Heroriëntatie op gebiedsontwikkeling in de Wijde Biesbosch

Bevindingen en voorstellen n.a.v. de bijeenkomst van de Agendacommissie+ van 20 april 2011

2 mei 2011
rapport 11.233-14.2

Heroriëntatie op gebiedsontwikkeling in de Wijde Biesbosch

Bevindingen en voorstellen n.a.v. de bijeenkomst van de Agendacommissie+ van 20 april 2011

Datum: 2 mei 2011
Kenmerk: 11.233-14.2

In opdracht van:
Gebiedscommissie Wijde Biesbosch
p/a Postbus 90151
5200 MC 's-Hertogenbosch
Contactpersoon: mw. drs. Francis Witmer

Opgesteld namens:
Stichting Regiowaarde
p/a Universiteit van Tilburg
Postbus 90153, 5000 LE Tilburg
www.regiowaarde.nl

Contactpersoon:
ir. Marien Sonneveld
mobiel: 0622 – 94 23 18
e-mail: sonneveld@regiowaarde.nl

Verantwoording

De bijeenkomst voor de Agendacommissie, deze rapportage en de presentatie en vergelijking van de fabel over de pinguïnkolonie zijn namens Stichting Regiowaarde verzorgd door Interactive Consult, adviseurs in regionale ontwikkeling.

Inhoudsopgave

1. Voorwoord 2

2 Terugblik 3

2.1 De essentie van het gebiedsproces 3

2.2 Fabel van de pinguïns 3

2.3 Tussenbalans 4

3. Heroriëntatie 6

3.1 Situatieanalyse 6

3.2 Acht fasen van verandering 7

3.3 Aanbeveling 7

4. Verkenning 9

4.1 Aandachtspunten 9

4.2 Overzicht van verkenningsactiviteiten 9

4.3 Toelichting op verkenningsactiviteiten 11

5. Toekomst 13

5.1 Een andere sturingsfilosofie 13

5.2 Programmatische aanpak 14

5.3 Een mogelijke invulling 15

5.4 Tot slot 16

Bijlage 1: het achtfasenmodel volgens Kotter 17

Schematisch overzicht 17

Handvatten bij de acht fasen 18

1. Voorwoord

De revitalisering van het landelijk gebied is in 2005 in gang gezet om omvangrijke veranderingen te realiseren. Voor de gebiedsontwikkeling is een periode van tien jaar uitgetrokken. Ruwweg de helft daarvan is voorbij. Een goed moment voor een tussenbalans, waar meerdere aanleidingen voor zijn. De meest directe aanleiding is het nieuwe bestuursakkoord van de provincie en de gevolgen van de bezuiniging op overheidsuitgaven. Tegelijkertijd vragen de gebiedspartners zich af voor welke thema's en op welke schaal (subregio's in de Wijde Biesbosch?) men de samenwerking wil voortzetten. En welk platform of organisatiewijze is daarvoor het meest passend?

Op 20 april jl. heeft de Agendacommissie+ (dat wil zeggen: de reguliere Agendacommissie aangevuld met vertegenwoordigers van andere belanghebbenden) zich hierover gebogen. Centraal stonden: helderheid over de huidige situatie en een aanpak voor verkenning van de opgaven voor de komende periode.

Dit rapport schetst de positie waarin gebiedsontwikkeling zich bevindt en bevat ook de constateringen van de Agendacommissie+. Die aandachtspunten zijn in een breder kader geplaatst voor een heroriëntatie op het vervolg van het gebiedsproces. De hoofdlijn is: gebruik de resterende tijd en het budget van 2011 voor weloverwogen beslissingen over (nieuwe?) doelstellingen en de gewenste schaal van samenwerking (gemeente, Biesbosch/Altena en Langstraat, Wijde Biesbosch, West-Brabant?). Voor die verkenning zijn in dit rapport activiteiten voorgesteld, rekeninghoudend met de bevindingen van de Agendacommissie+ en het stappenplan uit de metafoor over een pinguïnkolonie die ook gebruikt is tijdens de bijeenkomst van 20 april jl.

Tot slot geven we een voorstel in overweging voor een wijze van sturing en organisatie van de gebiedsontwikkeling in de komende jaren, die beter past bij de noodzaak van meer initiatief en participatie vanuit het gebied. Het biedt een concrete handreiking, hoewel er ook andere mogelijkheden zijn. In elk geval willen we hiermee het bewust denken en besluiten over het vervolg een impuls geven.

Tilburg, 2 mei 2011

Stichting Regiowaarde
ir. Marien Sonneveld

2 Terugblik

2.1 De essentie van het gebiedsproces

Directe aanleiding voor de bijeenkomst van de Agendacommissie+ vormde de verwachte veranderingen rond de gebieds- en reconstructiecommissies in Brabant. Het nieuwe provinciale bestuursakkoord, de aangekondigde bezuinigingen en een nieuwe indeling van prioritaire gebieden zullen leiden tot andere wijzen van organiseren en financieren van gebiedsprocessen, hoewel het provinciaal bestuur een vitaal platteland nog steeds tot haar verantwoordelijkheid rekent. De eerste contouren worden intussen zichtbaar.

Belangrijker dan een nieuwe gebiedsindeling en de wijze van financiering en organisatie is de vraag: waar draait het allemaal om? Wat waren de aanleiding en doelstellingen van het lopende gebiedsproces? Veranderen die doelen voor de eigen regio, nu Rijk en Provincie andere kaders stellen? Om wie gaat het eigenlijk, wie zijn de "probleemeigenaren" in de regio Wijde Biesbosch? En: hoe kijken de partners in de Gebiedscommissie Wijde Biesbosch naar de maatschappelijke en economische ontwikkelingen in hun regio? Zien zij uit naar voortzetting van (dezelfde?) samenwerking?

Vragen naar de essentie van het lopende gebiedsproces nopen tot een terugblik en een heroriëntatie op wat voor de regio van belang is. Dat behelst meer dan het bediscussiëren, en vaststellen en aanvaarden van (nieuwe) kaders vanuit het provinciaal bestuur. Bij een terugtredende overheid en minder beschikbare publieke middelen komt het vooral aan op initiatief vanuit de regio zelf. Dat vraagt een aansprekende visie en een meer flexibele aanpak dan uitsluitend voortzetting van uitvoering van projecten uit het gebiedsplan van 2005. De wereld en de regionale samenleving zijn sindsdien behoorlijk veranderd. Is het oorspronkelijke gebiedsplan nog steeds de uitdagende stip op de horizon voor de komende jaren? Bieden de uitgangspunten en aannamen van vóór 2005 ook houvast in de gewijzigde context van 2011 en verder? En zijn de gebiedspartners ook in de nieuwe context en met minder provinciale middelen in staat en bereid verder uitvoering te geven aan het oorspronkelijke gebiedsplan? Wellicht is nieuw commitment van alle gebiedspartners nodig. Wie zijn dan de komende jaren de 'trekkers' van verandering?

