangen vertaald worden in ambities die gaan over de plekken en over de bedrijven. Deze vertaalslag vanuit de matrix is moeilijk tijdens een sessie zelf te maken, omdat voor deze slag nogal wat werk vraagt. De stap is echter wel noodzakelijk, omdat in een belangenopstelling de doelen, middelen en strategieën altijd door elkaar lopen. Zo is het ook hier. Daarom moet er voor het regieteam voldoende tijd beschikbaar zijn om tussen de sessies een uitwerking te geven aan de matrix.

Werken met stellingen (eens / oneens) blijkt ook een handige tussenstap. Het geeft de dialoog van Actualisatie grondstoffenbeleid diepgang. Vooral ‘oneens’ geeft verdieping gericht op ‘wat zijn nu de werkelijke doelen’. Dit kan zichtbaar worden gemaakt door de vraag te stellen: ‘waarom ben je het oneens?’. Een mogelijkheid is ook om door te vragen op: ‘wat is nodig om doelen te bereiken’ (denk aan inrichting beheer, gebruik, geld afspraken) en ‘wat heeft men te bieden als bijdrage aan doelen van anderen?’

Een belangrijke nieuwe faciliteit voor de MGA is de internetdialoog. Het grote voordeel is dat er veel meer partijen kunnen meedoen, terwijl bilaterale gesprekken door tijdinvestering en geld maar beperkt van omvang kunnen zijn. Het is dus een middel voor het verkennen van het speelveld van vraagstukken als opstap om te komen tot een keuze van een onderwerp voor verdieping. In een kort tijdsbestek komt veel informatie boven tafel. Bij Duurzaam bouwen is voor een digitaal hulpmiddel gekozen. Het daarvoor ingezette programma Spilter biedt de mogelijkheid om informatie uit te wisselen, deelbijeenkomsten te houden, etc.

### ***Zijn gespreksronden zinvol?***

Uit de dialogen blijkt het belang van de verschillende gespreksronden. Een eerste ronde blijkt nodig om een vraagstuk handen en voeten te geven. Bij Eco-efficiency was deze ronde zeer nuttig om te komen tot de keuze voor de casus ‘verlichting’. Bij Juiste bedrijf op de juiste plaats was dit belangrijk voor de keuze van een gebied. Bij Duurzaam bouwen is het digitale tweegesprek gebruikt om een aantal thema’s te selecteren voor de digitale dialoog.

## **3.4 Procesresultaten**

### ***Komen en blijven stakeholders ook aan tafel?***

De MGA richt zich op alle stakeholders voor een adequate vergroting van het speelveld. Er moeten partijen aan tafel zitten die doelen kunnen inbrengen in alle domeinen (economisch, sociaal, ecologisch) en lagen (gebruik, netwerk en basisvoorraden). Hoe pakt dat uit?

We zien bij Secundaire bouwgrondstoffen vooral stakeholders in het economische domein. De consument is te zien als vertegenwoordiger van het sociale domein. Gaan we ervan uit dat de overheid staat voor zuinig met grondstoffen omgaan, dan ontbreekt hier nog de groene ecologische kant. Bij Eco-

efficiency is gekozen voor stakeholders uit de keten van kantoorverlichting (van ontwerper tot aan de verkoper), maar ontbraken de gebruikers vooralsnog aan tafel. Denk hierbij aan ARBO-organisaties en vakbonden. De economische stakeholders in Juiste bedrijf op de juiste plaats waren ruim vertegenwoordigd. Gezien de samenstelling is er kennelijk vanuit gegaan dat de overheid alle belangen in andere domeinen naar voren zal brengen. Ten aanzien van behoud bescherming en inzet van basisvoorraden voor alle domeinen (milieuvergunningen) mocht worden verwacht dat die belangen ingebracht worden. Dat is minder vanzelfsprekend bij de belevingsaspecten van recreanten, bewoners, werknemers en burgers, de eindgebruikers van de omgeving. Bij Multifunctionele ontgrondingen waren de BMF en Brabants Landschap niet aanwezig; jammer vanwege de ondervertegenwoordiging van het ecologische domein. De regie moet hier meer aandacht aan besteden. Bij Duurzaam bouwen is gekozen voor het voeren van het debat met experts. Dat suggereert dat de praktijkervaring van de gebruiker geen rol speelt, terwijl deze juist aan het product van het duurzaam bouwen in het dagelijkse leven inhoud moet geven. Hier speelt de vraag ‘kan de gebruiker wel uit de voeten met wat de experts hebben verzonnen’. De duiding dat ook ‘maatschappelijk organisaties erbij worden betrokken’ biedt wel een opening om het gat te vullen, maar blijkt bij de tafel toch nog niet ingevuld.

