



**Het is
hier niet
het land
van Ooit**

*Bestuurlijke dialogen:
natuurbescherming in de praktijk*



landbouw, natuur en
voedselkwaliteit

Voorwoord

De inwerkingtreding van de gewijzigde Natuurbeschermingswet in oktober 2005 is niet alleen een mijlpaal voor de bescherming van waardevolle natuur in Nederland. Het is ook een belangrijk moment voor de bestuurlijke verhouding tussen rijk en andere overheden. In lijn met het kabinetsbeleid - 'decentraal wat kan, centraal wat moet' - legt de gewijzigde Natuurbeschermingswet verschillende bevoegdheden en verantwoordelijkheden bij de provincies.

Een goed moment dus voor een ontmoeting tussen bestuurders. In de herfst van 2005 organiseerde het Ministerie van LNV daarom vier bestuurlijke dialogen over het thema 'samenwerking in het kader van de nieuwe natuurbeschermingswet'. Deelnemers waren burgemeesters, wethouders, gedeputeerden, en ambtenaren, allemaal deskundigen die direct of indirect betrokken zijn bij natuurbescherming. Doel was op een grondige manier van gedachten wisselen over interbestuurlijke samenwerking bij natuurbescherming en de uitvoering van de wet.

Om de eigen identiteit van de overheid en het leiderschap van haar voortrekkers te versterken is het van belang dat men belangrijke kwesties openhartig en diepgaand bespreekt. In de praktijk zijn zulke gesprekken schaars bij de overheid. De werkdruk is zo groot en de agenda's zijn zo overbelast dat een vrije en open gedachtewisseling zelden plaatsvindt. Toch zien velen het grote belang van zulke gesprekken in. De maatschappelijke werkelijkheid is immers voor geen enkel mens volledig te overzien, ook niet voor bestuurders. Om verantwoording te kunnen afleggen van beslissingen is het essentieel dat je uiteenlopende opvattingen en interpretaties van andere betrokkenen leert kennen. Alleen dan kun je laten zien hoe je de zienswijzen, argumenten en tegenwerpingen van anderen bij een eindafweging hebt meegewogen.

Zo doende organiseerde het ministerie van LNV vier bestuurlijke dialogen die waren opgezet met de zogeheten 'socratische methode'. In een socratisch gesprek analyseer je een algemene vraag aan de hand van een concrete casus. Wat is verstandig bestuurlijk handelen? Wat houdt betekenisvolle natuurbescherming in, in een context waarin je als bestuurder ook andere beleidsvoorstellen moet afwegen? Dat zijn grote vragen, die pas goed hanteerbaar zijn met een specifiek voorbeeld. Het gesprek wordt daarbij toegevoerd op een zogenaamd hittepunt, een moment waarop de kwestie voor de voorbeeldgever een zekere lading kreeg. Andere deelnemers verplaatsen zich vervolgens in diens positie en vragen zich af hoe zij zelf op dat moment zouden handelen, wat de mogelijkheden zijn, en tenslotte welke onderliggende visies richtinggevend zijn voor hun handelen. Het onderzoek levert aldus inzicht op in wat verstandig bestuurlijk handelen of betekenisvolle natuurbescherming in zo'n concreet geval inhoudt voor de deelnemers.

Dit boekje geeft een indruk van wat er in die gesprekken aan de orde kwam en dient ter inspiratie voor iedereen die ook interbestuurlijk opereert. Ik kijk zelf met veel plezier terug naar de ontmoetingen tijdens de dialogen en wens u veel leesplezier.



drs. C.J. Kalden
Secretaris-Generaal van het Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit

Inhoud

Voorwoord	3
Leeswijzer	5
1. Evenwicht tussen stedelijke en groene ontwikkeling	6
Analyse: karteringszin	7
2. Besturen tussen vertrouwen en wantrouwen	8
Analyse: essentie en excellentie	11
Intermezzo	12
Antigone	12
3. Hindermacht en cultuurverschil	14
Analyse: het kralenspel	15
4. Betrokkenheid en distantie	17
Analyse: meesterschap en deskundigheid	18
En nu?	20
Besturen is bouwen aan vertrouwen	20
Colofon	22

Leeswijzer

In dit boekje staat geen objectief verslag van de gesprekken, noch een volledige weergave van de besproken casuïstiek. In plaats daarvan presenteren we een aantal 'ambtelijke vertellingen'. Zij zijn te beschouwen als kleine, actuele versies van wat je ook in een klassieke tragedie of een koningsdrama van Shakespeare te zien krijgt. Ook die verhalen gaan altijd over een hoofdpersoon die in een ontwikkeling van gebeurtenissen terechtkomt waaruit een dilemma, conflict of crisis ontstaat. De gesprekken waren er op gericht in het verhaal van de voorbeeldgever de catharsis te zoeken, het 'zuiverende' inzicht in hoe te handelen, hoe natuurbeschermingsbeleid handen en voeten te geven in de praktijk.

De onderstaande vier vertellingen geven een impressie van dit zoekproces en de complexiteit van bestuurlijk handelen. Zij bevatten geen definitieve antwoorden, vormen geen afsluiting. Integendeel, zij scherpen de vraag die ten grondslag lag aan de gesprekken juist aan. Als besturen het vermogen is op grond van een juist inzicht elkaar tegenstrevende krachten te verbinden en in evenwicht te brengen, wat is dan in elk van de hier besproken gevallen het juiste inzicht? En hebben we dat in het gesprek gevonden? Hebben we kunnen vaststellen waar het evenwicht ligt tussen vrijheid en controle, handelen en loslaten, een teveel of een te weinig aan bemoeienis? Het antwoord op die vragen laten we graag aan u zelf over.

1. Evenwicht tussen stedelijke en groene ontwikkeling

De wethouder van de groeistad, die in dit verhaal centraal staat, omschreef zichzelf als doorgewinterd, toegewijd, en met een groen hart. Zij had natuur en milieu in haar portefeuille en vertelde hoe zij betrokken raakte bij de ontwikkeling van een nieuw industriegebied. De plannen daarvoor waren in nauwe samenspraak met allerlei betrokken partijen gemaakt. Die hadden zitting in een speciaal opgericht overlegplatform. Volgens de wethouder, te waarborgen tussen (natuur-) ontwikkeling, verleden al een Milieu menige discussie geweest onderschreven masterplan

Overleg was hard nodig, om een zorgvuldige balans 'rode' (stedelijke) en 'groene' Daarom was er in het Effect Rapportage uitgevoerd, en uiteindelijk een breed gemaakt.