2.2 Fabel van de pinguïns

Tijdens de bijeenkomst van de Agendacommissie+ is gebruik gemaakt van het boekje "Onze ijsberg smelt!" van Kotter en Rathgeber[1]. Het boekje - dat is toegestuurd naar alle leden van de gebiedscommissie - is een fabel over een pinguïnkolonie, gebaseerd op een boek over leiding geven aan veranderingen[2]. De acht fasen van veranderingsprocessen worden in deze fabel kleurrijk toegelicht en zijn ook heel herkenbaar, inclusief de verschillende rollen en personages. Het biedt goede handvatten voor verkenning van de verschuivingen die in Wijde Biesbosch (regio, gebiedscommissie en bij de partners) plaatsvinden en hoe verandering (ook van de samenwerking) kan bijdragen aan een nieuwe regioagenda, waarin plaats is voor zowel lokale initiatieven en doelen als voor overkoepelende, gezamenlijke regionale en provinciale belangen.

[1] Kotter, J. & H. Rathgeber (2009) *Onze ijsberg smelt!* Uitgeverij Business Contact, Amsterdam
[2] Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston

2.3 Tussenbalans

Naast het nieuwe bestuursakkoord en bijbehorende wijzigingen op provinciaal niveau zijn er ook diverse aanleidingen uit de regio zelf, die nopen tot het maken van een tussenbalans. Halverwege de looptijd van de samenwerking in de Gebiedscommissie Wijde Biesbosch lijkt het enthousiasme van het eerste uur gedoofd. Er doen zich tal van nieuwe ontwikkelingen en situaties voor, waar de partners in de gebiedscommissie verschillende interesses in hebben en verschillende prioriteit aan toekennen. De samenwerking in de gebiedscommissie heeft zeker voordelen gehad; het heeft het netwerk van alle betrokkenen vergroot. Men weet elkaar nu te vinden, heeft inzicht in elkaars belangen en begrip voor elkaars standpunten. Maar de glans is er van af; het zicht op wat partijen onderling bindt, lijkt te verdwijnen. Nog belangrijker is het of "de regio" (bevolking, ondernemers en bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld) haar belangen vertegenwoordigd voelt in dit gebiedsproces. Is het proces niet "verambtelijkt"? Sluiten de activiteiten wel aan bij hun behoeften? Dat is van belang, omdat ontwikkelingsprocessen steeds meer naar het regionale niveau verschuiven en afhankelijker worden van privaat commitment en privaat-publieke samenwerking. Daarom is het goed om een tussenbalans op te maken. Tijdens haar bijeenkomst zijn in de Agendacommissie+ de volgende aandachtspunten genoemd.

Aandachtspunten van de Agendacommissie+ voor een tussenbalans

Inhoudelijk

- Geef een overzicht van de behaalde resultaten tot op heden.
- Welke doelen en activiteiten zijn nog niet gerealiseerd? Kennen we daaraan nog dezelfde betekenis en prioriteit toe?
- Wat zijn de opgaven voor de regio in de komende jaren? Wat zijn de overeenkomsten met de Brabantbrede opgaven?
- Voor de witte vlekken op de conceptkaart van de provincie met de nieuwe gebiedsindeling zullen regio's zelf initiatief moeten/kunnen nemen. Welke regio's betreft het en wat speelt er?

Schaalgrootte

- Op welk schaalniveau spelen welke opgaven voor de toekomst (gemeente, subregio's, geheel Wijde Biesbosch, West-Brabant)?
- Wat zijn provinciale en wat gemeentelijke belangen en verantwoordelijkheden? (Bijvoorbeeld in het kader van de nieuwe Wet ruimtelijke ordening, maar let ook op nieuwe te decentraliseren taken).

Toekomstvisie

- Wat is/wordt de nieuwe toekomstvisie voor onze (sub-)regio, voor zowel enkele (3 – 5) jaren vooruit, als voor een horizon die verder weg is gelegen (10 – 20 jaar)?
- Hoe kunnen we anticiperen op (nieuwe) veranderingen? Daarbij hoort ook: hoe kunnen we verbindingen leggen tussen sectoren en disciplines, bijvoorbeeld tussen ruimtelijke ordening en cultuur, en door toerisme & recreatie te koppelen aan zorg, wonen & welzijn?

Organisatie

- Wat bindt of scheidt ons in de diverse delen van Brabant, West-Brabant, Wijde Biesbosch, e.d.?
- Hoe kunnen we de nieuwe regionalisering van Brabant vormgeven?
- Hoe kunnen we per (deel-)regio het lokale bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld interesseren en mobiliseren ("verleiden") tot initiatief, samenwerking en zelforganisatie?
- En, minstens zo belangrijk, welke handelingsperspectief kunnen we bieden? Hoe kunnen we maatschappelijke initiatieven beter faciliteren, belemmeringen wegnemen e.d.?

In de fabel van de pinguïns uit Onze ijsberg smelt! is het pinguïn Fred die zorgvuldig alle ontwikkelingen op, rondom en onder de ijsberg observeert. Geleidelijk aan ontstond daaruit het zicht op een trend: de ijsberg dreigde te smelten. Toen Fred anderen daarvan deelgenoot wilde maken, lachten zij hem uit. Ze ontkenden en bagatelliseerden het smelten van de ijsberg. Sommige pinguïns, die met een grote mond de publieke opinie wisten te beïnvloeden, bleven Fred hardnekkig tegenspreken. Vele pinguïns konden maar weinig waardering opbrengen voor Fred, die het voortbestaan van hun aangename leventje dreigde te verstoren. Pas na veel moeite vond Fred bij enkelen een luisterend oor (pg. 1 – 16).

Zo dramatisch als bij de pinguïns is de situatie in Wijde Biesbosch niet. Er is juist veel bereikt, zo constateerde de Agendacommissie+. Desondanks is het raadzaam aandachtig na te gaan op welke ijsberg de gebiedspartners in de Wijde Biesbosch zitten. Wat betekenen de maatschappelijke ontwikkelingen voor de regio of deelgebieden daarin? Wat kan zich ontwikkelen tot knelpunten, waar liggen aantrekkelijke kansen?
Er is afgesproken, dat vanuit de ambtelijke ondersteuning een inventarisatie gemaakt gaat worden van wat is bereikt en wat nog niet is gerealiseerd. Successen mag je immers vieren en uitdragen, zodat ook energie behouden blijft of ontstaat voor nieuwe opgaven. Openstaande doelstellingen verdienen een heroverweging op wenselijkheid, haalbaarheid en prioriteit, en kunnen worden meegenomen in een heroriëntatie.

3. Heroriëntatie

3.1 Situatieanalyse

Regionalisering

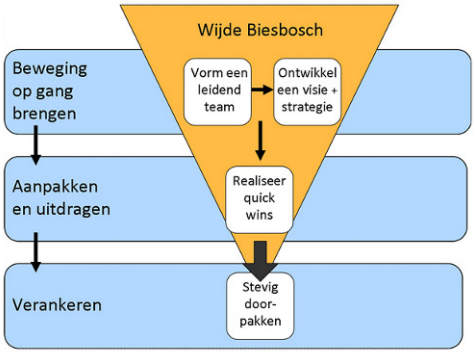
De overtuiging wordt steeds sterker, dat eigen initiatief, burgerparticipatie en zelforganisatie het fundament moeten vormen voor regio-ontwikkeling. Door techniek en mondialisering is de samenleving digitaal bezien steeds meer met elkaar verbonden; fysiek en sociaal zijn we echter steeds meer uit elkaar gegroeid. Daaruit is - naast verdere mondialisering - de trend van regionalisering ontstaan. Een meer integrale aanpak en meer decentrale sturing lijken nu de trend. De regio is het schaalniveau waar alle ontwikkelingen samen komen en waar ook komende jaren belangrijke maatschappelijke veranderingen plaatsvinden. Of het nu gaat om behoud van natuur en landschap, andere perspectieven voor de landbouw, ruimte voor recreatie en woningbouw of oplossing van klimaat- en energieopgaven: de regio blijft de draaischijf.