Doordat burgers veelal niet zijn uitgenodigd wordt er impliciet van uitgegaan dat hun belangen door de overheid worden ingebracht. In het licht van de spanning tussen burger en overheid – ‘is de overheid wel te vertrouwen’ – kan dit een strategische fout zijn. Wellicht is dit bij het inventariseren van de belangen nog niet problematisch, maar bij het zoeken naar oplossingen is het niet zonder risico’s. Toetssteen is hoe deze belangen terug te vinden zijn in belangenmatrices. Kort gezegd zou de regie (procesbegeleiding) dus meer aandacht moeten besteden aan de samenstelling van de groep en de samenstelling dat regelmatig te toetsen aan de domeinen. En ook als groepen niet aan tafel zitten expliciet hun belangen in te (laten) brengen en mee te nemen.

### ***Is er sprake van een gezamenlijk proces?***

Als er sprake is geweest van een gezamenlijk proces, dan is het aantrekkelijk om de stakeholders te vragen dit te onderschrijven. Vaak moet deze proceskwaliteit indirect worden afgeleid. Dat kan door te letten op hoe stakeholders aan tafel aankijken tegen nieuwe tafelgenoten. Pleiten ze daar zelf voor, dan mag dat gezien worden als een belangrijke indicatie voor het gezamenlijk (willen) optreden.

Bij Biodiversiteit wordt door de tafel geconstateerd dat: de sportverenigingen, de bewoners en de individuele boeren uit het gebied of directe omgeving aan tafel moeten zitten. Dat was uiteraard van te voren als regie ook wel duidelijk, maar nu de tafel dit zelf constateert is dat een belangrijk resultaat. Bij Multifunctionele ontgrondingen wordt gesteld dat voor alle partijen geldt: initiatief tonen, andere partijen vroegtijdig erbij betrekken, ook als dit partijen zijn die officieel geen stem hebben. Hiermee wordt de essentie van de MGA omarmd. Ook constateert men unaniem dat men elkaar nodig heeft, dat en het oude denken voorbij is en het nieuwe denken (overleg met meerdere partijen) de enige weg is die begaanbaar is. Bij Duurzaam bouwen blijkt dat men het intensief betrekken van alle partijen op basis van gelijkwaardigheid zeer waardeert. Men voelt zich betrokken bij het vraagstuk en daarmee is er duidelijk sprake van een gezamenlijk proces.

Het starten van een gezamenlijk proces gaat niet vanzelf, maar eenmaal aan tafel blijkt de bereidheid om alle stappen te doorlopen groot. De MGA-methode als zodanig mag niet het startpunt zijn, maar

moet het probleemveld zijn. Zodra er belangstelling is voor een proces kan de methode als natuurlijke stap toegepast worden.

### ***Wordt het resultaat (uit)gedragen?***

Omdat de dialoogtrajecten in deze koplopervraagstukken kort zijn, mag niet worden verwacht dat er veel concrete resultaten zijn te boeken die al meteen worden meegenomen. De vraag concentreert zich daarom vooral op het dragen van het resultaat van de dialoog zelf, ofwel de mate van consensus over het bereikte resultaat aan tafel. Maar ook of gezien de samenstelling van de tafel die consensus houdbaar is.

Biodiversiteit is hier expliciet over. De tafel constateert dat in de ambities geen tegenstrijdigheden zijn te bespeuren. Ook wordt gesproken over gedeelde visie ‘Het gebied zal zo groen en duurzaam mogelijk worden ingericht’. Bij de consensus moet worden bedacht dat ‘bedrijvigheid’ niet aan tafel zat. Daarmee is het lastig om deze consensus als vanzelfsprekend en als gegeven mee te nemen naar een volgende ronde.

## **3.5 Inhoudelijke resultaten**

### ***Worden (alle) wensen op tafel gelegd en meegenomen?***

Er valt veel voor te zeggen om te beginnen met belangen: ‘eerst in de denkwereld van stakeholders blijven’. In de praktijk betekent dit, zoals gezegd, altijd een mengsel van doelen en middelen. Daarna is het nodig om door te pakken naar de essentie: de doelen en wensen en de middelen te laten voor wat ze zijn om vervolgens samen na te gaan wat nodig is voor het bereiken van de doelen: de gezamenlijke middelen.

### ***Wat dragen de hulpmiddelen bij?***

De belangenmatrix van Juiste bedrijf op de juiste plaats is nuttig gebleken, maar geeft niet direct zicht op de kerndoelen. Nemen we ‘inpasbaarheid’ uit de matrix als voorbeeld, dan zit daarin verscholen dat men graag een aantrekkelijke omgeving wil (en daar is niemand tegen). De ander wil een goed plekje voor het bedrijf (daar is best begrip voor). Zo vertaald ontstaat veelal een doelenset die in zichzelf niet strijdig is. Hoewel sociale en ecologische partijen bij het vraagstuk ontbreken, kunnen met een (aangepaste) matrix de sociale en ecologische belangen toch boven tafel komen. Wanneer een aandachtsveld zichtbaar wordt gemaakt, dan nodigt dat uit om er ook iets over te zeggen. Daarom is het handig om de matrix uit te breiden met velden die gaan over bijvoorbeeld ecologische belangen.

