

Gespreksnotitie

Opbrengst bestuurlijke gespreksronde Powerport Moerdijk

Van: [REDACTED] J

Aan: stuurgroep vergadering donderdag 9 oktober

Beste leden van de stuurgroep,

In de afgelopen twee weken heb ik met ieder van jullie gesproken over het voorgenomen besluit van 1 december aanstaande. In deze gesprekken heb ik de bestuurlijke verwachtingen verkend en een helder beeld gekregen van de mogelijkheden om op die datum gezamenlijk stappen te zetten — zowel in het aanwijzen van een ontwikkelrichting (voor de benodigde groei van 700 hectare) als in het formuleren van de randvoorwaarden waarmee de Brede Welvaart verder kan worden versterkt.

Dank voor jullie openheid en transparantie; die hebben het mogelijk gemaakt deze notitie op te stellen met daarin de belangrijkste overeenkomsten en bespreekpunten voor het vervolgproces. De opbrengst van de gevoerde gesprekken heb ik vertaald in de voorliggende gespreksnota met adviezen. Mijn inschatting is dat jullie op basis van de daarin geagendeerde onderwerpen in de stuurgroep een afweging kunnen maken of jullie gezamenlijk een stap voorwaarts willen én kunnen zetten.

Als die overtuiging er is, betekent dat wel dat de komende weken partijen actief aan de slag moeten om onderling voldoende comfort te organiseren. In de gespreksnotitie wordt duidelijk op welke punten dat zit. De richting wordt door iedereen wel gedragen, maar de vraag is nu of de bereidheid daar is om verder te gaan en concrete afspraken gemaakt kunnen worden. Van belang is dat de stuurgroepleden die inschatting en afweging nu maken, als partijen zich herkennen in de voorliggende uitwerking, is er dan ook de bestuurlijke wil om snel tot concrete afspraken te komen en als die overtuiging er (nog) niet is, hoe gaan partijen dan verder en wat betekent dat voor de afgegeven verwachtingen naar de buitenwereld.

Ik heb verslag gemaakt van de gevoerd gesprekken en ter goedkeuring voorgelegd. De meeste gesprekspartners hebben inmiddels ingestemd met het delen van hun gespreksverslag. Deze zijn als bijlage toegevoegd. Het gespreksverslag van het rijk was als laatste klaar en kan ik ongetwijfeld op korte termijn nasturen. De voorliggende gespreksnota is gebaseerd op de volledige reeks gevoerde gesprekken.

De bevindingen in het advies zijn op twee niveaus opgebouwd:

- 1) Algemeen: een schets van de hoofdlijnen / contouren die zich aftekenen van het bestuurlijk besluit dat 1 december wellicht genomen kan worden, gebaseerd op de door jullie benoemde verwachtingen, mogelijkheden en beperkingen. Daarbij heb ik geprobeerd de onderliggende principes en bouwstenen te benoemen die in het besluit kunnen of zouden moeten terugkomen.
- 2) Specifiek: een weergave van de afspraken en aandachtspunten in drie pakketten, corresponderend met de gemeenten Geertruidenberg, Moerdijk en Drimmelen.

Tot slot: bij alle gesprekken is benadrukt dat deze zijn gevoerd vooruitlopend op de resultaten van het participatieproces. De gesprekspartners hebben unaniem aangegeven dat de opbrengsten daarvan van groot belang zijn en zwaar zullen meewegen in de uiteindelijke besluitvorming. Het voorliggende advies is dus een tussenstand, gebaseerd op de gevoerde gesprekken. Definitieve bestuurlijke standpunten kunnen pas worden ingenomen nadat de resultaten van de participatie beschikbaar zijn.