Alles leek in kunnen en naar het bestemmingsplan Vogelwacht, een partij die zat, maakte bezwaar. Die vond namelijk dat de manier waarop bij de Milieu Effect Rapportage was gekeken naar mogelijke schade voor aanliggende natuurgebieden verouderd was. Daarom eiste zij een nieuw onderzoek, volgens de laatste inzichten. De provincie ondersteunde het bezwaar en even leek het alsof het hele bestemmingsplan moest worden afgekeurd. Maar er kwam een tussenoplossing: de provincie zou het bestemmingsplan onder voorbehoud goedkeuren, mits de gemeente een nieuw onderzoek liet uitvoeren. Afspraak was dat alle partijen de uitkomsten van dit onderzoek zouden respecteren.

Aldus geschiedde. Enkele maanden later was het onderzoek afgerond. De conclusies hadden een verstrekkende lading. Het bleek dat het beoogde industrieterrein in het fourageergebied van twee zwaar beschermde diersoorten lag en dat verdere bouw- en ontwikkelingsactiviteiten het fourageergedrag van de vogels zouden verstoren. Het plan moest worden stopgezet.

De wethouder was 'ontgoocheld'. Plotseling zaten alle bouwplannen op slot, tot in de verre omtrek toe. Ze ervoer de conclusie van het rapport 'als een klap in de knieholten'. 'Alsof de overheid zelf tijdens het spel de spelregels wijzigde'. De zaak woog extra zwaar voor haar omdat er een landelijke bouwopgave lag voor de stad. Die was nu niet te verwezenlijken vanwege het natuurbeleid. 'Ik heb dan wel een groen hart', zei ze, 'maar je kan toch niet zomaar alle bouwplannen stilleggen?'

Dit was de vraag die ze in het gesprek aan het gezelschap voorlegde. Hoe moest je in zo'n geval een gezond evenwicht tot stand brengen tussen stedelijke en groene ontwikkeling? Wat was hier verstandig bestuurlijk handelen? Hoever ga je met natuurbescherming?

**'ALSOF DE
OVERHEID ZELF
TIJDENS HET SPEL
DE SPELREGELS
WIJZIGDE'**

kruiken, maar bij de vertaling liep het plotseling mis. De niet in het overlegplatform

Analyse: karteringszin

Eén manier om zo'n casus te analyseren is het invullen van een zogenaamde karteringszin. Een karteringszin is een zin die werkt als een kaart, hij wijst je de weg in het onderzoek. Een bekende zin, speciaal bedoeld voor het onderzoek van dilemma's, is deze:

In dit geval mag/moet actor A handeling X uitvoeren ondanks Y omwille van Z.¹

De wethouder vulde zelf deze zin ongeveer als volgt in:

• In dit geval kun je als wethouder het beste de hele kwestie op het bordje van het Rijk leggen, ondanks dat dit grote vertragingen oplevert in de bouwplannen, omdat je dan tenminste de verantwoordelijkheid legt waar zij hoort: wie tegenstrijdige regels maakt moet zelf maar op de blaren zitten.

Maar was dit ook de beste oplossing? Enkele andere mogelijkheden die aan bod kwamen waren deze:

• In dit geval kun je als wethouder het beste gewoon met de Vogelwacht gaan praten, ondanks dat je hen aanvankelijk als spelbreker hebt ervaren, omdat je hen daardoor mede-eigenaar maakt van het probleem.

• In dit geval is het het beste nog eens de essentie van de natuurbeschermingswet in beeld te brengen, samen met mensen van het ministerie van LNV, ondanks dat je daarvoor je eigen plan en tijdpad moet loslaten, om een gezamenlijke interpretatie en doelstelling te bereiken.

• In dit geval moet je je eerst goed bezinnen, ondanks dat ook dat vertraging oplevert, om te achterhalen of je de kwestie op een technische, een juridische of een sociale manier moet aanpakken. Een technische manier is bijvoorbeeld aanvullend ecologisch onderzoek doen, vogel experts inschakelen en dergelijke. Een juridische manier is je eigen positie in kaart brengen, naar de landsadvocaat stappen en het gevecht aangaan. Een sociale manier is allianties vormen.

Wat is hier de beste optie? Wat is verstandig bestuurlijk handelen? Tijdens het gesprek leek de grootste moeilijkheid telkens in het 'ondanks' te zitten, in de vertraging van het tijdpad, het loslaten van een plan waar je zelf veel in hebt geïnvesteerd, waar je in gelooft en wat je liefst zo snel mogelijk realiseert. Dat is uitermate lastig. Toch concludeerden de deelnemers aan het gesprek dat juist dat onontkoombaar is om bestuurlijke samenwerking tot stand te brengen of in stand te houden. Je hebt nu eenmaal anderen nodig. Dat vergt dat je als bestuurder in staat bent ruimte te maken voor afwijkende opvattingen, dat je niet gevangen zit in één manier van kijken naar de werkelijkheid, maar dat je wendbaar en flexibel bent, ook ten opzichte van je eigen opvattingen. Natuurlijk, makkelijk gezegd, moeilijk gedaan. Maar alleen zo zorg je ervoor dat partijen als gelijkwaardigen om de tafel zitten. En dat is toch wat je als bestuurder wil, samenhang in bestuurlijke verhoudingen?

¹Zie Henk van Luijk, *Om redelijk gewin. Oefeningen in bedrijfsethiek*. Boom, Amsterdam, 1993, H. 8.

2. Besturen tussen vertrouwen en wantrouwen

Aan: Thomas Westerterp
Ministerie van LNV
Datum: 3 mei
Onderwerp: ganzen gedoogbeleid

Beste Thomas,

Ik heb nog eens nagedacht over ons gesprek van gisteren. Je weet, ik draag je een warm hart toe en we hebben altijd op een heel plezierige manier samengewerkt. Maar wat je me nu vraagt, daar kan ik niet mee uit de voeten. We hebben op dit moment 11.000 hectare voor het ganzen gedoogbeleid in onze provincie. Jij wilt dat we vóór 1 oktober 30.000 hectare aanwijzen. Ik zeg je nogmaals: dat gaat niet. Althans niet op deze manier. Wanhoop niet, het komt goed, ik ga mijn uiterste best doen, dat heb ik je beloofd. Maar je moet weten dat bij ons, in onze provincie, vrijwilligheid boven alles gaat. Wij gaan niet, als Gedeputeerde Staten, van bovenaf gebieden aanwijzen en op de kaart zetten, zodat de boeren die daar zitten wel moeten meedoen. Zo gaat dat niet hier. Wij werken liever van onderop. Ik begrijp best dat ze in Den Haag jou van alles opleggen. Maar nu moet jij ze daar maar eens vertellen dat wij het hier op onze eigen manier gaan doen en dat 1 oktober daarvoor te kort dag is.