### ***Is er getoetst of People-, Planet- en Profitdoelen zijn meegenomen?***

Toetsing aan de People-, Planet- en Profitdoelen vindt maar beperkt plaats. Bij Biodiversiteit gaan de doelen over wonen, natuur en landschap. Doelen op economisch gebied (bedrijvigheid) ontbreken. Bij het Juiste bedrijf op de juiste plaats zijn de belangen wel in matrix gesorteerd, namelijk naar werkgelegenheid, imago en communicatie, procedures vergunningen, groei en ruimte, ontsluiting en logistiek, feitelijke hinder en economische haalbaarheid. We vinden hier de 3P's en lagen wel impliciet terug, maar niet meteen is aan te wijzen wat er ontbreekt. Bij Eco-efficiency wordt wel gekeken naar de drie domeinen door te stellen dat het gaat om meer Profit voor de bedrijven, meer kwaliteit voor de People en met gunstige effecten op Planet. Hier krijgt People dus een zeer expliciete en evenwaardige

plek. Bij Biodiversiteit wordt wel geconstateerd dat bepaalde groepen niet aan tafel zaten, maar dat wordt door de tafel niet omgezet in het zelf noemen van een aantal ambities voor hen. Daardoor is het ook minder vanzelfsprekend de ontbrekende stakeholders alsnog uit te nodigen voor een tweede sessie. In de discussie over de probleemstelling constateert de tafel van ‘Eco-efficiency’ zelf het belang van de gebruiker – de werknemer – terwijl die niet aan tafel zit. Dat biedt de mogelijkheid om vervolgens meer aandacht te besteden aan positieve effecten en eventuele negatieve effecten en wat nodig is om die te voorkomen.

### ***Wat is de rol van de regie (de procesbegeleider)?***

Bij Secundaire bouwgrondstoffen wordt gesteld dat er stakeholders ontbreken en er daarom dus geen garantie is dat hun belangen op een adequate manier zijn meegenomen. Op zich terecht om daar alert op te zijn, maar dat geldt ook voor de situatie waarin ze wel aan tafel zitten. In beide gevallen is er een belangrijke rol voor de regie om voor aanvullingen te zorgen. Bij Multifunctionele ontgravingen wordt geconcludeerd dat ook toekomstwaarden in het geding zijn. Hierbij moet bedacht worden dat de regie ervoor moet zorgen dat de vertegenwoordiger voor het ‘toekomstbelang’ aan tafel zit. Ook bleek dat de BMF en Brabants Landschap niet aan tafel zaten. Gesteld wordt dat ze geïnformeerd worden over conclusies. Beter is het dat de regie zelf aangeeft waar mogelijk de doelen van betrokken organisaties ingebracht moeten worden.

### ***Is er sprake van waardecreatie (‘vergroten van de koek’)?***

Bij Secundaire bouwgrondstoffen is de probleemstelling dat ‘tot op heden het de overheid niet is gelukt een markt voor het hoogwaardig gebruik van granulaat te creëren’. Daarop volgt direct de vraag: ‘Wat is de reden dat de acceptatie van granulaat in de betonindustrie achterblijft bij de wensen en verwachtingen van de overheid?’ Deze snelle overgang gaat voorbij aan de vraag of het probleem van de overheid gedeeld wordt door anderen. Is dat niet het geval, dan is de dialoog niet meer dan een creatieve sessie om oorzaken te achterhalen zonder dat daar de drive aanvast zit om echte win-winsituaties te creëren en te ontdekken. Hoewel de lijst van mogelijke oorzaken zeer uitgebreid is, beperkt die zich door de probleemdefinitie tot het probleem zelf. Omdat het hier gaat om een ketenvraagstuk is de verbreding van het probleemveld een noodzaak om te komen tot een gezamenlijk vraagstuk. Een die uitnodigt om gezamenlijk te worden opgepakt. Die situatie doet zich voor wanneer bijvoorbeeld de overheid knellende regels stelt aan alle partijen in de keten. Een aantrekkelijke aanpak is dan om:

- naar aanleiding van ‘acceptatie van granulaat’ over te gaan op het vraagstuk van ‘productie en gebruik van granulaat’
- betrokken stakeholders en spelers bij granulaat te betrekken
- stakeholders te vragen naar hun ambities
- samen na te gaan wat nodig is om ambities te verwezenlijken
- nagaan welke mogelijke problemen daarbij spelen (hier is de lijst met knelpunten functioneel)
- de vraag te stellen hoe problemen zijn om te zetten in kansen.