Deel 1

Algemeen beeld: hoofdlijnen / contouren van een mogelijk besluit 1 december

Balans vinden: het één niet zonder het ander

- * alle partijen geven aan de behoefte te hebben en noodzaak te zien om 1 december principe besluiten te nemen en piketpalen te slaan, om opnieuw een fundamentele stap voorwaarts te zetten na het BOL besluit in juni '25;
- * De kern van de uitdaging ligt in het vinden van een evenwicht op moment van besluitvorming tussen stappen voorwaarts wbt de uitbreidingsrichting, maar ook stappen voorwaarts wat betreft de versterking van de Brede Welvaart. Zonder het één gaat het andere ook niet lukken;
- * De gemeenten geven aan in beginsel bereid te zijn om een volgende stap te zetten in het concreet aanwijzen van locaties en voorwaarden voor uitbreiding van de industrie binnen de PowerPort-regio;
- * Mijn indruk is dat de rijksvertegenwoordigers het uitgangspunt van 'gelijk oversteken' erkennen, maar wijzen erop dat zij te maken hebben met de beperkingen van een demissionair kabinet, dat naar verwachting slechts kan handelen binnen bestaande beleidskaders en budgetten;
- * Een belangrijk gesprekspunt binnen de stuurgroep is dan ook dat, nadat over en weer wordt erkend dat het streven naar deze balans een gezamenlijk doel is, hoe concreet moeten besluiten zijn in december en is het een optie dat bijvoorbeeld met 'voorwaardelijke besluitvorming' wordt gewerkt waarbij in december principekeuzes t.a.v. de ontwikkelrichting worden gemaakt én ook principekeuzes t.a.v. de wijze waarop de brede welvaart versterkt wordt en hoe in hoofdlijn de financiële verantwoordelijkheden tussen rijk en regio liggen, maar waarbij de uitwerking van het 'brede welvaart pakket' (compensatie, regelingen, fondsvorming, etc) in Q1 2026 plaatsvindt en definitieve besluitvorming daarover in Q2 2026 (ivm voorjaarsnota);
- * Indien de stuurgroep zich in deze denklijn kan vinden, is het van belang om op korte termijn gezamenlijk te verkennen hoe voldoende "materialiteit" kan worden gecreëerd om een principekeuze over de ontwikkelrichting — met name door de gemeenten — te rechtvaardigen. Dat kan alleen wanneer tevens voldoende stevigheid en duidelijkheid wordt geboden over de wijze waarop de brede welvaart wordt versterkt.
Met andere woorden: er moet gelijktijdig tastbare voortgang en geloofwaardige invulling worden gegeven aan beide kanten van de weegschaal. Daarbij ligt een belangrijk deel van de verantwoordelijkheid bij het Rijk, dat in staat moet zijn de noodzakelijke instrumenten, middelen en afspraken te mobiliseren om deze samenhang daadwerkelijk te materialiseren.

In deel 2 van deze nota zijn de behoeften van de gemeenten uiteengezet. Wanneer deze voorstellen voldoende perspectief bieden voor de rijkspartijen om samen met de gemeenten tot overeenstemming te komen, is het vervolgens van belang dat de bestuurders gezamenlijk bepalen welk niveau van concreetheid in de afspraken haalbaar en wenselijk is — met inachtneming van de beperkte tijd tot december, de formele handelingsruimte van de huidige bewindspersonen en hun uitgesproken ambitie om richting de besluitvorming bij de Voorjaarsnota een duidelijke stap voorwaarts te zetten.

Advies 1:



Voor de gemeente Moerdijk geldt een zwaardere tijdsdruk om tot afspraken te komen dan voor de gemeente Geertruidenberg. Dit hangt samen met de onzekerheid waarin inwoners momenteel verkeren over de vraag of zij wel of niet onderdeel zullen zijn van het toekomstige gebiedsprogramma, én met de naderende besluitvorming over het POM. Voor alle betrokken gemeenten geldt daarnaast de wens om vóór de komende gemeenteraadsverkiezingen duidelijkheid te bieden en besluiten te kunnen nemen.

Stevigere positionering vanuit de OntwerpNota ruimte

De ontwerp-Nota Ruimte biedt een belangrijk aangrijpingspunt voor de verdere uitwerking van de PowerPort-opgave. Dat geldt in ieder geval op twee manieren:

- 1) Uit de ontwerp-Nota Ruimte kan de legitimatie worden gehaald om de PowerPort regio nadrukkelijk te positioneren als een gebied van nationaal belang. Hoewel het formeel geen NOVEX-gebied is, kent het vergelijkbare kenmerken en complexiteit. De regio is bovendien aangewezen als één van de vijf nationale industriegebieden die van strategisch belang zijn voor de toekomstige ruimtelijk-economische structuur van Nederland en waarvoor uitbreiding noodzakelijk wordt geacht. De ontwerp-Nota Ruimte biedt, vanuit haar uitgangspunt van integrale gebiedsontwikkeling, de ruimte om ook in de uitvoering en regelgeving daadwerkelijk integraal te kunnen werken. Dat betekent een verschuiving van een project-voor-projectbenadering – elk met een eigen focus, scope en financiering – naar een daadwerkelijke gebiedsgerichte aanpak waarin meerdere projecten gezamenlijk bijdragen aan één integrale ontwikkelopgave. Dit rechtvaardigt wellicht dat de PowerPort-regio wordt beschouwd als een proeftuin voor integrale gebiedsplanung, waarin de benodigde regelruimte en bestuurlijke werkwijze geboden gaan worden die noodzakelijk is om de ambitie van de stuurgroep te realiseren. De vernieuwende werkwijze kan tevens inspiratie bieden voor andere regio's in het land die gelijksoortige opgaven hebben;
- 2) Ten tweede blijkt uit de gevoerde gesprekken (en uit een eerste terugkoppeling van de participatie) dat, naast een ruimtelijke, ook een heldere en gedeelde economische visie noodzakelijk is. De ruimtelijke keuzes binnen de PowerPort-regio hebben directe gevolgen voor de economische structuur en positionering van het gebied, zowel regionaal als nationaal. Daarom is het essentieel dat Rijk en regio gezamenlijk werken aan een gedragen ruimtelijk-economische ontwikkelvisie, waarin ook de transitie naar een circulaire economie steviger en vanuit regionale toegevoegde waarde wordt verankerd. Deze visie vormt de basis om investeringen, regelgeving en samenwerking duurzaam op elkaar af te stemmen en de PowerPort-regio te ontwikkelen tot een toekomstbestendig industrieel-economisch knooppunt van nationaal belang met een sterke regionale en lokale Brede welvaart uitwerking.

Advies 2:

Meerdere gesprekspartners benadrukten dat de PowerPort-opgave, hoewel formeel geen NOVEX-gebied, wél als een NOVEX-opgave benaderd zou moeten worden. De organisatie- en governance vorm die bij andere NOVEX-gebieden wordt toegepast, kan dienen als voorbeeld voor de wijze waarop de PowerPort-regio de volgende fase ingaat. Alle gesprekspartners onderstrepen dat de sturing- en uitvoeringskracht daarbij moet worden versterkt. Zij zien het als noodzakelijk dat op korte termijn een kwartiermaker wordt aangesteld die specifiek de opdracht krijgt om deze versterking vorm te geven: het ontwerpen van de governance en uitvoeringsstructuur zoals die vanaf 2026 moet functioneren. Daarbij moet meer ruimte komen voor verschillende ontwikkeltempo's en dynamieken van de deelgebieden — Moerdijk, Geertruidenberg en Drimmelen — maar dient ook de samenhang en afstemming binnen de bredere PowerPort-opgave geborgd blijven.

Advies 3:

Deel 2

Gelijktijdige, geloofwaardige en structurele versterking van de Brede Welvaart

In mijn gesprekken met de drie gemeenten heb ik een goed beeld gekregen van wat zij nodig hebben om de volgende stap te kunnen zetten. Het gaat daarbij om verschillende accenten: het komen tot een keuze voor de ontwikkelrichting binnen het te ontwerpen gebiedsprogramma in Moerdijk, het kunnen ondersteunen van de toekomstige invulling van het Amergebied in Geertruidenberg, en het kunnen instemmen met de te bepalen toekomstige tracés voor kabels en leidingen in Drimmelen.

Op basis van deze gesprekken geef ik hieronder per gemeente een compacte weergave van hun behoeften en randvoorwaarden ten aanzien van het besluit dat in december wordt voorbereid. NB: de onderstaande passages zijn niet vooraf afgestemd met de gemeenten; het betreft mijn eigen indruk en interpretatie op basis van de gevoerde gesprekken (zie ook gespreksverslagen).

