

INTERVIEW

‘Rebuild by Design’ is de succesformule waarmee Henk Ovink, onze eerste Nederlandse Watergezant, Amerika veroverde. Wordt ‘Rebuild by Design’ het kroonjuweel van de Nederlandse wateraanpak? Waterforum sprak met hem over de opzet van ‘zijn’ methode, en over de mogelijkheden om dit concept en deze procesaanpak in andere landen toe te passen. Ook gaat hij openhartig in op de vraag of de methode ook in eigen land werkt, niet in reactie op maar eerder ter voorkoming van een ramp, en of het Nederland tot een van de koplopers op het gebied van waterkennis maakt.



Never waste a good crisis!!

Rebuild by Design is samenwerken, verbinden

Door Jaap Groot

Net terug uit Amerika en met een overvol programma van besprekingen om daarna weer door te reizen naar Zuid-Afrika, neemt Henk Ovink toch tijd om uitleg te geven over ‘zijn’ concept ‘Rebuild by Design’. “Het draait allemaal om samenwerken, verbinden en innoveren”, zo vat Henk direct kernachtig zijn concept samen. “Dat geldt voor het hele traject, van het opzetten en ontwikkelen tot het uitvoeren en vermarkten. Zoiets kan niemand alleen, ik was dan ook heel gelukkig met de sterke ondersteuning van de Nederlandse regering en de Nederlandse water- en ontwerpsector. Samen hebben we ‘Rebuild by Design’ in Amerika tot een succes weten te maken.” Henk vertelt: “Rebuild by Design was een ontwerpwedstrijd waarbij de inzet was om het beste talent vanuit de hele wereld - op het gebied van klimaatverandering, ontwerp, planning, bestuur en financiering - aan te trekken en te laten samenwerken met alles en iedereen uit de door Sandy getroffen regio. Iedereen? Ja echt iedereen. Honderden organisaties, duizenden mensen zijn door de negen maanden van de wedstrijd doordrongen van de noodzaak om te veranderen. De wereldwijde inzichten op het gebied van klimaatverandering, zeespiegelstijging en andere toekomstige ontwikkelingen werden elke dag gekoppeld aan de lokale vragen, de ervaringen van burgers, bestuurders en ondernemers uit

de regio. Talent ontmoette talent voor de beste inzichten, een werkelijk proces van wederzijds leren en het doorgronden van de kwetsbaarheden en afhankelijkheden van de regio. Gericht op de kansen: kansen voor een betere toekomst, de kansen een voorbeeld te zijn voor de rest van het land, wellicht de wereld, hoe je je goed kunt voorbereiden op de onzekerheden van morgen en overmorgen. Zo leverden we met ‘Rebuild by Design’ 41 voorstellen op, waarvan we er tien in lokale coalities met professionals en lokale stakeholders hebben uitgewerkt. Zes daarvan waren zo goed dat de Task Force er in totaal een kleine miljard dollar voor over heeft om deze uit te voeren. En bij die zes zitten er vier met in totaal 16 Nederlandse bedrijven en instellingen. Zo goed zijn we dus!”

Nu het concept werkt, is Henk nog meer overtuigd van het belang van samenwerking. “Het idee lijkt namelijk simpel, maar de ontwikkeling is dat absoluut niet.”

Als voorbeeld noemt Henk de problemen die volgen na een ramp. “We zijn gewend om alles sectoraal en los van elkaar aan te pakken. Eerst je eigen ‘mind’ opmaken voor je in gesprek gaat met de ander. Terwijl het tegenovergestelde zoveel meerwaarde oplevert: betere inzichten, meer draagvlak en werkelijk innovatieve



Watergezant

Het kabinet heeft in maart van dit jaar de 47-jarige Henk Ovink benoemd tot Nederlands eerste Watergezant. Hij moet de kennis en kunde van de Nederlandse watersector internationaal gaan vermarkten. De belangrijkste taak van de Watergezant is economische diplomatie: als boegbeeld van de watersector zorgt hij voor goede relaties met buitenlandse overheden, kennisinstellingen, koepels, coördinerende en vertegenwoordigende gremia, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties.