Verder wordt er gesteld dat bij ‘de inzet van meer secundair materiaal de zandwinnende geen belang heeft’. Dat klopt vanuit het directe economisch rendement geredeneerd. Of dat altijd zo is, hangt af van de ambities van de stakeholder. Bij het doorvragen op dat gebied blijkt het blikveld toch groter te zijn dan aanvankelijk gedacht. Dit wordt ook in de dialoog geconstateerd wanneer er gesproken wordt over ‘reputatie’ als belang. Opnieuw een argument om van ‘belang’ snel over te gaan naar ‘wensen, doelen en ambities’ en te komen tot een totale set van ambities. Zo worden stakeholders deelgenoot gemaakt van

elkaars ambities en dat stimuleert het nadenken over hoe deze zijn te bereiken. Belangrijkste opening tot win-win is hier het belang van een goed imago. Dit lijkt een probleem dat door een ieder valt op te lossen. Niettemin is er extra voordeel te behalen door samenwerking in de keten.

Het ligt voor de hand dat er beleidsmatig het meest is te bereiken voor de inzet van meer granulaten door beperkingen, voorschriften, certificeringen, overleg, etc. aan deze twee zijden van de keten te entameren. Opvallend hierbij is dat wordt teruggesproken op regels als drijvende kracht van de oplossing en niet op het creëren van omstandigheden die leiden tot voordelen. Eigenlijk wordt hier te snel doorgeschooten naar het kiezen van een strategie zonder de echte kansen te verkennen.

Betonmortelfabrikanten lijken geen direct belang te hebben bij de inzet van secundaire bouwgrondstoffen voor de productie van beton. Dit is een mooi voorbeeld waarin de focus op het bestaande belang de zoektocht naar win-win lijkt te blokkeren. Het belang is er misschien niet, maar men kan een belang creëren. In feite wordt die opening zelf in een adem genoemd, wanneer men stelt dat men er aan moet kunnen verdienen en dat het economische voordeel ten opzichte van de standaardproductie helder moet zijn.

De kernvraag bij Eco-efficiency over 'hoe doorbreek je het probleem van initiële investering' komt voort uit het innovatievraagstuk. Kernvraag is hier eigenlijk: hoe maak je de win-win zichtbaar voor betrokken partijen, zodat ook de gewenste investeringen worden gedaan? Daarbij moet uiteraard afwenteling worden voorkomen. De constatering begint met dat de verhuurder geen belang heeft bij lagere energiekosten als hij wel de investering van de nieuwe installatie voor zijn rekening moet nemen. Je verwacht dan een oplossingsrichting die hiermee samenhangt. Iets als 'Nodig is dus: delen van kosten en risico'. In plaats daarvan wordt gesteld dat het vooral gaat om inzicht, kennis en vertrouwen in de mogelijkheden.

Terecht wordt gesteld om niet te eng te focussen op verlichting, maar breng attractiviteit van de werkplek ook in brede zin onder de aandacht. Het gaat om het welbevinden en dus de productiviteit van de werknemer: hoe verdient de werkgever hier zijn geld snel terug, welke maatregelen reduceren ziekteverzuim etc.? Door aan te geven wat van belang is voor de werknemer wordt het mogelijk om te concentreren op het verknopen van energiebesparing, arbeidsproductiviteit en tevreden werknemers. De vraag is dan hoe je besparing en efficiënte en tevreden werknemers als productpakket bij investering in nieuwe techniek in de markt kan zetten.

De waardecreatie gaat bij Duurzaam bouwen over de vraag of er interessante voorstellen zijn die kansen bieden voor verbetering van methoden. Kenmerkend is dat de inventarisatie primair gericht is op probleeminventarisatie, maar ook dat men daarbij direct doorschiet in de noodzaak van een integrale aanpak en een samenwerking op drie thema's: ervaringen, kennis en beleid. De waarde zit hier in het procesvoorstel. Opnieuw zien we drie kernzaken: i) integraal benaderen en verantwoordelijkheid nemen; ii) toetsingkader gebruiken en er op afrekenen en iii) financiering regelen.

Bij Eco-efficiency wordt als oplossing voorgesteld om 'een blacklist te maken van gemeenten, scholen en instellingen die slordig met energie omspringen'. Bedenk hierbij dat met zo'n insteek de nadruk ligt op een loose-loose situatie. De overall conclusie is dat naast transparantie, inzicht e.d. het vooral moet gaan om package deals in de keten: een combinatie van investerings- en gebruikscontract. De constatering van het bestaan van scheiding van financiële potjes is een belangrijk ingrediënt voor de oplossingsrichting. Verder is het besef belangrijk dat verlichting een productiemiddel is. Dat komt

vanzelf boven tafel wanneer geredeneerd wordt vanuit de wensen van de werknemer en zijn productiviteit.

### ***Zijn er concrete realisatieplannen en -mogelijkheden?***

Bij Actualisatie grondstoffenbeleid is gekozen voor een feitenonderzoek als input. De vraag is hier of het niet beter is om in te steken op een schets van de keten, partijen en mogelijke dwarsverbanden. In die zin zijn scenario's functioneler. Overigens moeten de scenario's niet worden verward met het schetsen van gezamenlijke toekomstbeelden met daarin de ideaalsituatie om van daaruit terugredenerend de acties te verzinnen die ontwikkelingen in de goede richting sturen.

