



# Interactieve projecten voor gebiedsgericht waterbeheer

IR. M. MEIJER, TU DELFT TECHNISCHE BESTUURSKUNDE

DR. IR. M. VAN DER PLOEG, TU DELFT TECHNISCHE BESTUURSKUNDE

DRS. C. ROOS, HOOGHEEMRAADSCHAP VAN UITWATERENDE SLUIZEN  
IN HOLLANDS NOORDERKWARTIER

Waterbeheerders maken in toenemende mate gebruik van interactieve, gebiedsgerichte projecten om waterkwaliteits- of kwantiteitsproblemen op te lossen. De samenwerking met de verschillende belanghebbenden in een gebied staat centraal in deze projecten. Naast het verzamelen van gegevens over het watersysteem in een gebied, moet ook aandacht besteed worden aan de methode van besluitvorming en aan het in kaart brengen van partijen en hun belangen. Bij de voorbereiding hoort ook een afweging of een interactief project zinvol kan zijn. In dit artikel wordt een methode aangereikt om deze afweging te maken voor gebiedsgerichte waterbeheersprojecten. De formulering en afbakening van het probleem zijn daarbij van groot belang.

In het waterbeheer worden methoden voor interactieve besluitvorming met succes toegepast bij grote projecten, zoals bijvoorbeeld de voorbereiding van de Vierde Nota waterhuishouding en het Waterhuishoudingsplan van de Provincie Noord-Holland. Voor kleine, gebiedsgerichte projecten kan een interactief project ook geschikt zijn, met name als de waterbeheerder samenwerking van andere partijen nodig heeft voor het uitvoeren van haar taak. Voorbeelden zijn overleg over afwatering bij stedelijke uitbreiding of het oplossen van lokale problemen met waterkwaliteit, verdroging of veiligheid.

Interactieve besluitvorming is een bewuste manier van werken. Individuen, groepen en organisaties die belang hebben bij de te nemen beslissing, worden betrokken bij het besluitvormingsproces. De deelnemende partijen hebben vaak verschillende opvattingen over problemen en oplossingen, wat verrijkend kan werken. Alle partijen die belang hebben bij de oplossing van het probleem (of bij het voortbestaan ervan) moeten in een vroeg stadium bij het project betrokken worden. Ze zullen dan eerder bereid zijn mee te helpen bij de uitvoering van oplossingen. Ook ontstaat dan meer goodwill voor de waterbeheerder. Omdat meer (creatieve) kennis over het probleem gegenereerd wordt, neemt de kans toe dat het probleem zo opgelost wordt dat alle partijen tevreden zijn.

Er zijn verschillende benaderingen voor interactieve besluitvorming, zoals IPEA (van Rooy, 1997), Infralab en het 'Open plan'-proces. Een vergelijkende beschrijving van deze methoden is vorig jaar gepubliceerd door Van der Most, Koppenjan en Bots. Interactieve besluitvorming is echter geen wondermiddel. Een interactief project brengt in vergelijking met een traditioneel opgezet project onder andere veel overleg en een goede nazorg met zich mee. Een dergelijk project kost daardoor relatief veel tijd en stelt hoge eisen aan de organisatorische middelen en vaardigheden van de projectleider en deelnemende partijen. Dit heeft consequenties voor de inhoud van het project: de participanten moeten zich kunnen herkennen in de problematiek en baat hebben bij de oplossing. Bij de verschillende hiervoor genoemde methoden ontbreekt een methode om vast te stellen of de interactieve methode wel de geëigende vorm is voor een specifiek project.

## Voorwaarden voor succes

Een interactief project in het regionaal waterbeheer heeft een kans op slagen als aan een aantal voorwaarden is voldaan. De volgende voorwaarden zijn essentieel:

- Er moet gekozen kunnen worden uit meer alternatieve maatregelen of oplossingen;
- Betrokkenen moeten een bijdrage aan het project kunnen leveren, bijvoorbeeld in de vorm van geld, samenwerking, commentaar of informatie;

- Tegengestelde belangen moeten overbrugbaar zijn;
- Politieke standpunten mogen niet vastliggen;
- De organisator van het project moet de benodigde bevoegdheden bezitten (bijvoorbeeld om knopen door te hakken).

Als niet aan deze voorwaarden wordt voldaan, moet de initiatiefnemer bekijken of het mogelijk is om het projectvoorstel zo te veranderen dat er alsnog een interactief project opgezet kan worden, het huiswerk van de waterbeheerder (Van Schendelen, 1998). De definitie van het probleem moet wellicht aangepast worden, of andere partijen moeten bij het project betrokken, of het projectleiderschap moet bij een andere organisatie komen liggen. Belangrijke partijen zullen niet geïnteresseerd zijn om middelen beschikbaar te stellen als zij geen baat hebben bij het oplossen van de problematiek. Onoverbrugbaar lijkende belangentegenstellingen tussen partijen kunnen soms weggenomen worden door extra onderwerpen in het project op te nemen, zodat alle partijen mogelijkheden zien voor verbetering van hun eigen situatie. Uitbreiding van de onderhandelingsruimte vraagt wellicht om uitsluiting van belanghebbenden of juist uitnodiging van andere partijen. Het kan ook blijken dat de waterbeheerder niet voldoende bevoegdheden heeft om het project te organiseren. De interactieve methode kan het projectvoorstel uitgebreid wordt met problemen die niet onder de verantwoordelijkheid van de initiatiefnemer vallen, of om bevoegdheden vraagt die de initiatiefnemer niet heeft.

Als blijkt dat een interactief project niet haalbaar is, kan de waterbeheerder besluiten het project alleen uit te voeren of helemaal niet. Eventueel kan het project ondergebracht worden bij een interactief project van andere partijen. Bij deze afweging moet de waterbeheerder, evenals de andere partijen, het eigen belang kennen en bewaken. Dit belang is tweeledig. Aan de ene kant moet een waterbeheerder bepalen of er middelen geïnvesteerd zullen worden in een interactief, en dus relatief veelomvattend, project. Aan de andere kant moet een waterbeheerder bepalen welke doelstellingen bereikt moeten worden en welke eventueel uitgeruild kunnen worden met andere partijen om win-win situaties te verkrijgen. Ook als aangesloten wordt bij een (interactief) project van een andere organisatie moet het eigen belang om deze reden helder zijn.

## Projectvoorstel

Drie zaken hebben invloed op de complexiteit van een projectvoorstel: het