Hartelijke groet,

Thea Tervooren

**'IK BEGRIJP BEST DAT ZE
IN DEN HAAG JOU VAN
ALLES OPLEGGEN.
MAAR NU MOET JIJ
ZE DAAR MAAR EENS
VERTELLEN DAT WIJ HET
HIER OP ONZE EIGEN
MANIER GAAN DOEN'**

Aan: Thea Tervooren
Provinciale Staten
Datum: 5 mei
Onderwerp: ganzen gedoogbeleid

Beste Thea,

Dank voor je openhartige E-mail. Ik begrijp je probleem. En natuurlijk, niemand is aan het onmogelijke gehouden. Maar zoals ik je heb verteld, LNV wil het budget maximeren, vanwege de grote financiële risico's van een open einde regeling. Het aantal van 30.000 ha is vastgesteld op basis van het totale aantal ganzen in Nederland. Verder de minister heeft de Tweede Kamer beloofd dat 1 oktober de deadline is. Daar moeten we ons voor inzetten en met jou wil ik aan een oplossing werken. Je moet je overigens wel realiseren dat er een akkoord is gesloten tussen LNV, het Inter Provinciaal Overleg en de Land- en Tuinbouw Organisatie over deze kwestie.

Als ik iets kan doen voor je hoor ik het graag.

Vriendelijke groet,

Th. Westerterp

Analyse: essentie en excellentie

Aan: Thomas Westerterp
Ministerie van LNV
Datum: 18 november
Onderwerp: ganzen gedoogbeleid

Beste Thomas,

Een half jaar geleden liet ik je weten niet in staat te zijn voor 1 oktober 30.000 ha aangewezen te krijgen voor het ganzen gedoogbeleid. Inmiddels hebben de boeren in onze provincie 50.000 ha aangemeld. Je weet dat we in discussie zijn met LNV om bovenop die 30.000 ha nog eens extra 9.200 ha te krijgen. Het is een groot succes en ik ben blij dat het allemaal op zijn pootjes terecht is gekomen. We hebben er ook veel aan gedaan. Ik heb een hoop geld gestoken in voorlichtingsavonden, kaarten maken, met iedereen praten, vooral met de boeren. De reacties waren geweldig. In de Tweede Kamer werd gezegd dat onze provincie met deze manier van werken het rolmodel voor het hele land moest zijn. Er is zelfs nog een promotiefilm bij ons gemaakt dus erkenning hebben we wel gekregen.

We moeten er nog maar eens over napraten, vooral over onze manier van samenwerken. Ik ben achteraf heel blij dat ik toen de kont tegen de krib heb gegooid, dat ik ruimte heb geclaimd om het op mijn eigen manier te doen. Als wij het van bovenaf hadden opgelegd, hadden al die boeren de hakken in het zand gezet en was ik zelf ook afgehaakt. Trouwens, in andere provincies hebben ze die deadline van 1 oktober evenmin gehaald. Ik vind dan ook dat LNV ruimte moet laten voor specifieke provinciale omstandigheden. Als jullie ons geen ruimte geven voor een eigen aanpak, hoe kun je dan samenwerken? Dat punt zou ik wel eens met je willen uitdiepen: hoe kun je bestuurlijke samenwerking zo inrichten dat partijen voldoende ruimte en vertrouwen krijgen om op een eigen manier aan een gezamenlijk doel te werken?

Hartelijke groet,

Thea

**‘ALS JULLIE ONS
GEEN RUIMTE
GEVEN VOOR EEN
EIGEN AANPAK,
HOE KUN JE DAN
SAMENWERKEN?’**

Een andere manier om een casus en een kwestie te analyseren is nagaan wat je daarin beschouwt als ‘essentie en excellentie’. De essentie is de kern van de zaak. Die stel je niet zozeer vast met je hoofd, als wel met je hart. De vraag is: wat raakt je het meest, wat gaat je in de casus aan het hart? Excellentie gaat over de vraag welke ‘voortreffelijkheden’ jij zelf, als persoon, nodig hebt om recht te doen aan de essentie. In de klassieke deugdenleer, de theorie van excellentie, zijn dat er vanouds vier: maat, moed, bezonnenheid en rechtvaardigheid. Alle ‘virtuositeit’ in handelen draait om die vier virtue’s. Moed spreekt voor zich, maat gaat over wat je moet opgeven, bezonnenheid heeft te maken met realisme, en rechtvaardigheid is de kunst van het geheel en het aanbrengen van balans.

In het gesprek over deze ganzen-casus kwamen ondermeer de volgende posities naar voren:

- **De essentie is hier bestuurlijke betrouwbaarheid. Die vereist allereerst dat je als gedeputeerde het LNV beleid uitvoert. Maar zij vereist ook de bestuurlijke moed om te zeggen dat je gaat afwijken van de deadline. Daarbij loop je het risico dat de ander je als niet-loyaal beschouwt. Je verliest dan aan geloofwaardigheid bij LNV. Toch is dat het beste voor het geheel, dat er ruimte is voor onorthodoxe wegen.**
- **De essentie is hier dat je het conflict durft aan te gaan. Dat vergt dat je grenzen stelt, duidelijk maakt wat je wel wilt en wat niet. Daarbij moet je onder ogen zien dat zo’n opstelling kan leiden tot verstoerde relaties en dat het proces ook verkeerd kan aflopen. Maar dat is de enige manier waarop het geheel kan functioneren, dat er over en weer duidelijkheid is.**

