



Procesevaluatie Initiatief Marke Mallem

Bas Breman, Robert Jan Fontein en Iriñi Salverda

Proceसेvaluatie Initiatief Marke Mallem

Bas Breman, Robert Jan Fontein en Irini Salverda

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Waterschap Rijn en IJssel

Alterra Wageningen UR
Wageningen, december 2014

Alterra-rapport 2601
ISSN 1566-7197

Referaat

Het Waterschap Rijn & IJssel vraagt zich af welke ervaringen betrokkenen en belanghebbenden hebben bij het zelfbestuur initiatief Marke Mallem en welke lessen en handelingsperspectieven deze inzichten bieden voor het Waterschap Rijn & IJssel en andere betrokken partijen voor het vervolg van Marke Mallem en eventuele andere projecten. Op basis van interviews en documentenanalyse en confrontatie van de bevindingen ten opzichte van andere burgerinitiatieven en theoretische inzichten over de veranderende (samenwerkings)relatie tussen burgers en overheid in het publieke domein, komt de studie tot aanbevelingen voor de stichting Marke Mallem en het Waterschap Rijn & IJssel voor het vervolg van het initiatief Marke Mallem en voor mogelijke vervolgstappen van het Waterschap op het gebied van burgerparticipatie.

Trefwoorden: Marke Mallem, burgerinitiatief, zelfbestuur, evaluatie, proces, spin-off, co-creatie

Dit rapport is gratis te downloaden van www.wageningenUR.nl/alterra (ga naar 'Alterra-rapporten' in de grijze balk onderaan). Alterra Wageningen UR verstrekt *geen* gedrukte exemplaren van rapporten.

© 2014 Alterra (instituut binnen de rechtspersoon Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek), Postbus 47, 6700 AA Wageningen, T 0317 48 07 00, E info.alterra@wur.nl, www.wageningenUR.nl/alterra. Alterra is onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre).

- Overname, verveelvoudiging of openbaarmaking van deze uitgave is toegestaan mits met duidelijke bronvermelding.
- Overname, verveelvoudiging of openbaarmaking is niet toegestaan voor commerciële doeleinden en/of geldelijk gewin.
- Overname, verveelvoudiging of openbaarmaking is niet toegestaan voor die gedeelten van deze uitgave waarvan duidelijk is dat de auteursrechten liggen bij derden en/of zijn voorbehouden.

Alterra aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Alterra-rapport 2601 | ISSN 1566-7197

Foto omslag: Bas Breman

Inhoud

1	Introductie	5
	1.1 Achtergrond project	5
	1.2 Doelen evaluatie	5
	1.3 Aanpak	5
	1.4 Leeswijzer	6
2	Het initiatief Marke Mallem	7
	2.1 Achtergrond	7
	2.2 Chronologie	7
	2.3 Het gebied	8
	2.4 Doelstellingen	9
3	Bevindingen evaluatie	10
	3.1 Ervaringen vanuit het Waterschap Rijn en IJssel	10
	3.2 Ervaringen van de Stichting Marke Mallem	12
	3.3 Ervaringen van overige betrokkenen	14
	3.4 Meerwaarde van het initiatief Marke Mallem (Spin-off)	16
	3.5 Succesfactoren en aandachtspunten	18
4	Reflectie	21
	4.1 Van Burgerparticipatie naar Overheidsparticipatie	21
	4.2 Samenspel & vakmanschap	22
	4.3 Marke Mallem vergeleken met andere burgerinitiatieven	23
5	Conclusie	26
6	Aanbevelingen	27
	Literatuur	30

1 Introductie

1.1 Achtergrond project

Eind 2009 heeft het Waterschap Rijn en IJssel het initiatief genomen om binnen haar beheersgebied in te zetten op een initiatief met een verregaande vorm van zelfbestuur door de lokale gemeenschap, geïnspireerd op de historische organisatievorm de Marke. Gekozen is voor een gebied rondom de Berkel bij Eibergen, waar een aantal bewoners geïnteresseerd was en de handschoen heeft opgepakt. De kern van dit initiatief is dat 'burgers' zelf bepalen hoe de omgeving van rivier de Berkel bij Eibergen eruit komt te zien en dit gebied ook zelf beheren en realiseren. Zij vormen het bestuur van de Stichting Marke Mallem, dat de zeggenschap heeft over dit groene en waterrijke gebied. Met de oprichting van de Stichting Marke Mallem (2010), de overdracht van de zeggenschap over het waterschapseigendom in de vorm van een erfpachtconstructie (2010) en de formele overdracht van de verantwoordelijkheid voor het dagelijks onderhoud op basis van overeenstemming over een beheerplan Marke Mallem (2014) heeft het initiatief de afgelopen jaren concrete vormen aangenomen.

Marke Mallem is voor het Waterschap Rijn en IJssel een praktijkschool om te leren van deze verregaande vorm van zelfbestuur. Nu de gehele initiatief- en opstartfase is afgerond, is Alterra Wageningen UR benaderd met de vraag om een evaluatie uit te voeren over de ervaringen van diverse betrokken partijen tot dusverre met de verkenning van zelfbestuur in Marke Mallem en om deze evaluatie te vertalen naar conclusies en aanbevelingen waarmee het Waterschap Rijn en IJssel én andere betrokken partijen in de toekomst hun voordeel kunnen doen.

1.2 Doelen evaluatie

De doelstelling van deze evaluatie is: *om te komen tot een samenhangende evaluatie van het initiatief Marke Mallem, die leidt tot een beter overzicht van de ervaringen van verschillende betrokkenen en belanghebbenden en die inzicht biedt in waardevolle lessen en handelingsperspectieven voor het Waterschap Rijn en IJssel en andere betrokken partijen voor het vervolg van Marke Mallem en eventuele andere projecten.*

De belangrijkste aandachtspunten voor het Waterschap Rijn en IJssel zijn de evaluatie van het proces waarmee dit initiatief tot stand is gekomen én de (beleefde) meerwaarde van dit initiatief voor het waterschap en de lokale gemeenschap. De evaluatie zal daarnaast inzicht geven in de bedoelde en onbedoelde maatschappelijke spin-off. Op basis van de evaluatie zullen lessen worden getrokken voor het vervolg van Marke Mallem en voor mogelijke andere concrete projecten waarin sprake is van publieksparticipatie.

1.3 Aanpak

De aanpak van deze evaluatie is in nauw overleg met de opdrachtgever besproken. De voornaamste bron van informatie voor deze procesevaluatie zijn (semi-gestructureerde) diepte interviews met een groot aantal betrokken partijen en belanghebbenden. In overleg met Waterschap Rijn en IJssel en Stichting Marke Mallem is een selectie van te interviewen partijen en personen gemaakt. In totaal is in de periode juli – augustus 2014 gesproken met 24 respondenten over de ervaringen ten aanzien van het initiatief Marke Mallem. Naast de betrokkenen vanuit het Waterschap Rijn en IJssel en verschillende (oud)bestuursleden van de Stichting Marke Mallem is ook gesproken met verschillende omwonenden, een vertegenwoordiger van de visvereniging, de Agrarische Natuurvereniging en de scholengemeenschap. Ook is met enkele boeren gesproken die een deel van het gebied beheren in opdracht van de Stichting Marke Mallem. Daarnaast hebben we voor de evaluatie gebruik gemaakt van de analyse van (secundaire) bronnen, zoals verslagen van bijeenkomsten, websites,

(beleids)documenten etc. Ook hebben er nog enkele informele gesprekken plaatsgevonden met betrokkenen bij het project.

Na de analyse van de bevindingen van betrokkenen en belanghebbenden bij Marke Mallem hebben we het initiatief in perspectief geplaatst door bestaand onderzoek over burgerparticipatie en burgerinitiatief (zowel theoretisch als empirisch onderzoek) te betrekken bij de procesevaluatie van dit initiatief.

1.4 Leeswijzer

Het vervolg van deze notitie is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk 2 zoomen we kort in op de ontstaansgeschiedenis, de ligging en de oorspronkelijke doelstellingen van het initiatief Marke Mallem. In hoofdstuk 3 gaan we in op de bevindingen van de evaluatie waarbij met name de ervaringen van diverse betrokkenen ten aanzien van het proces, de communicatie, de (on)voorziene spin-off en de genoemde succes- en faalfactoren centraal staan. In hoofdstuk 4 reflecteren we op het initiatief Marke Mallem door het in perspectief te plaatsen ten opzichte van andere burgerinitiatieven en theoretische inzichten over actief burgerschap en de veranderende rol van overheden in het publieke domein. Hoofdstuk 5 behandelt de conclusies en aanbevelingen van deze evaluatie.

2 Het initiatief Marke Mallem

2.1 Achtergrond

Het initiatief Marke Mallem is ontstaan na een verkenning van het Waterschap Rijn en IJssel. Het Waterschap Rijn & IJssel is al langer bezig om te leren van verschillende vormen en gradaties van burgerparticipatie, zoals onder andere blijkt uit de oproep die gedaan is in het Bestuursprogramma 2009-2012 om te komen tot uitbouw van publieksparticipatie op alle niveaus. Een belangrijke reden voor het Waterschap Rijn en IJssel om te leren van publieksparticipatie, is de overtuiging dat een grotere betrokkenheid vanuit de omgeving bij het waterbeheer uiteindelijk van toegevoegde waarde kan zijn voor alle partijen.

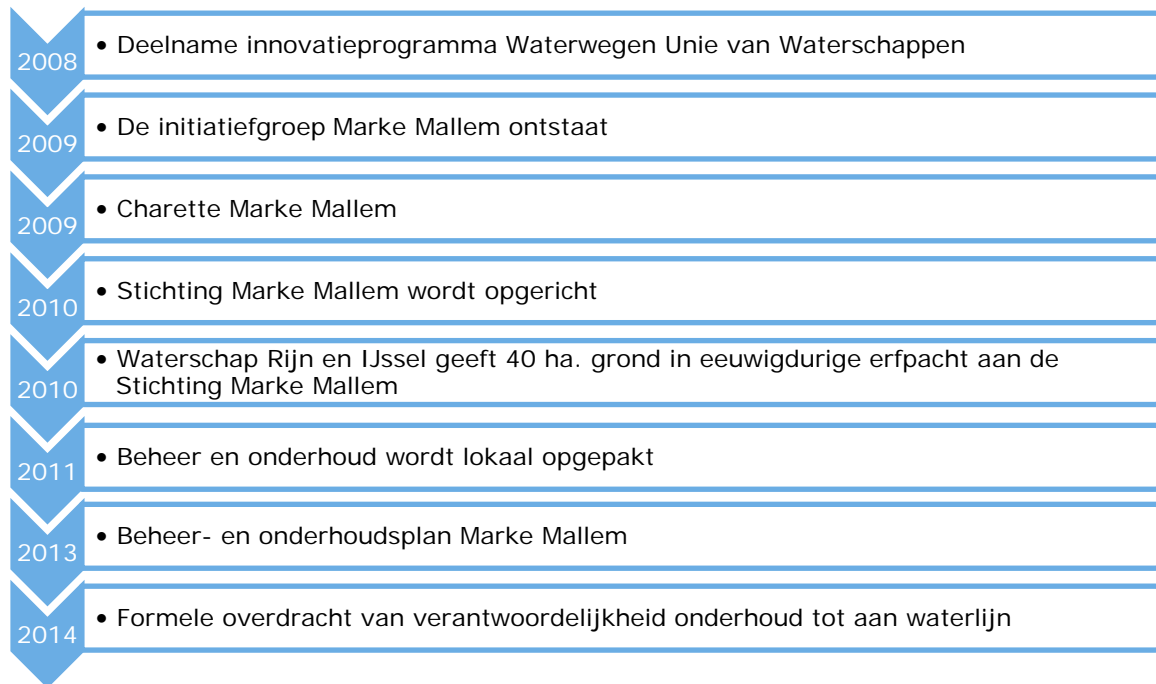
2.2 Chronologie

Om concrete invulling te geven aan deze behoefte en burgerparticipatie te verkennen besluit het Waterschap Rijn en IJssel in 2008 het idee voor een initiatief met een verregaande vorm van zelfbestuur in te dienen voor een prijsvraag bij het innovatieprogramma Waterwegen van de Unie van Waterschappen. Hiermee wordt de kiem gelegd voor Marke Mallem. Hoewel de prijsvraag niet wordt gewonnen besluit het Waterschap Rijn en IJssel vervolgens om zelf dit initiatief door te zetten en het project(idee) krijgt een plek in het Waterbeheerplan (2010-2015) in het hoofdstuk innovatieve samenwerking (Waterschap Rijn & IJssel, 2009).