Dat betekent, dat ook voor vervolg van het gebiedsproces in de Wijde Biesbosch (ongeacht de inhoudelijke koers en de gekozen schaal van samenwerking) een eigen visie vanuit de regio op de gewenste toekomst steeds belangrijker wordt. Rijk en Provincie kunnen en willen niet langer de "lead" nemen. Waar bij start van het revitaliseringsproces de provincie het initiatief nam voor een provinciebrede aanpak, zal zij zich komende jaren richten op thematische en geografische speerpunten. Regio's zijn dus meer dan voorheen aangewezen op eigen (bestuurlijke en maatschappelijke!) kracht, organiserend vermogen en financiering.
Grote valkuil daarbij is, dat men zich concentreert op het "eigen", lokale schaalniveau: niet te hoge ambities (want die moeten met eigen middelen bekostigd worden), zo concreet mogelijke activiteiten en daarmee een focus op een steeds kortere termijn. Het tanend enthousiasme voor samenwerking in regio Wijde Biesbosch zou dat nog kunnen versterken. Maar juist die samenwerking, zoals in de gebiedscommissie en ontstaan door het multistakeholderproces, heeft het netwerk van alle betrokkenen vergroot. Men weet elkaar nu te vinden, heeft inzicht in elkaars belangen en begrip voor elkaars standpunten. Het is raadzaam na te gaan waarom de glans er nu wat van af lijkt en waarom het zicht op wat partijen onderling bindt, lijkt te verdwijnen. Mogelijk speelt het volgende daarbij een rol.

Beperkingen van het huidige gebiedsproces

Hoewel de revitalisering op vernieuwende wijze is gestart, zijn dezelfde aanpak en instrumenten gebruikt als voorheen. Top-down zijn gebieden gedefinieerd en commissies benoemd. Bij de totstandkoming van de ambities (de gebiedsplannen) zijn weliswaar alle stakeholders betrokken, maar vervolgens is het aloude lineaire model van plan → uitvoering → monitoring gehanteerd, met daarbij de veronderstelling dat in 2005 vastgestelde plannen houdbaar (en dus uitvoerbaar) blijven tot 2016. Die projectmatige aanpak werkt niet (meer). Ze tracht alle onzekerheden uit te sluiten door gedetailleerde uitwerking van plannen, maar laat geen ruimte voor nieuwe inzichten of prioriteiten en kan daardoor niet omgaan met ingrijpende maatschappelijke veranderingen en verliest de interesse van het lokaal-regionale bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld als activiteiten in hun beleving onvoldoende aansluiten bij lokale noden en belangen. De "oude" aanpak biedt welwillende initiatiefnemers te vaak geen handelingsperspectief. Dat roept frustraties op, tast het vertrouwen in de aanpak aan en zet bereidheid voor nieuwe initiatieven of samenwerking onder druk. Gezien de dynamiek en complexiteit van maatschappelijke ontwikkelingen vergt voortzetting van het gebiedsproces dan ook een andere aanpak met andere instrumenten.

Verder vanuit de huidige situatie

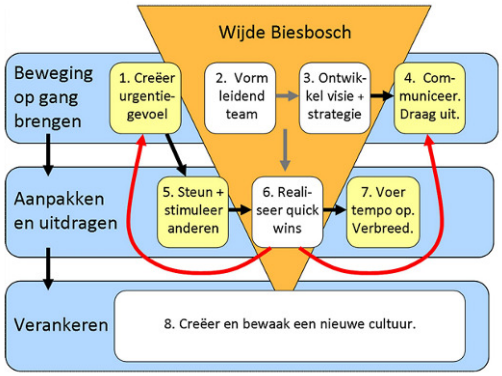


Figuur 1: Doorlopen fasen in gebiedsontwikkeling

Gebiedsprocessen zoals hierboven geschetst, volgen precies de fasen die veranderingsdeskundige Kotter (auteur van de pinguïnfabel) onderscheidt. Met de benoeming destijds van de gebiedscommissies als leidende teams en de gebiedsplannen als strategie is men aan de slag gegaan. Men kan nu terugblikken op de eerste behaalde resultaten. Daarmee heeft de Wijde Biesbosch drie fasen doorlopen. Er zijn echter acht fasen. Maar nu lijkt de interesse weg te ebben en gaan wellicht andere prioriteiten om de voorrang strijden. De vraag is: hoe verder? En: waarmee verder?

3.2 Acht fasen van verandering

Bij veranderingen breekt vaak op enig moment een fase aan waarin gewenning optreedt of externe omstandigheden de aandacht weg trekken. Juist daarom is het belangrijk om resultaten uit te dragen, successen te vieren en anderen deelgenoot te maken. Dat is dan ook de volgende, vierde fase. Figuur 2 geeft het volledige schema van Kotter. Wie enthousiast wordt, gaat mee doen (fase 5), ook al is dat soms met "nevenactiviteiten". Tegelijkertijd moet het gevoel van urgentie (voor knelpunten én voor kansen!) verder of opnieuw worden versterkt (fase 1). Feitelijk moet een dubbele 'loop' doorlopen worden: zowel hernieuwde kracht voor fase 2 – 3 – 6, als voor heropstart van fase 1 en versterking van fase 4, 5 en 7.



Figuur 2: achtfasenproces volgens Kotter

In bijlage 1 is het volledige schema van Kotter opgenomen met per fase enkele handvatten voor wat er moet gebeuren.

3.3 Aanbeveling

Binnen de Gebiedscommissie Wijde Biesbosch wil men (gelukkig!) niet volstaan met de procedurele vraag "met welke gewijzigde organisatie en financiën zetten wij ons gebiedsproces voort?". Er is behoefte aan een herijking van de schaal waarop men werkt. Sluiten Wijde Biesbosch of zelfs West-Brabant nog voldoende aan bij wat er in de lokale samenleving leeft? Waarom niet, of: op welke punten wel? Wijde Biesbosch als "benoemd" gebied is mogelijk te divers voor één ontwikkelingsvisie. Uitgaan van meer "natuurlijke" (lees: sociaal-cultureel bepaalde) subregio's kan de herkenbaarheid en betrokkenheid vanuit de samenleving vergroten. Anderzijds is een voldoende grote schaal nodig om activiteiten ook betekenis te geven. Aan de orde zijn dus verschillende vragen:

- op welke schaal of schalen (d.w.z. "subregio's") willen de huidige partners in Wijde Biesbosch zich de komende jaren oriënteren?

- wat zijn voor deze subregio's de belangrijkste opgaven: op welke ontwikkelingen wil men inspelen of een antwoord vinden?
- hoe verhouden deze lokale opgaven of prioriteiten zich tot de regionale (Wijde Biesbosch, West-Brabant) of de provinciale opgaven (Agenda van Brabant)? Hoe wil men inspelen op nog grotere schaalniveaus, zie bv. de aanpak voor een bio-based economy in Zuidwest Nederland, of samenwerking met andere Europese regio's?