- **Kern van de zaak is dat je het als bestuurder aandurft om onzekerheid te creëren. Want stel dat je hier het politieke spel speelt, dat je de opgave van LNV tegen je zin incasseert en omzet in een voorstel voor Provinciale Staten. Dat wordt daar gegarandeerd afgeschoten. Vervolgens kun je tegen LNV zeggen: ‘Ik heb mijn best gedaan, maar het lukt niet. Sorry.’ Daarmee is het eigenlijke doel, 30.000 ha ganzen gedooggebieden, geen stap dichterbij gekomen. Met de keuze voor een andere, onzekere weg ontwijk je zo’n doodlopende politieke witwasoperatie. Maar daarvoor moet je transparant zijn over je eigen positie en je moet het lef hebben het persoonlijk te maken, vertrouwelijkheid te creëren, begrip te zoeken: ‘Ik wil de ander in de ogen kunnen zien, de lichaamstaal zien’. Dat is wat er nodig is om samenwerking in zo’n complex geheel tot stand te brengen.**

Deze laatste notie beheerste het gesprek: besturen is bouwen aan vertrouwen. ‘Zoek de bron en beweeg dus stroomopwaarts’, was een van de aanbevelingen. Luister naar wat er tussen de woorden gebeurt, naar wat zich afspeelt in de non-verbale ruimte, en stel dat aan de orde, ook als het iemand tegen de haren instrijkt.

Maar heeft het wel zin te zoeken naar vertrouwen in een omgeving van wantrouwen?, vroeg iemand. Kun je wel virtuoos handelen in een context die niet deugt? Die vraag is makkelijk te beantwoorden: ja, natuurlijk! Stel je voor dat je in een orkest alleen moeite zou doen zuiver te spelen als alle anderen het al deden. Dan werd het nooit muziek.

Intermezzo: Antigone

Zoals we al in de inleiding zeiden zijn de twee bovenstaande vertellingen te beschouwen als kleine, actuele versies van klassieke tragedies. Hieronder geven we, bij wijze van intermezzo, een korte samenvatting van één zo'n tragedie, de *Antigone* van Sophocles. Je ziet daar dezelfde problematiek, dezelfde overwegingen, dezelfde knelpunten, alleen uitvergroot tot een 'groot verhaal'.

Het verhaal gaat als volgt. Oedipous, koning van Thebe, had twee zonen. Toen hij stierf konden die het niet eens worden wie de opvolger zou worden. Ten langen leste spraken zij af ieder om de beurt een jaar te regeren. Maar na een jaar wil de eerste, Eteokles, geen afstand doen van de troon. Daarop verzamelt zijn broer Polyneikes een leger en trekt op tegen de stad. In het gevecht komen de twee broers tegenover elkaar te staan en doden elkaar. Iemand moet dan het heft in handen nemen om orde op zaken te stellen. Dat wordt hun oom Kreoon, interim manager avant la lettre. Hij besluit dat alleen Eteokles, de rechtmatige koning van Thebe, mag worden begraven, en dat zijn broer Polyneikes, die als vijand optrok tegen de stad, onbegraven op het slagveld zal blijven liggen, als prooi voor de raven. Dat zijn de regels van de openbare orde, daar heeft iedereen zich aan te houden. Maar voor Antigone, zuster van de beide gesneuvelden, is dat onaanvaardbaar. Zonder begrafenissen kan een mens niet overgaan naar de onderwereld en moet als een schim zonder rust blijven ronddolen. Antigone voelt zich meer gebonden aan de goddelijke wet dan aan de menselijke wetten van Kreoon. Zij negeert zijn verbod en tracht Polyneikes alsnog te begraven. Maar zij wordt betrapt door de

wachters en voorgeleid aan Kreoon. Daar begint het stuk.

Het thema is ook hier verstandig bestuurlijk handelen, omgaan met dilemma's, je hoofd koel houden in een crisissituatie. Want wat moet Kreoon doen? Trouw zijn aan zijn familie of aan de stad? De menselijke of de goddelijke wet volgen? Wat gaat hier voor: het stadsbelang of het persoonlijke recht?

**'HET ENIGE WAT ZE DOEN
IS PROBEREN ELKAAR TE
OVERTUIGEN. MET KRACHT
EN PASSIE, DUS MOOI
OM TE ZIEN OP TONEEL,
MAAR ZONDER SUCCES
NATUURLIJK.'**

De belangrijkste personages zijn Kreoon en Antigone, de twee tegenspelers. Daarnaast is er onder andere de blinde ziener Teiresias, die hieronder nog aan bod komt. Het stuk laat vanaf de eerste scène duidelijk zien wat de centrale hindernis is bij verstandig bestuurlijk handelen: Kreoon heeft een vast, onwrikbaar standpunt. Hij heeft zijn mening gefixeerd, er zit geen enkele speling in. Hetzelfde geldt voor Antigone. Ze hebben geen ruimte om na te denken en argumenten af te wegen, zij graven zich in in hun eenmaal ingenomen posities. Het enige wat ze doen is proberen

elkaar te overtuigen. Met kracht en passie, dus mooi om te zien op toneel, maar zonder succes natuurlijk.

De ontwikkeling van het stuk laat zien welke tragische gevolgen dat heeft: Antigone wordt op last van Kreoon levend begraven. Kreoons zoon Haimon, de minnaar van Antigone, pleegt zelfmoord. Kreoons vrouw Euridyce eveneens. Als Kreoon aan het eind van het stuk tot inzicht komt, is het te laat.

Het inzicht waar het om draait betreft de vraag waarom je geen tijd neemt om na te denken in zo'n situatie. De filosofe Martha Nussbaum, die het stuk analyseerde, voert drie redenen aan.² Eén reden is dat je onder druk van een crisis vernauwt en daardoor simplificeert. Kreoon en Antigone hanteren beiden maar één enkel criterium voor wat goed is. Voor Kreoon is dat de organisatie, wet en orde, de eisen die de stad als geheel stelt. Voor Antigone is het criterium het persoonlijke, haar familieband, de liefde voor haar broer. Daardoor zien zij allebei maar een deel van de werkelijkheid. Alle waarden worden gemeten aan één enkele meetlat. Geen van beiden heeft de ruimte om meerdere perspectieven toe te laten. Probleem is natuurlijk dat als je meerdere perspectieven toelaat, het moeilijker wordt al die waarden in een evenwichtig verband te brengen. Hoe meer waarden, hoe meer conflicten. Als je dat niet wil, dan moet je van alles en nog wat

ontkennen. Maar de prijs van eenduidigheid is verarming, oogkleppen.

