

# Naar een procesaanpak voor een Nieuwe Rivier

Dit onderzoek is in opdracht van InnovatieNetwerk uitgevoerd door:

Drs. B.J.F.A. Staffhorst

Berenschot Procesmanagement, Den Haag

Het rapport valt binnen het thema 'Ruimte Creëren', project 'Nieuwe Rivieren'.



Postbus 19197

3501 DD Utrecht

tel.: 070 378 56 53

internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk>

ISBN: 90 – 5059 – 309 – 7

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 06.2.137 (serie achtergrondrapporten), Utrecht, augustus 2006.



# Voorwoord

We hebben veel plezier van onze rivieren. We fietsen over de dijk en genieten van de vogelrijkdom en het landschap met zijn mooie dijkwoningen en vergezichten. Bovendien profiteert de lokale economie van de kwaliteiten van het landschap en de daarmee samenhangende bezoekersstromen. Eens in de zoveel jaar echter komt het water zo hoog dat het spannend wordt. Het is dan ook terecht dat we meer ruimte gaan bieden aan het water. Wat echter opvalt, is dat dit vooral gebeurt met een beeld op het netvlies van zandzakken, dreigende evacuaties en bezorgde dijkbeheerders. Het kan ook anders, door veel meer de positieve kanten en de kwaliteit van ons rivierenland voor ogen te houden. Zo bezien is de aanvoer van extra water geen probleem, maar juist een kans die ruimte biedt voor de aanleg van geheel Nieuwe Rivieren, met alle plezier dat daarmee samenhangt op het gebied van wonen, recreatie, natuur, landschap, et cetera.

Er zijn meerdere plaatsen in Nederland die zich lenen voor een Nieuwe Rivier. Om de discussie te stimuleren, heeft InnovatieNetwerk een voorbeeld van rivierkundige en financiële haalbaarheid van een Nieuwe Rivier in de Betuwe laten uitwerken. Dat voorbeeld is beschreven in het rapport 'Rivierkundige en financiële haalbaarheid van een Nieuwe Rivier in de Betuwe'.

In opdracht van InnovatieNetwerk heeft Berenschot een processtudie uitgevoerd naar de Nieuwe Rivier in de Betuwe. Hierbij is onderzocht hoe een procesontwerp voor de Nieuwe Rivier eruit zou kunnen zien. Om dit resultaat te behalen, werd er op basis van de beschikbare achtergrondinformatie over het idee 'Nieuwe Rivier', een reeks procesgesprekken met 'toonaangevende procesinnovatoren' gevoerd. Doel van deze gesprekken was om een variëteit aan procesbenaderingen in kaart te brengen. Tevens is er gesproken met regionale partijen om inzicht te

krijgen in het speel- en krachtenveld in de Betuwe. Op basis van de geschetste procesbenaderingen en de reflecties van regionale partijen op het idee, is er vervolgens door Berenschot verder uitwerking gegeven aan een procesaanpak.

Dit verslag is een weergave van de gevoerde gesprekken en de ondernomen stappen van Berenschot om een Nieuwe Rivier in de Betuwe te realiseren. Inzet is om eerst een klein gezelschap van invloedrijke personen in de regio te vormen dat positief staat tegenover het idee van een Nieuwe Rivier in de Betuwe. De volgende stap in het proces is het organiseren van een ondernemend gezelschap, bestaande uit ondernemers die iets willen met de Nieuwe Rivier. Het proces bevindt zich momenteel in deze fase.

Dr. G. Vos,  
Directeur InnovatieNetwerk





# Inhoudsopgave

## Voorwoord

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>In gesprek met regiopartners over de Nieuwe Rivier...</b>	<b>5</b>
2.1	Liesbeth Tuijnman, burgemeester gemeente Overbetuwe	5
2.2	Marc den Hertog, directeur Gelders Overijssels Bureau voor Toerisme	8
2.3	Klaas Tammes, burgemeester gemeente Buren	9
2.4	Sylvo Thijsen, voorzitter raad van bestuur Grontmij, lid VROM-raad	10
2.5	Toon van Asseldonk, Directeur Oost NV	12
<b>3.</b>	<b>In gesprek met Procesinnovatoren over de Nieuwe Rivier</b>	<b>17</b>
3.1	Maarten Königs: Nieuwe identiteit door en voor een Nieuwe Rivier	17
3.2	Maarten Hajer: Breng 'Nieuwe Rivier' als 'Nieuwe Linge'	19
3.3	Hans de Bruijn: Een proces als bestuurlijk handwerk	22
3.4	Paul Frissen: Nieuwe watergang met een hoog Anton Pieck-gehalte	24
3.5	Geert Teisman: Een oplossing versus dé oplossing	27
3.6	Jan Kleine: Leren van Groningse ervaringen	29
3.7	Op weg naar een procesontwerp	32
<b>4.</b>	<b>Procesmatige noties en dilemma's</b>	<b>35</b>
4.1	Gemeenschappelijke adviezen en noties	35
4.2	Andere adviezen en noties	36
4.3	Dilemma's bij een procesaanpak	37
<b>5.</b>	<b>Procesaanpak Nieuwe Rivier</b>	<b>43</b>
5.1	Voorafgaand aan procesontwerp	43
5.2	Procesontwerp - Het Ondernemend Gezelschap	44
<b>6.</b>	<b>Het vervolg...</b>	<b>49</b>





# 1.

# Inleiding

‘Nederland leeft met water.’ Met deze slogan probeert de overheid op dit moment duidelijk te maken dat het waterbeleid een zaak van alle Nederlanders is. Om het hoofd te bieden aan het stijgende waterpeil, zullen we het water de ruimte moeten geven. Verhogen we de dijken, zoeken we alle ruimte binnen het huidige riviersysteem, of kunnen zogenoemde ‘Nieuwe Rivieren’ een oplossing bieden voor waterberging?

Daarnaast speelt er een discussie over ruimtelijke kwaliteit en de vitaliteit van het landelijk gebied. De gedachte is dat het landelijk gebied zowel economisch als ecologisch dringend behoefte heeft aan een nieuwe kwaliteitsimpuls. Het alternatief van een Nieuwe Rivier lijkt in dit opzicht heel aantrekkelijk, aangezien het naast de riverveiligheid een flinke impuls kan geven aan de ruimtelijke kwaliteit van het riviereengebied en het tevens economische kansen biedt.

Het water uit de Nieuwe Rivier wordt vanuit dit perspectief niet gezien als bedreiging, maar als een bron van kansen. InnovatieNetwerk heeft, in samenwerking met Stroming B.V., St. Milieu en Techniek, Royal Haskoning en WL Delft, geconstateerd dat zo’n Nieuwe Rivier in de Betuwe uitstekend realiseerbaar kan zijn.

Op verschillende plekken in Nederland zijn Nieuwe Rivieren denkbaar. Om dit perspectief verder in beeld te brengen en ook zicht te krijgen op de realiseerbaarheid en kosten, is het concept door InnovatieNetwerk voor één locatie uitgewerkt. Deze locatie is de Betuwe, waarvoor gekozen is omdat dit gebied naar de mening van InnovatieNetwerk onder andere behoefte heeft aan een nieuwe en krachtige drager voor de ruimtelijke structuur – iets waar een Nieuwe Rivier voor zou kunnen zorgen.

De achtergrond van een Nieuwe Rivier in de Betuwe werd voor het eerst geschetst in de publicatie ‘Ruimte voor Nieuwe Rivieren’. Een Nieuwe Rivier als ruggengraat voor ruimtelijke ontwikkeling en

waterbeheer' (december 2004). Het concept is vervolgens verder uitgewerkt, en ook in de media werd er aandacht aan besteed.

Zo verschenen artikelen in *Trouw* (10-02-05), het *Agrarisch Dagblad* (18-02-05) en *NRC Handelsblad* (23-04-05), terwijl ook de website [www.nieuwerivieren.nl](http://www.nieuwerivieren.nl) werd opgezet. Ten slotte ging ook *Landwerk* (3-2005), een tijdschrift over de inrichting van het landelijk gebied, uitgebreid in op de Nieuwe Rivier. Hiermee zijn enkele belangrijke processtappen reeds gezet.

In opdracht van InnovatieNetwerk heeft Berenschot de afgelopen maanden een processtudie uitgevoerd naar de Nieuwe Rivier. Hierbij is onderzocht hoe een procesontwerp voor de Nieuwe Rivier eruit zou kunnen zien. Om dit resultaat te behalen, werd er op basis van de beschikbare achtergrondinformatie over het idee 'Nieuwe Rivier', een reeks procesgesprekken met 'toonaangevende procesinnovatoren' gevoerd. Doel van deze gesprekken was om een variëteit aan procesbenaderingen in kaart te brengen. Tevens is er gesproken met regionale partijen om inzicht te krijgen in het speel- en krachtenveld in de Betuwe. Op basis van de geschetste procesbenaderingen en de reflecties van regionale partijen op het idee, is er vervolgens door Berenschot verder uitwerking gegeven aan een procesaanpak.

Met dit boekje sluiten we onze processtudie af en lopen we nogmaals alle ondernomen stappen na. Zo behandelen we in hoofdstuk twee de inhoudelijke interviews met regiopartners en in hoofdstuk drie de gesprekken met 'procesinnovatoren'. Hoofdstuk vier bevat de procesmatige notities bij de gevoerde gesprekken, waarna we in hoofdstuk vijf onze procesaanpak schetsen. Hoofdstuk zes biedt een doorkijk naar de stappen die in een volgende fase ondernomen moeten worden.





# 2.

## In gesprek met regiopartners over de Nieuwe Rivier...

### 2.1

#### Liesbeth Tuijnman, burgemeester gemeente Overbetuwe



Stilistisch werken aan een Nieuwe Rivier  
*Jan-Hendrik Leopold en Hendrik Visser, 29 juni 2005*

**Elst** – Dat een presentatie verbeeldend kan werken, bleek wel toen de animatie van de Nieuwe Rivier werd getoond aan burgemeester Tuijnman van Overbetuwe. “Geinig, dat is mijn eerste reactie. Een leuk en creatief idee, een spannende gedachte ook, zo’n Nieuwe Rivier.” De redenen voor haar enthousiaste eerste opvattingen lieten niet lang op zich wachten en waren duidelijk regiogebonden. “Als je op het gebied van waterberging, natuur en recreatie iets wilt doen met de bestaande rivieren, is dat denk ik vrij lastig. Verder gaat de landbouw in ons gebied achteruit en is daardoor een nieuwe invulling van landbouwgronden gewenst. In dit verband denk ik dat een Nieuwe Rivier in de Betuwe zeker een goede optie is.”

Door water te beschouwen als kans en niet als bedreiging, verandert duidelijk het perspectief van watervraagstukken. Dat de Nieuwe Rivier als alternatief voor noodoverloopgebieden kan dienen, is daarbij een belangrijk gegeven. Volgens Tuijnman is het dan wel vereist om een Nieuwe Rivier netjes aan te kleden. “Het aanleggen van weer een watergang in de omgeving van mijn gemeente betekent het verrijzen

van een nieuwe barrière, een scheiding als het ware. Wil je die scheiding op de één of andere wijze minder betekenisvol maken, dan zul je bijvoorbeeld met mooie, bebouwde bruggen moeten komen en zul je tevens voldoende aandacht moeten schenken aan het toekennen van bestemmingen aan de rivier. Wonen, werken, recreatie en bebouwing moeten hand in hand gaan, maar ook ruimte laten aan natuur mag niet vergeten worden.”

Dat de Nieuwe Rivier in de ogen van Tuijnman een aantrekkelijk toekomstbeeld is, zal meteen duidelijk zijn. Persoonlijk zal zij daarom ook wel willen vasthouden aan het concept. “Ongetwijfeld zul je ook weerstand krijgen tegen het idee, iets wat ik vooral verwacht uit de hoek van het waterschap en biologen. Je zult moeten oppassen dat deze partijen niet meteen in de loopgraven gaan, want dan wordt het realiseren van het concept een stuk moeilijker.” Naast potentiële tegenstanders ziet Tuijnman ook partijen die zeker niet gepasseerd mogen worden als dit idee meer gestalte krijgt. “Medestanders zul je vooral in de jongere garde moeten zoeken – Van der Kamp van K3 bijvoorbeeld, een geweldige vent. Hij praat echt niet uit eigenbelang en ik beschouw hem als een idealistisch en betrouwbaar persoon – echt iemand die voor dit idee te porren is.”

Binnen haar eigen gemeente durft Tuijnman haar nek in ieder geval wel uit te steken voor het concept, al zal zij, naar eigen zeggen, niet van iedereen steun krijgen. “Ik denk dat ik nu al kan zeggen dat ik door sommigen van mijn wethouders voor gek word verklaard, maar ik vind het in ieder geval een leuk idee.”

Als burgemeester van een gemeente tussen Arnhem en Nijmegen ziet Tuijnman kansen om de Nieuwe Rivier te koppelen aan lopende initiatieven.

“Ik denk bijvoorbeeld dat de Nieuwe Rivier kan aansluiten bij het park Overbetuwe – beide concepten geven ruimte aan natuur en bieden op enigerlei wijze ook bescherming tegen oprukkende verstedelijking. Hierbij moet ik tegelijkertijd wel opmerken dat een Nieuwe Rivier ook een nieuw dijkrpatroon met zich meebrengt, iets wat ik niet echt waardeer.”

Als we meer te spreken komen over concrete zaken, zoals financiering, dan heeft Tuijnman daar wel een mening over. “Pas op dat je niet overal op inzet. Het lijkt me verstandiger om deelgebieden af te bakenen en daarmee aan de slag te gaan. Anders krijg je straks voor het geheel niets.” Zoals in de inleiding al werd geschetst, staat Tuijnman vooral voor een mooie invulling van het concept; mooie architectuur is daarom een volgend concreet aspect dat zij eventueel zou willen terugzien. “Als je dan toch zo’n ingrijpende landschapsvernieuwing toepast, doe het dan goed en maak bijvoorbeeld mooie ontwerpen voor bruggen en woningbouw.

Een Nieuwe Rivier moet mooi zijn, niet verrommeld. Steek de Nieuwe Rivier daarom ook niet in via de lijn van infrastructuur, maar meer op natuur- en ruimtelijke ordeningsgronden.”

In de vorm van een spannend en uitdagend idee, heeft de Nieuwe Rivier duidelijk raak geschoten bij de burgemeester van Overbetuwe.