Om het project concrete invulling te geven benadert het Waterschap Rijn & IJssel in 2009 enkele sleutelfiguren uit de lokale gemeenschap met de vraag of zij geïnteresseerd zijn om aan het leertraject met zelfsturing mee te werken. Als enkele van deze sleutelfiguren uit de Eibergse gemeenschap bereid blijken om de handschoen op te pakken richten deze samen met het Waterschap Rijn en IJssel de initiatiefgroep Marke Mallem op, die aan de slag gaat om het initiatief concrete invulling te geven. Ook de gemeente Berkelland is als adviseur betrokken bij de initiatiefgroep.

In een eerste poging om, samen met diverse (lokale) betrokkenen een ambitieschets te maken en een plan van aanpak op te stellen organiseert de initiatiefgroep Marke Mallem en Waterschap Rijn en IJssel eind 2009 een werkatelier onder de naam Charette¹. Met de oogst van deze Charette gaat de initiatiefgroep verder aan de slag. In 2010 wordt de Stichting Marke Mallem opgericht, bestaande uit lokale bewoners met medewerkers van het Waterschap Rijn en IJssel en de gemeente Berkelland als adviseurs. In dat jaar volgt ook de formele overdracht van de zeggenschap van het Waterschap Rijn en IJssel naar de Stichting Marke Mallem over een groot aantal percelen langs de Berkel middels eeuwigdurende erfpacht. Nadat de Stichting er begin 2014 - in nauw overleg met het Waterschap Rijn en IJssel en met medewerking van de Vereniging voor Agrarisch Natuurbeheer Berkel en Slinge – een gedetailleerd beheer- en onderhoudsplan voor de gronden van Marke Mallem overeenkomt, is de Stichting Marke Mallem ook formeel verantwoordelijk voor het onderhoud van de gronden. In totaal gaat het om 40 ha. met een lengte van 3 km.

¹ Charette is een vorm van een ontwerpatelier waarin verschillende deelnemers vanuit verschillende achtergronden in een korte tijd werken aan een integraal ontwerp voor bijvoorbeeld een gebied (LAB REM / Grondmij, 2009).



Met de overdracht van de zeggenschap krijgt de stichting het beheer van een aantal gronden rondom de Berkel in Eibergen in handen. Dit beheer heeft uitsluitend betrekking op de gronden boven de waterlijn. Het Waterschap Rijn en IJssel blijft zelf verantwoordelijk voor het beheer onder de waterlijn en behoudt de formele bevoegdheden ten aanzien van de waterveiligheid. Met deze constructie is de Stichting de facto eigenaar van het gebied en is het Waterschap Rijn & IJssel uitsluitend publiekrechtelijk verantwoordelijk voor goed waterbeheer.

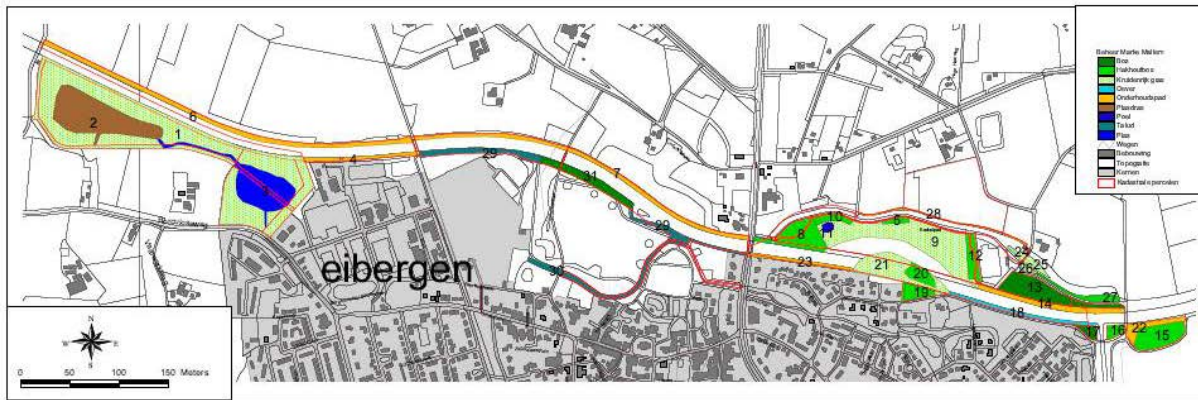
De stichting krijgt een startbudget mee en vanaf 2014 een jaarlijkse vergoeding gelijk aan de onderhoudskosten van ruim 12.000 euro die het waterschap nu uitspaart. Verder spreken Waterschap Rijn en IJssel en de Stichting Marke Mallem af 1x per jaar overleg te voeren over de gang van zaken en 1x in de 5 jaar het onderhoudscontract te herijken.

2.3 Het gebied

Het gebied dat de Stichting Marke Mallem beheert bevindt zich grofweg tussen de stuw bij Mallemsse Molen en de stuw bij Stokersbrug. In het kader van het streven naar een meer natuurlijk watersysteem is dit gebied rondom de Berkel bij Eibergen in 2008 deels opnieuw ingericht door het Waterschap Rijn en IJssel waarbij rekening is gehouden met natuurdoelstellingen - model stapsteen Winde² - omdat het gebied een natte ecologische verbindingzone is. Het is een gebied met kruidrijk grasland, rivier- en beek begeleidend bos, houtsingels en poelen. Daarnaast bevat het gebied akkerranden en een vogelbroedgebied. In totaal gaat het om een oppervlakte van circa 43 hectare waarin 9 beheerdoeltypen aanwezig zijn, opgedeeld in 31 beheereenheden.

² Model Winde zorgt voor migratie en habitatvergroting voor soorten gebonden aan het watermilieu

Overzichtskaart Marke Mallem



Bron: Stichting Marke Mallem, overzichtskaart Marke Mallem, 2013

2.4 Doelstellingen

Het initiatief Marke Mallem heeft in feite een meervoudige doelstelling. In de eerste plaats is het project ontstaan vanuit de wens van het Waterschap Rijn en IJssel om burgerparticipatie te verkennen. Het idee was dat dit initiatief een goede praktijkschool zou kunnen vormen om te leren over burgerparticipatie en netwerksamenwerking. De inzet daarbij was om te kijken in hoeverre het mogelijk zou zijn om binnen dit initiatief te komen tot een verregaande vorm van zelfbestuur.

Ten tweede zou deze verregaande vorm van zelfbestuur moeten leiden tot het vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor de gronden langs de Berkel. Daarbij was de verwachting dat het project moest bijdragen aan het in stand houden én vergroten van de omgevingskwaliteit.

3 Bevindingen evaluatie

3.1 Ervaringen vanuit het Waterschap Rijn en IJssel

Naast de twee medewerkers die vanuit het waterschap actief betrokken waren bij de initiatiefgroep Marke Mallem is binnen het waterschap met nog met vijf andere betrokkenen gesproken, zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau (afdelingen operationeel / strategisch waterbeheer). Het geluid dat uit deze gesprekken naar voren komt is dat men overwegend een positief beeld heeft van het initiatief Marke Mallem. Dit positieve oordeel heeft zowel betrekking op de wijze waarop het proces intern is verlopen, als op het beeld van de Stichting Marke Mallem en het uiteindelijke resultaat van het initiatief.

Proces van totstandkoming van het initiatief

Als het gaat om de wijze waarop het proces is verlopen, is er veel erkenning en waardering voor het werk van de procestrekkers van het initiatief binnen het Waterschap Rijn en IJssel. Over het algemeen is het beeld dat deze trekkers enthousiast en betrokken te werk zijn gegaan en dat ze daarbij ook in staat zijn geweest om andere medewerkers van het Waterschap mee te nemen in het proces. Zowel letterlijk als figuurlijk. Het feit dat daarbij regelmatig momenten zijn geweest waarop medewerkers dan wel bestuursleden vanuit het Waterschap Rijn en IJssel mee zijn genomen het gebied in heeft goed gewerkt.

„.die eerste keren hebben we die overleggen ook op locatie gehad. In het veld wat dingen bekeken. Voor nieuwkomers als ik, is het wel een must om dingen op locatie te bespreken en niet hier achter zo'n kantoortafel. Dan kun je wel heel erg snel verbanden leggen.“

Het enthousiasme was ook aanwezig bij het bestuur. Er was sprake van een sterke bestuurlijke ambitie om het initiatief van de grond te krijgen. Zo gebruikte de dijkgraaf zijn netwerk om de juiste sleutelfiguren te benaderen om deel te nemen aan het initiatief.

De respondenten binnen het Waterschap Rijn en IJssel zijn het over het algemeen ook met elkaar eens dat het goed is om als waterschap burgerparticipatie te verkennen. Wel wordt gesignaleerd dat er binnen de verschillende geledingen van het waterschap nog verschillend gedacht werd (en wordt) over het loslaten of overdragen van verantwoordelijkheden aan de Stichting Marke Mallem. Met name vanuit de afdeling beheer en onderhoud werd in het begin terughoudender gereageerd. Bijvoorbeeld op het punt dat de Stichting Marke Mallem niet de eigen gedragscode van het Waterschap Rijn en IJssel voor beheer en onderhoud overneemt. Dit leidde soms tot discussie.

“Wat je bij de medewerkers merkte is dat zo'n stichting zei dat gaan we mooi klepelen en dat je dan (intern) de discussie kreeg over wat wij niet mochten en de stichting wel.Dat groeiproces van aftasten moesten we met zijn allen door. Dat begint nu wel in goede banen te lopen waarvan meerdere mensen ook zeggen dat het wel goed komt.“

Beeld van de Stichting Marke Mallem

Als het gaat om de samenwerking met de Stichting Marke Mallem is er over het algemeen veel waardering vanuit het Waterschap Rijn en IJssel voor de wijze waarop de trekkers vanuit de gemeenschap het initiatief hebben opgepakt. Het beeld dat men vanuit het waterschap heeft is dat deze trekkers als een soort van lokale leiders voortvarend en ondernemend te werk zijn gegaan. De Stichting wordt ook als een betrouwbare en stevige partner gezien waardoor er ook gekozen werd voor een (eeuwigdurende) erfpachtconstructie. Wat specifiek een aantal keer is genoemd is het enthousiasme, de creativiteit en de trots waarmee deze mensen te werk zijn gegaan.

“[Wat mij is opgevallen:] de creativiteit en betrokkenheid, de trots van wij mogen dit doen en zijn zelf verantwoordelijk. Ik weet niet of jullie het zo ervaren, maar als ik met die mensen praat en rondloop,

je wordt elke hoek in getrokken. Dat is geweldig. ... Ik kom uit het veld, dus dan ga ik ook helemaal los. Zo werkt dat dan toch. Het werkt aanstekelijk."

Resultaat van het initiatief

Als het gaat om het resultaat van het initiatief tot dusverre zijn de respondenten binnen het Waterschap Rijn en IJssel eigenlijk unaniem positief. Sommigen geven aan van te voren niet verwacht te hebben dat het mogelijk zou zijn om zoveel (verantwoordelijkheden) aan het gebied over te kunnen laten. Wat ook als positief ervaren wordt, is het idee dat dit initiatief bij de direct betrokkenen en andere omwonenden meer goodwill / begrip heeft opgeleverd voor het Waterschap zelf.

"Ik ben hier wel positief over. Wat ik toen straks ook al zei, ook positief over hoe het hele watersysteem in Eibergen gewoon beter beleefd wordt door mensen. Dat ze er meer gevoel bij hebben. Dat men het waterschap ook een beetje leert kennen, snappen wat voor ideeën erachter zitten."

Communicatie

In de evaluatie is specifiek gevraagd naar de ervaringen van betrokkenen vanuit het waterschap ten aanzien van de communicatie rondom het initiatief Marke Mallem. Als het gaat om de communicatie binnen het Waterschap Rijn en IJssel over het initiatief Marke Mallem is deze ervaring overwegend positief. Medewerkers van het waterschap hebben het idee dat ze voldoende zijn geïnformeerd over en betrokken bij het initiatief Marke Mallem. Een voorbeeld van dit interne communicatie-traject is de bijeenkomst voor het Algemeen Bestuur van het Waterschap over Marke Mallem eind september 2014 en de excursie voor medewerkers in juli 2014.

"Medewerkers zijn bij het project betrokken. Dan creëer je ook betrokkenheid en draagvlak in de organisatie. Dat hebben de betrokkenen goed gedaan."