Een andere reden is het 'alles of niets'-denken. In crisissituaties heb je de neiging je vrees dat er iets rampzaligs staat te gebeuren veel groter of kleiner te maken dan realistisch is. Je verliest je in extremen, in 'het grote en kleine', zoals Socrates het noemt, het teveel en te weinig. Je raakt je gevoel voor maat en precisie kwijt. Wijsheid en meesterschap liggen juist in het vermogen extremen te vermijden. Dat vergt zelfbeheersing, distantie en geduld.

Daarmee kom je ook bij de derde reden. De kunst is, volgens de blinde ziener Teiresias - de adviseur die Kreoon uiteindelijk tot inzicht brengt - de complexiteit toe te laten, de onoverzichtelijkheid te accepteren en je te bevrijden van 'de ziekte van het verstand' waar alle mensen aan lijden: de onbedwingbare behoefte tot beheersing, tot alles onder controle willen hebben.

² Martha Nussbaum, *The fragility of goodness. Luck and ethics in Greek tragedy and philosophy*. Cambridge, Cambridge University Press, 1986, H.3.

3. Hindermacht en cultuurverschil

Uit het dagboek van een gedeputeerde

28 september

Boottocht van de Deltaraad. Prima, heel goed dat alle betrokkenen bij waterkwaliteit elkaar eens wat beter leren kennen. Maar wat een verschillen! Elke provincie heeft zijn eigen cultuur, lijkt het. Iedereen is heel anders gemotiveerd. Ongeveer volgens de eigen financiële bijdrage. LNV werkt niet echt mee, ze zijn natuurlijk de grootste partij. Ze houden gewoon geen rekening met het feit dat er allerlei betrokkenen zijn, die allemaal hun eigen beleid en hun eigen agenda hebben. Wat me het meest bezig houdt is dat we aan de ene kant wel allemaal een maatschappelijk probleem proberen op te lossen, maar aan de andere kant onderhuids steeds strategisch blijven opereren: wie is nu het meest aan zet, wie wil iets graag hebben, wie bepaalt wat er uit komt? Het gaat gewoon om macht.

5 oktober

Hoorzitting over de vergunning voor doorspoelen van het watergebied. Meer dan 200 mensen in de zaal. Die waren allemaal gekomen om te roepen: 'Er moet zoet water blijven'. Tja, als ik tuinbouwer was zou ik dat ook vinden. Maar in de recreatiesector vinden ze het omgekeerde. Dat je niet nog eens zo'n massale vogelsterfte moet hebben, of een explosie aan blauwalgen, schuim en stank. Dan gaat de hele sector ten gronde. Ik vind dat we in ieder geval die proef met zout water moeten uitvoeren. Als we er maar vergunning voor krijgen. Wat me nog het meest bezig houdt is dat de kwestie intussen een conflict tussen mijn eigen mensen heeft uitgelokt: de 'watermensen' zijn voor, de 'natuurmensen' tegen doorspoelen met zout water. Lastig.

23 oktober

Vandaag had ik een gesprek met LNV. Ze willen geen vergunning geven. Ongevoelbaar! Het wetgevingskader van de Natuurbeschermingswet staat dat niet toe, vinden ze. Hoe is het toch mogelijk dat zo'n wet elke ontwikkeling kan blokkeren! In plaats van mensen creatief te maken en ontwikkelingsgericht, maakt hij ze star en louter op conservering gericht. Vasthouden aan de regels, daar draait het om. Maar hoe kun je ooit zulke complexe spanningsvelden als hier bijeen brengen wanneer er geen enkele flexibiliteit zit in de regels? Wat het hogere doel is, duurzame natuurbescherming, daar ging het helemaal niet over. Het lijkt wel of die hele wet niet is toegesneden op de praktijk. En intussen gaat het natuurlijk allemaal nog langer duren voor er actie kan worden ondernomen!

Analyse: het kralenspel

Een heel andere manier om een casus als deze te analyseren, is het kralenspel, een klassieke manier om verschillende lagen die in een casus verborgen zijn te duiden. Iedere kraal van de onderstaande figuur heeft een betekenis die je in het onderzoek een geëigende invulling probeert te geven:



We lopen de kralen een voor een langs.

De onderste laag, laag vier, gaat over het te analyseren voorbeeld, het verhaal. Daar probeer je de vier 'oorzaken' (de kralen in de figuur) van een situatie te verhelderen. De eerste kraal betreft de omstandigheden, de gebeurtenissen die iemand tot een keuze noepen. Uit de bovenstaande dagboekfragmenten blijkt hoe complex die omstandigheden waren. De tweede kraal betreft het 'hittepunt', het conflict of de crisis die de situatie acuut maken. Meestal zijn er meerdere hittepunten, ook nu. Tijdens de dialoog werd het onderzoek toegespitst op één van die punten, namelijk het gesprek bij LNV uit de laatste dagboeknotitie. Daar zat voor de casusgever de meeste lading. Op dat moment werd hij namelijk voor zijn gevoel gedwarsboomd in zijn doel: steun krijgen voor een vergunning tot doorspoelen. Dat is de derde kraal, het doel dat in de situatie wordt nagestreefd. Kennelijk waren zijn doel en dat van LNV verschillend. De vierde kraal op de onderste rij geeft de kern of essentie aan, het doel achter het doel, of de waarden en idealen die in de situatie spelen. In de casus leek iedereen het (impliciet) wel eens te zijn over dit hogere

doel, duurzame natuurbescherming. Maar niet over de vraag of de Natuurbeschermingswet daarvoor een goed kader is, dat was juist inzet van het onderzoek. De casusgever vond zelf dat die wet geen goed kader vormde, althans niet op de manier waarop LNV de wet hanteerde. Tezamen belichamen deze vier kralen het externe of publieke krachtenveld van de casus.

De tweede laag gaat over persoonlijke drijfveren, de interne, private krachten. Deze zijn te ordenen in behoeften (buik), ambities (hart) en denkbeelden (hoofd) – de kralen in de figuur. Wat de casusgever hierbij aangaf was voor anderen zeer herkenbaar. 'In het gesprek voelde ik me nogal onder druk gezet, ik had sterke behoefte aan een of ander teken van begrip voor mijn ideeën.' Toen hij dat niet kreeg, had hij zich inwendig flink zitten opwinden. 'Vanwaar die weerstand, denk je dan. Hoeveel tijd gaat dat allemaal weer niet kosten? Hoelang moet ik doorgaan met polderen? Zitten ze hier alleen om als hindermacht te fungeren?' Etc. Maar je weet intussen dat je het beste rustig kunt blijven, zakelijk, verstandig. Je hebt nog langer met die mensen te maken. Dus je blijft kalm en beheerst. In de analyse van een situatie spelen de drie interne drijfveren vaak net zo'n grote rol als de vier externe oorzaken.