Voor goede besluitvorming over dergelijke vragen is zicht nodig op consequenties en op alternatieven. Dat vraagt tijd. Ook de pinguïns kozen niet voor het eerste het beste alternatief, maar besloten tot een verkenning van nieuwe mogelijkheden, waarover dan later belangrijke besluiten konden worden genomen. Het advies is daarom dat de gebiedscommissie samen met andere belanghebbenden uit de regio daadwerkelijk op verkenning uitgaat.

Louis en zijn team gingen op zoek naar een oplossing voor de smeltende ijsberg. Er werden vele suggesties gedaan, die elk niet haalbaar bleken. Na geruime tijd was het team de wanhoop nabij, toen een oude wijze pinguïn zei: "Zoek niet zo hard. Ga gewoon rondlopen, met open oog en geest. Wees nieuwsgierig." Na een tijdje zag het team een zeemeeuw. Wat had die hier te zoeken? Er leefden geen meeuwen op Antarctica! Was hij verdwaald of trok hij van plek naar plek? Zou hij leven als een … nomade?
Dit was voor de pinguïns een heel nieuw concept: misschien zou een nieuwe en heel andere leefwijze de oplossing zijn voor het probleem van de smeltende ijsberg. De pinguïns zochten de zeemeeuw op en stelden hem tientallen vragen. Langzaamaan werden de contouren van een nieuwe toekomst voor de kolonie zichtbaar (pg. 62 – 75).

Mogelijkerwijs is ook een ander leidend team gewenst. Is de Gebiedscommissie het juiste platform of leidend team voor het initiëren van het vervolg van de gebiedsontwikkeling (ongeacht hoe en in welke richting)? Of is de commissie beter vergelijkbaar met de Leiderschapsraad bij de pinguïns en gaat de commissie juist op zoek naar partners, die zij kan inschakelen voor verschillende stappen in (de verkenning van het vervolg op) het gebiedsproces?
Willen de partners in de commissie de huidige samenwerking al dan niet in gewijzigde vorm voortzetten? Vanuit welke gezamenlijke visie en volgens welke strategie wil men aan de slag?

Ook pinguïn Fred stond voor de vraag: hoe verder? Hij had pinguïn Alice weten te overtuigen van het smelten van de ijsberg. Zij had na lang aandringen de Leiderschapsraad van de pinguïns bereid gevonden Freds verhaal aan te horen. Bij de voorbereiding van zijn speech werd Fred gewaarschuwd hoe leden van de Raad zouden reageren; sommigen ongeïnteresseerd, anderen met veel discussie over details wat weer andere pinguïns zou gaan irriteren. Kortom: het echte onderwerp zou snel buiten beeld raken. Fred besloot tot een andere aanpak. Hij zou niet langer anderen trachten te overtuigen, maar de Leiderschapsraad zelf laten ontdekken aan welke veranderingen de ijsberg bloot stond en oplossingen laten bedenken. Want: hoe kon begrip voor het probleem ontstaan als hij als enige daar écht van doordrongen was? (pg. 17 – 28)

In het volgende hoofdstuk doen we een aantal concrete suggesties hoe de Gebiedscommissie en haar samenwerkingspartners het komende halfjaar haar eigen verkenningen laat of gaat uitvoeren. Niet door eindeloze vergaderingen of discussies, maar door – zoals de pinguïns – op pad te gaan en te ervaren welke keuzen andere regio's hebben gemaakt en wat dat heeft betekend.

4. Verkenning

4.1 Aandachtspunten

Het voorgaande stelt dat regio's steeds meer op zichzelf zijn aangewezen voor ontplooiing van initiatieven, doordat Rijk en Provincies zich richten op speerpunten en overige taken decentraliseren. Vervolgens ontstaan binnen regio's weer vragen over het gewenste of benodigde schaalniveau. Ook belanghebbenden in de regio Wijde Biesbosch staan voor de vraag op welke wijze het gebiedsproces en de organisatie, sturing en financiering vanaf 2012 zijn in te vullen. Daarbij doen zich samengevat de volgende aandachtspunten voor:

- welke thema's zijn van belang en wat zijn de opgaven voor de komende jaren?
- op welke thema's en op welk schaal willen belanghebbenden samenwerken?
- hoe kunnen initiatief en participatie vanuit de regio gestimuleerd worden?

Onderstaand volgen enkele concrete suggesties voor de eerder genoemde heroriëntatie, die bestaat uit een verkenning van mogelijkheden en daaraan gekoppelde consequenties, ter voorbereiding van uiteindelijke besluitvorming.

De verkenners.
Hoofdpinguïn Louis vroeg Fred een kleine, selecte groep van sportieve en zeer gemotiveerde verkenners samen te stellen, hun werkzaamheden te coördineren en ze samen eropuit te sturen om mogelijke nieuwe leefgebieden te zoeken….
Toen de verkenners terugkwamen, vertelden ze verbazingwekkende verhalen over de zee en over nieuwe ijsbergen die ze hadden gezien…
De professor stelde vraag na vraag om feiten van meningen te scheiden. Zijn aanpak maakte hem niet populair, maar het was bijzonder effectief. (pg. 104 – 113)

4.2 Overzicht van verkenningsactiviteiten

Voor de heroriëntatie is inzicht nodig in mogelijkheden en alternatieven. Het is raadzaam verkrijging en bespreking van nieuwe inzichten niet te beperken tot de gebiedscommissie, maar na te gaan van welke andere organisaties of personen uit de regio input nuttig kan zijn en/of betrokkenheid voor de nabije toekomst van belang is. Er zijn diverse activiteiten of werkvormen denkbaar, die ook onderling uitwisselbaar zijn.

- **survey**: een inventarisatie om opinies van gebiedspartners, ondernemers e.d. te peilen. Dit kan worden uitgevoerd door enkele (diepte)interviews door onafhankelijk deskundigen.
- **themabijeenkomst**: het uitdiepen van een thema (bv. vergrijzing, regionale economie, zorgbehoeften) door een inleiding/presentatie door één of enkele deskundigen gevolgd door bespreking of uitwerking met praktijkdeskundigen uit de regio. Het draait hierbij om bewustwording door feitenverzameling, resulterend in een overzicht van kansen en bedreigingen, pro's en contra's, do's & don'ts etc. Doelgroep: inhoudelijk deskundigen (van elders en uit eigen regio).
- **workshop**: het werken aan één of enkele concrete casussen om inzicht te verkrijgen in de samenhang van ontwikkelingen in het gebied, de wenselijke rollen van gebiedsactoren of stakeholders en de mogelijke consequenties van beslissingen of activiteiten. Een workshop is vooral gericht op het interesseren en mobiliseren van personen of organisaties uit de eigen regio om

actief deel te nemen aan regio-ontwikkeling. Een workshop over scenario-ontwikkeling kan bovengenoemde drie activiteiten combineren: input vanuit de regio, reflectie of analyse door experts en praktijk, en inzicht krijgen in mogelijkheden en lokaal draagvlak.