Als het gaat om de communicatie van het Waterschap Rijn en IJssel naar buiten toe is het beeld eveneens positief. In relatie tot de Stichting Marke Mallem is de communicatie volgens respondenten vanuit het Waterschap over het algemeen goed verlopen. Met name via de initiatiefgroep waren de lijnen erg kort en is er doorlopend en frequent contact geweest over het project.

De communicatie van het Waterschap Rijn en IJssel op landelijk niveau begint net op gang te komen. De kiem voor dit initiatief lag in de deelname van het Waterschap Rijn en IJssel aan een landelijke prijsvraag voor innovatieve projecten. In dat kader is het niet vreemd dat er binnen het Waterschap Rijn en IJssel wel ideeën bestaan om de bevindingen van het initiatief landelijk gezien breder te communiceren, bijvoorbeeld richting andere waterschappen en (lokale) overheden. Tot op heden is hier echter nog geen actieve strategie op ontwikkeld. Wel kan het mede organiseren van een leerbijeenkomst over Marke Mallem voor het 'Leernetwerk samenspel burgerinitiatieven en overheden' begin november 2014 in dat licht gezien worden.

"Het is een leertraject en ik vind dat we eerst die lessen daaruit maar eens moeten leren voordat we het breed uit gaan dragen. We schamen ons er helemaal niet voor. We zijn er (juist) trots op dat we het zo breed hebben neergezet en dat wordt wel uitgedragen naar andere waterschappen."

Aandachtspunten

Hoewel er dus veel enthousiasme is over het verloop van het initiatief Marke Mallem en men positief staat tegenover (het initiatief met) burgerparticipatie worden er vanuit het Waterschap Rijn en IJssel nog wel enkele aandachtspunten benoemd bij (het opschalen van) het initiatief. Een eerste punt betreft de afspraken over de formele taken en verantwoordelijkheden bij het aangaan van een dergelijke initiatief. De meeste respondenten geven aan dat het voor een dergelijk initiatief wel helder moet zijn welke zaken (kunnen) worden overgedragen aan gebiedspartijen en welke bij het waterschap zelf moeten blijven liggen. Over het algemeen bestaat het beeld dat hierover bij Marke Mallem goede afspraken zijn gemaakt, en dat het ook een deel van het succes verklaart. Tegelijkertijd wordt onderstreept dat een traject als deze niet zomaar kopieerbaar is naar andere plekken. Een ander aandachtspunt betreft de bedrijfsmatigheid. Daarbij speelt onder andere de schaal van een dergelijk project een rol. De schaal waarop men bij Marke Mallem te werk is gegaan heeft volgens de

respondenten binnen het waterschap prima gewerkt, maar als er veel kleine en versnipperde initiatieven komen waarbij allerlei afzonderlijke en specifieke afspraken moeten worden gemaakt brengt dat het bedrijfsmatige werken van het waterschap mogelijk in het geding.

"Ik denk dat het [burgerparticipatie] de toekomst is en er ook heel veel mogelijkheden zijn. We moeten echter niet te soft worden en de bedrijfsmatigheid uit het oog verliezen."

Het algehele beeld binnen het waterschap is dat het initiatief positief heeft uitgepakt maar dat de aanleiding voor een dergelijke aanpak niet het kostenreductie argument moet zijn. De meeste respondenten voeren dit zelf niet aan als argument maar bij een enkeling bestaat nog wel het beeld dat het idee van kostenreductie in eerste instantie misschien wel een rol heeft gespeeld.

"Er moet wel tijd, energie en een beetje geld in gestopt worden. Dat vind ik niet negatief, maar hadden we van te voren natuurlijk ook niet allemaal zo ingeschat. Die kant zit er wel aan."

3.2 Ervaringen van de Stichting Marke Mallem

Vanuit de Stichting Marke Mallem is met drie huidige en twee oud bestuursleden gesproken over ervaringen met het initiatief Marke Mallem.

Wat opvalt aan de ervaringen van de (oud)bestuursleden van Marke Mallem is de grote betrokkenheid van allen bij het initiatief. De ervaringen met het initiatief Marke Mallem tot dusverre zijn overwegend positief. Er zijn echter ook een aantal punten van kritische (zelf)reflectie.

Beeld van het waterschap

Bij de meeste (oud)bestuursleden bestaat waardering voor het feit dat het waterschap het heeft aangedurfd om een dergelijk initiatief met burgerparticipatie aan te gaan met de Eibergse gemeenschap. Daarbij onderschrijft men de achterliggende gedachte (vanuit het waterschap) dat het belangrijk is om de samenleving goed te betrekken bij het beheer en onderhoud van gebieden.

"Ik vind het in het denkpatroon van het waterschap een geweldige omkeer. Dat ze die grote omslag naar de openheid toe hebben gemaakt.....U moet rekenen, het is nog niet zo lang geleden, dat het waterschap een zeer gesloten club was. Overal stond verboden toegang. Dit mag niet, dat mag niet, je kon niks. Dat is in enkele jaren tijd 180 graden gedraaid. Want ze beseften ook wel dat ze open moeten zijn. Ze leven van het geld van de burgers."

Communicatie met het waterschap

Het positieve beeld van het waterschap wordt versterkt door de wijze van communicatie. Ook vanuit de Stichting Marke Mallem wordt aangegeven dat het heeft geholpen dat de lijnen via de initiatiefgroep erg kort waren. Echter, er wordt aangegeven dat de communicatie tussen de afdeling beheer en onderhoud en de Stichting Marke Mallem, zeker in het begin van het project, wel wat moeizamer verliep. Eén van de verklaringen die hiervoor wordt aangedragen is dat het initiatief als 'concurrerend' met de eigen belangen zou zijn ervaren. De betrokkenen bij de Stichting Marke Mallem geven aan dat de communicatie gaandeweg is verbeterd, doordat de opstelling van de afdeling anders werd en er een opener sfeer ontstond.

Proces van totstandkoming van het initiatief

De meeste (oud)bestuursleden geven aan in eerste instantie vrij open en onbevangen het initiatief te zijn ingestapt en zeker in het begin geen uitgesproken beeld te hebben gehad van de doelstellingen van het initiatief Marke Mallem. Wel voelde men zich aangesproken door het initiatief van het waterschap om verantwoordelijkheden over te dragen aan de (Eibergse) gemeenschap. Het enthousiasme en de grote betrokkenheid van het waterschap bij het initiatief maakte dat men zichzelf ook steeds meer betrokken ging voelen. Via de activiteiten in de initiatiefgroep is gaandeweg ook de inhoudelijke betrokkenheid en het gevoel van verantwoordelijkheid gegroeid. Een respondent:

"Nou, het boeide me wel iets. Kijk ik ben zoals je hier ziet een natuurmens. Het waterschap heeft ook veel vrije spullen, natuur, mooie dingen. Om daar mee bezig te zijn, dat boeide mij. Van daar uit zijn we daar steeds mee bezig gebleven. Langzaam maar zeker werd het voor ons ook steeds duidelijker."

Een belangrijk moment in dit proces van groeiende betrokkenheid en verantwoordelijkheid van de primair betrokkenen vanuit de Eibergse gemeenschap was de Charette die eind 2009 werd georganiseerd.

“Dat was eigenlijk iets waar de vonk echt is overgeslagen. Van hier moeten we wat mee. Dat mensen van 10.00 uur tot 17.30 bleven meedenken over het gebied. Niemand ging weg. Dat kwam ook wel door de opzet van het geheel. Het was fantastisch voorbereid. De betaalde krachten, de deskundigen die er bij waren, waren al om 8.30 uur aanwezig om met elkaar nog even door te nemen waar ze het nou over hadden. Dus alles klopte met elkaar. Ook hoe de mensen reageerden. Dan gaat het ook verder dan de ambitie van drie mensen die er op dat moment iets van willen maken.”

In de Charette is gezamenlijk de belangrijkste opgave van de Marke geformuleerd, namelijk het behouden van de waarden natuur, cultuur en historie in het gebied (LAB REM / Grondmij, 2009). Vanaf dat moment (eind 2009 / begin 2010) heeft het initiatief Marke Mallem vrij snel een meer formeel karakter gekregen, waar ook behoefte aan was bij de direct betrokkenen om de uitvoering van publieke taken goed te kunnen borgen. Dit heeft zich onder andere vertaald in de (eeuwigdurende) erfpachtconstructie en de oprichting van de Stichting Marke Mallem. De keuze voor de eeuwigdurende erfpachtconstructie is als een belangrijk gebaar van vertrouwen ervaren door de bestuursleden van de Stichting Marke Mallem dat ook van belang was om een bepaalde status / positie te verwerven in de omgeving. De betrokkenen van het eerste uur geven aan dat het, ook vanuit henzelf, een zeer bewuste keuze is geweest om te kiezen voor een stichting als meest geschikte organisatievorm. Met als belangrijkste argument een bepaalde vrijheid van handelen als bestuur zijnde om zodoende zelf ook optimaal verantwoordelijkheid af te kunnen leggen naar het Waterschap Rijn en IJssel.

“Over die hele stichtingsvorm is toen ook gesproken in die Charette. Moet het een stichting worden of een vereniging met leden? Daar hebben wij zelf toen van gezegd dat we er een stichting van zouden maken want we krijgen straks van het waterschap vast ook opdrachten die we uit moeten voeren en waar we dan als bestuur een besluit over moeten kunnen nemen. We hadden dan het risico kunnen lopen dat de meerderheid van de leden zegt van dat gaan we niet doen.”

Aandachtspunten

De betrokkenen vanuit de Stichting Marke Mallem geven aan onderweg zelf veel geleerd te hebben. Niet alleen ten aanzien van de inhoudelijke doelstellingen op het gebied van onderhoud en beheer, maar bijvoorbeeld ook wat betreft de opgave(n) en werkwijze van een publieke organisatie als het waterschap. Toch komen er vanuit deze groep respondenten enkele kritische punten van (zelf)reflectie.

Eén van de meer kritische kanttekeningen heeft betrekking op de wijze waarop de overdracht van de praktische uitvoering van het beheer van het gebied heeft plaatsgevonden. Het gevoel wat daarbij bestaat is dat het Waterschap Rijn en IJssel de Stichting het praktische beheer heeft 'losgelaten' en dat de Stichting dit zelf heeft moeten uitzoeken.

“Het gaat er om dat wij toen zijn begonnen met het beheer en onderhoud. Ik denk dat we daar iets hebben gemist. ...Dat zijn we door schade en schande wijs moeten worden.”

Een ander punt is dat de Stichting drie jaar de tijd heeft genomen voor het vaststellen en eigen maken van het beheer en onderhoudsplan. Hoewel sommige (oud) bestuursleden aangeven dat het ook wel goed is dat men deze tijd heeft genomen om het beheer en onderhoud ook écht in de vingers te krijgen, bestaat bij anderen het gevoel dat dit wel erg veel tijd heeft gekost. Intensievere begeleiding van het waterschap was hierbij gewenst. Eén van de (oud)bestuursleden geeft ook expliciet aan nog wel zorgen te hebben of men als bestuur nu voldoende inzicht heeft in de (kern)kwaliteiten van het gebied om daar ook het beheer optimaal op af te kunnen stemmen.

“Het gaat om de kracht van het gebied en je moet die kracht goed op je netvlies hebben. Daar moet je onderzoek voor doen.”

De meeste van deze respondenten zijn het er in ieder geval over eens dat men als Stichting Marke Mallem tot nu toe vooral bezig is geweest om de basis van het beheer van de gronden van Marke Mallem op orde te krijgen en dat men nog slechts in beperkte mate is toegekomen aan het genereren van extra activiteiten en/of meerwaarde voor de lokale gemeenschap. De ambities op dit terrein reiken in ieder geval nog een stuk verder.

“Ik denk dat we die drie jaar nodig hadden om dat beheer en onderhoud op de rails te krijgen, en dat is toch de basis van de Marke Mallem. Daar hebben wij veel tijd ingestoken. Ik denk dat het resultaat me dan wel bevalt. En dat het werkelijke rendement naar de gemeenschap toe nog moet komen. Daar moeten we nu mee aan de slag.”

Wat de betrokkenen van de Stichting Marke Mallem zelf ook signaleren is dat de ‘pool’ van mensen die structureel bij Marke Mallem betrokken is tot nu toe nog vrij klein is. Men ziet dat mensen incidenteel wel bereid zijn om te komen of hun steentje bij te dragen, bijvoorbeeld op een informatieavond of onderhoudsdag, maar dat het lastig is om mensen echt actief te betrekken. Daarmee is men er zichzelf ook bewust van dat het maatschappelijk draagvlak voor Marke Mallem weliswaar vergroot is maar dat dit nog niet zo breed is als het misschien zou kunnen of moeten zijn. Hoewel dit de aandacht heeft van de bestuursleden is het tegelijkertijd nog niet zo dat men scherp voor ogen heeft hoe dit te realiseren. Daarin is men nog zoekende.