Geertruidenberg

Kernvraag die naar boven komt voor Geertruidenberg is of het Rijk en de gemeenten met elkaar tot overeenstemming kunnen komen over een ‘pakket brede welvaart Geertruidenberg’, dat hoort bij de steun van de gemeente Geertruidenberg voor de toekomstige ontwikkeling van het Amerterrein. De gemeente Geertruidenberg heeft enkele hoofdpunten benoemd die onderdeel van zo’n pakket moeten zijn (nadere toelichting in gespreksverslag):

1. Bestemming compensatiemiddelen: bevestiging dat de eerste tranche (11,7 + 8,6 mln) mag worden ingezet buiten het Amerterrein, conform eerdere afspraken zoals de gemeente Geertruidenberg die ziet;
2. Integrale Amervisie: besluit dat de ontwikkeling van het Amergebied met integraal gebiedsplanung wordt vormgegeven, met het converterstation als onderdeel van één gebiedsprogramma waar ook de herstructurering van het RWE-terrein onderdeel van is;
3. Erkenning vijf projecten (“Bergse voorwaarden”) als onderdeel van het brede-welvaartspakket. De gemeente wil afspraken maken over realisatie van deze projecten;
4. Governance en partnerschap: structurele betrokkenheid van RWE en TenneT en duidelijke rolverdeling met KGG om bovenstaande zaken te kunnen realiseren;
5. Financieel commitment Rijk: duidelijkheid over bijdragen en voorinvesteringen voor integrale en groene inpassing.

Advies 4:

Moerdijk randvoorwaarden

Hieronder treft u een compacte samenvatting van de hoofdpunten die gemeente Moerdijk in december wil borgen of besloten wil zien. Een nadere toelichting is te vinden in het gespreksverslag van de gemeente Moerdijk.

De gemeente geeft aan dat gelijktijdig met het vaststellen van de scope voor het op te stellen gebiedsprogramma direct duidelijkheid geboden moet worden aan de inwoners van Moerdijk. De

gemeente vraagt het Rijk om commitment / financiering op een gefaseerde aanpak richting inwoners die wonen / ondernemen binnen de scope van het op te stellen gebiedsprogramma:

1. Garantieregeling (huidige fase): bescherming / stootkussen tegen waardeverlies woningen (95% waardebehoud);
2. Verhuisregeling (2026 e.v. na vaststelling zoekrichting): mogelijkheid om weg te gaan indien gewenst tegen 100% vergoeding (vergelijkbare woning / landbouwperceel elders);
3. Vertrek-/schadeloosstellingsregeling (2035 e.v.): uitkoop en schadeloosstelling, inclusief perspectief op vervangende woningen.

Om structurele versterking van de brede welvaart te versterken (zie verslag voor uitwerking) stelt de gemeente voor een gebiedsfonds op te richten. Dit fonds dient in eerste aanleg gevuld te worden vanuit incidentele compensatiemiddelen en dient daarna structureel gevuld te worden vanuit energierevenuen (bijv. deel wind- en zonneopbrengsten) én dividend uit het havenbedrijf (met extra gronden). Zonder dit fonds zijn investeringen in brede welvaart niet geloofwaardig uitvoerbaar, stelt de gemeente.

Advies 5

Moerdijk ontwikkelrichting

Voor de volledigheid meld ik nogmaals dat onderstaande denkrichtingen vooruitlopen op de uitkomsten van de participatie.

Het gemeentebestuur van Moerdijk hanteert bij de te kiezen ontwikkelrichting de volgende uitgangspunten:

1. De logica van het systeem dient te worden gevolgd: het haven-industriecomplex moet zich ontwikkelen vanuit de haven en de bestaande infrastructuur;
2. Insluiting van het dorp Moerdijk tast de brede welvaart van het dorp aan en is maatschappelijk niet houdbaar;
3. Aan inwoners kan geen geloofwaardige garantie worden geboden dat het dorp op lange termijn kan blijven bestaan;
4. Een keuze uitsluitend richting Zuid zou bovendien extra druk leggen op de leefbaarheid in de andere kernen van de gemeente.

Op basis van deze overwegingen ligt voor de gemeente een uitbreiding oostwaarts (richting Noord/A17) het meest voor de hand, mits dit gepaard gaat met:

1. Een duidelijke en toekomstvast afbakening of structuur, die helder begrenst waar de ontwikkeling stopt;
2. Directe kwaliteitsprogrammering, waaronder groene buffers, landschappelijke inpassing en een passende mobiliteitsoplossing;
3. Cruciaal: de ontwikkeling van het haven-industriecomplex (HiM) mag de groei en vitaliteit van andere kernen binnen de gemeente niet belemmeren.