- **gebiedsexcursie**: ter voorbereiding of aanvulling op een workshop kan een gebiedsexcursie de kansen of de problematiek heel inzichtelijk maken. Het biedt deelnemers een referentiekader voor vergroting van inzicht en begrip, en eventuele latere participatie en initiatieven. Er zijn twee mogelijkheden: a) een gebiedsexcursie binnen de eigen regio, waarbij buitenstaanders kunnen zorgen voor prikkelende vragen. Of: b) een excursie naar een andere regio om met meer afstand naar de context van de eigen regio te kunnen kijken. Doelgroep: personen, die een rol kunnen spelen bij draagvlak- en draagkrachtontwikkeling (maatschappelijk middenveld).
- **studiebezoeken**: bezoeken aan andere regio's om zich te laten informeren hoe men elders lastige opgaven heeft opgepakt, hoe het proces is verlopen, welke resultaten mogelijk zijn, wat de valkuilen zijn en dergelijke. Hier dient een gerichte vraagstelling en selectie van regio's aan vooraf te gaan. Anders dan een gebiedsexcursie waarin de deelnemers vooral indrukken op doen, kenmerken studiebezoeken of kennisexpedities zich door een exploratief karakter, waarvoor de nodige voorbereiding is verricht. Doelgroep: inhoudelijk betrokkenen en besluitvormers uit de eigen regio.
  Studiebezoeken en gebiedsexcursies kunnen worden gecombineerd, mits het verschil in doel en karakter niet wordt verward. Een bezoek aan een buitenlandse regio voegt vaak een extra dimensie toe door "teambuilding" binnen de groep, zie fase 2 uit het model.

Door deze activiteiten te koppelen aan de aandachtspunten ontstaat het volgende overzicht.

	thema's & opgaven	schaal & samenwerking	participatie & initiatief
survey	inventarisatie van onderwerpen die leven bij ondernemers en de lokale bevolking	peiling van visie op, en bereidheid tot schaal en vorm van samenwerking	selectie van enkele initiatieven uit de regio, die illustreren wat mogelijk is (succes benoemen)
themabijeenkomst	- relevantie van de Agenda van Brabant voor de eigen regio - bio-based economy in zuidwest NL / West-Brabant en de eigen regio als energielandschap - synergie tussen Langstraat en Leisure Boulevard - interregionale en lokale opgaven en kansen rond Nat. Park de Biesbosch		
workshop	bijvoorbeeld: - zorglandschap: mantelzorg, vergrijzing, leefbaarheid - jeugd, wonen en werken - ondernemerssamenwerking	workshops scenario-planning: - Hollandse & Brabantse Biesbosch - Biesbosch/Altena - Langstraat - eigen + nabije gemeente(n)	
gebiedsexcursie	internships of ambtelijke uitwisseling tussen gemeenten	bezoek aan de Kempen (incl. de drie "landen")	
studiebezoek	- bezoek aan Nat. Landschap Laag-Holland - bezoek aan Meetjesland - Vlaanderen		- bezoek aan Samenwerkingsorgaan en Nat. Landschap Hoeksche Waard

4.3 Toelichting op verkenningsactiviteiten

Informatieverkrijging

De ontwikkeling van de eigen regio (ongeacht op welke schaal) staat natuurlijk niet los van de opgaven en keuzen op een hoger schaalniveau. Ter voorbereiding van een nieuw bestuursakkoord hebben meerdere partijen zich gebogen over de opgaven van Brabant. De uiteindelijke Agenda van Brabant, maar ook de onderliggende documenten geven inzicht en achtergronden bij het nieuwe bestuursakkoord. Hetzelfde geldt ook voor rapporten over regionale ontwikkeling van bijvoorbeeld de Raad Landelijk Gebied, Innovatienetwerk of LEI-Wageningen UR. Hoe verhouden de onderwerpen in die kennisbronnen zich tot de opgaven en interesses van (sub)regio's in de Wijde Biesbosch, zoals Hollandse Waterlinie, toerisme & recreatie, energielandschap of verbinding van zorg, wonen & welzijn? Welke thema's en programma's van SES West-Brabant sluiten aan bij lokale zienswijzen? Met enkele surveys en/of quick scans van de literatuur enerzijds en een samenvatting van de relevante beleidsstukken uit of over (delen van) de Wijde Biesbosch en omgeving anderzijds is een overzicht te maken van thema's en onderwerpen voor één of meer regioagenda's.

Creëren van betrokkenheid

Om de opgaven van (de subregio's van) de Wijde Biesbosch te kunnen realiseren, is initiatief en participatie nodig door ondernemers, bedrijfsleven, maatschappelijk middenveld e.d. Het is lastig om de regionale samenleving te mobiliseren voor onderwerpen buiten de eigen invloedsfeer of leefomgeving. Mogelijk ziet de lokale samenleving geen nut of noodzaak in ontwikkeling op regionaal niveau, of is men om andere redenen niet geïnteresseerd. Een survey kan inzicht bieden in welke onderwerpen wél leven.

Voor activiteiten om mensen te informeren zijn andere, uitdagender werkvormen nodig dan discussies in achterafzaaltjes. Geen discussies (die toch zelden leiden tot nieuw inzicht of overtuiging van de ander), maar samen werken of bouwen aan een activiteit (bv. tijdens aan een gebiedsexcursie, een dorpsfeest, e.d.) kan de interesse en motivatie van de bevolking prikkelen. Van belang is dat er direct een vervolg op komt, bijvoorbeeld door tijdens een excursie geconstateerde blokkades voor nieuwe initiatieven direct "aan te pakken" en daarmee handelingsperspectief te bieden (fase 5 van het model). Eén werkvorm die elders zijn bestaansrecht heeft bewezen, zijn workshops scenario-planning, waarin "gaming" de basis vormt om deelnemers uit te dagen hun eigen toekomst vorm te geven en geen afwachtende houding aan te nemen om dat "de overheid het maar moet regelen". Ook bezoeken met selecte gezelschappen uit de eigen regio aan een ander gebied kunnen motiveren, bijvoorbeeld een bezoek aan de ondernemersverenigingen Land van Oirschot, Land van de Zaligheden en Land van de Hilver, die samenwerken onder Kempengoed. De Kempen is één van de regio's waar de gebiedsontwikkeling vooral gestart is vanuit ondernemersinitiatieven.

Schaal en samenwerking

Meer dan in het verleden zullen regioactiviteiten zich op diverse schaalniveaus gaan afspelen. Voor Wijde Biesbosch kunnen dat o.a. zijn de Leisure Boulevard en het Nationaal Park de Biesbosch, dat provincie-, gemeente- en stad-plattelandsgrenzen overstijgt, maar ook kleinschalige projecten binnen één gemeente of sector. Bezoeken aan andere regio's kunnen inzicht bieden in hun keuzen, aanpak en resultaten voor regio-ontwikkeling. Daarbij valt onder meer te denken aan Nationaal Landschap Laag Holland, dat voorheen als programmabureau de Groene Long de stedelijke interesses van Amsterdam en Zaandam wist te winnen voor het omliggende polderlandschap. Daaruit is o.a. groei van de recreatie ontstaan, een opbloei van de verbrede landbouw en een stevige ondernemerssamenwerking in het zorgconcept Landzijde. De programma-aanpak heeft bovendien slimme combinaties weten te maken van publieke en private financiering, waardoor veel investeringen in de regio met Rijks- en Europese subsidies zijn gerealiseerd. Voor Wijde Biesbosch biedt

het onderdeel "Promoting Strong and Prosperous Communities" van het Interreg IV-B programma mogelijk interessante, vergelijkbare financieringsaanknopingspunten.