“Die burgerparticipatie zijn wij voor een groot gedeelte nog zelf.”

Als het gaat om de bereikte resultaten van het initiatief Marke Mallem tot nu toe zijn de meeste (oud)bestuursleden (gematigd) positief. Men is trots op wat men heeft bereikt ten aanzien van het beheer en onderhoud van de gronden rondom de Berkel en hoe men dit nu georganiseerd heeft. De voornaamste meerwaarde die wordt genoemd ten opzichte van het beheer zoals dat door het Waterschap werd uitgevoerd is dat de Stichting Marke Mallem in staat is fijnmaziger beheer uit te voeren en daardoor ook meer maatwerk kan leveren richting verschillende belanghebbenden, wat vervolgens weer leidt tot grotere betrokkenheid van deze partijen. Een ander punt dat regelmatig genoemd wordt is dat de afstand van de bewoners en betrokkenen tot het (water)beheer, mede door de tussenkomst van de Stichting Marke Mallem, verkleind is. Tegelijkertijd geven de bestuursleden zelf ook aan dat men het wel van belang acht om de komende jaren nog meer toegevoegde waarde te genereren vanuit het initiatief Marke Mallem.

Eén van de (oud)bestuursleden is een stuk kritischer en geeft aan minder overtuigd te zijn van de meerwaarde van de Stichting Marke Mallem tot nu toe, met name de punten van het vergroten van de omgevingskwaliteit en de maatschappelijke betrokkenheid.

3.3 Ervaringen van overige betrokkenen

Voor de ervaringen van een aantal van de overige betrokkenen bij het initiatief Marke Mallem hebben we gesproken met een aantal omwonenden van het gebied (4), vertegenwoordigers van de gemeente Berkelland (3), twee boeren die bij het beheer van het gebied betrokken zijn, een vertegenwoordiger van de agrarische natuurvereniging, van de Hengelsportvereniging en van het Assinkcollege.

Wat opvalt aan de reacties van deze respondenten is dat een aantal van hen zich eigenlijk niet bewust is van de achterliggende doelstellingen (van het Waterschap Rijn en IJssel) bij het initiatief Marke Mallem ten aanzien van burgerparticipatie. Zo denken enkele respondenten dat het waterschap het initiatief in gang heeft gezet om kosten te besparen. Dit betekent ook dat het initiatief Marke Mallem in feite op verschillende manieren beleefd en beoordeeld wordt. Voor veel betrokkenen zijn de uiteindelijke activiteiten en inspanningen van de Stichting Marke Mallem ten aanzien van het beheer van de gronden het meest tastbaar en dit is uiteindelijk ook waar zij het initiatief Marke Mallem op beoordelen. Een aantal andere respondenten is zich wel bewust van de ambities van het waterschap ten aanzien van het vergroten van de publieksparticipatie en neemt dit (ook) mee in haar oordeel over het initiatief.

Drie soorten ervaringen ten aanzien van de Stichting Marke Mallem

Ten aanzien van de inspanningen en activiteiten van de Stichting Marke Mallem zijn er grofweg drie soorten ervaringen te onderscheiden. Een eerste groep respondenten geeft aan overwegend positief te zijn over de activiteiten van Marke Mallem. Daarbij is men vooral enthousiast over de extra activiteiten en dynamiek in het gebied, zoals bijvoorbeeld de Charette, de onderhoudsdag, de oogstdag op de kamp, en de informatieavonden. Ook de tijdelijke samenwerking tussen de Stichting Marke Mallem met leerkrachten en jongeren van het Assinkcollege wordt als positief ervaren. Wat ook gewaardeerd wordt door de betrokkenen uit deze groep is dat de Stichting Marke Mallem zich inzet voor meer maatwerk en intensivering van het beheer van de gronden van Marke Mallem. Wat onder andere genoemd wordt door deze groep is de begrazing van een aantal gronden met behulp van een schaapskudde en het creëren van meer visplekken langs de Berkel.

“Die intensivering die voor dit stuk cultuur in deze omgeving juich ik in hoge mate toe.”

Daarnaast is er een groep betrokkenen die aangeeft (nog) niet zo veel te merken van de inspanningen van Marke Mallem en weinig verschil ziet met het beheer van de gronden in het gebied door het Waterschap Rijn en IJssel in het verleden. Dit zijn bijvoorbeeld agrariërs die weinig betrokken zijn bij het initiatief Marke Mallem en vrij zelfstandig een stukje grond beheren.

Tot slot zijn er ook enkele respondenten die zich wat meer zorgen maken over het beheer van de gronden van Marke Mallem. In ieder geval geeft één van de respondenten aan zorgen te hebben over (een achteruitgang in) de omgevingskwaliteit van het beheersgebied en verwijst daarbij naar recente schade en vernielingen (verbrande vuilnisbakken en, ‘vernieling in het IVN-bosje’). Deze zorgen worden in ieder geval niet minder met het oog op de ambitie van de Stichting Marke Mallem om het gebied verder te ontsluiten.

Vanuit een andere hoek worden er zorgen geuit over het beheer van de gronden van Marke Mallem. Een van de kanttekeningen daarbij is de continuïteit in het beheer.

“We zijn niet bepalend in het beheer. Zo simpel is het. We kunnen adviezen en tips geven. Er wordt ons ook gevraagd wat er komend jaar weer kan gebeuren. Maar dan moet je iedere keer opnieuw afspraken maken en zo'n rondje draaien. Terwijl het volgens mij veel eenvoudiger kan. Als je een kalender maakt voor de komende jaren en daarop zet wat er gaat gebeuren.”

Publieksparticipatie

Als het gaat om de ervaringen met de publieksparticipatie geven de meeste respondenten aan het op zich te waarderen dat het waterschap streeft naar meer maatschappelijke betrokkenheid bij hun projecten en activiteiten.

“Het waterschap heeft overal een taak en een functie en dat is vrij onbekend bij heel veel burgers in ieder geval. Boeren hebben daar heel veel mee te maken en zij willen daar soms ook wel eens meer van; “regel dat eens anders”. Dus ik denk dat het hartstikke goed is om mensen daarin te betrekken.”

Tegelijkertijd plaatsen enkele respondenten ook nog wel een kritische kanttekening bij het daadwerkelijke niveau van participatie in het initiatief. Zo geeft één van de bewoners expliciet aan zich op het verkeerde been gezet te voelen door de onderliggende ambities van het initiatief Marke Mallem ten aanzien van ‘de ultieme vorm van burgerparticipatie’. In de beleving van deze respondent is er tot nu toe slechts een selecte groep bewoners écht betrokken geweest bij het initiatief Marke Mallem en kan men daarom eigenlijk niet spreken van ‘de ultieme vorm van participatie’.

“Ik denk dat er toch nagedacht moet worden over hoe je de mensen meer geëngageerd krijgt. Je krijgt mij niet enthousiast door mooie artikelen in de krant. Wel als je mij aanspreekt in mijn hart. Als je mensen aanspreekt in wat zij zinvol achten en wat zij betekenisvol vinden, dan krijg je wel die vonk.”

Ook de respondenten van de gemeente Berkelland geven aan het beeld te hebben dat de Stichting Marke Mallem nog kan groeien als het gaat om het vergroten van het draagvlak binnen de lokale gemeenschap. Tegelijkertijd is men er zich zelf ook heel bewust van dat dit soort processen gewoon veel tijd en energie kosten. Ook binnen de eigen organisatie heeft men tijd nodig gehad om aan het

initiatief te wennen en is men de afgelopen vijf jaar opgeschoven in het denken over burgerparticipatie.

“Als je gewoon realistisch bent hebben ze het denk ik wel goed gedaan. Ze zijn ook best wel ver. Als je over vijf jaar kijkt met de burgerparticipatie en dat we nou allemaal enthousiaste mensen naast de kar hebben staan had ik nooit verwacht...in die zin is de basis toch wel gelegd voor het verhaal. Naar omstandigheden is het wel gelukt.”



Communicatie

Ten aanzien van de communicatie zijn de ervaringen van de meeste overige betrokkenen positief. Waar het gaat om de communicatie van de Stichting Marke Mallem richting het gebied, wordt door veel van deze respondenten aangegeven dat de Stichting vooral zichtbaar is via 1 op 1 persoonlijke communicatie. Zij ervaren deze vorm van communicatie op zich als prettig en prijzen het enthousiasme en de betrokkenheid van de trekkers. Tegelijkertijd is het commentaar van sommigen daarbij dat het initiatief Marke Mallem, mede als gevolg van deze vorm van communicatie, nog beperkt blijft tot een (te) kleine kring van geïnteresseerden en dat het initiatief kwetsbaar is doordat het erg afhankelijk is van het bestuur van de Stichting. Daarnaast geven sommige respondenten aan dat zij weinig over het initiatief (en de achterliggende doelstellingen) van het waterschap hebben vernomen of pas (te) laat te zijn geïnformeerd over het initiatief.

3.4 Meerwaarde van het initiatief Marke Mallem (Spin-off)

Een belangrijk aspect van deze evaluatie voor het Waterschap Rijn en IJssel was de (beleefde) meerwaarde van het initiatief Marke Mallem voor het waterschap zelf en voor de lokale gemeenschap.

Meerwaarde voor het Waterschap Rijn en IJssel

Als het gaat om de meerwaarde van het initiatief voor het Waterschap Rijn en IJssel is één van de aspecten het idee dat de lokale gemeenschap – met name stichtingsleden en directe omwonenden - **meer betrokken** is geraakt bij het werk van het waterschap en het feit dat de afstand tussen waterschap en bewoners is verkleind. Hoewel dit niet expliciet is gemeten en moeilijk hard te maken wordt dit punt toch door verschillende respondenten aangedragen, zowel van binnen het waterschap en de Stichting Marke Mallem als ook daarbuiten.

“.. wat mij ook wel opvalt is dat er toch wel meer over het water, het waterschap en de Berkel wordt gesproken en nagedacht dan voorheen.”

Enkele respondenten geven aan dat dit toegenomen bewustzijn over de rol en verantwoordelijkheid van het waterschap in dit soort processen ook van belang is in het kader van een bredere discussie over het bestaansrecht en de toekomst van waterschappen in het algemeen. Een initiatief als deze kan helpen om het **begrip voor- en de legitimatie van het werk van het waterschap** te vergroten. Een belangrijke doelstelling van het initiatief Marke Mallem was dat deze een goede praktijkschool zou kunnen vormen voor het Waterschap Rijn en IJssel om te **leren over burgerparticipatie** en netwerksamenwerking. De betrokkenen vanuit het Waterschap en de Stichting Marke Mallem zijn het er over eens dat het initiatief inderdaad deze meerwaarde heeft gehad. Met name ervaring opdoen met het proces van co-creatie en de nieuwe rol van het waterschap is daarbij als bijzonder waardevol ervaren.

Meerwaarde voor de lokale gemeenschap

Ten aanzien van de meerwaarde voor de lokale gemeenschap maken we een onderscheid tussen de activiteiten in het gebied, de omgevingskwaliteit én de maatschappelijke betrokkenheid.

Ten aanzien van de *activiteiten in het gebied* zijn de meeste respondenten het er over eens dat de betrokkenheid van de Stichting Marke Mallem er toe heeft geleid dat er - op een bescheiden schaal - **meer dynamiek** is gekomen in het gebied waarbij wordt verwezen naar activiteiten zoals de Charette, de onderhoudsdag, de oogstdag op de kamp, de informatieavonden, (fiets)excursies en de samenwerking met het Assinkcollege. Deze activiteiten worden door veel mensen als positief ervaren en men is het er over eens dat het Waterschap Rijn en IJssel niet voor dezelfde dynamiek had kunnen zorgen. Tegelijkertijd zorgt deze dynamiek bij een aantal respondenten ook tot wat **zorgen**, met name omdat men bang is voor vandalisme en/of overlast of omdat men zich afvraagt of sommige van de (beoogde) activiteiten en projecten wel bij het gebied passen, bijvoorbeeld het realiseren van een uitkijktoren. Eén van de respondenten vraagt zich daarbij openlijk af of de Stichting Marke Mallem niet een 'te grote broek' aantrekt en of zij die extra activiteiten wel kan / moet willen organiseren.