Ovink was eerder waarnemend Directeur-Generaal Ruimte en Water op het ministerie van Infrastructuur en Milieu en directeur Nationale Ruimtelijke Ontwikkeling. Ovink ontwikkelde en leidde voor de wederopbouw van de New York en New Jersey regio de ontwerpwedstrijd 'Rebuild by Design', door CNN uitgeroepen tot één van de meest innovatieve ideeën van 2013. Op dit moment zijn 15 Nederlandse bedrijven en organisaties aan het werk met de uitvoering van de winnende projecten.

en innoveren

veranderkracht. Als we eerst onze posities willen bepalen, dan leidt samenwerken al snel tot onderhandelen. Samenwerken moet juist in de plaats komen van onderhandelen, dat is de kern van Rebuild by Design. Het gaat dus niet over het uit-onderhandelen van je eigen standpunten, maar over hoe je kennis en ideeën kunt delen om tot gedragen en tegelijk innovatieve oplossingen te komen." Deze vorm van samenwerken vraagt bijzonder leiderschap "Je kunt geen partijen buitensluiten, het gaat dus om werkelijk inclusief leiderschap, waarbij op elk moment iedereen altijd welkom is. Dat klinkt mooi maar stuit in de praktijk natuurlijk op conflicterende belangen."

Innovatie

Rebuild by Design werd een samenwerking met meer dan 500 organisaties, georganiseerd door een kern van lokale kennisinstellingen, NGO's en met de hulp van een aantal grote financiers. "De eerste fase ging om onderzoek, erachter komen wat de kwetsbaarheden en afhankelijkheden van de regio zijn, en waar de kansen zitten. In de tweede fase ging het erom lokale coalities te bouwen en samen met de designteams oplossingen te ontwikkelen die werkelijk innovatief waren."

"Never waste a good crisis" stelt hij lachend. "Maar dat is natuurlijk

geen uitgangspunt dat mensen in de getroffen regio aanspreekt, die willen hun oude situatie terug. Ik zag bijvoorbeeld ergens de kreet 'I hate you Sandy!' op een gebouw staan. Dan moet je niet gaan roepen dat de ramp ook mogelijkheden biedt." Toch wil Rebuild by Design na een ramp een veerkrachtig - resiliënt zeggen de Amerikanen - nieuw, beter en vooral geïnnoveerd gebied ontwikkelen. En dat lukt alleen, zo geeft Henk aan, als je het vertrouwen hebt van alle partijen en ervoor zorgt dat alle betrokkenen meedenken en achter de plannen staan. "Daarvoor moet je je openstellen, gebruik maken van de kennis van de wereld, de bewezen innovativiteit en vooral ook het talent van de regio. De regio kent het systeem van binnenuit en heeft de ervaring. Uiteindelijk is het dan aan ons om alle kennis, ervaring, ideeën en innovativiteit met elkaar te matchen. Die ambitie wordt in onze visie door het ontwerp aangestuurd."

Kansen

Waar Ovink in Amerika meteen tegenaan liep, was de omvang van het gebied. Niet alleen het aantal organisaties die op wat voor manier dan ook bij de samenwerking betrokken wilden zijn, maar ook de grote bestuurlijke verschillen binnen het gebied. "De regio is heel erg versnipperd, bedenk dat het totale gebied zo groot



is als Nederland, België en Denemarken bij elkaar. Iedereen was op zijn manier afhankelijk en onzeker, en dat moest ik ombuigen tot een gezamenlijk inzicht van kansen en mogelijkheden.” Uit de 148 teams die zich vanuit de hele wereld meldden heeft de Task Force er tien gekozen. Daarmee ging Henk aan de slag, stuk voor stuk teams van wereldklasse met ingenieurs, ontwerpers en beleidsmakers. Elk team moest zelfstandig onderzoek doen, maar de teams kregen ook nadrukkelijk de opdracht dat zij niet mochten beginnen met ontwerpen. “Ik heb na deze onderzoeksfase heel hard STOP moeten roepen. Niet meteen oplossingen, maar eerst coalities, partijen bij elkaar brengen en samen aan de slag.”