Verder heeft de regio Meetjesland in Vlaanderen de afgelopen jaren een succesvolle en professionele promotiecampagne gevoerd waaruit lessen te leren zijn voor andere regio's. Tegelijkertijd heeft Meetjesland net als vele andere regio's moeite de regiosamenwerking daadwerkelijk van de grond te krijgen. Uitwisseling van ervaringen biedt beide regio's wellicht nieuwe perspectieven.

De Hoeksche Waard is een mooi voorbeeld, waar particulier initiatief vanuit de regio aan de wieg heeft gestaan van onder meer de benoeming van het eiland tot Nationaal Landschap en van de – inmiddels tot Gemeenschappelijke Regeling verheven – totstandkoming van samenwerking van de individuele gemeenten. Met een deels vergelijkbare cultuur en identiteit als in Wijde Biesbosch kan het nuttig zijn zich te laten informeren door meerdere partijen uit de Hoeksche Waard hoe daar het ontwikkelingsproces in het voorbije decennium is verlopen.

5. Toekomst

5.1 Een andere sturingsfilosofie

Het vervolg op het gebiedsproces in Wijde Biesbosch zal een meer divers karakter krijgen; naast ruimtelijk-economische opgaven is vooral ook versterking van de sociaal-culturele dimensie van belang. Er is een andere sturingsfilosofie nodig die meer recht doet aan de (maatschappelijk ingezette) trend van regionalisering, een sterker beroep doet op participatie en ook ruimte biedt aan initiatieven. Zelfs waar Rijk en/of Provincie beleidslijnen voor één of meer regio's uitzetten, beperkt dat zich tot bepaalde thema's of speerpunten en zullen regio's voor het overige meer op zichzelf zijn aangewezen. Dat leidt tot differentiatie in schaalniveaus, diversificatie in activiteiten en variatie in samenwerkingspartners, niet te verwarren met "down-scaling", waarbij men alleen nog maar oog heeft voor het "eigen" (vaak: laagste) schaalniveau en men samenwerking met anderen zoveel mogelijk beperkt. De gebiedspartners in de Wijde Biesbosch zien de opgebouwde netwerk-contacten en –samenwerking als zinvol. Maar behoud van goede contacten en voortzetting van samenwerking gaan niet vanzelf, dat vraagt onderhoud.

Belangrijke uitgangspunten voor een nieuwe sturingsfilosofie zijn:
- uitgaan van en inspelen op lokaal-regionale trends en ontwikkelingen, zodat activiteiten lokaal herkenbaar zijn en (ook) voorzien in lokale noden. Dat is de basis voor participatie en initiatief.
- voortdurende afstemming en afweging van (inter-) regionale en lokale ontwikkelingen en belangen; veel maatschappelijke vraagstukken (vergrijzing, klimaat, energie) ontstijgen ver het lokale niveau, terwijl de effecten lokaal goed merkbaar zijn en men lokaal en regionaal ook zinvol aan oplossingen kan bijdragen. Het komt dus aan op vertaling van zulke maatschappelijke ontwikkelingen naar lokaal-regionaal hanteerbare vraagstukken (schakelen tussen schalen).
- sturing op hoofdlijnen, om flexibiliteit te bieden in activiteiten en prioriteiten en daarmee verantwoord om te kunnen gaan met onzekerheden. Daar hoort bij delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zodat op "lagere niveaus" adequaat op dynamische ontwikkelingen kan worden ingespeeld.
- onafhankelijkheid van organisaties en politiek-bestuurlijke discontinuïteiten. Uiteraard moeten gebiedspartners vertegenwoordigd zijn, maar het geheel moet niet afhankelijk zijn van één partij zoals nu wel het geval is, doordat de gebiedscommissie is benoemd door het provinciale bestuur. Het gaat echter om het belang van de "eigen" regio's; daar moet dus ook de sturing liggen.
- variatie in samenwerkingsrelaties. Wacht niet tot iedereen het eens is, maar begin zodra er voldoende basis is. Anderen maken wellicht andere keuzen of sluiten later alsnog aan. Dat vraagt wel goede afspraken en vooral een organisatie, die continuïteit biedt ondanks wisselende coalities, schuivende prioriteiten e.d.
- benutten van ondernemerschap door initiatieven te (laten) nemen en verantwoord risico's aan te gaan met goed risicomanagement.

De huidige gebiedscommissie heeft zelf geen "uitvoeringsorganisatie" en is voor projecten en activiteiten dus afhankelijk van de gebiedspartners. Qua "sturing" een goed concept om beslissingen en uitvoering te scheiden. In de praktijk brengt de afstemming, vinden van partners, planning e.d. de nodige bureaucratie mee, die vertragend werkt. Bovendien sluit die handelwijze te weinig aan bij de meestal veel kortere lijnen in het bedrijfsleven. Een "business-like" opgezette uitvoeringsorganisatie gericht op maatschappelijk rendement en die wordt aangestuurd door de gebiedspartijen kan hier voor een oplossing zorgen.

Met bovenstaande uitgangspunten voor een andere sturingsfilosofie is niet bepaald of de huidige gebiedscommissie ook in de toekomst een geschikt platform is. Dat bepalen de gebiedspartners immers zelf. De discussie moet echter niet gaan over de gebiedscommissie, maar over de randvoorwaarden en kaders waarmee en waarbinnen partijen in een regio al dan niet op verschillende schaalniveaus willen samenwerken. En vooral: hoe zij aansluiten op de noden en beleving van de lokale samenleving. Hier is het oude adagium van Alfred Chandler van toepassing: "Structure follows strategy". Richt de verkenning dus vooral op wat men in de toekomst wil realiseren en ga pas daarna bedenken of de huidige gebiedscommissie daar een (al dan niet gewijzigde) zinvolle taak in heeft.

5.2 Programmatische aanpak

Zoals eerder opgemerkt is de projectmatige aanpak van gebiedsontwikkeling geen passende werkwijze meer. Het is te lineair en te gedetailleerd waarbij uiteindelijk niet meer wordt gestuurd op doelen, maar op middelen, te weten: de realisatie van geplande projecten. Die aanpak is te star om leidraad te kunnen zijn voor regio-ontwikkeling, waarin naast de ruimtelijke component veel meer aandacht nodig is voor opbouw en versterking van het sociale weefsel van de samenleving.

Om de uitdagingen van de toekomst aan te gaan is een meer flexibele, een programmatische aanpak nodig. Programmamanagement is bij uitstek geschikt voor uitvoering van activiteiten in veranderlijke, complexe situaties met veel thema's, belangen en onzekerheden. Ook bij programmamanagement worden uiteindelijk nog steeds concrete activiteiten en projecten uitgevoerd. Maar een programma biedt flexibiliteit doordat niet op voorhand alle activiteiten en projecten zijn gedefinieerd. Het gaat uit van strategische doelen op langere termijn in plaats van het realiseren van projectresultaten op korte termijn, die niet zelden – achteraf bezien – minder of niet bijdragen aan het oorspronkelijk beoogde doel. Een programma zet projecten, activiteiten, samenwerkingscontracten e.d. in als middel om doelen te bereiken, maar is flexibel in de inzet en samenstelling daarvan en dus ook in wijzigingen. Die flexibiliteit biedt de mogelijkheid om op veranderende omstandigheden in te spelen. De robuustheid van een programma bepaalt de mate waarin het veranderingen kan "opvangen" zonder doelstellingen te hoeven wijzigen of opgeven.