Rijk t.a.v. ontwikkelrichting Moerdijk:

De departementen KGG, I&W en VRO spreken zich niet uit voor één specifieke ontwikkelrichting, maar benadrukken vooral het belang dat er überhaupt een duidelijke keuze wordt gemaakt. De oostelijke zoekrichting is inhoudelijk en ruimtelijk goed te onderbouwen, al gaat deze vermoedelijk gepaard met een grotere impact op de leefbaarheid. Het Rijk acht het van belang dat gemeente en provincie gezamenlijk tot een gedragen standpunt komen over de te kiezen ontwikkelrichting.

Het ministerie van LNV heeft vanuit landbouwperspectief aangegeven voorkeur te hebben voor de oostelijke ontwikkelrichting omdat daarmee zo min mogelijk landbouwgrond verloren gaat en het daar de minst kwalitatief goede landbouwgrond (verzilting) betreft

Provincie ten aanzien van ontwikkelrichting Moerdijk:

De provincie hanteert de volgende uitgangspunten t.a.v. toekomstige uitbreiding van industrie in Moerdijk:

- * een werken systeem faciliteren tbv de energie infrastructuur en het haventerrein tot en met een mogelijk toekomstige insteekhaven (Roode Vaart);
- * zo klein als mogelijke groep mensen raken wat betreft noodgedwongen vertrek;
- * leefbaarheidsdruk die gepaard gaat met uitbreiding spreiden + daarbij werk maken van de noodzakelijke versterking van de Brede welvaart.

Advies 6:

Drimmelen

Hier is een compacte samenvatting van de hoofdpunten die gemeente Drimmelen in december wil borgen of besloten wil zien. Een nadere toelichting is te vinden in het gespreksverslag van de gemeente Geertruidenberg.

- * De gemeente Drimmelen vraagt nadrukkelijk aandacht voor de omvangrijke kabels- en leidingenopgave (circa 265 hectare) die grotendeels over haar grondgebied loopt, maar in de discussies tot nu toe onderbelicht blijft. Zij pleit voor een toekomstbestendig, gebundeld tracé dat rekening houdt met agrarische belangen en minimale verstoring, met duidelijke afspraken over compensatie voor grondeigenaren;
- * Daarnaast wil Drimmelen afspraken maken over hoe de belangen van de toekomstige bewoners van de nieuwbouw aan de Amertak geborgd worden;
- * Een derde kernpunt betreft het toekomstperspectief voor het buitengebied: Drimmelen ziet graag dat een keuze voor de ontwikkelrichting in december gepaard gaat met ruimte voor versterking van landbouw, natuur en water, als onderdeel van een integrale gebiedsontwikkeling gericht op Brede Welvaart;
- * Tot slot benadrukt Drimmelen dat de realisatie van energie- en industrieprojecten primair een rijksopgave is. De gemeente levert ambtelijke capaciteit passend bij haar rol, maar verwacht geen financiële bijdrage te leveren aan de industriële ontwikkelingen; eventuele extra inzet vraagt om aanvullende financiering vanuit het Rijk.

Advies 7:

Waterschap Brabantse Delta

Het waterschap benadrukt dat de schaal en impact van de opgave (minimaal 700 hectare met vitale nationale infrastructuur) vragen mogelijk om een herbezinning op de huidige waterveiligheidsnormen. Bestaande normen zijn volgens hen niet vanzelfsprekend toepasbaar, gezien de toegenomen klimaatrisico's. Er moet daarom expliciet bestuurlijk overleg plaatsvinden over normstelling en acceptabel restrisico, uiterlijk bij de start van de gebiedsprogrammering, zodat rekenregels en ruimtebeslag vooraf duidelijk zijn.

Het waterschap kan deze opgave niet zelfstandig dragen en verwacht dat Rijk en regio mede verantwoordelijkheid nemen voor de normering en risicoprofielen. In de keuze voor de ontwikkelrichting ziet het waterschap een adviserende rol voor zichzelf, met nadruk op het principe water en bodem sturend, inzicht in adaptatie-eisen per ontwikkelvariant en bijdragen vanuit de kerntaken waterveiligheid, -kwaliteit en -kwantiteit. Daarbij vraagt het aandacht voor de koppeling met de landbouwtransitie: een kleiner agrarisch areaal moet leiden tot een sterker en duurzamer landbouwsysteem.