Tuijnman ziet echter ook direct de moeilijke weg voor zich die een dergelijk concept tegemoet gaat. “Nederland is op het gebied van ruimtelijke ordening veel te veel risicomijdend, waardoor menig spannend ontwerp het nooit zal halen. Ook voor de Nieuwe Rivier zul je je nek moeten uitsteken, waarbij je een grote kans hebt op weerstand. Het goed laten landen van het concept zal een eerste, maar cruciale, stap zijn. Ik hoop van harte dat dit zal lukken en dat de Nieuwe Rivier niet zoals menig ander innovatief idee te vroeg zal eindigen.”

---

Op 29 april 2005 legden Jan-Hendrik Leopold, Bastiaan Staffhorst en Hendrik Visser ook aan René van Loon, hoofd RO en Milieu van de Gemeente Overbetuwe, het concept van de Nieuwe Rivier voor. Aan hem werd gevraagd wie we in dit verband zeker moeten spreken (1), wat volgens hem mogelijk meekoppelende belangen zijn (2) en wat volgens hem mogelijke knelpunten kunnen gaan worden (3). Op deze wijze kregen we een eerste inzicht in het speelveld van betrokken partijen.

**1. Stakeholders:** René van Loon geeft aan dat het interessant is om aanvullend op het bestaande, de meningen te peilen van regionale wethouders, waaronder die van Overbetuwe. (Binnen Overbetuwe zijn bij RO betrokken de wethouders Van Rooijen, Kuik en Brouwer), provinciale actoren (Gedeputeerden Keereweer, Peters), het KAN (de heer Noordewier en mevr. Scholten) en aanvullende bestuurders van Arnhem en Nijmegen. Echt regionale smaakmakers/opinionleaders kan hij niet noemen.

**2. Meekoppelende belangen:** Van Loon noemt de wellicht gewenste groene buffer tussen Arnhem en Elst die de Nieuwe Rivier met zich mee kan brengen, de integratie van functies als water, natuur en recreatie, de mogelijkheden die het biedt voor agrariërs, de belangen van delfstofwinners (bijvoorbeeld K3/Van der Kamp), de ontwikkeling van het park Overbetuwe.

**3. Mogelijke knelpunten:** Van Loon noemt de belangen van waterschappen, draagvlak bij bevolking en grondeigenaren (ook landgoederen), de bestaande en beoogde infrastructuur en bedrijventerreinen, de belangen van agrariërs en de aansluiting bij de ontwikkeling van het park Overbetuwe.

René van Loon geeft als advies om het concept op een laag niveau in te steken, dus bijvoorbeeld ten opzichte van belanghebbenden (bijvoorbeeld de agrariërs in het gebied), een bottom-up benadering te kiezen.

---



## 2.2 Marc den Hertog, directeur Gelders Overijssels Bureau voor Toerisme

Ook toeristisch biedt de Nieuwe Rivier kansen  
*Jan-Hendrik Leopold en Hendrik Visser, 1 juli 2005*

**Deventer** – Na ons interview met een eerste regionale burgemeester, was het Gelders Overijssels Bureau voor Toerisme de tweede stakeholder die inhoudelijk bevraagd werd over de Nieuwe Rivier. En opnieuw wachtte ons een positieve reactie. Marc den Hertog, directeur van het Bureau, noemde de Nieuwe Rivier na het zien van de presentatie een ‘onderscheidend concept’. “Toeristisch heeft de rivier van oudsher niet zo’n goed imago, maar dat verandert nu langzaam. Mede omdat het rivierwater steeds schoner wordt, biedt de rivier kansen voor recreatie. Hoewel het in Nederland nog niet echt is doordrongen, stijgt het toeristisch verlangen naar een rivier wel degelijk. Een Nieuwe Rivier in de Betuwe kan hieraan gaan bijdragen.”

Niet alleen omwille van direct toeristische uitgangspunten ziet Den Hertog kansen, ook het verbinden van stedelijke concepten aan de Nieuwe Rivier moet volgens hem niet vergeten worden. “De combinatie wonen aan water doet het erg goed, en dat zal ook nog wel zo blijven. Het toevoegen van een waterfunctie aan stedelijke wijken is daarom heel verstandig.” Met betrekking tot het toerisme ziet Den Hertog in het verlengde hiervan zowel kansen voor de mensen die dicht in de buurt van de rivier wonen, als voor mensen die van wat verder moeten komen. “Zoals ik al zei, gaat een rivier het als toeristische trekpleister steeds beter doen. Zowel voor de eigen bevolking als voor de inkomende toerist moet een Nieuwe Rivier daarom ruimte bieden. Ik zie in dat verband een soort transferiumgedachte voor me; mensen en voorzieningen moeten elkaar aan de waterkant ontmoeten; het faciliteren van waterrecreatie kan op die manier werkelijkheid worden.”

Als verklarende factor voor het stijgende toeristische verlangen naar rivieren ziet Den Hertog een verandering van voorkeuren bij mensen. Waar men volgens hem voorheen met de rug naar de rivier leefde, wordt de rivier nu veel meer als aantrekkelijke omgeving beschouwd en wil men gebruikmaken van ‘het mooie’ van de rivier. “Op dit moment staat de rivier echter nog niet heel sterk, maar ik denk dat je dat met een integraal concept als de Nieuwe Rivier kunt doorbreken. Van water als vijand ga je dan naar water als vriend”, aldus Den Hertog. Om het concept verder kracht bij te zetten, is het volgens hem nodig om een reeks van niet al te grootschalige voorzieningen te bundelen. “Dit doet dan aan de Loire in het klein denken. Bebouwing en toerisme aan de rivier kunnen goed samengaan, maar dit moet dan vervolgens wel goed afgestemd worden. Ik denk niet dat je bang moet zijn voor ‘rode projecten’ aan de rivier, want we moeten niet vergeten dat dit toeristisch ook van belang is.”



Omdat volgens Den Hertog het stroomgebied waar de Nieuwe Rivier beoogd is, toeristisch nog niet dominant is, bestaat er nog ruimte voor groei. “Er is een sterk groeiende markt voor kleinschalige *bed and breakfast*; hier zou je vanuit de nieuwe situatie op kunnen inzetten. Ingepast in het landschap is ook natuurlijk kamperen goed mogelijk, maar vooral *bed and breakfast* in combinatie met de Nieuwe Rivier zou heel mooi zijn. Samen met het dagtoerisme denk ik dat er zeker goede verdienmogelijkheden liggen als je het op deze manier aanpakt in het gebied.”

Als de mogelijke vrienden en vijanden van het concept ter sprake komen, stelt Den Hertog dat een integrale aanpak in zijn ogen de meeste kansen biedt. “Een integrale aanpak is aan te bevelen, maar uit de natuurhoek is wel wat weerstand te verwachten. Staatsbosbeheer heb je denk ik wel mee. De landbouw heb je waarschijnlijk tegen; een individuele benadering werkt dan denk ik het best.”

Een goede formule om te hanteren om de toeristische kant van de Nieuwe Rivier te promoten, is volgens Den Hertog te karakteriseren als spreiding in tijd en ruimte. “Zorg dat de Nieuwe Rivier het hele jaar, voor alle mensen aantrekkelijk is op een uitgestrekt gebied. Met een integraal concept is het vervolgens zaak om de kwaliteit te bewaken – leg bijvoorbeeld geen grote parken aan, maar houd het kleinschalig. De combinatie wonen, werken en recreëren is volgens mij goed mogelijk als sturende gedachte. In deze vorm krijgt het concept van de Nieuwe Rivier een toegevoegde waarde en ontstaat er een Nieuwe Rivier-beleving.”

## 2.3 Klaas Tammes, burgemeester gemeente Buren



Wederom kansen voor een Nieuwe Rivier  
*Jan-Hendrik Leopold en Niels Kastelein, 4 juli 2005*

**Maurik** – De heer Tammes is burgemeester van Buren en uit hoofde van die functie ook voorzitter van het regio-overleg Rivierenland. Een van de negen gemeenten uit dit overleg valt binnen het gebied van de Nieuwe Rivier. Er spelen nogal wat ontwikkelingen in de regio, zoals de PKB Ruimte voor de Rivieren, waarin onder meer een plan bestaat voor het doorsteken van een dijk in de Marspolder.

De visie van de bestuurders in de regio is dat er de afgelopen jaren met name ‘lelijke’ oplossingen in de Betuwe zijn opgelegd (denk aan de Betuweroute), waar de regio niets aan heeft gehad. Daarnaast zijn er ook nog eens restricties t.a.v. economische en ruimtelijke ontwikkelingen. Dat alles leidt tot een zekere frustratie, omdat bijvoorbeeld jonge mensen wegtrekken uit de regio (geen beschikbare woonruimte). Tegelijkertijd is de Betuwe economisch een zeer succesvolle regio. Uitgangspunt voor nieuwe ontwikkelingen is dat ingrepen in het landschap dienen bij te dragen aan de ruimtelijke kwaliteit.

Al met al staat Tammes welwillend tegenover dit idee. Hij reageert in meedenkende zin. Zijn gemeente is geen onderdeel van het gebied van de Nieuwe Rivier, maar hij ziet zelfs kansen om dit juist wel te doen. Issues die volgens Tammes aan het concept kunnen worden gekoppeld, zijn het mogelijk maken van het varen van rondjes om het toerisme te bevorderen en de mogelijkheid om de Nieuwe Rivier aan de Rijn (lieflijke rivier) in plaats van de Waal (snelweg) te koppelen, omdat dit ruimte geeft aan de ontwikkeling van het Eiland van Maurik (recreatie aan de Rijn in de Gemeente Buren).

Tammes geeft ten slotte aan dat gesprekspartners als Aalderink (gedeputeerde Economie en Toerisme), LTO/Natuur en Milieu, K3 (Van de Kamp), Geldersch Landschap, de burgemeester van de Gemeente Nederbetuwe en het waterschap, niet vergeten mogen worden in dit verband.



## 2.4 Sylvio Thijsen, voorzitter Raad van Bestuur Grontmij, lid VROM-raad

Niet verliefd worden op je eigen plaatje  
*Jan-Hendrik Leopold en Hendrik Visser, 5 juli 2005*

**De Bilt** – “Ik ben heel benieuwd wat jullie te vertellen hebben, want mijn eerste indruk zegt mij dat het om een bijzonder concept gaat.” Het gesprek met Sylvio Thijsen, voorzitter van de raad van bestuur van Grontmij en lid van de VROM-raad, vindt op een ander vlak plaats dan de voorgaande interviews, maar blijkt zeer de moeite waard. In tegenstelling tot voorgaande gesprekken, nu wat meer kritische geluiden, maar zeker niet direct negatief of afwijzend. “Het is alleen al zo druk in het gebied. Wil de Nieuwe Rivier wat toevoegen, dan is het van het allergrootste belang dat je aan kunt tonen dat deze oplossing dé oplossing voor urgente problemen in de regio vormt. Het kunnen duiden van het nut en de noodzaak is dus het belangrijkste wat gedaan moet worden, zo niet dan verlies je al je kracht en kun je wel ophouden met het aandragen van dit idee.”

Het kunnen duiden van de kracht van de Nieuwe Rivier is volgens Thijsen dus een heel belangrijke voorwaarde waaraan voldaan moet worden, maar ook daarna zal er nog veel weerstand kunnen optreden. “Het is bijvoorbeeld lastig om grondeigenaren en boeren mee te krijgen; meestal zit er een generatie tussen, voor dit een beetje wil lukken. Ook is het van belang dat de gronden maatschappelijk gezien geen andere bestemming hebben; als dit wel het geval is, zul je ongetwijfeld op veel discussie stuiten. In Meerstad hadden we op dit gebied minder discussie, simpelweg omdat de grond weinig andere bestemming had, maar ik kan me voorstellen dat dit in de drukke Betuwe een ander verhaal is.”

Om grondeigenaren te compenseren, heb je volgens Thijsen een soort uitruilgebied nodig (eigelijk voor eiwit), wat echter door de aanleg van een rivier bemoeilijkt wordt. Verder zal de Nieuwe Rivier volgens hem stuiten op weerstand omdat er veel dure kruisingen gemaakt moeten worden. “Door het aanleggen van deze dure kruisingen heb je wel een heel goed maatschappelijk verhaal nodig om in Den Haag de handen op elkaar te krijgen. De vraag daarbij is natuurlijk of een Nieuwe Rivier wel rendabel is. Denk alleen maar aan de infrastructuur die er loopt in de vorm van wegen, spoor en ondergrondse leidingen. Het wordt in die zin dus een duur lint dat het landschap doorsnijdt.”

Als alternatief voor waterberging heeft Thijsen meer vertrouwen in het benutten van de mogelijkheden van de bestaande omgeving dan in de aanleg van een Nieuwe Rivier. “Een oplossing in de Ooijpolder ligt in mijn visie meer voor de hand dan de Nieuwe Rivier, simpelweg omdat het minder ingrijpend is. Dit wil niet zeggen dat ik niet voor de Nieuwe Rivier ben, maar als antimodel kun je de optimalisatie van bestaande gebieden aandragen.”

Om steun te verkrijgen in het gebied, is het volgens Thijsen gewenst om mensen in een participatief proces te betrekken. “Door mensen vroeg in een planproces mee te laten denken, kweek je wat meer vertrouwen. Laat mensen bijvoorbeeld met elkaar om een kaart gaan zitten en laat ze daarbij praten over het probleem in hun regio. De verschillende pro’s en contra’s die dan naar voren komen, moeten vervolgens worden afgewogen, waardoor betrokkenen hoe dan ook het beeld krijgen dat er wat met hun inbreng gebeurt. Dit werkt veel beter dan een concept van bovenaf aandragen, want dan ontvang je veel eerder weerstand.” De Nieuwe Rivier mag in de ogen van Thijsen dus niet op traditionele wijze worden ingestoken, gezien de betrokkenheid van de regio. “De kunst is om stakeholders met sessies in beweging te krijgen. Laat ze over waarden praten en breng daarna pas opties en oplossingen aan. Belangrijk is om zo’n interactie te onderbouwen met feiten. Laat de mensen staafjes water zien waaruit blijkt dat er een groot waterprobleem is en dat daar wat aan moet gebeuren – dit duidt de noodzaak tot actie. Met zo’n soort open planproces en de aanwezigheid van een professionele moderator moet de zaai wel gaan bewegen”, aldus Thijsen.