Analyseer je het vierde en derde niveau van het kralenspel, dan komt er op het tweede niveau altijd een tegenstelling uit, een dilemma, twee denkvormen of visies die tegenover elkaar staan: goed-slecht, voor-tegen, affiniteit-weerstand, wat wel het geval is en wat niet etc. Vaak gaat het ook over wat een (te) veel is en wat een (te) weinig van iets. Bij de dialoog liepen de meningen op dit niveau

uiteen, zoals te verwachten. Volgens de een ging het bij de zoet-zout casus over het vinden van de juiste proporties in je bestuurlijke dadendrang. Je hebt immers makkelijk de neiging teveel te willen, teveel zelf op de stoel van de minister te gaan zitten. Dan maak je jezelf te groot en anderen te klein. En 'het is hier niet het land van Ooit, waar alles te registreren is.' Volgens een ander draaide het om de juiste inschatting van het wetgevend kader. De Natuurbeschermingswet is niet bedoeld om complexe problemen als deze op te lossen (dan maak je de wet te groot en de actoren te klein), maar alleen om een kader te geven waarbinnen je opereert. 'Wat je wel kan doen is met LNV over de randvoorwaarden praten.'

Beiden zagen als principe van de juiste keuze: helder maken van verantwoordelijkheden. Dat is het bovenste niveau, de top van de piramide, daar benoem je de juiste keuze en het principe dat er aan ten grondslag ligt. Een ander vond dat het hier veeleer ging om de juiste beoordeling van urgentie. In zijn ogen was die urgentie niet groot genoeg om noodmaatregelen te rechtvaardigen zoals het terzijde schuiven van de Natuurbeschermingswet. 'Je moet pas blussen als er brand is. Zolang er alleen brandgevaar is, moet je de discussie breed maken.' Wel zou hij in het gesprek 'alle druk op het ministerie gezet hebben', vanuit het principe dat er een gezamenlijk en helder beeld van die urgentie moest ontstaan.

Aldus kun je bij een situatie alle niveaus nalopen en gericht analyseren. Overigens

vond tijdens het gesprek nog een interessant incident plaats, wat zich ook direct liet duiden met de begrippen van het eerste en tweede niveau. Iemand zei: 'Kijk eens hoe het hier vanavond toegaat. Er zitten twee ministeries, althans LNV en Rijkswaterstaat, die achterover leunen en ons wijzen op allerlei belemmeringen.' Hij zei het alsof we ter plekke een teveel aan achteroverleunen waarnamen (dus eigenlijk een te weinig aan betrokkenheid), waarvan iets gezegd moest worden. Principe (vermoedelijk): iemand confronteren met zijn eigen ondermijnd gedrag. Maar een vertegenwoordiger van LNV bracht er onmiddellijk tegenin dat het ministerie een andere rol wil aannemen. 'Er komen steeds meer verantwoordelijkheden bij provincies en gemeenten te liggen.' Voor hem zat in deze opmerking een teveel aan 'wij-zij denken' (en dus ook een te weinig aan betrokkenheid), dat hij trachtte om te buigen vanuit (vermoedelijk) het omgekeerde principe: niet confronteren, maar verhelderen en blijven verbinden.

Kortom, aan visies geen gebrek. Integendeel, eerder een teveel, zoals gebruikelijk in ingewikkelde bestuurlijke kwesties. Maar hoe breng je daar nu eenheid en duidelijkheid in? Vanuit ons perspectief, als gespreksleider, leek het voornaamste struikelblok bij de deelnemers in de casus het onvermogen om helderheid te scheppen en de juiste keuze en het geldende principe erachter expliciet te maken. Zolang die helderheid ontbreekt, kan er nooit draagvlak en gezamenlijkheid ontstaan. Van daar het grote belang van dit soort verhelderende gesprekken over cultuurverschillen.

**'KORTOM,
AAN VISIES GEEN GEBREK.'**

4. Betrokkenheid en distantie

Gesprek tijdens het wekelijks overleg tussen de wethouder Ruimtelijke Ordening en Milieu van Damhoven en zijn ambtenaren

Ambtenaar (buigt voorover om de aandacht te trekken en zoekt oogcontact met de Wethouder): 'Joost, voor we verder gaan met de agenda moet ik even iets melden over een kink in de kabel bij de uitbreidingsvergunning voor boer Eilders. Eind vorige week kreeg ik te horen dat de Damhovense Vogelwacht met een bezwaar komt, gebaseerd op de Europese Vogel- en Habitatrichtlijn.'

Wethouder (is even stil, kijkt de ambtenaar indringend aan en barst dan uit): 'Nu hebben we echt een probleem. Het zal niet waar wezen. Je overlegt eindeloos over de zonering met werkelijk alle betrokkenen en dan steekt dat kleine k**** clubje eeuwig dwarsliggende vogelfanaten een stok tussen de spaken! Jullie hebben er toch wel goed naar gekeken?'

Ambtenaar (overhaast en knikkend): 'Ja, we hebben het heel zorgvuldig laten checken door de juristen, maar men hield wat slagen om de arm. Het hoe en wat was toen nog niet precies bekend. De kans is groot dat we het gelijk aan onze kant hebben, maar ik weet niet of we het daar op aan moeten laten komen.'

Wethouder (schudt zijn hoofd, klinkt zeer geïrriteerd): 'Nou, dit is echt stront aan de knikker! Gaan ze verdorie ons meest succesvolle milieu-project om zeep helpen. Dat kunnen we niet laten gebeuren. Ik vertik het trouwens om met de pet in de hand bij Eilders aan te kloppen en te melden dat we zijn vergunning alsnog intrekken. Dan is je bestuurlijke geloofwaardigheid echt naar de k****. We moeten iets doen. Ook al staan we in ons gelijk, als zij een procedure aanspannen zijn we een paar jaar verder en is Eilders failliet. Ik hoorde dat hij al flink geld heeft gestoken in het luchtwassen van zijn kalverstallen. Wat een gedoe! Ik heb het al zo vaak gezegd: we lijden hier onder de dictatuur van de kleinst mogelijke minderheid.... Afijn: wat is handig om te doen?'

