

Ruim vijftig jaar geleden werd in de duinen bij Petten een kernreactor gebouwd. Deze wordt ingezet voor onderzoek en de productie van medische isotopen voor de behandeling van (kanker) patiënten. De oude reactor moet worden vervangen, daartoe is PALLAS opgericht. In aanloop naar de oplevering van de nieuwe reactor, ondervindt PALLAS weerstand, onder andere van omwonenden. In dit laatste artikel in de serie weerstanden kijken we wat we daarvan kunnen leren.

Tekst: Monique Ooms
Fotografie: René Faas

reactor op de lange termijn wel nodig voor de productie van medische isotopen nu er concurrerende technologieën in de plaats komen?"

De huidige reactor is het icoon van de onderzoekslocatie in Petten en wordt geëxploiteerd door NRG, een dochteronderneming van Energieonderzoek Centrum Nederland (ECN). Omdat de totstandkoming van een nieuwe reactor ter vervanging van de bestaande een omvangrijke aangelegenheid is, werd besloten de activiteiten onder te brengen in een apart bedrijf: Stichting Voorbereiding Pallas-reactor (PALLAS). In december 2013 ging PALLAS van start met een handvol mensen. Inmiddels bestaat het team uit twintig medewerkers. Dit zal de komende tijd groeien naar ruim dertig medewerkers om het werk, samen met een aantal externe contractpartijen, binnen de gestelde termijn van tien jaar te kunnen afronden. Stakeholders zijn de omwonenden, onder andere verenigd in de Dorpsraad en in belangengroep Pettemerduinen Kernreactorvrij, maar ook de andere bedrijven op de onderzoekslocatie, afdelingen nucleaire geneeskunde wereldwijd, mogelijke (internationale) investeerders en bouwers, de provincie en de rijksoverheid in de vorm van het Ministerie van Economische Zaken (EZ) en 'Brussel' voor de onderzoeksagenda.

MIJLPALLEN

Een reactor bouw je niet zomaar, daar zijn allerlei vergunningen voor vereist, vertelt Jorinde Schrijver die verantwoordelijk is voor de communicatie en public affairs van PALLAS. "Ontwerp en vergunningen gaan hand in hand. Elke ontwerpkeuze moet getoetst worden op vergunbaarheid en elke vergunningseis moet worden verwerkt in het ontwerp. Over vijf jaar moet er een vergund-ontwerp liggen. Het proces ligt op koers, de mijlpalen in de projectplannen worden gehaald. Gaandeweg worden de deadlines crucialer, weet Jorinde. "Daarbij hebben we met verschillende stakeholders te maken met uiteenlopende belangen. Zo leenden de provincie en EZ ieder 40 miljoen euro en zij willen deze investering terug zien. Is de

.....
'Wat ook helpt, is af en toe een kop koffie drinken met elkaar, dan ontstaat er verbinding'
.....

De omwonenden volgen de ontwikkelingen op de voet en beschikken over gedetailleerde dossierkennis. "De felle tegenstanders zie je bij elke gelegenheid weer terug. Ze hebben vragen als: is de reactor die er nu staat nog wel veilig, wat gaan we straks zien van de PALLAS-reactor, wat gaan we merken tijdens de bouw, maar ook: terwijl de PALLAS-reactor in bedrijf wordt genomen, is de andere reactor ook nog in bedrijf... twee reactoren in de duinen, betekent dat twee keer zo veel risico? Allemaal zeer terechte vragen." Regelmatig staan er artikelen in de krant. Daarbij wordt door journalisten niet altijd hoor en wederhoor gepleegd, waardoor PALLAS regelmatig eenzijdig wordt belicht. "Daardoor lijkt de weerstand tegen de nieuwe reactor soms groter dan uit de directe omgeving blijkt. "Pettemers zijn gewend aan een reactor in de duinen. Tijdens informatieavonden en openbare gelegenheden is de stemming kritisch opbouwend. De gemoederen lopen lang niet altijd zo hoog op als tegen windturbines, bijvoorbeeld." De activistische partijen die zich tegen de PALLAS-reactor verzetten zijn de belangenvereniging Pettemerduinen Kernreactorvrij, Stichting LAKA (Landelijk Kernenergie Archief) en Greenpeace. "Onderling stemmen deze partijen goed af. We worden dus op allerlei verschillende manieren met weerstand geconfronteerd. Daar zijn wij overigens echt niet uniek in als sector: omgevingsmanagement is vandaag de dag cruciaal.