Thijsen is, in het verlengde van de discussie over de Nieuwe Rivier, uiterst kritisch op de Nederlandse aanpak van de waterhuishouding. “In Nederland daalt de aantrekkelijkheid van het investeringsklimaat, omdat we onvoldoende inzien dat water een bedreiging voor ons is. Grote en vooral buitenlandse investeerders zullen steeds minder investeren in ons land, omdat de kans op natte voeten voor hun gebouwen steeds groter wordt. En daar zit natuurlijk geen investeerder op te wachten.”

Terugkoppelend op de Nieuwe Rivier geeft Thijsen nogmaals aan dat hij het concept heel interessant vindt, maar dat hij graag zou zien dat de discussie breder wordt getrokken dan de Nieuwe Rivier in de Betuwe, dat er voor dit concept een andere insteek wordt gekozen, dat nauwkeurig wordt onderzocht of de Nieuwe Rivier wel dé oplossing voor problemen is en dat ten slotte kritisch moet worden gekeken naar de dwarsdoorsnijdingen (dure kruisingen) die de Nieuwe Rivier gaat

maken. “Vergeet ook niet in beeld te houden welke factoren achter dit concept een rol spelen”, zo stelt Thijsen. “De markt van zand en grind is interessant, maar partijen uit deze sector weten ook dat als zij te veel zand en grind winnen, de marktwaarde zal gaan dalen. Op een heel ander terrein speelt ook de demografische ontwikkeling van Nederland een rol. Je kunt wel door blijven gaan met het bouwen van huizen en het aanleggen van recreatieterreinen, maar het is maar de vraag of er genoeg mensen zijn die daarvan gebruik zullen maken. Kijk dus goed naar het draagvlak van je investeringen, want waarschijnlijk neemt dit af.”

Ter afsluiting komt Thijsen nogmaals terug op zijn punt dat het van belang is om de noodzaak van de Nieuwe Rivier te kunnen duiden. “Als je dit niet sterk doet, ga je nat. Als je dat wel goed gedaan hebt, kun je een brede discussie starten, maar weet hierbij dus zeker dat je gesteund wordt door de feiten. Een reële vergelijking van alternatieven is daarbij onmisbaar. In dit geval bijvoorbeeld een nulvariant, *worst-case*, *bestcase*, de Nieuwe Rivier en eventuele andere opties. Let op: Breng de Nieuwe Rivier niet in een vroegtijdig stadium al als dé oplossing!” De opties die je aandraagt, moet je volgens Thijsen kunnen onderverdelen in het rijtje bestaande omgeving gebruiken, retentiegebieden en Nieuwe Rivieren. “Als je de Nieuwe Rivier al vroegtijdig als dé oplossing aandraagt, zoom je al te veel en te snel in op één optie. Breng het daarom in een breder perspectief. Met andere woorden: zorg dat het geen verhaal wordt van spelers die verliefd zijn op hun eigen plaatje.”



## 2.5 Toon van Asseldonk, Directeur Oost NV

Financiering wordt een zaak van probleemeigenaren  
Hendrik Visser, 11 juli 2005

**Arnhem** – Wat hebben een ontwikkelingsmaatschappij die zich richt op het oostelijk deel van Nederland en een Nieuwe Rivier in de Betuwe met elkaar gemeen? Op het eerste gezicht wellicht niet veel – dat was in ieder geval ook het gevoel dat rees bij Toon van Asseldonk toen hij werd benaderd voor een gesprek over dit onderwerp. “Maar mede omdat ik in de Betuwe woon en toch wel wat benieuwd ben, heb ik toegehapt. Ik ben nieuwsgierig naar wat je te vertellen hebt.” Nadat het concept van de Nieuwe Rivier hem geschetst werd, was de directeur van Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland NV duidelijk enthousiast en gaf hij zijn visie op het idee weer. “Ik weet dat er een waterprobleem is, en dan is de Nieuwe Rivier in mijn ogen een sympathiekere oplossing dan noodoverloopgebieden. Door natuur en recreatie aan de rivier te verbinden, kan het in mijn ogen een verrijking voor het gebied gaan vormen.”

Van Asseldonk kiest dus voor een positieve benadering van het idee. Toch ziet ook hij al heel snel verschillende bedreigingen optreden. “Mede door de altijd drukke wegen in het gebied en het water dat de regio op vele manieren doorsnijdt, is de Betuwe nu reeds redelijk geïsoleerd. Als je nog nu nog een watergang in het gebied gaat aanleggen, worden waarschijnlijk ook secundaire wegen afgesloten, waardoor de druk op de hoofdwegen nog groter wordt en het gebied wel eens nog meer geïsoleerd kan raken. Ook de vele ruimteclaims in de vorm van bebouwing, glastuinbouw en het beoogde park Overbetuwe, in het oosten van het gebied, kunnen het concept wel eens gaan dwarszitten. Verder zijn de hoge kosten van het project waarschijnlijk ook wel een bedreiging.” Naast de genoemde bedreigingen zal de Nieuwe Rivier volgens Van Asseldonk echter ook kansen bieden voor de regio. “Vooral de recreatieve en landschapsfunctie kan de Betuwe doen opleven, want eerlijk gezegd stelt het gebied nu niet veel voor. De kansen die de Nieuwe Rivier biedt voor toerisme, kunnen de opleving verder invullen.”

In het verlengde van zijn opvattingen over kansen en bedreigingen stelt Van Asseldonk dat initiatieven tot realisering van een Nieuwe Rivier waarschijnlijk in een heel lastig proces zullen plaatsvinden. “Dit soort ingrepen in het landschap ligt heel gevoelig in de regio – denk alleen maar aan de impact van de Betuwelijn. Om weerstand te overwinnen, is het daarom wellicht verstandig om de Nieuwe Rivier juist als alternatief voor het gedrocht Betuwelijn te brengen. Je zult als het ware iets moeten bedenken, zodat mensen en partijen de Nieuwe Rivier niet als barrière gaan zien, maar als een positief verschijnsel. Zorg daarvoor in ieder geval voor een heel goed communicatietraject en benadruk daarin de voordelen van het concept. Het bevoordelen van inwoners in het gebied behoort daarbij wellicht tot de mogelijkheden – denk bijvoorbeeld aan een gratis gebruik van pontjes voor inwoners.”

De Ontwikkelingsmaatschappij Oost Nederland NV heeft als hoofddoelstelling het versterken en stimuleren van economische activiteiten in Gelderland en Overijssel. Het concept van de Nieuwe Rivier past niet direct in deze doelstelling, mede omdat Oost NV niet echt inzet op toerisme, recreatie en landbouw. “Wel hebben wij een indirecte binding met deze elementen, doordat we bijvoorbeeld in de Gelderse Vallei bezig zijn met het clusteren van logistieke concepten. Aan de randen van onze activiteiten zijn er dus wel mogelijkheden om ook in een proces rond een Nieuwe Rivier een rol te spelen, bijvoorbeeld als een soort interface tussen overheid en bedrijfsleven. Wij zijn hierbij onder andere goed in het beantwoorden van de vraag hoe ideeën van de tekentafel af moeten komen.”

Hoewel de Nieuwe Rivier dus relatief ver van de doelstellingen van Oost NV afstaat, vindt Van Asseldonk het wel leuk om betrokken te worden. Op het gebied van financiering zal Van Asseldonk echter geen rol kunnen spelen. “Daar zijn we veel te klein voor en hebben we niet genoeg investeringskracht voor. We kunnen heel goed knowhow inbrengen, maar een leidende rol is in dat geval niet voor ons weggelegd.” De financiering zal volgens Van Asseldonk met name uit de

hoek van probleemeigenaren moeten komen. “Denk daarbij aan partijen die er belang bij hebben dat het watervraagstuk wordt opgelost.

Dit zijn dan bijvoorbeeld overheidspartijen, maar ook verzekeraars en landbouworganisaties. Projectontwikkelaars zullen waarschijnlijk ook wel geïnteresseerd zijn, omdat zij na de aanleg van de HSL en Betuwelijn op zoek zijn naar grote projecten waaraan zij kunnen verdienen. Ook partijen als zand- en grindwinners en bijvoorbeeld de Grondbank zullen wellicht willen toehappen. Bewoners zullen zich echter niet meteen verbonden voelen en schuiven het af op de overheid, terwijl recreatieve ondernemingen veelal te klein zijn om echt bij te dragen aan de financiering. Waarschijnlijk zul je daarom alleen partijen bereid vinden die zich probleemeigenaar voelen en partijen die een winstvooruitzicht zien.”







# 3.

## In gesprek met Procesinnovatoren over de Nieuwe Rivier

### 3.1 Maarten Königs

Nieuwe identiteit door en voor een Nieuwe Rivier  
*Bastiaan Staffhorst en Hendrik Visser, 10 juni 2005*



**Utrecht** – “Een leuk en stout idee”, dat was de eerste reactie van Maarten Königs nadat we hem het ‘concept’ Nieuwe Rivier presenteerden. “Het idee springt in op meerdere ontwikkelingen, zoals de noodzaak tot waterberging, maar ook de terugloop van het platteland en cultureel verval. Wat betreft de woonfunctie zullen waarschijnlijk veel mensen uit het stedelijk gebied aangetrokken worden; zij vinden het vaak leuk om in een landelijke omgeving aan het water te wonen.” Toch kleven er volgens Königs ook wel wat directe bezwaren aan het concept. “Het realiseren van een Nieuwe Rivier als deze zal onvermijdelijk veel gedoe met zich meebrengen, zoals vele lange procedures als bij dijkverzwaringen.” Om in kaart te brengen hoe Königs vanuit zijn achtergrond het proces tot realisering van de Nieuwe Rivier zou aanpakken, gaan we hieronder in op de door hem gepresenteerde procesaanpak.

Als sterke punten van de Nieuwe Rivier worden met name de kansen voor extra waterberging en de geïntegreerde functies van wonen, recreëren en natuur genoemd. Königs brengt voor het voetlicht dat het concept echter met name moet worden gebracht als alternatief van waterberging. “Het is van belang de of-vraag niet te stellen in het gebied zelf. Het gaat er dus niet om óf er iets moet gebeuren, maar dát er iets gebeurt. Leg de mensen daarom alleen de vraag voor op welke manier extra waterberging moet worden vormgegeven. Een alternatief

als een Nieuwe Rivier klinkt veel aantrekkelijker dan het verhogen van dijken of het creëren van nutteloze noodoverloopgebieden – de kans is daarom groot dat mensen voor de optie van de Nieuwe Rivier zullen kiezen.” Een nadeel is volgens Königs echter dat het gebied qua infrastructuur al heel druk is – zo is er al veel water en vult infrastructuur reeds een belangrijk onderdeel van het landschap.

Gekoppeld aan de vraag hoe extra waterberging kan worden vormgeven en hoe de Nieuwe Rivier daarbij een rol kan spelen, doen zich volgens Königs ook belangrijke sociale en culturele vraagstukken voor. “Denk bijvoorbeeld eens aan de gevolgen die een Nieuwe Rivier met zich meebrengt. Het is bekend dat een rivier zorgt voor een identiteit van ‘de overkant als negatief anders’, wat als desintegrerende factor kan worden beschouwd (psychologie van de overkant). De huidige identiteit van het gebied komt door de doorsnijding van het landschap door een nieuwe watergang onder druk te staan. Hierbij moet ook niet vergeten worden dat religieuze aspecten in het stroomgebied van de Nieuwe Rivier een belangrijke rol spelen.”

Om te achterhalen wat voor invloed rivieren hebben op de identiteit van een regio, is het volgens Königs verstandig om te onderzoeken wat de Waal en de Nederrijn, andere rivieren in het gebied, reeds voor kernen betekenen.

Om de Nieuwe Rivier een reële slagingskans te geven, stelt Königs dat het gewenst is om het concept niet van bovenaf op te leggen, maar vanuit een proces te laten ontstaan. “Het is van belang dat mensen inzien dat er een toegevoegde waarde is, anders ben je bij voorbaat kansloos. Stel bijvoorbeeld de vraag wat een rivier betekent voor mensen en zorg dat je je hierbij niet alleen richt op bewoners, maar ook op professionals. Het resultaat zal zijn dat je een set van waarden in kaart brengt. Stel dat twee mensen ieder drie waarden benoemen, waarvan er twee dezelfde zijn; dan heb je in totaal dus vier waarden waar je als procesmanager mee verder kunt.”

Een tweede vraag die volgt, moet volgens Königs ingaan op de identiteit van het gebied. “Een Nieuwe Rivier aanleggen betekent namelijk naast een doorsnijding van het landschap ook de intrede van een nieuwe en betekenisvolle grens tussen gebieden. Door de aanleg van één rivier ontstaan immers twee nieuwe gebieden – aan beide oevers één. De identiteit van deze gebieden moet voorop gesteld worden, want dat is iets wat telt voor mensen. Je moet je tijdens het proces dan ook niet zozeer focussen op de rol van de rivier, maar meer op de identiteit van de twee nieuw ontstane gebieden.”

### **Procesaanpak op hoofdlijnen**

De eerste fase die in de ogen van Königs doorlopen kan worden, is het vinden van een actor die als opdrachtgever gaat functioneren (wie gaat het doen?). “Degene die de waterberging wil uitvoeren, zal snel een coalitie moeten gaan vormen, anders blijft het concept een academisch idee en zal het in de lucht blijven hangen. De opdrachtgever moet dit proces zelf laten organiseren, hij heeft als het goed is doorzettingsmacht en kan andere partijen voor deze zaak winnen. Van groot belang is dat de partijen uit de coalitie zich (mede) probleemeigenaar voelen.”

Een tweede stap die volgens Königs gezet kan worden, is het laten beantwoorden van de vraag welke wijze van waterberging past in het gebied zelf. Königs denkt dat de Nieuwe Rivier een grote kans maakt om als alternatief naar voren te komen. “Hiervoor moet je het concept echter wel als expliciete waterbergingsfactor brengen en moet je zorgen dat mensen zich met het concept verbinden. Laat ze bijvoorbeeld meedenken over de vraag waar pontjes moeten komen. In plaats van gedoe over de bedreiging van het water, moeten mensen samenwerken aan een kans – het creëren van een urgentiegevoel is dus van groot belang.”