Ambtenaar (heeft er schijnbaar al over nagedacht): 'Het zal wel gewicht in de schaal leggen als jij zelf met hen in gesprek gaat. Misschien zijn ze dan voor rede vatbaar. We kunnen altijd nog met plan B komen: Eilders de ammoniakuitstootrechten bij zijn burens laten opkopen. Nettowinst voor het milieu. Iedereen happy.'

Wethouder: 'OK, goed idee. Regel jij nog deze week een afspraak voor me bij die club. We moeten dit snel regelen, voor Eilders er lucht van krijgt.'

Analyse: meesterschap en deskundigheid

De laatste manier om een casus te analyseren die we hier presenteren is het onderscheid tussen meesterschap en deskundigheid. Van bestuurders wordt niet alleen verwacht dat zij deskundig zijn, goed ingevoerd, met grote dossierkennis, maar ook dat zij daarboven uit kunnen stijgen, dat zij zich niet laten klem zetten door de druk van gebeurtenissen of de complexiteit van dossiers. Dat is een kenmerkend verschil tussen meesterschap en deskundigheid: een meester kan in een situatie waar allerlei belangen spelen in zekere zin belangeloos blijven, hij kan verder kijken dan het acute probleem en een open oog houden voor grotere, universele waarden. Vergelijk Aristoteles' definitie van meesterschap:

Meesterschap is het vermogen de juiste keuzes te maken, keuzes die het midden houden tussen een teveel en een te weinig, en die gebaseerd zijn op een redelijk principe, namelijk het principe dat een persoon met praktische wijsheid zou hanteren.³

Senioriteit, noemt Roel in 't Veld dat.⁴ Waar de deskundige hard werkt, zich inspant, bezorgd is om het goed te doen en overal een antwoord op te vinden, weet de meester zijn rust te behouden, ruimte in zijn hoofd te bewaren, koel te blijven. Dat beschouwt hij als zijn deskundigheid, het kunnen oplossen van allerlei problemen. Daarbij heeft hij niet altijd een antwoord paraat, maar hij heeft het lef met lege handen te staan, zonder repertoire. En succes is niet zijn enige maatstaf. Juist daarom kan hij telkens nieuw en oorspronkelijk reageren op een situatie.

Was het een wijs besluit van de wethouder om in gesprek te gaan met de bezwaarmakers? Vooropgesteld zij dat het altijd makkelijk is om daar achteraf een oordeel over te vormen. In de situatie zelf is dat veel lastiger en de regels waren hier bovendien erg ingewikkeld. Eerst hadden ze in de gemeente het Ruimtelijke Ordening en Milieu beleid gehad, toen kwam de zoning en nu was er weer de Vogel- en Habitatrichtlijn. Die regels sloten lang niet allemaal goed op elkaar aan. Jarenlang was gewerkt aan overleg en overeenstemming tussen alle partijen (overheid, boeren, milieugroepen), maar 'de inkt van het akkoord is nog niet droog of het blijkt van tafel te worden geveegd'. Dat vond iedere dialoog deelnemer 'bizar en frustrerend'. De wethouder werd door de milieugroep teruggefloten als bestuurder, dat is slecht voor je geloofwaardigheid. Je denkt een afspraak te hebben maar die blijkt niet te bestaan (vergeelijk de eerste casus).

Eén probleem was hier, zei iemand, dat bezwaarmakers binnen de huidige procedures op voorhand gelijk krijgen tot het tegendeel is bewezen. Dat leidt tot een 'dictatuur van de kleinst mogelijke minderheid'. Maar goed, zo was de situatie nu een keer. Wat was in de positie van de wethouder als wijsheid te beschouwen? Sommigen zouden er eerst ambtenaren op af sturen, om niet meteen al hun bestuurlijke kruis te verschieten. Anderen zouden bedenktijd nemen en onderzoeken waar eventueel fouten waren gemaakt. (Achteraf bleek overigens dat de vergunning wel degelijk conform de Habitatrichtlijn was afgegeven. Alleen wist op dat moment niemand bij

de gemeente precies het wat en hoe van die richtlijn, zij lag als het ware 'sluimerend in de kast'.) Maar inderdaad, je kon hier ook kiezen voor direct contact met de milieugroep, want afstandelijkheid, onbereikbaarheid en alleen papieren communicatie konden wel eens een veel grotere bedreiging voor je bestuurlijke geloofwaardigheid vormen dan het risico een precedent te scheppen. De vraag was: wat was hier de juiste maat van distantie en betrokkenheid?

Aan de ene kant moet je als bestuurder duidelijkheid verschaffen, ook als de regels zelf niet duidelijk zijn. Ook moet je gaan staan voor wat je zegt, je moet als bestuurder betrouwbaar zijn. Maar misschien was dat niet het hele verhaal, zei iemand. Misschien was er ook een andere kant. Net als in het gesprek dat we aan het voeren waren. Daar zat in het begin 'heel wat flinkheid' in. Maar tegen het eind was er 'veel

van die flinkigheid uit de lucht verdwenen'. Misschien moest je soms terug komen op een mening, het lef hebben een eerste oplossing alsnog af te wijzen, of zelfs 'sorry' leren zeggen als aan het einde van de dag blijkt dat je geen gelijk had.

'MISSCHIEN MOEST JE SOMS TERUG KOMEN OP EEN MENING, HET LEF HEBBEN EEN EERSTE OPLOSSING ALSNOG AF TE WIJZEN, OF ZELFS 'SORRY' LEREN ZEGGEN ALS AAN HET EINDE VAN DE DAG BLIJKT DAT JE GEEN GELIJK HAD.'

Dat was de vraag waar het gesprek op uitdraaide: kun je als bestuurder fouten of onzekerheid toegeven? Kun je buiten het verwachtingspatroon treden dat de buitenwacht heeft van een deskundig bestuurder? Lastig is het zeker. '80% van je gesprekken als bestuurder bestaat al uit nee zeggen. Hoe graag zeg je dan niet eens ja tegen iemand die een vergunning aanvraagt! En hoe zuur is het om daarop terug te moeten

komen.' Zou dat wijsheid zijn geweest, in dit geval: ondanks alles toch terugkomen op een eerdere toezegging? We laten het oordeel graag aan u over.

³ Aristoteles, Nicomachische ethiek 1106b.

⁴ Roel in 't Veld, 'Masteropleidingen en de not-for sector', *Handboek Masteropleidingen*, Millian 2004.