Verder wil men bij Actualisatie grondstoffenbeleid een groter gebied zoeken met mogelijkheden van compensatie en uitruil en een package deal met een grote ruimtelijke omvang. De regie moet hier op toezien dat men niet alleen per aspect zoekt naar verruiming. Als er een ander gebied wordt betrokken bij de oplossingsstrategie, dan moeten de belangen daar ook integraal worden bekeken. Anders bestaat het risico van afwenteling op het andere gebied.

Belangrijk in het vraagstuk is de constatering dat regels geen input zijn. Wensen zijn input, vertrouwen is de basis, en regels zijn de output. Dit uit zich in het besef van 'Vroeger was het eerst regels maken, van bovenaf, vanuit wantrouwen. Nu is het: eerst vertrouwen en overleg, dan pas regels maken, niet om af te dwingen maar om te toetsen, van onderaf'.

Kaders blijven wel nodig, wordt gesteld, maar de vraag is wie deze kaders formuleert. Dit kan eveneens weer het resultaat zijn van dezelfde aanpak maar dan op hogere schaal. Ook wordt gesteld dat 'kennis belangrijk is en de expertise en specialistische kennis van bijvoorbeeld een provincie bewaard moet blijven en optimaal ingezet worden'. De vraag is hoe dit zich verhoudt met het creëren van waarden. Dat blijft nog te veel in het midden.

Er wordt ook een waarschuwing gegeven: 'regels en toetsing en handhaving niet overboord gooien, er moeten waarborgen zijn om de waan van de dag te vermijden en om toekomstige belangen te vertegenwoordigen en om inzichten uit de wetenschap in te brengen op juist niveau'. De rol van de provincie staat niet als zodanig ter discussie. Maar wel helder is dat de rol een andere wordt en dat het krachtenveld, ook in relatie tot bijvoorbeeld gemeenten, anders wordt.

Verandering gaat niet vanzelf wordt gesteld: 'sturing of regulering met name aan de 'bovenkant' en 'onderkant' van de keten is nodig'. Een belangrijk besef, maar de vraag is of betrokken partijen daaraan willen meewerken. Kijken we naar sturing, dan wordt gesteld dat spelers pas gaan investeren als de economische prikkels hen hiertoe dwingen. Opmerkelijk is dat op de mogelijkheden om economisch te sturen niet of nauwelijks wordt ingegaan en er meer accent wordt gelegd op reguleren en klemmen. De bereidheid om zich te laten inklemmen is een mooi procesresultaat, maar toch niet de meest aantrekkelijke optie. Men constateert vervolgens wel dat er groei is in gebruik en welke factoren dat bewerkstelligd, maar het inzicht daarin is niet gebruikt om daar kansen te zoeken.

Op het ordenen van de discussie aan de hand van scenario's wordt vaak teruggegrepen. Het probleem daarbij is dat win-win juist vraagt om trendbreuken en in feite op het creëren van trendbreuken.

Bij de oplossingsrichtingen van Eco-efficiency vinden we maar een beperkte vertaalslag van de conclusies. Te verwachten viel dat constatering 'de scheiding van financiële potjes' vertaald wordt in

'bundelen van potjes en wat daarvoor nodig is'. Van belang daarbij is dat 'verlichting' niet als inkoopkosten moet worden gezien, maar als productiemiddel. De vraag is dan: 'hoe zorg je ervoor dat zo tegen verlichting wordt aangekeken?' De voorgestelde 'gebouw-APK' kan een goede stok achter de deur zijn. In het licht van oplossingen zou daaraan gekoppeld kunnen worden: een advisering over verbeteringen (eventueel gekoppeld aan contractmodellen voor ketenverknoping). Binnen de dialoog wordt wel inhoud gegeven aan oplossingen met de uitwerking van leaseconstructies. Daaraan valt te koppelen: besparing voortijdig verrekenen in investeringen.

De aandachtspunten van 'Juiste bedrijf, juiste plaats' laten zien dat er dwarsverbanden zijn tussen 3 P's (in termen van economisch, sociaal en ecologische aspecten in relatie tot huidig gebruik, netwerken en voorraden). Hier ligt een verantwoordelijkheid van de regio om na te gaan of de aandachtspunten wel breed genoeg zijn. Omdat waarschijnlijk niet getoetst is aan de 3P's ontbreken aandachtspunten die van belang zijn in het imago. De dialoog bij het vraagstuk heeft geleid tot interessante oplossingsrichtingen die duidelijk een meerwaarde hebben voor de bedrijven. Wat in het midden blijft is in welke mate verschillende partijen voordelen hebben bij de voorgesteld maatregelen. Dit zichtbaar maken is nodig vanuit het doel partijen oplossingen te laten meenemen naar hun achterban. Opvallend is dat veel van de oplossingen niet zozeer gaan over de juiste plek maar meer over de manier van op een plek te recht komen.