Als de eerste twee stappen naar tevredenheid zijn doorlopen, is het belangrijk om de identiteit van de nieuw te ontstane gebieden in kaart te brengen. “De Nieuwe Rivier doorsnijdt het landschap en zorgt voor het ontstaan van twee nieuwe gebieden. Daarom moet je goed nadenken over wat de gevolgen hiervan zijn”, aldus Königs.

Een vierde en voorlopig laatste stap voor de procesmanager is in de ogen van Königs het op zich nemen van een rol van creative directorship. “Faciliteer onder andere de identiteit van de gebieden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een herindelings van gemeenten die inspeelt op de nieuwe verhoudingen in het gebied.”

Maarten Königs studeerde natuurkunde en pedagogiek en werkt sinds 1986 als organisatieadviseur en procesmanager; de laatste jaren zijn zijn klanten vooral groepen samenwerkende organisaties. Vaak betreft het publiek-private samenwerking. Ook stedelijke vernieuwing en branding zijn aandachtspunten in zijn portfolio. Königs werkt vanuit zijn eigen bedrijf (Compound) en is partner in de Holland Branding Group. Daarnaast is Königs verbonden aan het SIOO en publiceert hij regelmatig op het gebied van stedelijke vernieuwing, identiteitsvraagstukken en procesmanagement.

## 3.2 Maarten Hajer

Breng ‘Nieuwe Rivier’ als ‘Nieuwe Linge’  
*Bastiaan Staffhorst en Hendrik Visser, 16 juni 2005*

**Amsterdam** – “Een typisch jongensproject. Waarom? Omdat het de droom van iedere jongen is om dingen in te tekenen op een kaart.” De eerste reactie van Maarten Hajer nadat we de presentatie van de Nieuwe Rivier aan hem vertoonden, was een treffende. “Een ingrijpend concept ook, dat nogal wat met zich mee zal brengen.” Niet geheel verwonderlijk was de tweede reactie van Hajer dan ook een voorzichtige. Want is het immers niet zo dat de meeste jongensdromen nooit werkelijkheid zullen worden? Maar aan de andere kan: zonder dromen geen wilde plannen en waarschijnlijk ook geen bijzondere resultaten. We ondervroegen Maarten Hajer naar zijn procesaanpak en leerden wederom bij.

De Nieuwe Rivier is een gewaagd concept; daar zal eenieder het over eens zijn. Maar ook een concept met potentie en uitdaging. “Wil je



het concept echter tot uitvoering brengen”, steekt Hajer van wal, “dan is het belangrijk om dit idee niet vanuit bestaande structuren op te starten. Als je vanuit de overheid het idee wilt doordrukken, zal dit tegen ongelooflijk veel weerstand in het gebied aanlopen. De geschiedenis van de Commissie Lutijn leert ons dat.” Ook directe publieksparticipatie kan volgens Hajer bedreigend werken. “Ervaringen met publieksparticipatie, zoals onlangs bij het voorstel tot herindeling van de Hoekse Waard, laten zien dat de inspraak van burgers vaak leidt tot onvrede. Het is daarom verstandiger om met ontwerpers om de tafel te gaan zitten en te komen tot planvorming – hierbij moet dan water wel als kans worden beschouwd en moet je in ogenschouw nemen dat een planner iemand anders is dan een ontwerper.”

In de procesbeschouwing die Hajer ons voorhoudt, speelt het principe van dramaturgie een belangrijke rol. “Overtuiging heeft namelijk ook een sociaal-economische component die een grote rol speelt in beleidsprocessen. Bewoners van de Betuwe zijn bang voor een klontering van het gebied, waardoor de Nieuwe Rivier ook kan worden gebruikt als grens om dit gevaar tegen te gaan. Om zeker te weten hoe de verhoudingen in de Betuwe liggen en waar de Nieuwe Rivier exact moet komen, is het daarom belangrijk om de identiteit van het gebied te achterhalen. De Betuwe zit vol onderlinge gevoeligheden, weet ik uit ervaring – deze moeten simpelweg in kaart worden gebracht. Zonder deze informatie win je nooit vertrouwen.”

De in kaart gebrachte identiteit moet volgens Hajer worden gebruikt om een treffend verhaal over de regio te schrijven. “Het schrijven van een verhaal dat raakt aan de wortels van het gebied zorgt ervoor dat je als procesmanager laat zien dat je het gebied erkent. Door deze omringeling van verschillende regionale betekenissen kun je vervolgens steun creëren.”

Wil de Nieuwe Rivier een zachte landing maken in het gebied, dan is het in de ogen van Hajer nodig om het proces in te zetten volgens een verloop van concreet naar abstract. “Het is de rivier die verbeeldt, niet een abstract concept als landschappelijke kwaliteit of een waterbergingsfunctie. Breng daarom een element als ‘De rivier voor landschappelijk behoud’ of een uitspraak als ‘De mooiste rivier van de regio’ naar voren om steun te verwerven voor je idee. Het is echter niet alleen om steun te verwerven, maar ook als je participatie vanuit de regio wilt bewerkstelligen, spreken concrete voorbeelden de mensen veel meer aan dan holle frasen als recreatie of kwaliteit.”

In het verlengde van deze opmerkingen stelt Hajer dat het kan helpen om reeds bedachte en mislukte pogingen die betrekking hebben op het gebied op te sommen en dan de Nieuwe Rivier als (positief) overtreffend alternatief te presenteren. “Om je concept helemaal kracht bij te zetten, is het slim om aan te sluiten bij landschappelijke elementen die nu reeds goed scoren in de regio. Breng de rivier bijvoorbeeld als ‘De Nieuwe Linge’ – deze heeft namelijk een heel grote waarde in de regio en symboliseert het positieve van een tussenrivier.”

Volgens Hajer wordt de Betuwe verder vooral gewaardeerd om de mooie randen, waarbij gedacht moet worden aan het vele water en de dijken. Je kunt volgens hem de Nieuwe Rivier dan ook brengen als

een versterkende factor voor dit gegeven. “Met de Nieuwe Rivier creëer je nieuwe randen, en dus indirect ook een mooier gebied.”

Het moeilijke in het te ontwerpen proces ziet Hajer in de omvang van het idee. “De Nieuwe Rivier is een concept dat een grootschalige interventie noodzakelijk maakt. Het is er daardoor waarschijnlijk moeilijk door te krijgen. Door te kiezen voor een bijzonder proces en het niet via bestaande structuren op te tuigen, maak je in mijn ogen de meeste kans.” Zaken die daarbij volgens hem niet uit het oog mogen worden verloren, zijn: “(...) De koppeling met reeds bestaande plannen, zoals het park Overbetuwe, en de onontbeerlijke steun van de Europese Unie. Vooral op dat laatste moet ingezet worden, want het betreft waarschijnlijk veel subsidie. Vergeet ten slotte ook niet om reeds in een vroeg stadium juristen bij het project te betrekken – dit met het oog op de komende besluitvorming.”

### **Procesaanpak op hoofdlijnen**

“Het is moeilijk, maar ik ben in ieder geval voor!” Met een weloverwogen procesaanpak is het volgens Hajer uiteindelijk mogelijk om het concept van de Nieuwe Rivier goed te laten landen in de Betuwe. Het idee moet volgens hem in ieder geval niet ontwikkeld worden vanuit bestaande structuren, “(...) want dan krijg je het waarschijnlijk niet voor elkaar.” Ook directe publieksparticipatie kan in de ogen van Hajer bedreigend werken – dit is volgens hem af te leiden uit experimenten en ervaringen van de afgelopen jaren.

Wil de Nieuwe Rivier kans maken op realisering, dan is het gewenst om heel scherp de regio in kaart te brengen en dit als aandragende partij (of clustering van partijen) ook duidelijk uit te dragen in de regio om steun te verwerven. Daarbij is het tevens belangrijk om de Nieuwe Rivier in te zetten als concreet ontwerp en de rivier tot de verbeelding van de mensen te laten spreken en aan te sluiten bij reeds positief gewaardeerde elementen uit de Betuwe. Het aansluiten bij reeds bestaande initiatieven, het zoeken naar steun van Europa en het betrekken van juristen volgen hierop.

Maarten Hajer is sinds 1998 hoogleraar Politicologie en Beleidswetenschappen binnen de afdeling Politicologie van de Universiteit van Amsterdam. Hij is lid van de ASSR en AMIDSt (Amsterdam Institute of Metropolitan and International Development Studies). Hij is tevens lid van de VROM-raad, de adviserende raad van het ministerie van VROM. Zijn onderzoeksinteresses omvatten het begrijpen van nieuwe beleidsconflicten die bestaande en routinematige overheidsstrategieën uitdagen. Daarnaast publiceert hij veelvuldig over vraagstukken op het gebied van de ruimtelijke ordening. Hajer legt momenteel samen met Dirk Sijmons de laatste hand aan het boek *Een plan dat werkt – Ontwerp en politiek in de regionale planvorming*.



## 3.3 Hans de Bruijn

Een proces als bestuurlijk handwerk  
*Niels Kastelein en Hendrik Visser, 30 juni 2005*

**Delft** – Ook aan Hans de Bruijn legden we de vraag voor hoe de Nieuwe Rivier op innovatieve wijze tot stand kan worden gebracht. Als reactie stelt hij onmiddellijk de wens om een innovatief proces ter discussie. Zijn reactie op de Nieuwe Rivier kenmerkt zich niet door enthousiasme, maar eerder door de nodige terughoudendheid en bedachtzaamheid. “Waarom een innovatief proces? Bedoel je daarmee een proces met innovatieve uitkomsten? Het is gewoon een raar streven, een illusie zelfs, om een proces te willen ontwerpen. Een proces gaat zoals het gaat. Dit is gewoon een voorbeeld van irritant interactie-denken.” De Bruijn gaf met zijn uitlatingen direct en duidelijk aan niet erg onder de indruk te zijn van de gekozen werkwijze om een Nieuwe Rivier in de Betuwe te ontwikkelen.

“Kijk, normaal gesproken start je met een idee op projectmatige basis en pas als je vastloopt, stap je over op een procesaanpak. Ik zeg niet dat dat de juiste manier is, maar beginnen met een proces werkt hier in ieder geval niet. In dit geval is er ook helemaal geen *sense of urgency* voor een proces, waardoor een open planproces helemaal niet nodig is – het werkt dan ook niet. Je kunt het concept Nieuwe Rivier dus beter projectmatig insteken en dan zien hoe het verder gaat. Een mogelijke insteek is om het idee stevig in te zetten en proberen draagvlak te creëren. Je ziet een mooie parallel met een rouwproces. Eerst loop je tegen een berg van woede en verdriet aan, vervolgens komt er een fase van berusting, en uiteindelijk neem je je verlies en ga je gewoon weer verder. Om gewoon weer verder te komen, heb je wel dat rouwproces nodig.”

Wat zich volgens De Bruijn voordoet bij de Nieuwe Rivier, is de klassieke engineersfout. “Door een Nieuwe Rivier te brengen als een oplossing die een probleem zoekt, bakken je al veel te veel af. De Nieuwe Rivier is single-issue en om een redelijke slagingskans te hebben, moet je een multi-issue oplossing aandragen. Nu denk ik dat je slechts een kans van één op honderd zult hebben dat het idee slaagt. Verder vind ik het ook een bestuurlijk dom concept, omdat de oplossing heel traditioneel wordt aangedragen – wat dat betreft is er dus niets innovatiefs aan. Wat je beter kunt doen, is problemen in de regio zoeken waar de Nieuwe Rivier als oplossing voor kan dienen en het concept op die manier insteken. Nu wordt het gebracht als een soort Betuwelij n en kweek je alleen maar weerstand in het gebied.”

Al met al heel wat kritische kanttekeningen van de zijde van De Bruijn. Als we ze nog eens de revue laten passeren, zien we dat hij bedenkingen heeft bij het ‘grand design denken’ (“Je kunt het beter in stukjes hakken en zien wat er dan gebeurt, bijvoorbeeld vier opties aandragen”), de insteek van en roep om een innovatief proces, de urgentie om een procesmatige aanpak te hanteren en het masterdenken. Verder kweek je volgens De Bruijn waarschijnlijk ook inhoudelijk gedoe, want een innova-

tief idee verlangt niet per se een innovatief proces. Immers, “wat je aan de voorkant in een proces stopt, komt er aan de achterkant niet uit”, aldus De Bruijn. Ondanks zijn vele kritische opmerkingen, is een Nieuwe Rivier in de Betuwe in de ogen van De Bruijn niet kansloos. “Een dergelijke oplossing is waarschijnlijk mooier dan retentiegebieden.”

### **Procesaanpak op hoofdlijnen**

De aanpak die De Bruijn zou hanteren, vereist allereerst een koppeling van verschillende andere problemen in het stroomgebied aan de Nieuwe Rivier. In bepaalde mate is dit reeds gebeurd, maar hierbij merkt De Bruijn op dat nu te veel vanachter de tekentafel plaatsvindt. “Laat partijen zelf problemen aandragen waar de Nieuwe Rivier bij kan aansluiten, anders speel je een vorm van powerplay. Probeer vervolgens ook een *sense of urgency* te creëren in de regio. Dit dus ook weer niet via het aandragen van het plan, maar het concept als alternatief voor retentiegebieden bijvoorbeeld. De kans dat partijen dan bij elkaar komen in plaats van alleen maar dwars gaan liggen, is in dat geval groter. Nogmaals, het is heel belangrijk dat je de Nieuwe Rivier niet als dé oplossing brengt – dat werkt niet. Dat is een vorm van jarenzestigdenken die duidelijk niet meer past in deze tijd.”

Wat betreft het begrip ‘innovatie’ heeft De Bruijn een uitgesproken mening. “Innovatief is wat mensen innovatief noemen; een innovatief proces bedenk je daarom ook niet.” Ondanks dat het dus geen vereiste is dat een proces innovatief is, zullen er toch stappen ondernomen moeten worden als de Nieuwe Rivier verder wil komen dan de tekentafel. Belangrijk daarbij is de vraag welke partijen betrokken moeten worden. De Bruijn zou graag zien dat zowel potentiële winnaars als verliezers meedoen.