Voor wat betreft de *omgevingskwaliteit* komen er grofweg twee reacties vanuit de respondenten. Een eerste groep ervaart de meerwaarde van de Stichting Marke Mallem doordat deze in staat is om het gebied **intensiever en fijnmaziger** te beheren dan het Waterschap Rijn en IJssel zou kunnen. Doordat de Stichting Marke Mallem contact heeft met meerdere partijen met uiteenlopende belangen - en daar in het beheer ook rekening mee probeert te houden - ontstaan nieuwe ideeën voor het gebied en maatwerk in het beheer, wat vervolgens de betrokkenheid van partijen vergroot. Ook het feit dat de Stichting Marke Mallem het beheersgebied heeft weten uit te breiden met De Kamp wordt door deze groep genoemd.

“Ze komen toch weer met allerlei nieuwe ideeën over hoe je verbinding kunt maken voor voetgangers. Die ideeën hadden we zelf nooit bedacht. Is ook geen corebusiness van het waterschap, maar zorgt wel dat er nieuwe relaties komen met het water en de directe omgeving. Dat is wel interessant. Er ligt een prachtig gebied, er ligt een mooi watersysteem. Hoe meer mensen daar van kunnen genieten, hoe beter dat is. Als die stichting er niet was geweest, waren die ideeën waarschijnlijk nooit bedacht.”

Een tweede kleine groep respondenten is minder overtuigd van de meerwaarde van het beheer door de Stichting Marke Mallem voor de omgevingskwaliteit, hoewel niemand aangeeft te denken dat de omgevingskwaliteit is achteruitgegaan. Wel zijn er een paar respondenten die aangegeven **weinig verschil** te zien met het beheer door het waterschap of zich af te vragen of het beheer door de Stichting Marke Mallem nog voldoende in lijn is met de oorspronkelijke (ecologische) doelstellingen en of het (op termijn) niet te versnipperd zal raken door de afstemming op de uiteenlopende maatschappelijke belangen.

Voor wat betreft de *maatschappelijke betrokkenheid* is het onmiskenbaar dat de Stichting Marke Mallem verschillende **(lokale) organisaties bij het (beheer van) het gebied heeft weten te betrekken**. Voorbeelden hiervan zijn onder andere: omwonenden, de hengelsportvereniging, een vogelwerkgroep, de Vereniging Agrarisch Natuurbeheer, IVN, Rotary, Estinea (zorggroep), boeren, leerkrachten en leerlingen van het Assinkcollege. Niemand stelt ter discussie dat deze betrokkenheid waarschijnlijk groter is dan het Waterschap zelf had kunnen realiseren. Wat daarbij ook genoemd

wordt als meerwaarde is dat de betrokkenheid van maatschappelijke partijen in een aantal gevallen heeft geleid tot extra (co-) financiering van de projecten /activiteiten van de Stichting Marke Mallem.

“Zij zijn natuurlijk wel creatief. Dan wordt er gezegd ‘oké dit is de vergoeding die wij krijgen, hoe kunnen we daar het beste mee omgaan en uit het gebied nog geld genereren’.”

De belangrijkste kanttekening die gemaakt wordt bij de maatschappelijke betrokkenheid is dat de **burgerparticipatie in feite nog niet ver genoeg gaat** en dat deze de komende jaren nog verder zal moeten groeien. Deze kanttekening komt zowel van binnen de eigen initiatiefgroep (Stichting Marke Mallem, Waterschap, gemeente Berkelland) en van enkele overige betrokkenen. Het niveau van burgerparticipatie heeft zowel betrekking op het aantal mensen dat bij het initiatief betrokken is alsook op feit dat het gevoel van eigenaarschap en de actieve betrokkenheid van deze mensen bij het initiatief van Marke Mallem.

“Er worden wel avonden gehouden, en met dat bosje en dat pad dat daar toen gemaakt is, is wel veel publiciteit geweest. Maar ik heb steeds een beetje het idee dat het wat speldenprikjes zijn en het dan weer een beetje weg zakt. Ik heb nog steeds niet het idee dat bewoners zo iets hebben van dit is echt onze Marke en we staan er ook allemaal achter.”



3.5 Succesfactoren en aandachtspunten

In het kader van deze evaluatie is de respondenten ook gevraagd naar wat in hun beleving belangrijke succesfactoren zijn (geweest) voor dit initiatief, maar ook waar volgens hen aandachtspunten liggen. Ten aanzien van de succesfactoren maken we onderscheid tussen de aanpak van het Waterschap Rijn en IJssel, de kenmerken van de aanpak van de Stichting Marke Mallem en enkele gebiedskenmerken.

Succesfactoren

Kenmerken en aanpak van het waterschap

Als één van de belangrijkste succesfactoren binnen het Waterschap is genoemd dat de inzet voor het initiatief **beleidsmatig verankerd** was (o.a. in het waterbeheerplan en in het bestuursprogramma) en dat er - in samenhang daarmee - vanaf het begin ook bestuurlijke commitment is geweest voor de het initiatief.

“Je moet er wel bij vertellen dat we de wind wel in de zeilen hadden in het begin.... Wij hoefden niet intern iemand te overtuigen om mee te doen. Dat scheelt wel, vooral met de eerste aanzet. De Dijkgraaf en verantwoordelijke heemraad hebben ons in de startblokken gezet.”

Een andere belangrijke factor is de aanwezigheid van **goede procestrekkers** binnen het Waterschap Rijn en IJssel die van het begin tot op heden bij het initiatief betrokken zijn geweest. Belangrijke ingrediënten die deze procestrekkers tot hun beschikking hadden waren onder andere: enthousiasme, (continue) betrokkenheid, tijd, energie en een zekere vrije ruimte om ook naar eigen inzicht te kunnen opereren. Ook de wijze waarop daarbij intern over het initiatief is gecommuniceerd (zie paragraaf communicatie) is daarbij van belang geweest.

"[Zij] waren ook wel de juiste types daarvoor, dat kun je ook niet van elke medewerker verlangen dat die zo'n club kan enthousiasmeren en een stap verder kan brengen. Zij waren wel een mooi duo die dat wel voor elkaar hebben gekregen, omdat ze het echt tot een succes wilden maken".

Heel belangrijk was dat er sprake is geweest van een geleidelijk **proces van co-creatie** waarin het Waterschap en de (beoogde) Stichting Marke Mallem geruime tijd in goed overleg samen hebben opgetrokken. Juist het feit dat het initiatief niet 'over de schutting is gegooid' maar dat het Waterschap ruim de tijd heeft genomen voor een interactief proces van co-creatie richting zelfsturing, heeft gemaakt dat de partijen bij elkaar bleven en dat het vertrouwen over en weer gaandeweg ook is gegroeid. Wat daarbij ook van belang was is dat beide partijen niet van te voren hele vaststaande beelden hadden over wat het eindresultaat zou moeten zijn maar dat ze allebei 'vrij blanco' het proces zijn ingegaan. De expliciete pilotstatus van het project werkte daarbij als smeerolie en maakte dat men ook de bijbehorende (vrije) ruimte, tijd en middelen had.

"Als wij in 2009 met de initiatiefgroep hadden gezegd van hier heb je de grond, zoek het maar uit. Dan was het ook geflopt. Wij hebben besloten samen op te trekken en hadden beiden het belang van slagen. We konden niet zonder elkaar. Gedoseerd groei je naar die zelfsturing toe eigenlijk. We laten het geleidelijk los, als dat al aan de orde is."

Hoewel het Waterschap Rijn en IJssel dus vrij open het proces is ingegaan zijn er vanaf het begin ook een aantal **duidelijke kaders gesteld** over de activiteiten en verantwoordelijkheden die niet zouden worden overgedragen. Een aantal respondenten benoemt dit als een duidelijke randvoorwaarde voor het slagen van een initiatief als deze. Dit geldt met name ten aanzien van de waterdoelen. Zo was vanaf het begin duidelijk dat het initiatief geen belemmeringen mocht opleveren voor de doorstromingscapaciteit van het water en dat het niet in strijd mocht zijn met de formele bevoegdheden van het waterschap ten aanzien van de waterveiligheid. Ook is direct afgesproken dat het waterschap zelf verantwoordelijk zou blijven voor het beheer onder de waterlijn. Op dit gebied lijkt het Waterschap een **goede balans** te hebben gevonden tussen voldoende openheid (voor eigen inbreng van Stichting Marke Mallem) en kaders met betrekking tot de eigen rol en verantwoordelijkheid (met name ten aanzien van veiligheid). Deze balans is gevonden in de erfpachtovereenkomst.

Ten aanzien van de beoogde natuurdoelen en het daaraan gekoppelde (wijze van) beheer en onderhoud van het gebied waren de kaders ten aanzien van de inhoud en de wijze waarop dit moest gebeuren minder duidelijk en dit heeft ook wel tot enige discussie geleid (zie ook aandachtspunten).

Kenmerken en aanpak van de Stichting Marke Mallem

Als belangrijkste succesfactor vanuit de (leden van) de Stichting Marke Mallem wordt de **kracht van de trekkers** genoemd. In dit verband spreken sommige van de respondenten ook wel over 'lokale leiders' die met hun enthousiasme, doorzettingsvermogen, hun netwerk en ondernemerszin het initiatief weten te ontwikkelen én die daarbij gaandeweg ook anderen weten te betrekken. Dat laatste punt kan volgens sommige respondenten nog beter.

Een ander aspect wat genoemd is als succesfactor is dat de trekkers uit het gebied vrij snel hebben gekozen voor een **formele organisatievorm** (de Stichting) die enerzijds het vertrouwen wekte van het Waterschap Rijn en IJssel dat men in overleg was met een serieus rechtspersoon en die anderzijds ook de bestuursleden van de Stichting zelf houvast bood om te gaan met de overgedragen verantwoordelijkheden en die hen, voor het gevoel, ook een zekere status heeft gegeven in het gebied.

Ook het feit dat de Stichting Marke Mallem samen met het Waterschap Rijn en IJssel een proces van **co-creatie** is aangegaan, is een succesfactor. Met name de goede chemie tussen de ambtenaren van

het waterschap en de Stichtingsleden heeft goed gewerkt, maar ook de **constructieve opstelling** en **daadkrachtige instelling** van de leden van de Stichting.

Gebiedskenmerken

Enkele van de respondenten verwijzen ook nog naar specifieke gebiedskenmerken van het gebied rondom Eibergen die van belang zijn geweest voor het slagen van het initiatief. Wat daarbij met name genoemd wordt is de **schaal van het gebied**, (niet te groot, niet te klein), het feit dat het gaat om een **duidelijk afgebakend** gebied en de ligging **vlakbij een stedelijke kern**.

“Hier wonen wel de meeste mensen bij elkaar. Er zijn niet zo veel, zeg maar van die enclaves, langs de Berkel. Dat moet je wel hebben. Anders wordt het door weinig mensen gedragen. Het is wel de massa die het leuk maakt”.

Aandachtspunten

In de evaluatie zijn ook een drietal aandachtspunten naar boven gekomen, waarvan kan worden geleerd voor het vervolg van Marke Mallem en/of nieuwe initiatieven op het gebied van burgerparticipatie.

Een aandachtspunt voor het Waterschap Rijn en IJssel is het **verschil in beleving binnen de eigen organisatie** over hoe ver je kunt of moet willen gaan met burgerparticipatie. Hoewel de organisatie hierin, mede door de ervaringen van Marke Mallem, wel lijkt te zijn gegroeid is het van belang om hierover intern ook in gesprek te blijven.

Het belangrijkste aandachtspunt voor de Stichting Marke Mallem is reeds eerder genoemd en gaat vooral om het **draagvlak en de actieve betrokkenheid van de lokale gemeenschap** verder te vergroten en te verbreden. Enerzijds komt dit aandachtspunt voort uit de zorg dat het initiatief nu nog erg afhankelijk is van de trekkers(s) en daarmee ook kwetsbaar. Anderzijds speelt hier ook mee dat de Stichting Marke Mallem door sommigen nu nog als een (te) gesloten netwerk wordt ervaren. Door meer ruimte te bieden aan de kennis en ideeën van partijen buiten het eigen netwerk én door gericht bepaalde expertise in huis te halen die men zelf nog niet heeft, bij voorkeur vanuit de lokale gemeenschap, bestaat de kans dat ook het gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap verder zal groeien. Naast de stichting als organisatievorm zouden dan bijvoorbeeld ook meer informele (werk)groepen kunnen ontstaan en een ‘Vrienden van Marke Mallem’, met als doel het draagvlak voor- en de betrokkenheid bij het initiatief verder te vergroten.