EN NU? BESTUREN IS BOUWEN AAN VERTROUWEN

Verstandig bestuurlijk handelen is geen sine-cure. Dat hebben alle voorbeelden duidelijk onderstreept. In een klein vol landje als Nederland is het moeilijk manoeuvreren. Eens te meer als je rekening moet houden met een fikse hoeveelheid wet- en regelgeving. Als het Rijk ondertussen meer verantwoordelijkheden verplaatst naar provincies en gemeenten, dan wordt het werk van bestuurders steeds lastiger. De gepresenteerde voorbeelden leerden dan ook dat simpele eenduidige oplossingen dun gezaaid zijn, want de praktijk is weerbarstig en complex.

Vier dilemma's, een klassiek drama en vijf analyses verder hebben we niettemin steeds beter zicht gekregen op de randvoorwaarden voor verstandig bestuurlijk handelen. De belangrijkste daarvan is misschien wel dat bestuurders de wil en de durf hebben om onderling belangrijke kwesties openhartig te bespreken. De reacties van de deelnemers in de dialogen spraken wat dat betreft boekdelen. Zij vonden de discussies en bespiegelingen over concrete voorbeelden uiterst zinvol, te meer omdat de casusaangevers zich kwetsbaar opstelden en hun persoonlijke dilemma's op tafel legden. Geen opgeheven kinnen en gebalde vuisten, maar een open houding en een oprechte poging om kennis te nemen van achterliggende motivaties en verschillen in beleving bij andere bestuurders. De deelnemers waardeerden dit zeer en benoemden het als een belangrijke bron van verstandig bestuurlijk handelen.

Deze positieve respons kwam echter niet zomaar tot stand, ze stoelde mede op een

doordacht gebruik van geschikte (analyse) methoden. Net zoals in dit boekje gebruikten de gespreksleiders begrippen waarmee je het bestuurlijk handelen nauwkeurig uiteen kan rafelen en terug kan brengen tot haar essentie. Zo putten ze ondermeer uit de klassieke deugdenleer. Daarbij draaide het om de 'virtuositeit' in het handelen, om vier virtue's: maat, moed, bezonnenheid en rechtvaardigheid. Terugkijkend naar de voorbeelden zijn de virtus meermaals gepasseerd. Het getuigde van moed dat gedeputeerde Thea Tervooren zich distantieerde van de opgelegde beleidslijnen van LNV en haar eigen ruimte opeiste. Juist dat bleek van doorslaggevend belang. Tegelijkertijd was het een treffend voorbeeld van maat. Want maat gaat over wat je moet opgeven en ze zette op dat moment haar relatie met de LNV directie op het spel. Een hachelijke zet. Maat houden moest ook de wethouder van de groeigemeente die de breed gedragen plannen voor het buitengebied plotsklaps doorkruist zag. Bij haar kwam maat neer op het opgeven van het oorspronkelijke plan, nieuwe allianties aangaan en opnieuw alle mogelijkheden bekijken ook al zat ze daar absoluut niet op te wachten. Bezonnenheid vonden we terug in het dagboek van de gedeputeerde. Deze bestuurder worstelde met strakke natuurbeschermingskaders die geen recht deden aan de specifieke zoet-zout problematiek in zijn provincie. De emoties liepen hoog op in een belangrijk onderhoud met LNV. De zaak had kunnen escaleren met alle nadelige gevolgen van dien, maar de bestuurder hield het hoofd koel en de mogelijkheid voor alternatieve oplossingen open. Rechtvaardigheid gaat over het aanbrengen

van balans. Daar was elke bestuurder voortdurend mee bezig, zoals de milieuwethouder van Damhoven die ondanks alle tegenslagen zocht naar wegen om zowel milieugroepen als boeren achter een akkoord te krijgen.

Deze analyses kwamen ook in de dialogen ter sprake en bleken een rijke bron voor reflectie. Conclusie was dat dé oplossing, dé juiste keuze niet bestaat, maar afhangt van de persoon. Drijvende principes van de bestuurder – zoals belang hechten aan democratie, transparant beleid of aan een evenwichtige ontwikkeling van groen en rood – zorgen voor een eigen aanpak en opstelling. En is dat erg? Verwordt verstandig bestuurlijk handelen daarmee tot een nietszeggende term?

Beslist niet, concludeerden de bestuurders, diversiteit is juist inspirerend. Maar je moet dan wel de tijd en de rust nemen om daarover goed van gedachten te wisselen en van elkaar te leren. Dat is pas echt verstandig bestuurlijk handelen, want zo kun je beter met elkaar samenwerken en bouwen aan vertrouwen, en juist dat is onontkoombaar in de complexe en weerbarstige bestuurlijke verhoudingen van Nederland. Dat had Socrates zo'n 2.500 jaar geleden dus goed gezien toen hij op de markt pleitte voor *scholè*, vrije ruimte, tijd om na te denken. Dat was toen al niet makkelijk en nu zeker niet, want iedere bestuurder heeft het druk, druk, druk. Maar blijkbaar is die gerichte reflectie een onmisbaar onderdeel van verstandig bestuurlijk handelen.

**'GEEN OPGEHEVEN KINNEN EN GEBALDE
VUISTEN, MAAR EEN OPEN HOUDING
EN EEN OPRECHTE POGING OM KENNIS
TE NEMEN VAN ACHTERLIGGENDE
MOTIVATIES EN VERSCHILLEN IN
BELEVING BIJ ANDERE BESTUURDERS.'**

Colofon

Het Nieuwe Trivium:

Jos Kessels - teksten, gespreksleider
Erik Boers - teksten, gespreksleider

Alterra:

Ine Neven - projectleider, bestuurlijke omgevingsanalyse en casuïstiek
Laurens Vogelesang - inhoudelijke voorbereiding, verslaglegging en eindredactie
Erik Heijmans - inhoudelijke voorbereiding en verslaglegging

Ministerie van LNV – Directie Regionale Zaken:

Ilonka van Hoorn - projectleider, organisatie en inrichting dialoog Zuid 24-10-05
Bregje Tettelaar - organisatie en inrichting dialoog West 05-10-05
Carl van de Rakt - organisatie en inrichting dialoog Noord 17-10-05
Marcel Oosterwegel - organisatie en inrichting dialoog Oost 14-11-05

Ministerie van LNV – Directie Natuur:

Bas Roels - opdrachtgever

Vormgeving: Tremani
Drukwerk: NIVO

maart 2006