“Als je dat doet, creëer je een vorm van evenwicht tussen investeerders en blokkeerders. Tegelijkertijd moet je ook niet de oplossing kiezen van de interactiemaffia. Dan wordt het een soort Poolse landdag. Uit partijen zelf moet je een proces laten ontstaan, met andere woorden: het groeit met horten en stoten. Belangrijk is dat er daarbij meerdere problemen gekoppeld worden aan het concept, maar niet vanachter de tekentafel, maar op spontane wijze. Deze problemen moeten concrete issues zijn waar partijen mee bezig zijn, dus niet holle frasen als recreatie of waterberging, maar concrete vraagstukken uit de regio zelf.” Om de slagingskans te vergroten, is het volgens De Bruijn een pre om niet in te zetten op één idee voor een Nieuwe Rivier, maar om dertig à veertig ideeën te ontwikkelen. “Wellicht houd je dan wel wat over wat op steun kan rekenen en heb je alsnog je doelstelling bereikt. Slechts één concept introduceren werkt zeer waarschijnlijk niet; dan lijkt je wel een stel voetballende pupillen dat achter één bal aanrent.”

Is aan bovenstaande voorwaarden voldaan, dan maak je volgens De Bruijn kans tegen een *window of opportunity* aan te lopen. De vervolgstappen zijn niet gemakkelijk, maar wel duidelijk. “Eindeloos intern sleutelen en werken aan het concept is dan vereist, wat uitgevoerd moet worden als bestuurlijk handwerk. Heel wat opoffering zal er in dat geval gevraagd worden van betrokken partijen, en het blijft maar de vraag wat het uiteindelijk zal opleveren.

Hans de Bruijn is hoogleraar Organisatie & Management aan de faculteit Techniek, Bestuur en Management van de Technische Universiteit Delft. Hij studeerde Nederlands recht en politiek-bestuurlijke wetenschappen aan de toenmalige Rijksuniversiteit Leiden. In 1990 promoveerde hij aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op een proefschrift over de gevolgen van de RSV-enquête voor het economisch stimuleringsbeleid. Momenteel doet hij onderzoek naar vraagstukken van sturing en verandering in of tussen organisaties. Vrijwel altijd gaat het daarbij om veranderingsprocessen bij complexe en ongestructureerde problemen waarbij veel actoren betrokken zijn. Daarnaast treedt hij veelvuldig op als adviseur voor een groot aantal opdrachtgevers.



## 3.4 Paul Frissen

Nieuwe watergang met een hoog Anton Pieck-gehalte  
*Niels Kastelein en Hendrik Visser, 7 juli 2005*

**Den Haag** – In de reeks ‘procesgesprekken’ die we ten behoeve van de Nieuwe Rivier hielden, spraken we ook met Paul Frissen. We vroegen naar zijn procesaanpak en hoorden wederom verschillende interessante opmerkingen. Hoewel de hoogleraar aangaf als geboren Limburger weinig met water te hebben, stond hij zeker niet afwijzend tegenover het concept, al begon hij zijn betoog met wat kritische geluiden. “Waarom moet dit eigenlijk? Wat zijn de argumenten voor zo’n ingrijpende aanpassingen van het landschap? Ik vrees namelijk dat het meteorologisch niet sterk te onderbouwen valt om zo sterk in te zetten op de waterbergingsfunctie. Verder houd ik niet zo van wetenschappers en ingenieurs die maatschappelijke problemen aankaarten. Denk maar aan het werk *But is it true?* van Wildavsky.” Met zijn blik op de toekomst koppelde Frissen direct ook zijn gedachte over een nieuwe economie aan het watervraagstuk. “Ik ben bijvoorbeeld benieuwd wat de waterstofeconomie voor invloed zal hebben op onze watervraagstukken.”

Door met deze wat kritische opmerkingen van start te gaan, leek Frissen zich te bewegen naar een afwijzende houding, maar dit veranderde echter snel. “Het idee van de Nieuwe Rivier past in mijn ogen uitstekend in de ingenieursmaakbaarheid die in Nederland weer levend is”, aldus Frissen. Als de Nieuwe Rivier ooit tot ontwikkeling zal komen, zal er daarbij volgens de hoogleraar van uit moeten worden gegaan dat het beoogde kostenplaatje van één miljard veel hoger moet worden – wellicht zelfs tien miljard. “Wil je partijen met uitzicht op resultaat met elkaar laten praten, dan moet je een ruim budget neerzetten. Verder moet je bij dit soort interventies zo specifiek mogelijk modaliteiten benutten – zeg dus niet alleen dat het een rivier moet worden, maar trek het breder. Dit is bij de Betuwelijn fout gegaan. Ook is het van groot belang om politieke interventies te disciplineren; laat niet elke politieke entiteit politiek primaat uitoefenen.” Om dit laatste te bewerkstelligen, is het volgens Frissen belangrijk om aan het begin van



het proces de betrokken politieke actoren randvoorwaarden te laten opstellen waarbinnen de uiteindelijke uitkomsten van het proces zich moeten bevinden. “Dit laatste is een moeilijke klus, maar zal het proces wel enorm helpen.”

Een belangrijke vraag die bij de Nieuwe Rivier speelt, is hoe gemeenten en provincies zich gaan verbinden aan het idee. Frissen ziet hierbij met name moeilijkheden vanuit de religieuze hoek optreden. “Religieuze gemeenten zullen denk ik niet zo snel meegaan; de overige gemeenten hebben in dat opzicht een wat andere opvatting en zullen meer vanuit een algemeen belang handelen. Ook zie ik wel wat verzet komen van de import in het gebied. Belangrijk is in ieder geval dat er voor alle partijen aantrekkelijke elementen in het concept zitten. Bij de religieuze gemeenten blijft het echter lastig, omdat je met de aanleg van een Nieuwe Rivier in feite voor God gaat spelen. Mijn advies is om mensen met een heel goede binding met de regio en achterban in te zetten om het concept goed te laten landen in bepaalde gemeenschappen en gemeenten.”

Meer dan eens wordt bij het presenteren van de Nieuwe Rivier door gesprekspartners de vergelijking met de Betuweroute getrokken. Los van het gegeven of dit terecht is, is het van belang om in ieder geval te bekijken op welke wijze er geleerd kan worden van daar gemaakte fouten. Frissen stelt dat het bij het (mogelijke) proces van de Nieuwe Rivier, evident is dat belangen en argumenten in het proces legitiem zijn. “Ook moet er nu echt iets te onderhandelen zijn. De wensen van een bepaalde gemeente moeten bijvoorbeeld kunnen worden ingeruild voor de Nieuwe Rivier. Het sluiten van deze *package deals* vereist nogal wat lef van bestuurders, maar creëert wel een bepaalde mate van voortgang in het proces. Verder vind ik het belangrijk dat het budget niet te krap mag worden gesteld, anders krijg je achteraf altijd problemen. Ten slotte vind ik het noodzakelijk dat het te volgen traject flexibel gehouden moet worden – houd niet te strak vast aan eerder opgestelde plannen, maar creëer de ruimte om alternatieven te kiezen.”

Een realistische vraag die volgens Frissen nog te beantwoorden is, is de vraag of we na de HSL en de Betuwelijn nog wel een dergelijk groot ruimtelijk project willen starten in Nederland. Zonder zelf direct het antwoord te geven, stelt hij dat “(...) De Nieuwe Rivier past in een romantisch kansenplaatje met ruimte voor recreatie en het aansluit bij de behoefte tot waterberging, en daarmee bij de Nederlandse ingenieurskwaliteiten. Het aanbrengen van het concept vanuit de oer-Nederlandse Deltaplan-gedachte, aangevuld met romantiek, recreatie en het streven om natuur te maken, biedt in mijn ogen wel kansen. Nu ik er eens goed naar kijk, heeft de Nieuwe Rivier wat dat laatste betreft wel een hoog Anton Pieck-gehalte; dat kan een goed teken zijn. Deze kneuterigheid kan bijvoorbeeld van pas komen om rijke bejaarden naar het gebied te trekken – dit kan behoorlijk wat economische activiteit genereren in de recreatiesector.”

### **Procesaanpak op hoofdlijnen**

Een ruim budget, niet te strak vasthouden aan plannen, legitieme belangen en argumenten en het streven naar *package deals*. Deze tips gaf Frissen ons reeds mee bij het opzetten van een mogelijk proces. Ter aanvulling hierop stelt hij dat het van belang is om reeds in een

vroeg stadium landschapsarchitecten te betrekken, om de ruimtelijke kwaliteit te waarborgen. “Betrek Sijmons bijvoorbeeld en praat ook met Mommaas over de kansen voor toerisme en recreatie. Sluit met je idee in ieder geval aan bij trends, zoals de jarendertigwoningen die nu populair zijn, en breng je concept in verbinding met de kracht van de regio. Hierbij moet ook een grote rol weggelegd zijn voor architecten.”

Het proces waarbinnen al het bovenstaande zal moeten plaatsvinden, moet volgens Frissen gevoed worden van onderaf. “Probeer agenda’s van (regionale) partijen op elkaar af te stemmen. Dit is moeilijk, want bestaande plannen zijn vaak heilig voor actoren. Hoewel het concept laat zien dat er niet erg veel verloren gaat in het gebied, zullen toch woningen, landbouwgronden en bestaande verbindingen op de schop moeten. Het mooiste is daarom als je het concept zo kunt brengen dat partijen vechten om de Nieuwe Rivier op hun grondgebied te krijgen. Dit kun je faciliteren door de besluitvorming zo in te richten dat je als betrokken partij het meest scoort als je wilt meewerken, in plaats van dat je maximaal scoort als je dwars gaat liggen. Werk daarom in eerste instantie met een soort open kaart waarop mensen kunnen bepalen hoe en waar ze de Nieuwe Rivier willen hebben. Praat verder in ieder geval met mensen vanuit de verbeeldingskracht en niet op basis van technische inzichten, anders loop je een groot risico gesprekspartners snel te verliezen.”

Aan het eind van het gesprek benadrukt Frissen de noodzaak om reeds snel een partij te vinden die bereid is om ‘de boel’ te trekken. “Vanuit betrokken partijen moet zo’n trekker gevonden worden – wellicht kan Rijkswaterstaat als opdrachtgever fungeren. Een vraag die voor mij echter nog wel blijft bestaan, is of er binnen de komende tien jaar geen nieuwe en meer gemakkelijke oplossingen voor onze water-vraagstukken zullen opduiken. Hoewel nog ongewis, denk ik dat de waterstofeconomie hierbij het een en ander teweeg zal brengen. Hoe dan ook, de Nieuwe Rivier blijft voor mij een spannende gedachte.”

Paul Frissen is hoogleraar Bestuurskunde aan de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur van de Universiteit van Tilburg. Tevens is hij decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en lid van het adviesorgaan Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling. Daarnaast is hij zelfstandig bestuurskundig adviseur. In 1989 promoveerde hij cum laude op het proefschrift *Bureaucratische cultuur en informatisering*. Momenteel kennen zijn publicaties, onderzoeks-projecten, onderwijsactiviteiten en adviesopdrachten een aantal verbindende thema’s: sturing, ICT, postmodernisering, multiculturaliteit en esthetica.

Enkele belangrijke publicaties van zijn hand zijn *De Virtuele Staat* (1996), *De Lege Staat* (1999) en *De Staat* (2002).

## 3.5

# Geert Teisman

Een oplossing versus dé oplossing  
*Niels Kastelein en Hendrik Visser, 7 juli 2005*



**Rotterdam** – Nadat het idee van een Nieuwe Rivier in de Betuwe eerder aan hem was voorgelegd tijdens een interne werkconferentie van Berenschot, spraken we Geert Teisman ook in de reeks van procesgesprekken. Een uitgebreide introductie van de Nieuwe Rivier was mede daarom overbodig, de door hem geschetste procesaanpak daarentegen zeker niet. Vanuit zijn kennis over complexe besluitvorming en procesmanagement gaf Teisman in eerste instantie aan dat de mogelijkheden om een proces rond de Nieuwe Rivier te starten, talrijk zijn. “Uit heel veel posities is een dergelijk proces aan te vliegen. Een belangrijke vraag voor actoren om wel of niet deel te nemen daarin is simpel; *what’s in it for me?* Om voortgang te boeken en partijen in het proces te behouden, is het daarom van belang om het idee sterk op de betrokken partijen te betrekken. De vraag hoe deze wateroplossing zich verhoudt tot de belangen van een partij, is in dit geval zeer relevant. Het kunnen aantonen hoe je elementen van het concept gaat verbinden en combineren, volgt daaruit.”

Wat volgens Teisman in ieder geval niet mag worden gedaan, is de Nieuwe Rivier tijdens het proces aandragen als dé oplossing. “Als je dat doet, is een proces een schijnproces en komt het erop neer dat je een concept als het ware op interactieve wijze door de strot van betrokken partijen wil duwen. Dat is natuurlijk veel te eenzijdig en zal veel weerstand opleveren. Een goed proces zul je in ieder geval niet creëren.” Het aandragen van de Nieuwe Rivier als een oplossing past volgens Teisman beter in een proces. “Je moet het meer brengen op de volgende manier: ‘Meneer, mevrouw. We hebben een groot watervraagstuk waarvoor een oplossing gevonden moet worden en tevens hebben we in deze regio te maken met de achteruitgang van het landelijk gebied. Als wij daarover nadenken en op zoek zijn naar een oplossing, denken we dat dit, dit, dit en eventueel ook een Nieuwe Rivier uitkomsten kan bieden. Wat vindt u daarvan?’ Als je het zo brengt, wordt de Nieuwe Rivier in ieder geval niet door de strot geduwd en zullen mensen veel meer geneigd zijn om mee te denken en mee te werken aan een oplossing voor problemen.

### Procesaanpak op hoofdlijnen

De procesaanpak zoals die door Teisman geschetst wordt, veronderstelt dus duidelijk dat de Nieuwe Rivier niet als dé oplossing gebracht mag worden. Verder vereist een goed proces volgens hem meer dan de uitvoering van een simpele les procesmanagement. “Een complex proces zoals ik me dat bij de Nieuwe Rivier voor kan stellen, is niet in te kaderen, maar vereist van een procesmanager dat hij of zij meervoudig en gelaagd kan denken vanuit de verschillende betrokken belangen. Hiermee bedoel ik dat de procesmanager een verbinding moet kunnen leggen tussen belangen en processen die zich reeds openbaren in de regio. Het doel van deze vorm van procesmanagement is het laten ont-

staan van *package deals*. Als dit lukt, ontstaat een grote stroom van processen, welke dan formeel *embedded* moet worden.”