Het laatste aandachtspunt is de samenwerking tussen de gemeente Berkelland en Stichting Marke Mallem. De Stichting Marke Mallem zou graag enkele percelen die in eigendom zijn van de gemeente ook in beheer/eigendom willen hebben. De gemeente wil in principe niet aan deze wens tegemoet komen, omdat het voor de gemeente te vroeg is om zover te gaan dat zij gronden gaat overdragen. B&W van de gemeente Berkelland heeft wel een besluit waarin ze aangeeft het initiatief te ondersteunen. Hoe de samenwerking tussen de gemeente Berkelland en Stichting Marke Mallem in de toekomst te concretiseren, is een aandachtspunt.

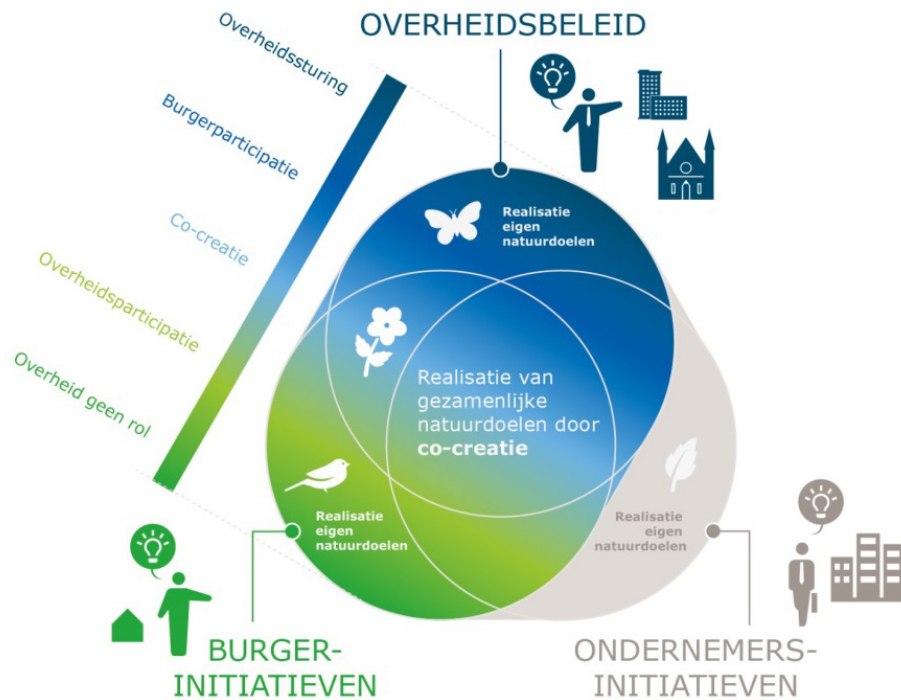
4 Reflectie

In dit hoofdstuk reflecteren we op het initiatief Marke Mallem door het in perspectief te plaatsen ten opzichte van andere burgerinitiatieven en theoretische inzichten over de veranderende (samenwerkings)relatie tussen burgers en overheid in het publieke domein.

4.1 Van Burgerparticipatie naar Overheidsparticipatie

Het initiatief van Marke Mallem is bijzonder actueel in een tijd dat er volop wordt gesproken over 'de participatiesamenleving' en dat er op de meest uiteenlopende niveaus en thema's wordt nagedacht over een samenleving waarin 'de eigen kracht van burgers' steeds centraler staat. Dit denken over burgerkracht en burgerinitiatieven leidt tot veranderende rollen en verantwoordelijkheden van burgers én overheden in het publieke domein. Het bijzondere aan Marke Mallem is dat het initiatief een duidelijk groeiproces laat zien waarin deze rollen en verantwoordelijkheden geleidelijk aan zijn verschoven.

Het initiatief Marke Mallem is begonnen als een vorm van *burgerparticipatie* waarbij de overheid, in dit geval het waterschap, gericht enkele burgers heeft uitgenodigd om zich actief te bemoeien met het beheer van (een deel van) haar gronden. Na een relatief korte aanlooperperiode waarin het van twee kanten zoeken was wat men voor elkaar kon- en wilde betekenen, is al vrij snel een proces van *co-creatie* tot stand gekomen waarin een aantal burgers en het waterschap geleidelijk aan gezamenlijk vorm en inhoud hebben gegeven aan het initiatief Marke Mallem. Dit proces van co-creatie heeft met name gestalte gekregen in de initiatiefgroep waarin waterschap én de trekkers uit het gebied gedurende enkele jaren samen zijn opgetrokken. Het initiatief is daarbij gaandeweg steeds meer verschoven van het waterschap naar de trekkers uit het gebied die zich zijn gaan organiseren in de Stichting Marke Mallem. In de huidige situatie ligt 'de lead' hoofdzakelijk bij de Stichting en wordt er gesproken van een *burgerinitiatief*. Nu is het eigenlijk het waterschap dat participeert in de activiteiten van de Stichting Marke Mallem. Vanuit dit perspectief bezien is er sprake van een verregaande vorm van publieksparticipatie, namelijk zelfsturing. Het Waterschap Rijn en IJssel blijft als adviseur betrokken bij het initiatief Marke Mallem, en daarmee is er eerder sprake van *overheidsparticipatie*, in plaats van burgerparticipatie waarmee het proces begon. De Stichting Marke Mallem staat nu voor de opgave hoe zij andere burgers en belanghebbenden meer actief bij het initiatief kan betrekken. Zeker ook wanneer de Stichting haar ambities om de activiteiten verder op te schalen ook daadwerkelijk doorgang wil laten vinden.



Figuur 4.1 Verschillende overheidsrollen bij het samenspel tussen burgerinitiatieven en overheden in het groene domein (Salverda e.a., 2014).

4.2 Samenspel & vakmanschap

Het bijzondere aan Marke Mallem is dat het weliswaar niet begonnen is als burgerinitiatief maar geleidelijk aan wel steeds meer dat karakter heeft gekregen. Het oorspronkelijke initiatief van het waterschap is via een proces van co-creatie opgepakt door een aantal burgers die het initiatief vervolgens naar zich toe hebben getrokken. In feite zou je hier kunnen spreken over een *'Top-down geïnitieerde Bottom-up beweging'*.

Wat het initiatief van Marke Mallem mooi laat zien is hoe 'actief burgerschap' eigenlijk in interactie met beleid ontstaat. In een recent essay over '5 misverstanden over de participatiesamenleving' (Tonkens, 2014) is dit één van de punten die wordt gemaakt: de meeste vormen van burgerschap, zelfs de meest spontaan ogende, ontstaan niet in een vacuüm maar krijgen gestalte in de interactie tussen burgers en bestuur.

De les die hieruit in ieder geval voor het waterschap getrokken kan worden is dat investeren in interactie en een goede relatie met de trekkers uit het gebied van groot belang is (geweest) voor de opstart en ontwikkeling van het initiatief. Maar ook in de toekomst - nu het waterschap een meer adviserende rol aan de zijlijn heeft - is het van belang om betrokken te blijven bij Marke Mallem. Niet 'loslaten' en 'over de schutting gooien', maar het gezamenlijk vinden van nieuwe vormen van interactie en samenspel. Dit was met name in de co-creatie fase aan de orde omdat hier door aan elkaar ruimte en vertrouwen te geven en duidelijkheid te scheppen over eigen handelen is gebouwd aan een gezamenlijke aanpak, waardoor de uitkomsten van het initiatief in interactie met elkaar konden ontstaan en dus niet van tevoren vast stonden. Zowel het waterschap als de Stichting Marke Mallem geven beiden ook aan veel van dit proces van co-creatie geleerd te hebben. Ook de gemeente Berkelland heeft aangegeven te hebben geleerd van het initiatief Marke Mallem en deze lessen inmiddels ook mee te nemen in andere projecten en beleid.

Dit leerproces dat bij de verschillende partijen op gang is gekomen is misschien ook wel de meest waardevolle uitkomst van het initiatief Marke Mallem. In hetzelfde essay pleit Eveline Tonkens ervoor om het actief burgerschap als ambacht te benaderen waarbij *'ambachtelijkheid betekent het accepteren en tegelijkertijd geduldig maar volhardend bewerken van weerbarstig materiaal; van*

slijpen en scherpen soms ook meegeven. Burgerschap als ambacht is dus geen harde strijd of softe praat, maar engagement met weerbarstige materie.'

Vanuit het Waterschap heeft men expliciet aangegeven dit 'vakmanschap' met betrekking tot actief burgerschap (weer) te willen leren en in huis te willen halen. Dit pleit er voor dat het waterschap verder, ook op andere plekken, blijft leren van hoe actief burgerschap uit te oefenen. In dit licht zijn ook de uitkomsten van een recent onderzoek naar burgerinitiatieven (binnen gemeenten) interessant waarin geconcludeerd wordt dat: *"hoe meer een gemeente openstaat voor bottom-up initiatief en hoe directer de gemeente een initiatief kan ondersteunen, hoe meer bottom-up initiatieven er ook in de gemeente ontstaan."* (Snoeker, 2014)

4.3 Marke Mallem vergeleken met andere burgerinitiatieven

Hoe verhouden de ervaringen van Marke Mallem zich nu tot die van andere burgerinitiatieven in de groene ruimte? Marke Mallem is dus niet begonnen als burgerinitiatief maar is in de loop van de tijd uitgegroeid tot een burgerinitiatief. Deze start en ontwikkeling is bijzonder en maakt dat het initiatief in sommige opzichten andere kenmerken heeft dan andere burgerinitiatieven of dat bepaalde kenmerken pas later zijn ontwikkeld.

Kenmerken burgerinitiatieven samengevat

Op basis van onderzoek naar groene burgerinitiatieven zijn een paar algemene kenmerken te benoemen, die in concrete praktijkvoorbeelden uiteraard niet precies zo uitpakken, net zoals Marke Mallem ook niet precies in deze hokjes te vatten is.

Motieven

Burgers nemen initiatieven vaak vanuit de wens vorm te geven aan hun persoonlijke idealen en uit een wens tot zingeving. Uit onderzoek naar strategieën van burgerinitiatieven (Van Dam *et al.*, 2010), blijkt dat initiatieven zwaar steunen op passie en doorzettingsvermogen van mensen. Ook blijkt dat mensen vaak meerdere redenen hebben voor hun ideaal en/of initiatief (Van Dam en During, 2009). Zij kiezen meestal voor onderwerpen die 'dichtbij het dagelijks leven staan' en waarvoor een concrete en persoonlijke aanleiding bestaat of een relatie met hun eerdere of huidige professionele werkzaamheden.

Binding

De intrinsieke motivatie en passie van veel trekkers van burgerinitiatieven maakt de initiatieven betrouwbaar. Dat wil zeggen, initiatiefnemers laten niet zomaar los. De relatie van mensen tot hun initiatief zijn vaak duurzaam en stabiel. Burgerinitiatieven komen vaak voort uit gevoel van verbondenheid met een gebied of plek, of een streek en een lokale gemeenschap. Daarnaast gaan burgerinitiatieven vaak uit van integraliteit en worden er verschillende doelen en thema's met elkaar gecombineerd. Dan is bijvoorbeeld verbetering van leefbaarheid het doel, waarbij beheer van natuur en landschap in de leefomgeving één van de aandachtspunten is. (Van Dam en During, 2009)

Informeel

Veel burgerinitiatieven beginnen als een groep gelijkgestemden die zich informeel organiseert. Vaak wordt in de loop der tijd een formele organisatievorm gekozen om als groep en als samenwerkingspartner voor overheden daadkrachtiger te kunnen functioneren. Naast de formele organisatieaspecten blijven de informele organisatievormen en sociale mechanismen en dynamiek echter een hele belangrijke factor spelen. En hoewel het niet perse het primaire doel is, zien we dat burgerinitiatieven vaak leiden tot nieuwe sociale structuren waarbinnen mensen elkaar ontmoeten en samenwerken. Mensen die elkaar voorheen niet kenden, vinden elkaar rond het initiatief. Hierdoor ontstaat nieuwe sociale binding. Andere kenmerken die met de informele werkwijze verbonden zijn, zijn pragmatisme en ondernemende werkwijze.

Interactie tussen burgerinitiatieven en instituties

Burgerinitiatieven zoeken bij het realiseren van hun doelen vaak samenwerking met andere partijen op, waaronder de overheid. Veel initiatieven zijn van dien aard dat het doel niet alleen te bereiken is.