Kenmerken van programma's	**Kenmerken van projecten**
Doelgericht	Gericht op projectresultaat
Via draagvlak focus op uiteindelijk effect	Focus op tijd, geld, kwaliteit
Gebruik van netwerken en samenwerking	Gebruik van methoden en technieken
Beïnvloeden en lobbyen	Onderhandelen over randvoorwaarden
Inspelen op externe ontwikkelingen	Afbakenen van externe ontwikkelingen

Programmamanagement:
- biedt een integrale aanpak van meerdere activiteiten met een eenduidig strategisch kader;
- voorziet in een onderbouwde prioriteitsvolgorde van de activiteiten en projecten;
- vervult goed risicomanagement door samenhang tussen activiteiten en projecten;
- maakt een goede kosten/baten afweging mogelijk doordat voor alle activiteiten een (financiële) onderbouwing nodig is;
- stelt samenwerkende partijen in staat gezamenlijk sturing te houden over het programma, zonder de bureaucratie om eerst overal overeenstemming over te moeten hebben.

5.3 Een mogelijke invulling

Wat betekent dit concreet?
Als eerste moeten de gebiedspartners voor zichzelf en gezamenlijk vaststellen of, en zo ja met wie en waaraan men samenwerking wil voortzetten. Dat kan resulteren in meerdere variaties van samenwerking, bijvoorbeeld voor subregio's en/of op verschillende thema's. Zie verder hoofdstuk 4 Verkenning. Vervolgens komen de condities en organisatiewijze aan de orde. Deze laatste paragraaf schetst een beeld van een mogelijke keuze.

De gebiedspartners:
- besluiten tot een stuurgroep, platform of commissie, die wordt samengesteld uit gebiedsvertegenwoordigers of door coöptatie.
- laten (eventueel in verschillende samenstelling, afhankelijk van hun wensen) voor één of meer thema's of opgaven een programma opstellen voor (één of meer deelgebieden van) de regio.
- geven opdracht en sturing aan een regie- of programmabureau dat wordt opgezet als maatschappelijke onderneming. Dit is min of meer vergelijkbaar met een ontwikkelingsmaatschappij, maar dan met focus op maatschappelijk rendement voor de regio (lees: het realiseren van de programmadoelen) in plaats van focus op resultaat op geïnvesteerd financieel vermogen.
- stellen uiteindelijk één of meer meerjarenprogramma's vast inclusief doelstellingen, regio of subregio's, samenwerkingspartners (per programma) en financiering.

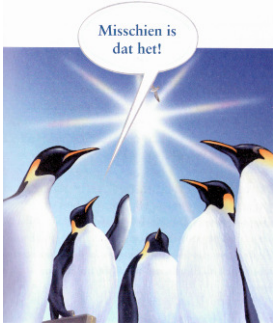
Desgewenst kan de huidige gebiedscommissie worden voortgezet, mits vanuit een bewuste keuze. Het verschil met de huidige situatie is dat de stuurgroep (of welke naam ook wordt gehanteerd) wordt opgericht door de gebiedspartners en niet benoemd door derden, zoals nu het geval is. Over welke schaal of regio('s) dit zich uitstrekt, bepalen de gebiedspartners zelf. Raadzaam is bij samenstelling goed te letten op de balans tussen belangen op een hoger schaalniveau en de beleving in de samenleving op lokaal niveau. Een onafhankelijke in plaats van een op vertegenwoordiging gebaseerde opzet kan hierbij in het voordeel zijn.

Het regiebureau:
- wordt opgezet volgens een business-like model, maar als maatschappelijke onderneming.
- wordt aangestuurd door de stuurgroep met als primaire taak: uitvoering van de/het programma('s) waartoe de stuurgroep heeft besloten.
- richt zich op realisatie van maatschappelijk rendement voor de regio('s) waarvoor het is ingesteld. Maatschappelijk rendement is: resultaten zoals in programma's is vastgelegd aangevuld, met "tevredenheid" over het regiebureau bij de lokale/of regionale samenleving (vergelijk met klanttevredenheid). Deze opzet verschilt van vele andere projectbureaus, programmabureaus, streekhuizen etc. doordat die zich meestal richten op realisatie van projecten. Het voorgestelde regiebureau zal zich ook sterk moeten richten op wat er lokaal of regionaal leeft, daar op in moeten spelen binnen de kaders van de programma's en zich in haar communicatie en netwerken duidelijk moeten richten op de belangen van diezelfde lokale of regionale samenleving. Dit is een belangrijke voorwaarde om initiatief en participatie vanuit de regio tot stand te brengen en voorkomt bureaucratisering.
- werkt als netwerkorganisatie zonder eigen personeel, maar maakt gebruik van deskundigen op detacherings- of inhuurbasis én van personele capaciteit van de gebiedspartners. Dat laatste is bedoeld om de bestaande (bestuurlijke) gebiedssamenwerking door te laten werken naar het operationele niveau. Dat komt ook de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers van de gebiedspartners ten goede en daarmee het gebiedsproces. Er komt geen gedwongen winkelnering; alleen wie wil, kan voor het regiebureau werkzaam zijn mits men beschikt over de benodigde competenties. Deze voorwaarde bevordert een lerende en stimulerende werkomgeving met betere resultaten en effecten voor de regio.

- organiseert binnen, maar eventueel ook naast de lopende programma's, activiteiten die de regio-ontwikkeling faciliteren en ondersteunen, zoals scholing/training of kwaliteitsverbetering. Die niet-programmagebonden activiteiten zijn voor het regiebureau een instrument om te werken aan tevredenheid vanuit de lokale of regionale samenleving.
- is voortdurend op zoek naar nieuwe kansen om de regio('s) verder te helpen. Dat kan door lobby-en of netwerken, fondswerving, programmaontwikkeling voor subsidieerbare projecten, uitwisseling en samenwerking met andere regio's etc.

5.4 Tot slot

De in dit hoofdstuk geschetste voorstellen zijn gericht op de uiteindelijke verankering (zie fase 8 van het model, bijlage 1) van het gebiedsproces, dat immers gestart is om veranderingen tot stand te brengen. Vele projecten en programma's resulteren na afloop in verlies van het opgebouwde collectieve geheugen. Medewerkers gaan terug naar hun eigen organisatie, communicatieactiviteiten worden stopgezet omdat het project of programma is afgelopen en uiteindelijk resulteren alleen eventueel fysieke resultaten als de aanleg van een fietspad, een natuurgebied of realisatie van een multicultureel centrum. Maar maatschappelijke ontwikkeling van een regio vraagt veel meer, want: wie zorgt dat het fietspad gebruikt gaat worden? Waar ligt de verantwoordelijkheid voor het beheer, na aanleg van een nieuw natuurgebied? En wie zorgt dat het multicultureel centrum optimaal in gebruik blijft, onderhouden en geëxploiteerd wordt, nieuwe mogelijkheden of gebruikers zoekt etc.?



In termen van de metafoor van de pinguïns: het gaat niet om het zoeken van oplossingen tegen het smelten van de ijsberg, of het vinden van een nieuwe ijsberg. Als het daar toe beperkt blijft, zullen op enig moment dezelfde problemen kunnen ontstaan.