Advies 8:

Provincie Noord-Brabant

Met de Provincie Noord-Brabant is uitvoerig gesproken over haar rol en positie in de verdere uitwerking van de PowerPort-opgave. De opbrengsten van dit gesprek zijn vastgelegd in het gespreksverslag; veel van de punten die de provincie heeft ingebracht, hebben in deze notitie reeds op andere plaatsen een plek gekregen. Dat geldt bijvoorbeeld wat betreft de positionering van de ontwerp Nota Ruimte voor het vervolg van de powerport regio.

Daarnaast vindt de provincie het waardevol de denklijn die door de gemeente Geertruidenberg richting het Rijk is verwoord verder te verkennen. Evenals de lijn van de gemeente Moerdijk ten aanzien van regelingen en een gezamenlijk fonds.

Tot slot is uitvoerig gesproken over de inhoudelijke redenering die voor de provincie bepalend zal zijn bij de uiteindelijke keuze voor de ontwikkelrichting van de industrie in de gemeente Moerdijk, waarbij zij nadrukkelijk oog wil houden voor de balans tussen economische versterking, ruimtelijke kwaliteit en brede welvaart. Hierover dient - zoals hierboven reeds gemeld - met urgentie over worden doorgesproken met de gemeente Moerdijk en het rijk.

Tot slot

Tot slot wil ik alle gesprekspartners nogmaals danken voor hun openheid en transparantie in de gevoerde gesprekken. Mijn indruk is dat met alle gedeelde informatie, achtergronden, bestuurlijke wensen en ambities voldoende materiaal op tafel ligt voor de stuurgroep om elkaar in de ogen te kijken en de centrale vraag te beantwoorden hoe kansrijk het is om in december gezamenlijk een principiële stap voorwaarts te zetten.

Een stap waarin de balans wordt gevonden tussen wat nu écht nodig is om voortgang te boeken en recht te doen aan de verwachtingen richting de omgeving, én de bijzondere afweging die gemaakt moet worden rond de mogelijke uitbreiding binnen de gemeente Moerdijk. Dat vraagt om bestuurlijke verdieping en het zoeken naar een gedragen lijn.

Indien de stuurgroep zich kan vinden in de hierboven gegeven adviezen, adviseer ik tevens dat de stuurgroep het kernteam (of de inmiddels geïnstalleerde kopgroep) opdracht geeft de acties in praktijk te brengen.

Hartelijke groet,



Ten behoeve van de gesprekken heb ik onderstaand concept raamwerk voor bestuurlijke besluitvorming toegevoegd. Als casco staat dat, na bespreking van bovenstaande analyse en adviespunten kan het casco verder worden uitgewerkt.

concept raamwerk / casco bestuurlijk besluit 1 december

1. Inleiding en context

- Positionering van voorliggende fase en opdracht voortkomend uit het BOL-besluit juni 2025;
- Doel besluit december 2025: fundamentele stap voorwaarts richting een gebiedsprogramma.

2. Bestuurlijke redenering en Nationaal profiel

- Benoemen ontwikkelingen nationaal Profiel
- Mogelijke actualisaties Nationaal profiel (Scope circulaire economie)

3. Uitkomsten uit het participatietraject

- verwijzend naar opbrengst document over de participatie
- 'constaterende dat' formuleringen die de bestuurlijke vertaalslag maken vanuit de participatie naar betekenisgeving voor de stuurgroep;

4. Conditie en randvoorwaarden ('hoe')

- Techniek & ruimte: werkend systeem, ontsluiting, milieuruimte, waterveiligheid.
- Menselijke maat (inwoners, agrariërs, ondernemers): leefbaarheid, toekomstperspectief, compensatie, ondersteuning bewoners.
- Proces & governance: transparantie, participatie, communicatie.

5. Scope en zoekrichting ('waar')

- Positionering optimalisatie en intensivering bestaande terreinen.
- Vaststellen ontwikkelrichting HiM (+ bijbehorend programma);
- Vaststellen ontwikkelrichting Amer (+bijbehorend programma);
- Inkadering proces rondom tracebelsuiten;

6. Organisatie en uitvoeringsstructuur

- Inrichting programmabureau Powerport vanaf 2026.
- Rollen en mandatering (Rijk, Provincie, Gemeenten, Havenbedrijf).
- Governance-afspraken: stuurgroep, kopgroep, kernteam, participatie.