Bovendien biedt samenwerking meer mogelijkheden waar het tijd, geld, feedback op ideeën en kennisuitwisseling betreft. Deze samenwerking is soms lastig door de verschillende 'werelden' en logica's waarin overheden en burgers zich begeven.

Strategieën

Een belangrijke strategie, vooral in de beginfase, is het organiseren van *draagvlak* of medestanders. Initiatieven willen laten zien dat ze geen losse groep zijn, maar een grote achterban representeren die hen steunt. Hiermee wordt ook voor burgergroepen het draagvlak dat zij hebben onder de bevolking een belangrijke strategische bron van macht. Met een grote achterban kunnen ze vaak meer voor elkaar boksen bij bestaande instituties dan als individuen of losstaande groep.

Verder vormt *lobbyen* bij strategische personen bij organisaties (vooral bij overheden) een belangrijk onderdeel van de aanpak om sympathie of medestand voor hun doelen en acties op te wekken. Het lobbyen van de initiatiefnemers is er uiteindelijk op gericht om medewerking, dat wil zeggen goedkeuring, ondersteuning, financiering, etc., te krijgen of zelfs om over te gaan tot een samenwerking.

Het vormen van *coalities* van burgerinitiatieven met andere partijen en organisaties is een andere belangrijke strategie. Allianties worden soms gevormd omdat de nieuwe partijen voor een aspect van of voorwaarde voor de realisatie van het plan kunnen zorgen, of omdat betrokkenheid van deze partijen meer gewicht in de schaal kunnen leggen. Via het aangaan van verbindingen met anderen ontwikkelen burgerinitiatieven zich en verankeren zij zich in de samenleving. Door hun flexibiliteit en aanpassingsvermogen, kunnen oorspronkelijke doelstellingen of aanpakken verschuiven, verbreden of veranderen. (Van Dam e.a., 2010, 2013)

Vaak kiezen initiatiefnemers er ook bewust voor om zich als organisatie te *institutionaliseren*, bijvoorbeeld door een stichting op te richten. De reden hiervoor is dat de burgerinitiatieven dan serieuzer worden genomen door de omgeving, maar het worden van een rechtspersoon is ook een noodzakelijke voorwaarde om in aanmerking te komen voor subsidie. Ondanks de institutionalisering blijven initiatieven intern vaak informeel van karakter. Maar omdat hun omgeving vooral institutioneel van aard is, proberen initiatiefnemers een brug te slaan tussen die informele en formele wereld. Dit gebeurt door goed ingevoerd te zijn in de formele procedures en regels en door goede informele contacten en relaties te hebben met mensen die opereren in die formele wereld.

Sociaal kapitaal

Burgerinitiatieven interacteren met anderen vanuit en gericht op sociaal kapitaal. Het opbouwen, verbinden en mobiliseren van sociale netwerken is een belangrijke kenmerk van succesvolle initiatieven.

Via hun trekkers (human capital) gaan ze verbindingen aan met anderen en vergaren op deze manier allerlei middelen, informatie, kennis, kunde en andere 'resources' om hun doelen te realiseren. (Van Dam e.a., in voorbereiding; Salverda, e.a., in voorbereiding)

Als we Marke Mallem naast deze algemene kenmerken van burgerinitiatieven leggen, valt een aantal dingen op.

De trekkers van Marke Mallem hadden in eerste instantie geen intrinsieke aanleiding en motivatie. Ze zijn immers gevraagd door het Waterschap Rijn en IJssel om mee te doen aan het initiatief. Gevolg is dat de trekkers tijd nodig hadden om de doelen van het initiatief eigen te maken en om de persoonlijke motivatie - om deze doelen te bereiken - te vinden. Bij veel andere burgerinitiatieven is de aanloopfase vrij lang. Er is dan tijd om ideeën, aanpakken in de week te leggen en om kansen en mogelijkheden te laten rijpen. Nu kwam het initiatief min of meer koud van de grond, en was er geen 'broedfase' waar het initiatief op kon voortbouwen. Daarmee is de verankering van het initiatief met de lokale samenleving ook minder makkelijk te maken. Het initiatief heeft daar in eerste instantie ook weinig tijd voor gehad of genomen omdat zij zich focuste op het zich eigen maken van de beheer- en onderhoudsdoelen voor de gronden langs de Berkel.

Veel burgerinitiatieven stoppen in het begin veel energie in het vinden van draagvlak en medestand bij medebewoners en andere lokale partijen, zodat zij sterker staan bij overheden die zij nodig hebben. Bij Marke Mallem hadden de trekkers van het initiatief van begin af aan al commitment en credits bij het waterschap. Het waterschap wilde dit initiatief immers zelf en heeft uit zichzelf veel

geïnvesteed in de relatie met de trekkers. Ook is er meestal veel aandacht voor samenwerking en coalities met andere partijen in gebied. Maar de Stichting Marke Mallem had in eerste instantie haar handen vol aan het opstellen van het beheerplan en het uitvoeren van de beheerstaken die zij op zich had genomen en had daardoor geen ruimte en ook geen noodzaak om samenwerking met andere partijen aan te gaan. Later is dat wel ontstaan.

Binnen burgerinitiatieven spelen altijd een of meer trekkers een belangrijke stuwende en verbindende rol. Ook bij Marke Mallem is de kracht van de trekkers een belangrijke succesfactor. In dit verband spreken sommige respondenten over 'lokale leiders' die met hun enthousiasme, netwerk en ondernemerszin het initiatief op de (lokale) agenda hebben weten te krijgen én die daarbij gaandeweg ook steeds meer anderen hebben weten te betrekken. In de literatuur over burgerinitiatieven wordt dit ook wel benoemd als het aanboren en benutten van sociaal-cultureel kapitaal. Bekend is dat dit vaak doorslaggevend is voor het succes van burgerinitiatieven. (Salverda *et al.*, 2012)

In het streven naar draagvlak, medestand en samenwerking hebben succesvolle burgerinitiatieven relatief veel aandacht voor communicatie en PR. De Stichting Marke Mallem heeft met name aandacht voor PR gehad, maar de primaire focus lag niet op de communicatie richting de gemeenschap aangezien zij hun aandacht nodig hadden voor het uitvoeren van de beheer- en onderhoudstaak die zij op zich hadden genomen. Dit is ook de reden dat Marke Mallem vrij vlug voor een formele rechtsvorm (een Stichting) heeft gekozen en dat informele en sociale mechanismen en structuren richting de lokale gemeenschap pas later een rol zijn gaan spelen. Maar de start van het initiatief lag wel bij een informele match tussen een aantal betrokkenen van het waterschap en een aantal 'sleutelfiguren' uit de lokale Eibergse gemeenschap. Toen is gebruik gemaakt van persoonlijke netwerken, informele gesprekken en de oprichting van de informele initiatiefgroep.

Andere succesvolle burgerinitiatieven	Marke Mallem
Aanleiding: persoonlijke idealen / doelen	Aanleiding: gevraagd door Waterschap Rijn en IJssel zoeken naar doelen
Lange voorgeschiedenis (verankering in gemeenschap)	Tijd nodig om eigen te maken, daarom pas later aandacht voor draagvlak gehad
Veel energie in aansluiting bij overheden (lobby)	Aansluiting / 'credits' vanaf begin
Veel aandacht voor samenwerking en coalities met andere partijen in gebied	Later pas ruimte voor nieuwe samenwerkingsvormen
Belangrijke verbindende rol voor trekkers	Trekkers hebben via hun bestaande netwerken belangrijke rol gespeeld
Veel aandacht voor communicatie / PR	Veel aandacht voor PR, structurele communicatie met de omgeving moet nog op gang komen
Informele én formele organisatievorm	Nadruk (nog) op formele organisatievorm

5 Conclusie

Met het initiatief Marke Mallem heeft het Waterschap Rijn en IJssel een bijzonder initiatief genomen dat goed past binnen de huidige tijdgeest waarin overheden zoeken naar hoe zij meer ruimte kunnen geven aan maatschappelijke betrokkenheid en samen kunnen werken met maatschappelijk initiatief. Wat Marke Mallem bijzonder maakt is dat het waterschap als het ware 'top down' een burgerinitiatief in beweging heeft weten te krijgen. Dit is vooral tot stand gekomen via een proces van co-creatie waarin gaandeweg het vertrouwen is gegroeid tussen de verschillende betrokken partijen en waarin men gezamenlijk invulling heeft gegeven aan de nieuwe rollen en verdeling van verantwoordelijkheden.

Een meerderheid van de respondenten die voor deze evaluatie is benaderd, is het er over eens dat dit proces van co-creatie goed heeft gewerkt en dat de resultaten van het initiatief overwegend positief zijn. Er is over het algemeen lof voor het lef van het Waterschap Rijn en IJssel om dit initiatief te initiëren en waardering voor de inzet en betrokkenheid van de Stichting om dit op te pakken. Dat neemt niet weg dat de evaluatie ook nog wel een aantal kritische geluiden naar voren heeft gebracht. Deze hebben vooral betrekking op het niveau van participatie dat tot dusverre is bereikt en op de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het beheer en onderhoud.

In onderstaande tabel vatten we samen in hoeverre de vier doelstellingen van het initiatief tot nu toe zijn behaald.

Doelstelling	Resultaat	Opmerking
1 De wens van het Waterschap om middels een praktijkexperiment te leren over burgerparticipatie en netwerksamenwerking;	+	Op dit punt kunnen we stellen dat het initiatief Marke Mallem geslaagd is. Betrokkenen vanuit het waterschap zijn het er over eens dat het initiatief waardevolle kennis, inzichten en ervaring heeft opgeleverd over een nieuwe rol die het waterschap kan nemen bij burgerparticipatie.
2 De inzet van het Waterschap om te kijken of het mogelijk is om in dit initiatief te komen tot een verregaande vorm van zelfsturing;	+	Het initiatief heeft geleid tot een verregaande vorm van participatie – namelijk een vorm van zelfbestuur met een stevige formele organisatievorm (Stichting) en sterke en betrokken trekkers.
3 Het streven (van het Waterschap én de Stichting Marke Mallem) om de maatschappelijke betrokkenheid bij- en de verantwoordelijkheid voor de gronden langs de Berkel te vergroten;	+ / 0	Veel partijen zijn het er over eens dat de maatschappelijke betrokkenheid bij het gebied van Marke Mallem via (de activiteiten van) de Stichting is vergroot. De meeste partijen erkennen tegelijkertijd dat dit nog maar bij een beperkte groep mensen leidt tot echt mede-eigenaarschap vanuit de lokale gemeenschap. Dus als het gaat om de breedte van de maatschappelijke betrokkenheid bij en draagvlak voor het initiatief Marke Mallem is er (nog) geen sprake van een ultieme vorm van participatie. Daarin kan het initiatief nog groeien. Dat laatste gebeurt ook doordat de Stichting steeds meer samenwerkt met andere lokale partijen en er steeds meer activiteiten voor en door de lokale gemeenschap worden georganiseerd.
4 De inzet van beide partijen om de omgevingskwaliteit van deze gronden te behouden én te versterken;	+ / 0	Meerdere partijen onderstrepen dat Marke Mallem heeft bijgedragen aan een (bescheiden) verbetering van de omgevingskwaliteit. Met name de fijnmazigheid van het beheer en het maatwerk richting verschillende belanghebbenden wordt daarbij genoemd. Niet voor iedereen is deze meerwaarde evident. Hoewel niemand heeft aangegeven dat de omgevingskwaliteit is achteruitgegaan, bestaan er bij sommige partijen nog wel enige zorgen over de toekomstige omgevingskwaliteit.

6 Aanbevelingen

In de aanbevelingen maken we onderscheid tussen aanbevelingen voor de Stichting Marke Mallem, aanbevelingen voor het Waterschap Rijn en IJssel ten aanzien van het vervolg van het initiatief Marke Mallem en meer algemene aanbevelingen voor mogelijke vervolgstappen van het Waterschap op het gebied van burgerparticipatie.

Aanbevelingen voor de Stichting Marke Mallem

De belangrijkste aanbeveling richting de Stichting Marke Mallem is om te blijven werken aan het verder vergroten en verbreden van het draagvlak voor het initiatief Marke Mallem. Nu er een stevige organisatievorm staat en men de basis van het beheer en onderhoud van de gronden langs de Berkel heeft geregeld, is het zaak om gaandeweg te proberen meer partijen aan het initiatief te verbinden. Bijvoorbeeld door het oprichten van een 'Vrienden van Marke Mallem'. Hierdoor wordt het initiatief nog meer ingebed in de lokale gemeenschap, wordt de legitimiteit van de Stichting vergroot en neemt de kwetsbaarheid af. Ook het ontwikkelen van een communicatiestrategie kan hierbij helpen. Zo kan het gebruik van sociale media helpen om bijvoorbeeld meer jongeren te betrekken.