Om partijen te stimuleren om deel te nemen aan het proces, is het volgens Teisman nodig dat hen een winstvooruitzicht wordt gesteld. “Vaak genoeg gebeurt het dat partijen in eerste instantie achter een idee aanrennen, maar vervolgens bij een klein beetje weerstand al afhaken. In dat geval is project- of procesmanagement ook niet succesvol. Door een winstvooruitzicht te bieden, lukt het beter partijen in een proces te behouden.” Bij de rol van de procesmanager horen in de ogen van Teisman ook inhoudelijke zaken. “Onder procesmanagement valt ook het vastzetten van inhoudelijke en formele zaken; dit mag je niet vergeten. Procesmanagement is daarom naast losmaken ook vastzetten.”

Ondanks alle adviezen over een juist proces, is volgens Teisman bestuurlijk handwerk nog altijd onontbeerlijk. “Om in de regio het proces goed te laten verlopen, is het erg belangrijk om te achterhalen wat er leeft, welke issues er spelen en welke identiteiten zich voordoen. Zaken die naar voren komen, zullen dan slim verbonden moeten worden met bijvoorbeeld het vraagstuk van de Nieuwe Rivier; dan pas zijn *package deals* mogelijk. Het begrijpen van de regio is daarom van het grootste belang.”

Om het concept van een Nieuwe Rivier nog meer kracht bij te zetten in de regio, is het van belang om het idee middels verschillende lijnen te implementeren in de regio. Teisman: “Door verschillende verhalen te vertellen, bereik je meer dan door slechts één standaardverhaal te houden voor alle partijen. Als je voor elke keer je verhaal afstemt op je doelgroep en je daarbij een adequate interface kunt vinden, slaag je waarschijnlijk veel beter in je opzet. Onder interfaces versta ik in dit geval bijvoorbeeld authentieke personen aan wie mensen uit de regio zich durven toevertrouwen. In mijn beleving zit hier de kern voor een goed proces; de dichtheid van een netwerk is dus het allerbelangrijkst. Over dit netwerk kunnen dan vervolgens de stromen van inhoud gaan lopen en kan er daadwerkelijk voortgang geboekt worden.”

Geert Teisman is hoogleraar Complexe Besluitvorming en Procesmanagement aan de opleiding Bestuurskunde van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij studeerde HTS-verkeerskunde en organisatiesociologie en promoveerde op het thema complexe besluitvorming. Hij treedt veelvuldig op als adviseur bij overheden en private partijen. Verder vervult hij bestuurlijke functies in diverse kennisnetwerken, waaronder Habiforum, Connekt en KlicT. Daarnaast is hij auteur van vele artikelen en boeken op het terrein van besluitvorming, publiek-private samenwerking en procesmanagement.

## 3.6

# Jan Kleine

Leren van Groningse ervaringen

*Eric Lagerwey, 8 juli 2005*



**Groningen** – Als je op zoek bent naar een juist procesontwerp, kan het wellicht helpen om succesverhalen te vertalen naar je eigen situatie. In dit licht kreeg ook Jan Kleine een plaats in onze reeks procesgesprekken. Vanaf 1989 is Kleine betrokken bij de Blauwe Stad, en sinds vorig jaar is hij directeur van het projectbureau Meerstad. Deze Groningse ruimtelijke projecten worden alom geprezen om hun voortvarende aanpak waarin overheid, marktpartijen en bewoners op succesvolle wijze met elkaar samenwerken in ruimtelijke projecten. Om te leren van deze ontwikkelingsplanologische aanpak vroegen we Kleine om vanuit zijn Groningse ervaringen, zijn visie te geven op een procesaanpak in de Betuwe.

Voor een geslaagde ruimtelijke ordening zijn volgens Kleine, in navolging van de Commissie Bakker, verschillende sleutels en instrumenten nodig. “In de eerste plaats is een herkenbaar maatschappelijk vraagstuk in de regio nodig; in de tweede plaats moet een aansprekende, inhoudelijke en financiële visie aanwezig zijn. In de derde plaats heb je herkenbare mensen en zichtbare verantwoordelijkheden nodig die ervoor staan, en in de vierde plaats is actieve communicatie vereist. Hierbij beschouw ik vooral de eerste drie als sleutels tot succes en vind ik de vierde meer een vereiste vanuit de projectleidersgedachte.”

Ter introductie van de Blauwe Stad ging Kleine met zijn concept langs alle dorpshuizen in de regio, waarbij mensen mochten meepraten, maar tevens actief moesten meedenken. “Dit ging via de steen-erinsteen-eruit-gedachte. Kritiek leveren mag, maar dan moeten mensen ook wel alternatieven aanleveren. Die eerste stap was voor de acceptatie van heel groot belang – het werd zo een idee van het gebied zelf en je geeft tegelijkertijd de tegenargumenten een plek.” De besluitvorming kreeg destijds vorm in stappen, waarin gemaakte stappen niet teruggedraaid werden.

“We werkten vanuit de gedachten van mensen aan de keukentafel tot aan het collectieve belang aan voortgang. Hierbij was een balans tussen het ontwerp, de communicatie, procedurele aspecten en de organisatie, van het grootste belang. Bewust is daarbij gekozen om in de fase na de consultatie van partijen redelijk in de luwte aan het concept te werken in een stichtingsvorm. In deze fase zijn marktpartijen bewust op afstand gehouden, om deze niet direct te veel macht te geven op het gebied van bijvoorbeeld grondposities.”

### **Procesaanpak op hoofdlijnen**

Met betrekking tot de Nieuwe Rivier is het voor Kleine duidelijk dat gekozen moet worden voor een wenkend perspectief om steun te verwerven. “Verder is het voor de eerste stap heel belangrijk dat de publiek-publieke verhoudingen in orde moeten zijn en dat de publieke partijen verder enthousiast en bereid zijn energie te steken in het concept. Verder is er een club met zeggenschap nodig die het proces verder wil trekken, zoals een provincie. Is aan deze voorwaarden voldaan, dan is het nodig om met gemeenten en partijen het concept te bespreken en nader in te kleuren; daarvoor mag je zeker nog niet de regio in. Als dit niet goed lukt, word je namelijk al heel snel afgemaakt op het plaatje. Een plaatje mag daarom wel als aanleiding dienen, maar met publieke partijen moet je allereerst over het plaatje gaan praten. De eerste stap is dus publiek getint; marktpartijen komen pas in een later stadium aan de orde.”

Overeenstemming tussen publieke partijen is een eerste stap die gezet moet worden, volgens Kleine is het zoeken van een publieke trekker een volgende. “Wat daar weer op volgt, is het laten landen van het idee in de regio. Hiervoor zijn heel veel manieren te verzinnen. Centraal daarbij moet de verbeeldingskracht van het concept staan, mensen moeten met elkaar kunnen praten op basis van sfeerbeelden zonder dat de lading van het ontwerp al meteen overheerst. Het doel hiervan is om de mythe van het idee af te halen, maar tegelijkertijd ook aantonen dat het idee verder gaat dan een gedachte. Met andere woorden: je brengt helderheid over je idee in de regio.”

Volgens Kleine is het belangrijk om in de loop der tijd je ontwerp steeds verder te specificeren. “Pas echter op dat je het niet te snel echt concreet maakt, anders wordt het strategisch snel moeilijk, bijvoorbeeld wanneer mensen zich persoonlijk aangevallen voelen worden door het concept. Wees in deze fase ook niet bang voor het betrekken van marktpartijen, niet zozeer met de vraag of zij willen investeren, maar ook op basis van hun vermogen tot het geven van praktische tips en informatie. Zorg verder ook voor een gestructureerd overleg met de landbouw, waaronder ik ook afzonderlijke boeren versta. Het alert zijn op ontwikkelingen onder betrokken partijen is daarbij van groot belang. Nadat het idee geland is, volgen nieuwe stappen, zoals het verwerven van gronden.”

Hoewel Kleine de Nieuwe Rivier een interessant concept vindt, beschouwt hij het niet als een échte Nieuwe Rivier. “Ik had eigenlijk een spannender concept verwacht, want het is niet zozeer dat er echt op een nieuwe manier gewerkt wordt. Aan de andere kant denk ik dat je met het idee in de omgeving heel veel kan; het wervende karakter dat er zeker in zit, moet je proberen uit te buiten. Breng het in ieder geval niet als de Blauwe Betuweroute, want in die variant zal de weerstand niet te overtreffen zijn.” Ter afsluiting benadrukt Kleine dat het in de huidige fase van het proces van groot belang is om een initiatiefnemer te vinden die achter het concept staat. “Zorg dat je snel een trekker vindt, want de eerste klap is waarschijnlijk een daalder waard.”

Jan Kleine is afgestudeerd als sociaal geograaf en sinds lange tijd werkzaam in de wereld van Nederlandse ruimtelijke ordeningsprojecten. Hij werkte lange tijd voor de provincie Groningen (o.a. projectleider Streekplan Groningen en hoofd bureau Ruimtelijke Ordening Projecten) en is sinds 1994 directeur/adviseur bij het bureau PAU (Bureau voor Planadvies & -Uitvoering). Vanuit PAU werkt(e) hij onder meer als projectleider Waterbeheer 21e eeuw, was hij vanaf 1995 betrokken bij de eerste planvorming en is hij tot op heden projectmanager/adviseur ruimtelijke ordening Blauwe Stad, en is hij sinds 2003 betrokken bij Meerstad. Eerst als projectleider voor de gemeente Groningen en momenteel als Directeur Projectbureau Meerstad. Zowel Blauwe Stad als Meerstad wordt gezien als voorbeeldproject van ontwikkelingsplanologie.

## 3.7 Op weg naar een procesontwerp

De verscheidenheid aan procesbenaderingen die in dit hoofdstuk zijn geschetst, bieden vele handvatten om een procesontwerp voor de Nieuwe Rivier verder uit te werken. Hieronder wordt er een overzicht geboden van de centrale elementen uit de gepresenteerde procesbenaderingen.

Proces- Innovator → Centrale elementen ontwerp ↓	<i>Maarten Königs</i>	<i>Maarten Hajer</i>	<i>Hans de Bruijn</i>	<i>Paul Frissen</i>	<i>Geert Teisman</i>
<i>Initiatief</i>	Vraag regio naar oplossingen voor waterberging. Nieuwe Rivier als aantrekkelijk alternatief.	Start het idee van de Nieuwe Rivier niet vanuit bestaande structuren. Pas op met directe burgerparticipatie.	Steek Nieuwe Rivier projectmatig in en zie dan hoe het verder gaat. Probeer sense-of-urgency te creëren.	Voed proces van onderaf vanuit verbeeldingskracht. Sluit aan bij trends in landschap en architectuur.	Betrek idee sterk op betrokken partijen. Zij zijn geïnteresseerd in: what's in it for me?
<i>Rol en inbedding van idee</i>	Houd rekening met identiteit van het gebied. Achterhaal de betekenis van andere watergangen zoals Waal en Rijn voor de Betuwe. Concept moet je niet van bovenaf opleggen, maar vanuit proces laten ontstaan.	Achterhaal de identiteit van Betuwe en schrijf hier en verhaal over dat reikt tot de wortels van het gebied (omsingeling van betekenis). Wees concreet; breng Nieuwe Rivier verbeeldend als overtreffend alternatief voor bestaande interventies.	Breng Nieuwe Rivier als een multi-issue oplossing voor problemen die de regio zelf aandraagt. Pas op voor 'grand-design denken'. Knip het concept in stukjes en zie dan wat er gebeurt.	Laat aan begin van het proces betrokken politieke actoren randvoorwaarden opstellen, waarbinnen einduitkomsten proces moeten liggen. Zorg dat voor alle betrokken partijen aantrekkelijke elementen in het concept zitten. Laat concept landen via mensen met regiobinding.	Breng Nieuwe Rivier niet aan als dé oplossing, anders voer je schijnproces. Breng het als een oplossing voor de problemen van betrokken partijen. Leg als procesmanager verbinding tussen belangen en processen die zich reeds openbaren in de regio. Streef naar 'package deals'.
<i>Samenwerking</i>	Zoek snel een coalitie die als opdrachtgever wil gaan fungeren.	Koppel snel met bestaande plannen uit de regio en vergeet steun EU niet.	Betrek potentiële winnaars, en verliezers. Zoek naar 'window-of-opportunity'.	Zorg dat partijen echt kunnen onderhandelen. Streef naar 'package deals'.	Stimuleer partijen door een winst-voorzicht te bieden.

*Tabel: Kernelementen uit de gepresenteerde procesbenaderingen schematisch weergegeven.*







# 4.

## Procesmatige noties en dilemma's

In de twee voorgaande hoofdstukken behandelden we de visies van regionale partijen op de Nieuwe Rivier en brachten we verschillende procesbenaderingen in beeld. In dit hoofdstuk formuleren we op basis van deze gegevens enkele procesmatige notities die een opmaat vormen naar een uiteindelijk procesontwerp. Paragraaf 4.1 gaat in op enkele gemeenschappelijke adviezen en notities die uit hoofdstuk twee en drie zijn af te leiden. In paragraaf 4.2 brengen we een aantal andere, opvallende adviezen naar voren zoals die in de gesprekken tot ons zijn gekomen. Paragraaf 4.3 behandelt ten slotte de dilemma's die voortvloeien uit de verschillende procesmatige notities.

### 4.1

#### Gemeenschappelijke adviezen en noties

##### *1. Opdrachtgeverschap (regionaal/lokaal)*

Men dient snel op zoek te gaan naar een actor die als opdrachtgever gaat functioneren (wie gaat het doen) en *leading* is in het proces. Sluit bij de selectie van een trekker aan bij de voorkeur hieromtrent van de regio – dit vergroot de kans op succes. De 'trekker' moet in het proces zichtbaar zijn en commitment tonen: dient zich vierkant achter de Nieuwe Rivier te plaatsen en de inhoudelijke visie te gaan uitdragen.

##### *2. Coalitievorming (rond opdrachtgevers)*

De opdrachtgever (trekker) dient snel een coalitie te vormen, omdat anders het gevaar bestaat dat de Nieuwe Rivier een academisch idee

blijft. De opdrachtgever organiseert zelf dit proces tot coalitievorming omdat deze vanuit zijn rol en belang partijen kan overtuigen. Belangrijke aandachtspunten zijn: 1. Dat de partijen uit de coalitie zich gedeeld probleem eigenaar voelen en 2. Dat zij duidelijke zeggenschap hebben.