Na de eerste ronde was het duidelijk dat drie onderling gekoppelde issues de boventoon spelen in 'Juiste bedrijf op de juiste plaats': Ruimte voor bedrijven, Imago en Vergunningen, ofwel de drie tandwielen, waarbij draaien aan de ene gevolgen heeft voor de anderen. Het idee is dat voorstellen vanuit het oogpunt Imago altijd gevolgen hebben voor de beschikbare ruimte die bedrijven (kunnen) krijgen. En goede vergunningen leveren een meer flexibele bedrijfsvoering en een positieve bijdrage aan het imago. Heel duidelijk is geworden dat de drie delen niet afzonderlijk dienen te worden aangepakt. Dat willen de deelnemers bij de inzet van de provincie zeer nadrukkelijk meegeven.

Bij het uitwerken van oplossingsrichtingen binnen de drie aandachtsvelden ligt het voor de hand om de vragen te richten op het zichtbaar maken van de echte doelen. Om vandaar uit de win-win te zoeken.

*Aandachtsveld 1: Imago en werkgelegenheid* Een goed imago is het doel en het belang daarvan is goed aangegeven. Specificatie van het doel vinden we terug in de vraag Welk imago willen Nimby bedrijven hebben? Maar daar hoort dan ook de vraag bij vanuit de andere domeinen: voor welke elementen zijn burgers en natuurbeschermers gevoelig als het gaat om imago?

*Bij aandachtsveld 2: Vergunningen* past dan de vraag: 'welk doel dient de vergunning?' om er zo achter te komen wat het echte maatschappelijke doel is om vervolgens na te gaan hoe dat het best valt te dienen. In plaats daarvan gaat de focus uit naar de manier van vergunningverlening en dus niet naar de mogelijkheid om die (deels) overbodig te maken.

*Bij aandachtsveld 3: ruimte voor bedrijven* geeft de opmerking 'bedrijven verdienen dus ruimte' aan dat het hier gaat om doelen van betrokkenen die te maken hebben met een plek. Ook de vraag 'hoe zorgen we dat ze gewild zijn?' duidt daarop. Het is daarom vreemd dat in de aandachtspunten niet expliciet wordt gevraagd naar de invulling van de plek en naar de wensen vanuit de betrokkenen in de omgeving.

Het ISM team als begeleider van dit vraagstuk (in onder meer de werkgroep Nimby) gaat een zestal concrete resultaten van de dialoogsessies voorleggen aan het bestuur, het College van Gedeputeerde Staten.

1. Koppeling met het innovatieprogramma.



2. Proactief op zoek naar behoefte aan ruimte voor proefnemingen in WM vergunningaanvraag.
3. Onderzoeken van mogelijkheden om tot 1 loket voor gemeente en provincie te komen.
4. Rol voor BOM in vervolg.
5. Structurele aandacht voor imago en communicatiestrategie.
6. Toekennen van (voldoende) ruimte aan Nimby-bedrijven.

Bij Biodiversiteit geeft de stakeholder Focolare met zijn abdij de casus een bijzonder karakter en kansen. Na het bereiken van consensus met een 'MGA over ontwerp van inrichting, beheer en gebruik' is de realisatie vaak een zaak van veel deelprojecten die al snel naast elkaar gaan functioneren. Het is daarom aantrekkelijk om in de realisatiefase een bindend element te hebben om de consensus building als het ware vast te houden. Vaak wordt dan aangestuurd op een buurt-, doe- of bezoekcentrum, een streekhuis, informatiepunt etc. De aanwezigheid van de abdij biedt hier kansen en kan de functie van bindend element vervullen door zijn gemeenschappelijke voorziening. Dus meer dan alleen een strategisch punt, juist ook een tactisch punt in de ontwikkeling.

Belangrijker hier voor het inhoudelijke aspect is dat de visie zich vooralsnog lijkt te beperken tot inrichting. MGA's gericht op ruimtelijke ontwikkeling vraagt van de regie de beheersaspecten mee te nemen. Een gedeelde beheersvisie zorgt ervoor dat commitment wordt opgebouwd voor de financiering daarvan.

Waar zijn de deelnemers het over eens? Centrale vraag is hier of - in tegenstelling tot de visieomschrijving - de punten van overeenkomst gaan over inrichting, beheer en gebruik. En ook of ze zich bewegen in de 3 P's en lagen. Wat betreft de lagen zien we dat ze alle drie aan de orde komen. Bij de 3 P's gaan de punten van overeenstemming zoals verwacht over het sociale en ecologische domein. Bij de inrichting, beheer en gebruik wordt gesteld: 'rekening houden met beheersbaarheidsaspecten.

Uit het resultaat van Duurzaam bouwen is af te leiden dat men bij concrete onderwerpen zich wil richten op bestaande bebouwing plus een integrale benadering met inbreng van bewoners waarbij niet alleen planvorming plaatsvindt rond inrichting maar de uitvoerbaarheid - lees financiering - meteen moet worden geregeld. Dat op zichzelf is een belangrijk resultaat omdat het de basis biedt voor een gezamenlijke aanpak.