De teams moesten samen met de lokale partijen - community organisaties, overheden, NGO's, bedrijven - aan het werk. Zo ontstond er eigenaarschap in de regio en een beter begrip van de eigen kwetsbaarheden en kansen. Tegelijk kregen de teams de rijkdom van inzichten en ervaring van de lokale spelers mee die daardoor het ontwerp en de voorstellen konden versterken. Dit was coalitievorming op een schaal die we nog nooit hadden gezien!“

“Het was uiteindelijk geen wedstrijd met één winnaar met een plan op de muur. Nee, het was een proces waarbij de zes (!) beste voorstellen konden worden gefinancierd met een miljard dollar investeringsgeld van de federale overheid.”

Kan 'Rebuild by Design', nu het in Amerika zo succesvol verloopt, ook in andere landen worden toegepast?

“De basis van het concept, het proces van samenwerken en verbinden, de inzet van ontwerp, geen oplossingen maar eerst antwoorden, is overal toepasbaar. Maar de financiering verschilt per land of per project. In Amerika komt de financiering voor een groot deel van filantropische organisaties en stichtingen. Naast het geld en het proces gaat het ook over de partijen en de samenwerking. In Nederland kennen we geen cultuur van zulke sterke communities, hier zie je vaker een bestuurlijk proces waarbij professionals van overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven samenwerken. Met Rebuild by Design hebben we het gat gedicht

tussen 'professionals en people', en politiek gedreven in plaats van bestuurlijk. De politiek begint op straat en niet op de ministeries. In Nederland zou een proces als Rebuild by Design er dan ook anders uit zien, maar de doelen en uitgangspunten zijn ook hier absoluut van belang en met de veranderende rol van de overheid en 'de energieke samenleving' zie je juist ook hier een andere cultuur van samenwerken ontstaan.”

Maar in Nederland kennen we toch de veel geroemde Gouden driehoek, de samenwerking tussen overheid, bedrijven en kenniscentra. Dat zou toch een prima gesprekspartner zijn?

“Voor 'Rebuild by Design' is dat niet voldoende. In de Gouden driehoek mis je één hele belangrijke partner: de mensen. Maar je zou vanuit het principe van 'Rebuild by Design' een Nederlands model kunnen maken. Dat geldt ook voor andere landen, als je maar rekening houdt met alle aspecten en betrokkenen.”

Kun je een project in Nederland noemen waarbij we Rebuild by Design in een Nederlandse versie nu al kunnen gebruiken?

“Jazeker, ik denk dan direct aan de problemen rond de gaswinning in Groningen. Dat is typisch een situatie waar samenwerken en verbinden de sleutelwoorden zijn en waar innovatieve oplossingen en eigenaarschap nodig zijn om tot een succesvolle oplossing te komen.”

Rebuild by Design wordt een kroonjuweel voor de export van onze waterkennis genoemd. Maar hoe vertaal je het concept naar een grotere betrokkenheid van Nederlandse bedrijven en kenniscentra?

“Het in kaart brengen van de betrokkenen en het uitrollen van het totale concept vraagt om specifieke kennis, en zogenaamde tools and skills. Veel van die kennis is in Nederland beschikbaar en bedrijven kunnen van het begin af aan bij de projecten aanwezig zijn. In de Amerikaanse teams zaten bijvoorbeeld zestien Nederlandse bedrijven. Bedrijven die absoluut hun meerwaarde hadden en die ook gevraagd werden om hun ervaring in praktijk te brengen. Opdrachten die zij niet gekregen hadden als zij alleen zouden werken. Om dit soort grote en diverse problemen aan te pakken, moet je samenwerken. En dat kunnen Nederlandse bedrijven heel goed.”



Henk Ovink is door de Nederlandse regering uitgeleend aan de US Presidential Hurricane Sandy Rebuilding Task Force. Deze Amerikaanse organisatie staat onder voorzitterschap van Shaun Donovan, US Secretary van Housing and Urban Development (HUD). Henk Ovink introduceerde in Amerika ook het Nederlandse Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT).



Wereldwatersnoodkaart

Als je, in het algemeen, kijkt naar de export van Nederlandse kennis, hoe vind je dan dat Nederland het doet?