Een lid van de Leiderschapsraad stelde voor een soort superlijm te maken van walvisvet en de ijsberg daarmee onbreekbaar vast te lijmen. Hij gaf toe dat dit geen oplossing was voor het onderliggende smeltprobleem, maar het kon wel een plotselinge ramp voorkomen (pg. 64).

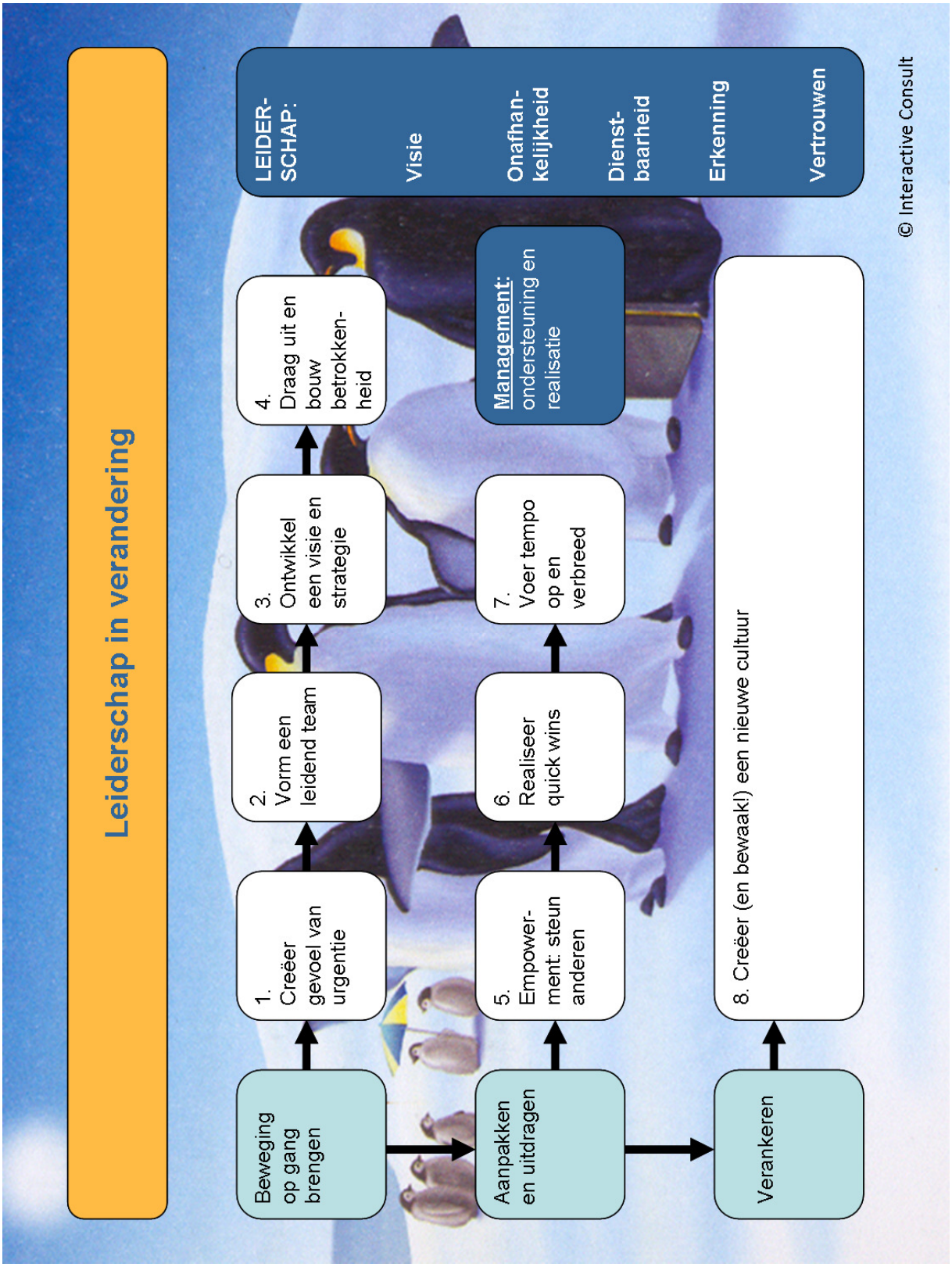
Regio-ontwikkeling draait ook om het versterken en benutten van de competenties van mensen en organisaties uit de regio, bouwen aan het leervermogen zodat nieuwe "problemen" sneller herkend en aangepakt worden. De pinguïns hebben van de zeemeeuw geleerd en uiteindelijk een nieuwe levenswijze ontwikkeld in plaats van een andere ijsberg gevonden. Gaat Wijde Biesbosch op zoek naar de eerste de beste nieuwe ijsberg, of…?

De opmerkelijkste veranderingen
Tradities verdwijnen niet zomaar. Cultuurveranderingen verlopen in pinguïnkolonies net zo moeizaam als in mensenkolonies.
Alice haalde Louis over tot een radicale reorganisatie van de Leiderschapsraad. In het onderwijssysteem van de pinguïns werd "Verkennen" als nieuw verplicht vak aan het lespakket toegevoegd. …

De kolonie leidt nu een nomadenbestaan. De meesten hebben het geaccepteerd. Sommigen vinden het geweldig. Anderen zullen er nooit aan wennen. Met het verstrijken van de jaren groeide de kolonie. Ze werden steeds beter in het oplossen van nieuwe bedreigingen, deels door wat ze van het smeltavontuur hadden geleerd. (pg. 124-127).

Bijlage 1: het achtfasenmodel volgens Kotter

Schematisch overzicht



Handvatten bij de acht fasen

Beweging op gang brengen

1. **Creëer een gevoel van urgentie.**
   Help anderen inzien waarom verandering noodzakelijk is en waarom het belangrijk is om meteen te handelen.

2. **Vorm een leidend team.**
   Zorg dat er een sterke groep is die de verandering stuurt – met leiderschapsvaardigheden, geloofwaardigheid, communicatieve vaardigheden, autoriteit, analytische vaardigheden en urgentiebesef.

3. **Ontwikkel een visie en strategie.**
   Maak duidelijk hoe de toekomst verschilt van het verleden en hoe die toekomst kan worden gerealiseerd.
   Zorg dat het gebeurt.

4. **Draag uit (communiceer) om draagvlak en betrokkenheid te creëren.**
   Zorg dat zo veel mogelijk anderen de visie en strategie begrijpen en accepteren.

Aanpakken en uitdragen

5. **Maak het anderen mogelijk om te handelen.**
   Neem zo veel mogelijk obstakels weg, zodat degenen die de visie willen realiseren, dit ook kunnen doen.

6. **Genereer kortetermijnsuccessen.**
   Creëer zo snel mogelijk een aantal zichtbare, overtuigende successen.

7. **Voer het tempo op en verbreed.**
   Voer de druk en het tempo op na de eerste successen. Zet nog meer zaken in gang en blijf veranderingen doorvoeren totdat de visie is gerealiseerd.

Verankeren: bestendig de nieuwe situatie

8. **Creëer (en bewaak!) een nieuwe cultuur.**
   Houd vast aan de nieuwe benaderingen en zorg dat deze resultaten opleveren, totdat ze sterk genoeg zijn om oude tradities te vervangen.