## 4 VERANTWOORDING OVER DE AANPAK VAN DE EVALUATIE

Bij de evaluatie gaat het om de vragen die we willen beantwoorden, de aanpak daarbij en hulpmiddelen. Omdat er voor gekozen is vanuit vraagstukken de dialogen te gaan voeren, gaan de vragen zowel over het provinciale bestuurlijke traject van het benoemen van vraagstukken als de aanpak van de MGA zelf. De vragen gaan daarom over:

1. Het initiatief: van vraagstuk naar dialoog
2. De verbreding van het initiatief: doel, speelveld, beoogd resultaat en mandaat
3. De stappen
4. Het proces
5. De inhoud

### 4.1 De aanpak

Per vraagstuk is tussentijds geadviseerd over de te volgen aanpak en aan het eind is een reflectie gegeven. Voor de reflectie zijn de rapportages geanalyseerd en per vraagstuk en onderwerp een reactie gegeven. Vervolgens zijn de reacties gesorteerd naar relevantie voor bovenstaande vragen. Het resultaat daarvan is in afzonderlijke notities vastgelegd en teruggekoppeld naar de trekkers van de dialogen. De ervaringen per vraag zijn met elkaar vergeleken en op basis daarvan zijn aanbevelingen gedaan.

### 4.2 De hulpmiddelen

Voor de reflectie is gebruik gemaakt van de startdocumenten van de vraagstukken, de dialoogverslagen en de nadere toelichting door de vraagstuktrekkers. Voor de toetsing van het proces hebben we gebruik gemaakt van het stappenplan (zie 5). Voor het inhoudelijke een gebruikswaardentabel.

	Domeinen		
	Economisch	Sociaal	Ecologisch
Gebruik:			
	o	o	o
Netwerk			
	o	o	o
Basis			
	o	o	o

De matrix is gebruikt om na te gaan hoe volledig de aanpak is geweest. Dat gaat over: partijen aan tafel, hun wensen, de mogelijkheden voor win-win, het verwachte effect van plannen en de reikwijdte van afspraken.

## **5 HET DOEL, SPEELVELD EN SPEL**

Voor de evaluatie is het nodig een referentie te hebben waarin de aandachtspunten een plek hebben en de gewenste aanpak staat verwoord. Hieronder gaan we daarop in.

### **5.1 Het doel van de dialoog**

Het doel van de dialoog is het zichtbaar maken van kansen om de verschillende doelen van partijen tegelijkertijd te bereiken. Voorgestelde oplossingen, ontwikkelingsrichtingen etc. moeten aansluiten bij de doelen, wensen en mogelijkheden van betrokken partijen. Het gaat dus niet om een idee van de een waar anderen hun zegje over mogen doen, maar om een gezamenlijk voorstel. Voordeel daarvan is dat al in een vroeg stadium rekening valt te houden met elkaars doelen en activiteiten. Er gericht gezocht wordt naar gezamenlijke oplossingen en inzet van middelen om zo tegelijk meerdere doelen te realiseren en eigen ambities te verwezenlijken. Al een eerste stap wordt gezet in de richting van het verankeren van creatieve oplossingen binnen de afzonderlijke partijen.

### **5.2 De dialoog: de rollen en het mandaat**

Van de betrokken deelnemers wordt verwacht dat ze creatief meedenken bij het vinden van kansrijke strategieën (m.b.t. aanpak, projecten en afspraken) die bijdragen aan de doelen. Verder dat ze de achterban – daar waar nodig en mogelijk – op de hoogte stellen van de thema's. Dat ze ook anderen betrekken bij het vinden van creatieve oplossingen of praktijkvoorbeelden daarvan. En dat ze aangeven welke strategieën kansrijk zijn om de voorgestelde oplossingen te verankeren richting eigen achterban (in de praktische activiteiten, in de beleidsformulering en de bestuurlijke sturing).

Van de betrokken deelnemers wordt niet verwacht dat ze elke ambitie van de andere deelnemers onderschrijven. Het is immers aan de partijen zelf of ze willen bijdragen, rekening houden met, zich willen inzetten voor de verzamelde doelen.

Van de regiegroep wordt verwacht dat ze de inbreng van deelnemers serieus neemt en een plaats geeft tijdens het spel. Dat de groep naar vermogen deelnemers ondersteunt in hun voorbereiding en terugkoppeling naar de eigen achterban. Dat ingebrachte oplossingen gezien worden als een gezamenlijk creatief resultaat dat voortkomt uit een inventarisatie van mogelijkheden en kansen.

### **5.3 Het speelveld**

Het beoogde speldeel heeft consequenties voor het speelveld. Binnen een vraagstuk (enge invalshoek) is telkens de vraag welke dwarsverbanden er zijn met andere probleemvelden om zo kansen op afstemming en samenwerking zichtbaar te maken. Daarom is het nodig aan te geven welke ruimtelijke relaties er zijn en welke sector of ketenrelaties er zijn binnen een vraagstuk. Het veld is dus groter dan valt af te leiden van het vraagstuk.