Ook hier geldt weer dat aansluiting bij de regio van belang is. Streef bij coalitievorming naar het binden van gemeenten en provincie aan je plannen en zorg ervoor dat de betreffende publieke partijen overeenstemming bereiken over het idee Nieuwe Rivier.

### *3. Urgentie aantonen/maatschappelijk vraagstuk*

Het succes van de Nieuwe Rivier zal sterk worden beïnvloed door de aan- of afwezigheid van een herkenbaar maatschappelijk vraagstuk in de regio. Dit dient breed gedragen en urgent te zijn. De toegevoegde waarde (het nut) van de Nieuwe Rivier moet duidelijk zijn en een antwoord vormen op het vraagstuk. Daarnaast moet de wil bestaan om het vraagstuk op te lossen. Het is van groot belang om vast te stellen wat per actor het belang is om het idee te ondersteunen (*what's in it for them*).

### *4. Aansluiten bij identiteit gebied*

Breng de huidige en toekomstige identiteit(en) van het gebied scherp en gedetailleerd in kaart. Door een Nieuwe Rivier verandert het huidige gebied in twee nieuwe gebieden, die apart een gebied zullen ontwikkelen. Dit brengt sociale en culturele gevolgen met zich mee waarbij de huidige identiteit sterk onder druk komt te staan.

### *5. Multi-issue aanpak*

Verbind andere vraagstukken uit het stroomgebied aan het idee van de Nieuwe Rivier. Laat andere partijen problemen en kansen aandragen die aansluiten bij het concept en vergroot zo de *sense of urgency* in de regio. Bovendien kan zo het concept inhoudelijk verder worden verrijkt. Dit betekent ook dat in gesprekken en presentaties het concept niet alleen wordt neergezet als een rivier (met de nadruk op waterberging), maar dat ook andere elementen (zoals ruimtelijke kwaliteit, woningbouw en economische vitaliteit) van het concept nadrukkelijker in de communicatie worden verwerkt, om zo de belangen van meerdere actoren te raken en het draagvlak te vergroten.

## **4.2 Andere adviezen en noties**

### *1. Betrek winnaars en verliezers*

Betrek zowel potentiële winnaars als potentiële verliezers bij het proces. Hiermee creëer je een vorm van evenwicht tussen investeerders en 'blokkeerders'. Op deze wijze ben je op de hoogte van de tegenargumenten en in contact met het hele spectrum aan belanghebbenden.

### *2. Ga co-creëren (neem landschapsarchitecten mee)*

De uiteindelijke invulling van de Nieuwe Rivier is het resultaat van

coproductie. Sluit hierbij aan bij de genoemde voor- en tegenstanders en – vooral – regionale krachten en machten, maar waak ervoor dat er geen ‘Poolse landdag’ ontstaat. Ga met ontwerpers om de tafel zitten om te komen tot planvorming. Betrek in een vroeg stadium ook landschapsarchitecten om de ruimtelijke kwaliteit te waarborgen.

### *3. Voer proces uit vanuit netwerk dat informeert, consulteert en committeert*

Introduceer het idee op verschillende manieren in de regio. Hiermee stem je het verhaal beter af op de specifieke doelgroepen dan wanneer je één standaardverhaal houdt. Schakel mensen in die het vertrouwen hebben/kunnen krijgen van de mensen uit de regio. Hiermee ontstaat een dicht netwerk van supporters dat gedurende het hele proces ingezet kan worden.

### *4. Presenteer het als kans*

Het concept Nieuwe Rivier dient niet (alleen) als een oplossing voor wateroverlast te worden gepresenteerd, maar (ook) als een kans voor bijvoorbeeld woningbouw, economische groei of ‘verklontering’ van het gebied.

### *5. Stimuleer coöperatief gedrag*

Maak het interessant voor partijen om mee te werken door incentives voor samenwerking te creëren of door besluitvorming zo in te richten dat betrokken partijen scoren als ze meewerken en er zelf hinder van ondervinden als ze dwarsliggen.

### *6. Creëer flexibiliteit*

Creëer flexibiliteit in het traject (loop van rivier) om zo ruimte te houden voor alternatieven en onderhandelingen. Deze flexibiliteit kan ook ruimte bieden om interessante *package deals* te sluiten.

### *7. Werk van klein naar groot*

Start met het verwerven van steun voor de Nieuwe Rivier op lokaal/regionaal niveau en zoek daarna pas de verbreding op.

### *8. Investeer in storytelling en dramaturgie*

Maak gebruik van dramaturgie om inwoners en andere betrokkenen mee te krijgen in het proces naar een Nieuwe Rivier. Maak een ‘verhaal’ dat raakt aan de wortels (identiteit) van het gebied en zorg ervoor dat je als procesmanager het gebied (er)kent.

## **4.3**

# **Dilemma's bij een proces-aanpak**

Uit zowel de inhoudelijke als de procesgesprekken komen een aantal dilemma's bij de te ontwikkelen procesaanpak naar voren. Deze dilemma's zullen we hieronder behandelen. Bij de dilemma's draait het de ene keer om het maken van heldere keuzes, de andere keer juist om

een aanpak waarbij er op meerdere schaakborden tegelijkertijd wordt gespeeld en processen zich parallel voltrekken.

### *1. Idee als input - idee als output*

Meerdere gesprekspartners benadrukken dat de Nieuwe Rivier niet als input voor de discussie mag worden gebruikt; het is eerder een wenselijk resultaat (output). Startpunt moet zijn de urgentie om überhaupt iets in het gebied te willen. Voorgesteld wordt om meerdere oplossingen te bediscussiëren voor het watervraagstuk; ook oplossingen zoals retentiegebieden en dijkterugleggingen verdienen het om te worden bediscussieerd. Hetzelfde geldt voor andere regionale problemen, zoals economisch verval en verrommeling van het landschap. Het zou heel goed kunnen dat de Nieuwe Rivier als aantrekkelijkste optie boven komt drijven. Aan de andere kant wijst bijvoorbeeld Hajer erop dat men eerlijk moet zijn over leidende intenties – wanneer er een bestuurlijke voorkeur mocht bestaan voor de Nieuwe Rivier, heeft het geen zin om schijnalternatieven te ontwikkelen en te bediscussiëren.

### *2. Meervoudig - enkelvoudig*

De Nieuwe Rivier is een meervoudig concept waarbij water, natuur, wonen, werken en recreatie worden verbonden. Dit meervoudige karakter is ook de kracht van het concept en moet daarom behouden blijven. Aan de andere kant lijkt het proces in de startfase soms behoefte te hebben aan een meer enkelvoudig karakter omdat men de neiging heeft een probleem bij de oplossing te bedenken en vanuit het probleem de oplossing te beoordelen. Wanneer men alleen vanuit een waterkundige urgentie redeneert, moet de Nieuwe Rivier, bij voorkeur, als oplossing wel standhouden.

### *3. Horizontaal - Verticaal*

Meerdere gesprekspartners benadrukken dat het proces een bottom-up karakter zou moeten hebben, waarbij het identificeren van lokale en regionale identiteiten een belangrijke rol speelt. Een dragende coalitie moet van onderop gestalte krijgen, evenals de betekenissen die aan de Nieuwe Rivier zouden kunnen worden toegekend. Wel wordt er aangegeven zogenoemde 'Poolse landdagen' te voorkomen. Hajer pleit voor een ontwerpgerichte benadering, Frissen sluit zich hierbij aan. Meerdere gesprekspartners zijn van mening dat de vroegtijdige inbreng van marktexpertise van groot belang is. Marktpartijen zouden ook een belangrijke rol kunnen spelen in de initiatieffase. Aan de andere kant is de aansluiting van het idee op nationale en, wellicht ook, Europese besluitvormingsprocessen van het allergrootste belang. Dit betekent dat er op verschillende schaalniveaus parallel gewerkt moet worden. Het top-down proces is met name voorwaardenscheppend en het bottom-up proces ontwikkelingsgericht.

### *4. Scheiden – Verbinden*

De verleiding ligt voor de hand om een meervoudig integraal concept als de Nieuwe Rivier met alles en iedereen (gebieden en sectoren) te verknopen; tegelijkertijd brengt verbreding en verknoping een enorme complexiteitsvermeerdering met zich mee. Soms is het juist ook aanbevelingswaardig om zaken te scheiden, juist om betekenis te creëren en complexiteit te reduceren. Het voorstel van Königs om de, door de

Nieuwe Rivier doorsneden, twee nieuwe gebieden apart te benaderen, moet in dit licht worden begrepen. De Nieuwe Rivier zal aan weerskanten haar eigen betekenis moeten verkrijgen.

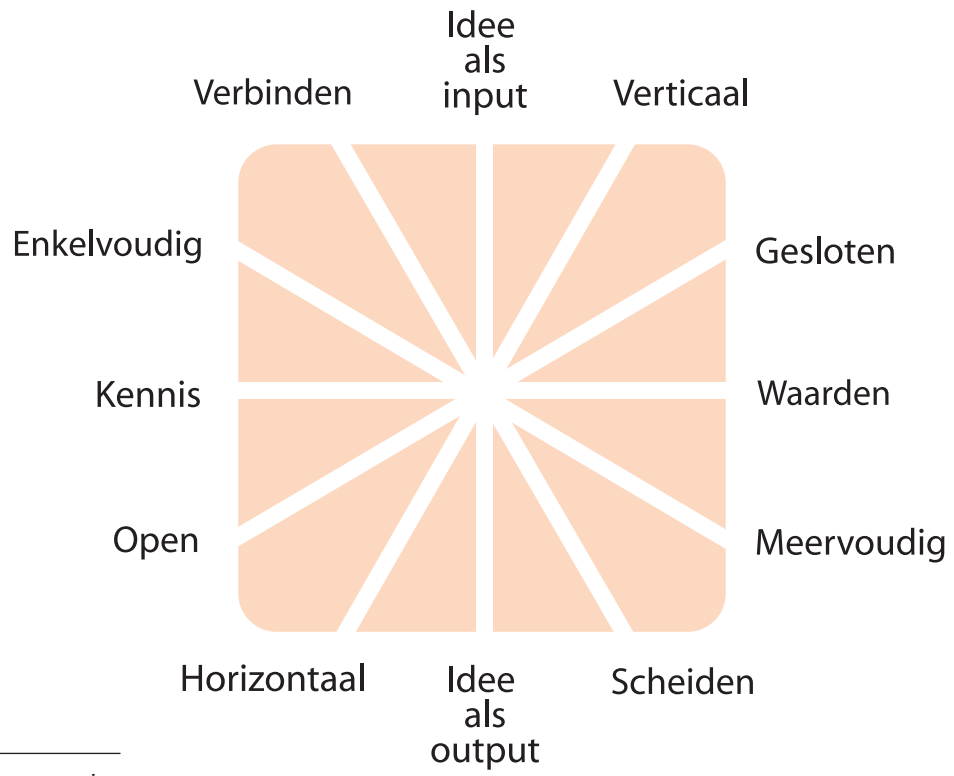
De Nieuwe Rivier is een enorm omvangrijk project dat zich als zelfstandig project nagenoeg onmogelijk in één keer laat realiseren. Delen van het project kunnen ook onderdeel worden gemaakt van andere projecten, waardoor er een soort kralensnoeraanpak ontstaat. Zo kan een deel van de Nieuwe Rivier bijvoorbeeld onderdeel uitmaken van het Park Overbetuwe. De complexiteit lijkt echter toe te nemen door stukjes van de Nieuwe Rivier afhankelijk te maken van andere projecten. Aan de andere kant lijkt het verbinden van de Nieuwe Rivier met andere regionale initiatieven onvermijdelijk, omdat de Nieuwe Rivier nu eenmaal een dynamisch en ‘druk’ gebied doorsnijdt waarin al veel projecten op de rol staan. Daarnaast wordt het gebied gekenmerkt door veel andere infrastructurele doorsnijdingen waarmee rekening gehouden moet worden. Frissen benadrukt dat het opknippen van het project ook veronderstelt dat het tracé een zekere mate van flexibiliteit dient te bezitten; alleen dan kunnen er per stukje package deals gesloten worden.

#### *5. Open - Gesloten*

Om tot realisatie te komen van de Nieuwe Rivier, is er draagvlak nodig. Vaak gebeurt het verwerven van draagvlak via collectieven zoals bewonersverenigingen, brancheverenigingen en koepels. Ervaringen in bijvoorbeeld de Blauwe Stad in Oost-Groningen hebben ons geleerd dat een individuele aanpak vaak effectiever is. Met name waar het gaat om onderhandelingen met boeren, is een individuele aanpak, ‘aan de keukentafel’, effectief en efficiënt, ook al lijkt een dergelijke aanpak op het eerste gezicht tijdrovend. In de, onder de punt 3 genoemde, parallelle processen, wisselen openheid en geslotenheid elkaar af.

#### *6. Kennis - waarden*

Argumentatie voortkomend uit harde kennis is belangrijk, maar slechts een deel van het verhaal. Een technische, op harde kennis gerichte procesaanpak, schrikt mensen af, inspireert en motiveert onvoldoende. Bovendien moet de discussie vooral gaan over ‘willen’ in plaats van het meer technische ‘kunnen’. Königs en Hajer hebben een lans gebroken voor een op identiteit gerichte benadering. De zoektocht naar identiteiten, ook waar het gaat om groepsidentiteiten, loopt via individuen. Een goed proces rust, volgens meerdere van onze gesprekspartners, op de verhalen en steun van personen die vertrouwen inboezemen en inspiratie bieden.



---

*Zes dilemma's bij een proces voor de Nieuwe Rivier'*







# 5.

## Procesaanpak Nieuwe Rivier

In dit hoofdstuk wordt er op basis van het voorgaande een procesaanpak geformuleerd. Wij zijn tot deze uitwerking gekomen na een tweetal ontwerpsessies waaraan naast het projectteam van Berenschot ook Maarten Königs en Theo Camps hebben deelgenomen. In Paragraaf 5.1 worden nogmaals kort de uitgangspunten van het proces geschetst zoals deze zijn voortgekomen uit de interviews. In paragraaf 5.2 wordt op hoofdlijnen de procesaanpak gepresenteerd.