”Nederland is wereldleider op het gebied van integraal watermanagement. En terecht. Ik ben erg trots op onze sector en de manier waarop we als overheden, bedrijfsleven en kenniswereld samenwerken en wereldwijd het verschil maken.

Vooroplopen verplicht en er ligt een wereld aan opgaven voor ons open. Dat vraagt wel dat we moeten investeren in kennis over hoe die watercrisis zich zal gaan afspelen in de komende jaren. Ook daar investeren we als sector nu veel in en de tools en inzichten die dat oplevert kunnen we vaak direct in de praktijk brengen. Voor dat betere begrip en het nog meer vat krijgen op de opgaven van de toekomst moeten we beginnen bij de wereldwijde watersnood. Weten we voldoende hoe watercrises, economie en urbanisatie en de politieke veranderingen wereldwijd op elkaar ingrijpen? En weten we dus waar de grootste opgaven liggen die we met onze kennis en expertise kunnen beïnvloeden? Juist vanuit dit systeem moeten we in staat zijn de enorme watercrisis die op de wereld af komt, het hoofd te bieden. Niet voor niets zette het World Economic Forum watercrises op nummer één dit jaar in haar Risk Report. Nederland en de Nederlandse watersector is als geen ander in staat om het tij te keren.”

Vijf kaarten

Als het gaat om verbanden aan te leggen noemt Henk het belang om vijf ‘kaarten’ met elkaar te matchen. “Als je de eerste kaart met de watersnoodgebieden in beeld hebt, moet je die matchen met de tweede, de economische kaart. Daarbij is het belangrijk dat je de nadruk legt op de dynamische verstedelijking, daar zie je waar de problemen en kansen liggen. Als je vervolgens watersnood, economie en verstedelijking kruist, zie je waar de grootste knelpunten ontstaan.” Maar dan ben je er nog niet. Henk legt een derde kaart, die van de politiek, over de twee andere kaarten. “Kijk bijvoorbeeld naar de rol en werkwijze van China in Afrika. Als je hier de drie kaarten op elkaar legt, krijg je pas een goed inzicht in wat er

speelt en waar de nood het hoogst is en de kansen liggen voor onze Nederlandse aanpak.”

Dutch Approach

Het beeld is echter niet compleet zonder de laatste twee kaarten.

“De vierde stap is de kaart van de Dutch Approach. Dat betekent het in kaart brengen van de Nederlandse aanpak, de samenwerking tussen de overheid, de bedrijven en de kenniscentra. Ken je sterkten en zwakten en ken die van je mogelijke internationale partners zodat je strategisch kunt inzetten op sterke wereldwijde coalities. Tot slot de vijfde kaart, de financiële. We moeten plannen maken die onderscheidend goed zijn en die tegelijk leiden tot investeringen. De financiering is dus vanaf het begin onderdeel van de idee- en planvorming. Hoe kan het project gefinancierd worden? Welke financiële partijen kunnen helpen? Zowel publiek, semipubliek als privaat. Het is cruciaal om de financiële partners er van het allereerste begin bij te betrekken. Niet eerst een plan maken en dan pas financiers zoeken. Financiers moeten onderdeel worden van de oplossingen, niet van het probleem.”

Nederland is wereldleider, wat maakt ons zo bijzonder?

“Nederland heeft bijzondere kennis en ervaring in integrale lange termijnkosten batenanalyses. In Amerika was men bijvoorbeeld niet in staat om de projecten van ‘Rebuild by Design’ in zijn geheel door te rekenen. De Nederlandse organisaties Rebel en Deltares hadden daar wel de kennis voor. Door de steun van deze Nederlandse bedrijven kregen de Amerikaanse teams toegang tot een systematiek om hun plannen langs een integrale lange termijn, economische en financiële meetlat te leggen. Daarnaast vraagt ook het evalueren van de complete projecten de nodige ervaring, en die hebben we eveneens in Nederland. De Nederlandse meerwaarde is dat we ideeën van het begin tot het eind kunnen monitoren met ‘proving technology’ en standaarden. Op die manier laten we opnieuw zien dat we een stevige en betrouwbare partner zijn. Zo combineren we alle kennis voor de volgende stap als wereldwaterleider.” ♦