## 5.4 Het beoogde inhoudelijke resultaat

Het beoogde resultaat van de dialoogbijeenkomsten kan zijn een agendavoorstel dat bestaat uit een opsomming van thema's. De uitwerking van thema's kunnen betrekking hebben op bouwstenen voor gemeenschappelijke beleidskaders Brabant breed en/of het benoemen van projecten.

De invalshoek bij de uitwerking kan procesmatig en beleidsmatig zijn in de vorm van aanbevelingen en concrete bouwstenen; ideeën en afspraken. Inhoudelijk kan het gaan om het benoemen van (voorbeeld)projecten waarbinnen de oplossingen, win-win e.d. verder zijn uit te werken.

## 5.5 Start: verbreding van initiatief

Vraag: welke smaken moet de koek hebben?

Doel: bepalen van het speelveld voor de verkenning van kansen.

Regie: het spel begint met het uitnodigen van betrokken partijen (de spelers) en hen te vragen naar hun visie en ambities. Uit de gesprekken en genoemde ambities wordt afgeleid welke doelen partijen zoal belangrijk vinden. Een voorbeeld: uit de ambitie om een bijdrage te leveren aan natuurbeheer vanuit de winning blijkt dat het maatschappelijk doel 'behoud natuur' van belang wordt geacht.

Output: eerste contouren van het speelveld en thema's. Eerste overzicht van doelen die aan de orde zijn. Ideeën over aanpak, rollen en strategieën.

## 5.6 1<sup>e</sup> ronde Doelen en voorwaarden op een rij

Vraag: hoe groot moet de koek zijn?

Doel: benoemen van doelen als input voor de volgende ronde waarin wordt uitgezocht of door een gezamenlijke aanpak alle doelen zijn te realiseren.

Regie: aan partijen wordt gevraagd doelen op een rij te zetten en zo nodig aan te vullen. Vervolgens wordt nagegaan wat nodig is om die doelen te bereiken, even los van de eigen rol daarin (aan welke eisen moet de omgeving voldoen). Voorbeelden: voorzien in de behoefte aan informatie betekent dat informatie moet worden verzameld, die behapbaar en begrijpbaar moet zijn en moet worden aangeboden. Voor het leveren van goed water is een voorwaarde dat er water beschikbaar is van 'goede kwaliteit' en wat is dat dan? Voor behoud van natte natuur moet voldoende water beschikbaar zijn en wanneer is dat nodig? Voor droge voeten moet grondwater op peil worden gehouden en overtollig water afgevoerd en wanneer speelt dat, ect.?

Output: set van doelstellingen en voorwaarden waaraan de omgeving moet voldoen.

## 5.7 2<sup>e</sup> ronde Verkennen van kansen voor win-win: (praktijk)voorbeelden

- Vraag:** hoe groot kan de koek zijn in concrete situaties met de juiste ruimtelijke en sectorale ingrediënten?
- Doel:** bieden van oplossingen die bijdragen aan de doelen en die gezamenlijk zijn op te pakken en voordelen bieden.
- Regie:** vooraf worden de thema's die door de deelnemers zijn ingebracht op een rij gezet; wordt gevraagd voorbeelden aan te leveren van succesvolle uitwerkingen daarvan; worden verzamelde thema's bijeengebracht in een modelcasus. Voorbeelden van thema's met win-win worden prominent neergezet en besproken met als doel om daar inspiratie uit op te doen voor het zoeken naar win-win in andere thema's. Thema's worden in groepen uitgewerkt met als doel praktische oplossingen te formuleren.
- Output:** set van agendapunten (de thema's) met daarin doelen en voorwaarden en mogelijkheden om doelen te combineren.

### **5.8 3<sup>e</sup> ronde Actieplan: strategieën voor realisatie**

- Vraag:** hoe bak je de koek?
- Doel:** per thema de benodigde activiteiten, middelen, afspraken en maatregelen op een rij zetten. Dus aangeven hoe een en ander vroegtijdig op elkaar valt af te stemmen.
- Regie:** vooraf worden uitgewerkte thema's op een rij gezet. Er wordt gevraagd aan deelnemers om daar waar mogelijk een verdere uitwerking te geven. Verder wordt gevraagd na te denken over wat nodig is om de kansen te benutten: benodigde activiteiten, middelen, afspraken en maatregelen. In groepen wordt gewerkt aan de verdere uitwerking hiervan.
- Output:** set van uitgewerkte agendapunten (de thema's) met daarin doelen, voorwaarden, benodigde middelen, maatregelen en afspraken en/of werkwijze.

### **5.9 4<sup>e</sup> ronde Uitvoering van actieplan: vervolgtraject**

- Vraag:** hoe zorg je dat die koek ook gebakken en gegeten wordt?
- Doel:** afspraken over vervolgstappen om agenda te verankeren en verder te brengen.
- Regie:** voorstellen richting betrokken partijen om te komen tot de daadwerkelijke afstemming (de agenda).
- Output:** afsprakenlijst, actielijst en verankeringsstrategie.