### 5.1

#### Voorafgaand aan procesontwerp

Gedurende de eerste fase van de processtudie heeft Berenschot in opdracht van InnovatieNetwerk verschillende interviews met regiopartners en ‘procesinnovatoren’ gehouden. Aan de hand van de inhoudelijke en procesmatige interviews, concludeerden we dat ten behoeve van het proces:

- Er snel een ‘trekker’ gevonden moet worden die *leading* is in het proces;
- Deze ‘trekker’ een coalitie moet gaan vormen;
- Het succes van de Nieuwe Rivier sterk zal worden beïnvloed door de aan- of afwezigheid van een herkenbaar maatschappelijk vraagstuk in de regio;
- Er moet worden aangesloten bij de identiteit van het gebied;

- Andere vraagstukken uit het stroomgebied van de Nieuwe Rivier aan het idee moeten worden verbonden.

De in de interviews geformuleerde inhoudelijke en procesmatige noties vormen de basis waarop in de volgende paragrafen de contouren van een procesontwerp geschetst worden.

## 5.2 Procesontwerp - Het Ondernemend Gezelschap

InnovatieNetwerk benadrukt dat het waterbergingsprobleem niet de urgentie moet/mag zijn waaraan de Nieuwe Rivier opgehangen wordt. De Nieuwe Rivier moet eerst en vooral als een ‘verleidelijk’ concept worden gepresenteerd. Centrale boodschap is: De Nieuwe Rivier biedt kansen om de Betuwe mooier en beter over te dragen aan komende generaties. Als er al sprake is van een probleemgerichte benadering, dan moet worden uitgegaan van meervoudige urgenties. Deze urgenties kunnen verschillen per deelgebied.

De basisvraag bij het opstellen van het procesontwerp is: Wie wil, kan en/of moet wat? Hierbij worden degenen die iets ‘willen’, vertegenwoordigd door partijen zoals InnovatieNetwerk en ondernemende partijen zoals projectontwikkelaars. Ook andere partijen, zoals gemeenten en natuurorganisaties, kunnen tot deze categorie behoren. Degene die iets ‘moeten’, worden vertegenwoordigd door probleem-eigenaren, zoals boeren en Rijkswaterstaat. In onze optiek dienen partijen die willen, partijen die kunnen én partijen die moeten, gezamenlijk op te trekken in een ‘ondernemend gezelschap’. Dit gezelschap moet uiteindelijk formuleren ‘wat’ er moet gebeuren. Het ondernemend gezelschap moet invloedrijk zijn, een zekere mate van onderlinge verbondenheid vertonen, alsmede de macht hebben om het idee van een Nieuwe Rivier te laten ‘landen’ in de regio. Het ondernemend gezelschap wordt gefaciliteerd door een procesmanager, waarbij deze op moet passen om niet zelf als ondernemend gezelschap op te gaan treden.

Het is belangrijk om het proces niet de richting in te duwen van een van tevoren vaststaande oplossing, zoals dat wel bij de Betuwelijn is gebeurd. Om te voorkomen dat het idee ‘buitenspel’ komt te staan, moet het proces een open karakter hebben en zoveel mogelijk vanuit de regio evolueren. Hierbij is steeds sprake van het eerder behandelde dilemma ‘openheid en geslotenheid’. In het verlengde hiervan is het voor het ondernemend gezelschap belangrijk om zich niet als propagerende partij te presenteren, maar meer als samenwerkende groep met genoeg kracht (diversiteit) om de Nieuwe Rivier op de kaart te zetten. Een volgende vraag die beantwoord moet worden, is: Wat gaan we doen? De ‘we’ wordt dan het ondernemend gezelschap dat over het

‘wat’ gaat nadenken. De procesmanager faciliteert dit proces, waarbij het belangrijk is om niet te statisch op de Nieuwe Rivier te focussen, maar de ‘wat-vraag’ in het begin open te houden. Richt je bijvoorbeeld ook op het overdragen van het gebied aan komende generaties in plaats van gelijk de Nieuwe Rivier als oplossing aan te dragen.

Het concept van de Nieuwe Rivier is veel meer dan alleen een waterbergingsvariant. De ontwikkelingen op de oevers zijn bijvoorbeeld minstens zo belangrijk; zeker voor de enthousiaste gesprekspartners. Het ondernemend gezelschap heeft als taak om de aanwezige waardendynamiek in kaart te brengen en om aan *joint fact finding* te doen. Dit zorgt voor slagkracht en het vermogen om onderzoek te doen. Belangrijk is dat het gezelschap zelf actie onderneemt – de procesmanager staat daarbuiten en treedt slechts ondersteunend op.

Gesteld kan worden (vgl. Wijffels) dat het forum waarin de nieuwe klant-leverancierrelatie tussen de stad en het platteland samenkomt, nog niet voldoende tot ontwikkeling is gekomen. Echter, de toekomst van het platteland hangt af van een gezonde klant-leverancierrelatie. Het platteland moet als het ware de bestelling van de stad kunnen opnemen. Met betrekking tot de Betuwe is het daarom belangrijk om te zoeken naar waarden die in termen van een nieuwe klant-leverancierrelatie interessant kunnen zijn. Het gaat in feite om, met Maarten Hajer te spreken, de ‘omsingeling van betekenissen’.

Er moet een verhaal opgesteld worden dat de wortels van de regio blootlegt, bijvoorbeeld op de wijze zoals Geert Mak of Gerard van Westerloo dat kan. Hierbij moet het ondernemend gezelschap de schrijver naar de bronnen toe brengen. Op de schouders van de geschiedenis moet het proces vorm gaan krijgen. Deze benadering veronderstelt een ander soort procesmanagement dan het procesmanagement dat dé oplossing er hoe dan ook doorheen wil loodsen. De geschetste benadering zit op het niveau van het gebied en niet zozeer (meteen) op het niveau van de Nieuwe Rivier. Vanuit deze *sense of place* gaat het ondernemend gezelschap aan de slag.

### **Samenstelling van het Ondernemend Gezelschap**

Bij de samenstelling van het ondernemend gezelschap is het belangrijk om mensen met gebiedskennis te benaderen. Het is daarbij van belang om gebiedskennis zowel vanuit politiek, cultureel als economisch perspectief op te vatten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan mensen als Theo Camps, Jan Terlouw, de burgemeester van Overbetuwe en andere vertegenwoordigers van overheden en maatschappelijk middenveld. Belangrijk is dat het ondernemend gezelschap zowel kracht als tegenkracht in zich draagt. Het gezelschap moet zichzelf gaan formeren nadat het met zo’n vier of vijf personen begonnen is. Verder is het belangrijk dat iedereen op gelijkwaardig wijze aan tafel zit en dus naast enthousiasme ook bezorgdheid kwijt kan.

Een belangrijke vraag die bepalend is voor de voortgang van het proces is: Hoe voorkom je dat het ondernemend gezelschap een vrijblijvend gezelschap wordt en al heel snel stopt met zijn activiteiten? Ter beantwoording van deze vraag is het belangrijk om als procesmanager te beseffen dat er twee juiste antwoorden zijn, namelijk ‘enthousiasme’

en een 'zorgvuldig nee'. Bij 'enthousiasme' krijgt het proces vervolg, met een 'zorgvuldig nee' heb je het goed geprobeerd, maar is er blijkbaar geen basis voor een vervolg en moet je dit resultaat ook als een goede uitkomst accepteren.







# 6.

## Het vervolg...

In het voorgaande hebben we verslag gedaan van onze voorlopige activiteiten en bevindingen. Het vervolg dat we nu voor ogen hebben, ziet er puntsgewijs als volgt uit:

1. Centraal in de komende fase komt het formeren van een ondernemend gezelschap te staan. Daartoe wordt een 'formerend gezelschap' gevormd.
2. Het ondernemend gezelschap gaat vervolgens aan de slag, waarbij de procesmanager faciliteert. Het gezelschap moet een 'wil' formeren om op basis daarvan verder te komen.
3. De procesmanager initieert de vorming van het gezelschap, maar de groep doet zelf onderzoek (een soort studiehuis). Partijen komen aan het gezelschap vertellen wat zij van het idee vinden. Een dergelijke werkwijze zal beter werken dan het houden van afzonderlijke interviews, omdat verhalen en ideeën direct aan het ondernemend gezelschap worden voorgelegd.
4. De procesmanager slaat piketpaaltjes voor het procesverloop en matcht met externe factoren.
5. De vraag of het een 'zorgvuldig nee' wordt, of dat we nader gaan onderzoeken en ondernemen, moet bij voorkeur binnen een paar maanden beantwoord worden. Zo houd je voortgang.

### **In actie...**

Als tussenstap in de ontwikkeling naar het ondernemend gezelschap hebben Berenschot en InnovatieNetwerk ervoor gekozen om een zogenoemd formerend gezelschap in te stellen. In dit gezelschap hebben naast Theo Camps ook Liesbeth Tuijnman (Burgemeester Gemeente Overbetuwe) en Toon van Asseldonk (Directeur Oost N.V.) plaats-

genomen – het gezelschap wordt ondersteund door Berenschot. Het formerend gezelschap heeft de afgelopen maanden nagedacht over hoe het proces rond een Nieuwe Rivier in de Betuwe eruit zou moeten zien. Tegelijkertijd heeft het gezelschap gebrainstormd over de samenstelling van een ondernemend gezelschap.

Duidelijk is geworden dat het ondernemend gezelschap divers moet zijn qua samenstelling. Mogelijke deelnemers aan het ondernemend gezelschap zijn actoren zoals regionale ondernemers, bestuurders, kunstenaars, belangenvertegenwoordigers, wetenschappers, etc. Een aantal inhoudelijke invalshoeken, zoals natuur, economie, vervoer, water, recreatie en cultuur, moet in het gezelschap vertegenwoordigd zijn. Daarnaast zijn in ieder geval de volgende competenties van belang: bestuurskracht, inhoudelijke deskundigheid, investeringskracht, verbeeldingskracht, mobilisatiekracht en funding.

Het ondernemend gezelschap wordt uitgenodigd om een ondernemingsplan te formuleren. Hiervoor is geen strakke tijdsplanning vastgesteld; voortgang is echter wel van belang. Het basisidee is om zoveel mogelijk mensen mee te laten praten, het idee optimaal te verrijken en draagvlak te creëren. Pas daarna is het de bedoeling om richting een besluitvormingsarena te bewegen.

Het ondernemend gezelschap zal de volgende (beoogde) processtappen doorlopen:

**Wilsontwikkeling:** Het ondernemend gezelschap moet een groep worden en een gezamenlijke *wil* ontwikkelen. We stellen voor dit te doen door de groepsleden te bevragen op hun ‘drijfveren’.

Waarom wil je dit en wat betekent de Nieuwe Rivier voor je?

Resultaat: een set van individuele en gezamenlijke drijfveren.

**Gevoeligheidsanalyse:** Welke gevoeligheden kan men tijdens het proces tegenkomen? Cultureel, bestuurlijk, economisch, emotioneel. Welke gevoeligheden zal de set van drijfveren buiten de groep oproepen?

Resultaat: Inventarisatie van breuklijnen, kwesties en gevoeligheden.

**Verzameling van waarden:** Wat zijn de gewenste kernwaarden van de nieuwe Betuwe? En hoe verhouden deze zich tot de historie en de Nieuwe Rivier?

Resultaat: Set van kernwaarden van de nieuwe Betuwe en positionering van het idee daarbinnen.

**Integrerend verhaal:** Op basis van voorgaande stappen wordt een integrerend verhaal over de nieuwe Betuwe opgesteld. Deze stap dient er ook toe om opnieuw focus aan te brengen.

Resultaat: een integrerend verhaal dat de basis vormt voor de publieksbijeenkomsten.

**Kwestieonderzoek:** Verbreden van proces in de regio. Doel van de bijeenkomsten is om het idee te laten ‘landen’ in de regio en een oplossing te vinden voor *kwesties*. Het is de bedoeling ‘hersenkraakers’ waar het ondernemend gezelschap niet direct uitkomt, aan het publiek voor te leggen. Het zoeken naar oplossingen voor deze kwesties maakt dat het publiek het idee zich eigen maakt.

Resultaat: Publieksbijeenkomsten in de regio. ‘Landen’ van idee in de regio.

Nadat de bovenstaande processtappen zijn doorlopen, zal het ondernemend gezelschap een ondernemingsplan opstellen. Dit plan wordt ingebracht in de publieke en politieke discussie en moet uiteindelijk resulteren in een *licence to operate*.

Deze publicatie maakt onderdeel uit van een serie over het onderwerp 'Nieuwe Rivieren'.

Contactpersonen voor dit onderwerp zijn ir. N.J. Beun en dr. J.H.A. Hillebrand.

In deze serie zijn verschenen:

- *Naar een procesaanpak voor een Nieuwe Rivier*  
Berenschot Procesmanagement, augustus 2006, rapportnr. 06.2.137,  
ISBN 90 – 5059 – 309 – 7
- *Rivierkundige en financiële haalbaarheid van een Nieuwe Rivier in de Betuwe*  
Stroming, Royal Haskoning, mei 2005, rapportnr. 05.2.097,  
ISBN 90 – 5059 – 258 – 9
- *Rivierkundige berekeningen nieuwe rivier door de Betuwe – verslag workshop d.d. 9 juli 2004*  
WL/Delft Hydraulics, rapportnr. 04.3.040
- *Ruimte voor nieuwe rivieren. Een nieuwe rivier als ruggengraat voor ruimtelijke ontwikkeling en waterbeheer – Een eerste verkenning*  
Stroming, december 2004, rapportnr. 04.2.090, ISBN 90 – 5059 – 224 – 9

Voor nadere informatie, zie ook de volgende artikelen in de pers:

- Prachtig en prettig wonen aan een Nieuwe Rivier – NRC Handelsblad, 11 maart 2006
- Nieuwe Rivieren bieden kansen – Nova Terra, jaargang 2, nummer 1, januari 2006
- Graag méér brede, trage rivieren door ons land – Trouw, 10 februari 2005
- Graaf nieuwe rivieren – NRC Handelsblad, 23 april 2005
- Kappen met dat gevaarlijke ooibos – Volkskrant, 21 mei 2005

Tevens is er een documentaire over Nieuwe Rivieren gratis beschikbaar op DVD.

In de televisieserie 'Plattelanders' van de NCRV heeft in een aflevering het concept Nieuwe Rivieren centraal gestaan. U kunt deze DVD opvragen bij het secretariaat van InnovatieNetwerk: 070- 3785954.

Deze artikelen en de publicaties zijn ook te vinden op de internetsite van Innovatie-Netwerk (<http://www.agro.nl/innovatienetwerk>).