Naast de (goed werkende) persoonlijke communicatie waarmee vooral actoren uit het eigen netwerk worden bereikt, is het zaak om partijen van buiten dit netwerk te interesseren en betrekken. Wat daarbij van belang is, is dat deze (nieuwe) partijen ook een zekere ruimte krijgen om hun eigen ideeën, wensen en activiteiten in te brengen. Alleen op die manier zullen anderen ook een echt gevoel van eigenaarschap ontwikkelen. Als Stichting is het van belang om voldoende voeling te houden met ideeën en wensen ten aanzien van Marke Mallem die leven in de (lokale) gemeenschap en hier ook goed bij aan te sluiten.

Deze aansluiting of verbinding met andere partijen en ideeën komt vaak het best van de grond door ook gezamenlijke (interactieve) activiteiten te organiseren, zoals bijvoorbeeld de Charette en de onderhoudsdag hebben laten zien. Juist dit soort tussentijdse gezamenlijke activiteiten zijn goed voor het vergroten van de zichtbaarheid en betrokkenheid. Niets zo stimulerend als het ervaren van gezamenlijkheid en het delen van succes.

Op een aantal punten geeft de Stichting aan nog beperkt aandacht te hebben besteed aan met name de communicatie en verdere uitbreiding van de participatie. Het zou sterk zijn wanneer de Stichting aanvullende expertise op deze terreinen in huis zou weten te halen, bij voorkeur vanuit de lokale gemeenschap zelf. Dat kan bijvoorbeeld door de Stichting uit te breiden met één of twee werkgroepen.

De ambities van de Stichting Marke Mallem reiken verder dan de huidige invulling van het beheer en onderhoud van de gronden langs de Berkel. Om die ambities ook te kunnen verwezenlijken zullen ook de contacten met de gemeente Berkelland verder versterkt moeten worden. De afgelopen tijd lijkt daarin niet heel veel geïnvesteerd. In het gesprek met betreffende gemeenteambtenaar tijdens deze evaluatie werd aangegeven dat de gemeente de afgelopen jaren is opgeschoven in het denken over burgerparticipatie. Gezien deze opstelling lijken er mogelijkheden te liggen om opnieuw in te zetten op een samenwerkingsrelatie met de gemeente.

Aanbevelingen voor het Waterschap Rijn en IJssel voor vervolg Marke Mallem

Als het gaat om de betrokkenheid van het Waterschap bij het initiatief Marke Mallem is de belangrijkste aanbeveling om, ook wanneer de pilotstatus wordt afgerond, nog steeds bij het initiatief betrokken te blijven. Het 'loslaten' van Marke Mallem zou geen doel op zich moeten zijn. Ook in de toekomst is een zekere mate van betrokkenheid gewenst, ook al kan deze bescheiden en meer op afstand zijn. Wij adviseren dan ook om de huidige rol van overheidsparticipatie voort te zetten. Dat betekent gezamenlijk met de Stichting Marke Mallem meedenken over de vervolgstappen.

Misschien was wel de belangrijke doelstelling van het initiatief voor het Waterschap om te leren over publieksparticipatie en de eigen mogelijke rol(len) bij samenspel met burgers. De direct betrokkenen uit de initiatiefgroep geven aan gedurende de afgelopen vier a vijf jaar zelf veel geleerd te hebben hierover. Deze evaluatie draagt er ook aan bij om een aantal van deze lessen en inzichten in kaart te brengen. Een aanbeveling richting het Waterschap is om de lessen van Marke Mallem verder te verzilveren door ze ook met andere afdelingen binnen de organisatie te delen en ze over te dragen. Dat kan bijvoorbeeld door intern binnen het waterschap de discussie te (blijven) voeren over de ervaringen en lessen, zowel bestuurlijk (zoals de bijeenkomst met het Algemeen Bestuur op 29 september 2014) als ambtelijk met vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen. Ook de discussie met andere waterschappen en lokale overheden (o.a. via Leernetwerk Samenspel tussen burgerinitiatieven en overheden) over de ervaringen van het initiatief Marke Mallem dragen bij om de lessen te verzilveren en ze ten goede te laten komen aan de algemene zoektocht van overheden hoe concreet vorm te geven aan het samenspel met burgers in het publieke domein.

Aanbevelingen voor nieuwe stappen voor het Waterschap

Het initiatief Marke Mallem past in een bredere gedachte van het Waterschap Rijn en IJssel om publieksparticipatie uit te bouwen en de nieuwe rol bij het samenspel met partijen uit de samenleving op te pakken (zie o.a. Watervisie en Bestuursprogramma). Deze gedachte lijkt intern breed gedragen te worden. Dat pleit ervoor om ook op andere plekken te verkennen met en ervaring op te doen over maatschappelijke participatie en de eigen nieuwe rol in het publieke domein. Alleen op die manier zal het 'vakmanschap' dat nodig is om actief burgerschap vorm te geven echt kunnen groeien. Er is namelijk niet één duidelijk omschreven rol die het Waterschap bij publieksparticipatie in kan nemen. Het waterschap kan verschillende rollen nemen in het samenspel met burgers, afhankelijk van de maatschappelijke context en de eigen doelen. Daarnaast kan een bepaalde rol veranderen in de tijd en kunnen rollen gelijktijdig voorkomen, waardoor voortdurende herijking van en afstemming tussen de eigen rollen noodzakelijk is. (Salverda e.a., 2014)



Figuur 6.1 Overheidsrollen bij realisatie publieke waarden in relatie tot burgers en hun initiatieven (Salverda et al, 2014)

Het initiatief van Marke Mallem biedt dus (net als andere experimenten op het gebied van samenspel met burgerinitiatief) geen blauwdruk of format die zomaar op andere plekken kan worden overgenomen. Wel biedt het initiatief ervaring en inzicht in een aantal wezenlijke factoren (zoals bestuurlijk commitment, sterke trekkers en gebiedskenmerken zoals de nabijheid van een stedelijke kern), waarvan geleerd kan worden en die meegenomen kunnen worden naar nieuwe situaties waarin met behulp van deze bagage nieuwe passende afwegingen en keuzes kunnen worden gemaakt. De belangrijkste leerervaring van Marke Mallem is dat er bij een vergelijkbaar toekomstig proces ruimte moet zijn voor co-creatie waarbij het Waterschap én maatschappelijke partijen gezamenlijk en gelijkwaardig op zoek gaan naar een nieuwe verdeling van rollen en verantwoordelijkheden. Voor een dergelijk proces blijkt tijd nodig en vertrouwen van partijen over en weer. Dat vertrouwen wordt vergroot door te werken met vaste aanspreekpunten binnen de eigen organisatie die initiatiefnemers ook als een loods door de organisatie kunnen leiden. Een ander belangrijk punt bij co-creatie is dat er echt ruimte is voor een gezamenlijk zoekproces naar doelen, aanpak en een passende verdeling van taken en verantwoordelijkheden. En dat dus niet alles van te voren al wordt dichtgetimmerd met kaders en eisen. Alleen dan kan in interactie met elkaar worden gewerkt aan gezamenlijk gedragen

doelen, aanpak en resultaten. Tegelijkertijd kan door duidelijkheid te scheppen over het eigen handelen en door op een gegeven moment overeengekomen afspraken over taakverdeling vast te leggen, ook worden bijgedragen aan een soepel lopend proces van co-creatie.

Bij co-creatie is het dus belangrijk om de eigen verwachtingen en doelen vanaf het begin te expliciteren, maar deze moeten niet zo rigide zijn dat ze de agenda overheersen en geen ruimte laten voor de eigen inbreng van initiatiefnemers. Idealiter nemen in een toekomstig project burgers al eerder deel aan het proces, zodat er meer ruimte is voor hun ideeën en wensen. Bijvoorbeeld al bij de inrichting van het gebied. En nog mooier zou het zijn als dan wordt samengewerkt met bestaande groepen en initiatieven die lokaal al draagvlak en betrokkenheid hebben opgebouwd.

Een andere uitdaging voor het Waterschap die in het verlengde van dit laatste ligt, is om in de toekomst niet zelf een nieuw project te initiëren, maar om al aanwezig maatschappelijk initiatief in de samenleving te vinden en om daar bij aan te sluiten en waar nodig te stimuleren of te ondersteunen. In veel situaties zal er waarschijnlijk geen speciale status of budget voorhanden zijn en is het de kunst om in de dagelijkse praktijk aansluiting te vinden bij bestaande burgerinitiatieven en van daar uit eventueel te komen tot co-creatie. Maar hoe doe je dat? En hoe vind je dan de ruimte om de eigen doelen en aanpak (gedeeltelijk) los te laten? Dat zou een mooi nieuw initiatief voor het Waterschap Rijn en IJssel kunnen zijn.

Literatuur

- Breman, B., Fontein, R.J., Groot, M. (2011). Meerwaarden mogelijk maken, Een onderzoek naar het belang van waarden in gebiedsontwikkeling.
- Floor, L. en I. Salverda (2006). Zelforganisatie in het landelijke gebied. Signalen uit de praktijk.
- Gemeente Berkelland (2013) Beleef de Berkel, projecten fase 3 Borculo en Eibergen
- Hassink, J., Elings, M., van Dam, R., Fontein, R.J. (2013). Zoekers gevonden, een zoektocht naar een succesvolle strategie voor groene burgerinitiatieven.
- Kuindersma, W. en Breman, B. (2014). Leren van Landbouw op peil. Evaluatie van een experiment met zelfsturing in het waterbeheer.
- LAB REM/ Grondmij (2009) OpMarkelijk Mallem, Het verleden vooruit, uitkomsten van Charette Marke Mallem, Eibergen
- Overbeek, G. en Salverda, I. (2013). De energieke overheid. Visies op netwerkend samenwerken voor een groene en veerkrachtige economie.
- Salverda, I., Pleijte M. en van Dam, R. (2014). Meervoudige democratie, Meer ruimte voor burgerinitiatieven in het natuurdomein.
- Salverda, I., Pleijte, M. en Papma, A. (2012). Meervoudige overheidssturing in open, dynamische en lerende netwerken. Essay over de nieuwe rol van EZ in de energieke netwerksamenleving.
- Salverda I.E. en R.I. van Dam (2010). Burgers en natuur in de Haarlemmermeer. Een inspirerend burgerinitiatief vanuit de heemtuin De Heimanshof. Alterra, Wageningen UR.
- Stichting Marke Mallem (2013) Beheerplan Gronden Marke Mallem
- Tonkens (2014) – Vijf misverstanden over de participatiesamenleving. Trouw.
- Van der Heijden, J., R.I. van Dam, R. van Noortwijk, I.E. Salverda en I. Van Zanten (red.) (2011). Experimenteren met burgerinitiatief. Van Doe-het-zelf naar Doe-het-samen-maatschappij. Den Haag, Ministerie van BZK.
- Van Dam, R., I. Salverda en R. During (2008-2011). Burgers en Landschap, deel 1 t/m 5.
- Waterschap Rijn en IJssel (2013) Water als verbindend element, Doetinchem



Alterra Wageningen UR
Postbus 47
6700 AA Wageningen
T 0317 48 07 00
www.wageningenUR.nl/alterra

Alterra-rapport 2601
ISSN 1566-7197



Alterra Wageningen UR is hét kennisinstituut voor de groene leefomgeving en bundelt een grote hoeveelheid expertise op het gebied van de groene ruimte en het duurzaam maatschappelijk gebruik ervan: kennis van water, natuur, bos, milieu, bodem, landschap, klimaat, landgebruik, recreatie etc.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.000 medewerkers en 9.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

To explore
the potential
of nature to
improve the
quality of life



Alterra Wageningen UR
Postbus 47
6700 AB Wageningen
T 317 48 07 00
www.wageningenUR.nl/alterra

Alterra-rapport 2601
ISSN 1566-7197

Alterra Wageningen UR is hét kennisinstituut voor de groene leefomgeving en bundelt een grote hoeveelheid expertise op het gebied van de groene ruimte en het duurzaam maatschappelijk gebruik ervan: kennis van water, natuur, bos, milieu, bodem, landschap, klimaat, landgebruik, recreatie etc.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.000 medewerkers en 9.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