Jorinde Schrijver: 'Jezelf kwetsbaar opstellen, vraagt lef'

'Je moet mid

De samenleving kijkt kritisch naar bedrijven en organisaties en verwacht een open houding."

NIET NAÏEF

Als rode draad door de stakeholderscommunicatie van PALLAS lopen drie factoren: contact zoeken, luisteren en in gesprek blijven. "Hoe langer je meeloopt, hoe beter je kunt inschatten welke reacties en vragen je kunt verwachten. Heeft de weerstand effect op het proces? Weerstand is vooral inherent aan het proces. Je moet middenin die weerstand durven staan met je verhaal en tegelijkertijd duidelijk durven te zijn over je grenzen: tot hier en niet verder. Weerstand kan voor vertragingen zorgen, daar moet je niet naïef over doen. Het gevaar voor elke organisatie is dat je teveel naar binnen gericht raakt, omdat je nu eenmaal druk bent met je eigen processen. Daar zijn we ons erg van bewust. Wij stellen ons open op, proberen zo veel en zo vaak mogelijk de buitenwereld



den in de weer stand durven staan'

binnen te halen om steeds voeling te houden met wat daar gebeurt. Dat vraagt best lef, maar we zijn er wel van overtuigd dat het zo moet." PALLAS werkt met een matrix waarin alle stakeholders en de belangrijkste projectrisico's in kaart zijn gebracht. "Dat maakt helder waar we staan en wat ons te doen staat. Overigens is zo'n matrix geen statisch gegeven, dingen veranderen continu, dus je moet steeds scherp blijven en als team slim opereren." Grote missers in stakeholdersmanagement zijn er nog niet geweest, stelt Jorinde. Wel was het lastig om tijdens de jaren voorafgaand aan de oprichting van PALLAS te blijven communiceren. "Intern kon er op dat moment nauwelijks tot geen voortgang worden geboekt."

In de voorbereidingsfase heeft Jorinde bijeenkomsten georganiseerd met omwonenden om hen te laten meedenken over 'het uiterlijk' van de PALLAS-reactor. De uitkomsten hiervan zijn

verwerkt in een boekje dat als input dient voor de aanbesteding van het ontwerp. "Dat waren goede sessies, die we binnenkort willen herhalen. Sommige bewoners vonden het best lastig om mee te denken over iets waar ze eigenlijk op tegen zijn. Anderen vonden het heel bijzonder om te mogen meedenken over het ontwerp. Naast dit soort sessies houdt stakeholdermanagement in: af en toe een kop koffie drinken met elkaar en het er gewoon over hebben. Dan ontstaat er verbinding en dat zorgt er ook voor dat mensen jou eerst bellen als er iets speelt, voordat ze naar de krant stappen. Belangrijk is overigens dat je steeds de verwachtingen goed managet: het is niet zo dat we alle input van omwonenden een-op-een kunnen overnemen."

WISSELWERKING

Ook continuïteit is cruciaal in de communicatie. "PALLAS wordt geconfronteerd met het

verleden van de huidige reactor. Dat is vanuit omwonenden heel begrijpelijk, en je kunt dan ook niet zeggen: dat is in het verleden gebeurd, daar gaan wij niet over. Mensen voelen dat als afschuiven. Het maakt je onbetrouwbaar." Om de continuïteit te waarborgen, organiseert PALLAS minstens elk kwartaal een formeel contactmoment met stakeholders. Daarnaast is er twee keer per jaar een informatieavond voor de inwoners van Petten. Doel van die contactmomenten is niet mensen te overtuigen – 'dat werkt averechts' -, maar te laten zien wat er speelt en dat er sprake is van een wisselwerking. "PALLAS heeft haar stakeholders nodig, maar andersom ook: de reactor levert immers een bijdrage aan de nucleaire geneeskunde en aan cruciale kennis over bijvoorbeeld langetermijnberging van nucleair afval, veilig omgaan met straling en brandstofrecycling. En daarmee aan de samenleving."