



DE NIEUWE AFSLUITDIJK ALS COPRODUCTIE VAN RWS EN REGIO

Bij grote infrastructurele projecten moet vaak een balans gevonden worden tussen belangen van de sector (Rijkswaterstaat = RWS) en die van het gebied (regio). Dat leidt in veel gevallen tot een smeltkroes aan disciplines, fondsen en verantwoordelijkheden in 1 projectorganisatie. Bij de noodzakelijke opknopbeurt voor de Afsluitdijk is er nu eens niet voor dat model gekozen. Er is namelijk geknipt en geplakt. Geknipt is er door twee projectorganisaties voor De Nieuwe Afsluitdijk (DNA) te formeren. Geplakt is er door daarboven één gezamenlijke stuurgroep in te stellen. Is deze werkwijze van 'doe waar je goed in bent en stem af met de ander' het nieuwe co-creëren?

We spreken in Kornwerderzand over De Nieuwe Afsluitdijk (DNA) met Tjalling Dijkstra, een rechtdoorzee-Fries, die geboren is in Oudega (Sm) en zijn opleiding volgde aan de Thorbecke Academie. Hij is specialist in gebiedsontwikkeling en heeft veel ervaring met ruimtelijke ontwikkeling en vastgoed. Ook is hij goed thuis in proces- en projectmanagement. Niet zo gek dus dat ze hem benaderd hebben voor de klus van programmamanager DNA. Zijn opdrachtgevers zijn de provincies Noord-Holland en Friesland en de gemeenten Hollands Kroon, Súdwest-Fryslân en Harlingen. Zijn samenwerkingspartner is Rijkswaterstaat (RWS). Kort gezegd: RWS wil de waterveiligheid verbeteren, DNA wil vooral de regio ontwikkelen. Waar gaat het om?

Werken aan waterveiligheid kan zoveel méér opleveren

In 2006 besluit de minister van Infrastructuur en Milieu dat de Afsluitdijk uit 1932, aangelegd om Nederland tegen overstroming te beschermen, aan een opknopbeurt toe is. De dijk is eigenlijk te laag, kruin en talud zijn onvoldoende erosiebestendig en de spuiscuizen voldoen niet meer aan de normen. Een in 2007 uitgeschreven prijsvraag levert prachtige ontwerpvoorstellen voor de Afsluitdijk op. Maar de tijdgeest slaat om. Veel van de mooie ontwerpideeën zijn duur. De combinatie van crisis, Rutte I en een discussie over kerntaken, brengt RWS na 2007 terug naar haar corebusiness van waterveiligheid en watermanagement. Maar de regio rondom de Afsluitdijk heeft zo ook haar wensen en ambities. Kansen om het gebied te versterken lijken in rook op te gaan. De betrokken provincies en gemeenten willen graag dat de gebiedsambities boven tafel blijven. Er volgt veel overleg. RWS nodigt de regio uit om met voorstellen te komen voor gebiedsontwikkeling. Dat leidt

tot een memorabel moment in december 2011. RWS en de regio maken een bestuursovereenkomst waarin ze afspreken om schouder aan schouder te gaan werken aan een veilige en mooie Afsluitdijk. Het ministerie stelt bovendien een financiële bijdrage in regionale projecten in het vooruitzicht. Vanaf dat moment wordt de waterveiligheidsopgave, waar het rijk verantwoordelijk voor is, op een bijzondere wijze gecombineerd met gebiedsopgaven, waar de regio verantwoordelijk voor is. Denk bij dat laatste aan het verzilveren van kansen op het vlak van natuur, energie en economie. Ze staan allemaal beschreven in een Regionale Ambitieagenda.

“Door die concrete projecten om de omgeving van de Afsluitdijk te versterken, ontstaat een veel interessanter verhaal over heden, verleden en toekomst van het hele gebied dan een verhaal dat alleen gaat over onderhoud en beheer van een dijk.”

Next step is het maken van een uitvoeringsprogramma met marsroute en deadlines voor projecten. Die strakke deadlines van RWS helpen om druk te zetten op het tempo van besluitvorming in de regio. En omgekeerd ook. De regio krijgt tot 2014 de tijd om met projecten te komen die een directe planologische relatie hebben met de Afsluitdijk. En dat lukt! Tjalling: ‘Door die concrete projecten om de omgeving van de Afsluitdijk te versterken, ontstaat een veel interessanter verhaal over heden, verleden en toekomst van het hele gebied dan een verhaal dat alleen gaat over onderhoud en beheer van een dijk.’ Ook de minister is blij met deze uitkomst. Ze kan nu een breder verhaal uitdragen. Een illustratieve anekdote over de kanteling in het denken is dat de minister sprak op een waterveiligheidscongres met een foto van het DNA-plan voor de Vismigratierivier van de Afsluitdijk achter haar op de wand geprojecteerd.

Hoe voorkom je dat bedrijfsculturen met elkaar botsen?

Agenda en programma vormen de basis voor een samenwerkingsovereenkomst. De oplossing om mogelijke wrijving binnen één projectorganisatie te voorkomen, (b)lijkt om twee afzonderlijke projectorganisaties in te richten. De ene projectorganisatie van RWS focust zich op waterveiligheid en het vergroten van de afvoercapaciteit. De andere projectorganisatie, die Tjalling leidt, concentreert zich op gebiedsopgaven rond duurzame energie, natuur, economie, ruimtelijke kwaliteit, recreatie en toerisme. In een gezamenlijke stuurgroep onder leiding van de Directeur-Generaal van RWS komen beide sporen samen en wordt de voortgang bestuurlijk afgestemd. Op het niveau van het interne opdrachtgeverschap spreken de counterparts Jan Doornbos (Opgavemanager provincie Fryslân) en Joost van den Beek (projectmanager RWS) elkaar regelmatig. En op werkvloerniveau is men vaak gezamenlijk concreet aan de slag. ‘De hoofdrolspelers doen nu de dingen waar zij goed in zijn en laten de ander -ondanks de onderlinge cultuurverschillen- zoveel mogelijk in zijn waarde. Wij hebben verstand van gebiedsontwikkeling’, zegt Tjalling, ‘en zij van waterveiligheid.’

Naar een duurzame, leuke en innovatieve Afsluitdijk waar mensen speciaal voor omrijden

Een voorbeeld van een DNA-project is de Vismigratierivier van zo'n 55 miljoen euro, die er komt. ‘RWS wil dan wel de dijk als primaire waterkering aanpakken, maar het eerste wat de regio vraagt is of er een gat in mag’, zegt Tjalling. Daar hikte men in het begin uiteraard tegenaan en het vergde een behoorlijke inspanning om het maximaal haalbare te halen.

Of neem een ander DNA-project: het oppoetsen van de iconische betekenis van de Afsluitdijk. ‘Al jaren trekt het Monument op de Afsluitdijk zonder reclame of beleid zo'n 300.000 bezoekers per jaar, maar meer dan een reguliere lunch kun je er nu niet krijgen. De toeristische potentie van de dijk – nationaal en internationaal - is fors. Daarom wilden we een aansprekend ‘beleefcentrum’ op de Afsluitdijk.’ Het Monument en omgeving was te klein en is meer gericht op een kort verblijf van bezoekers; meer dan upgrade zit er daar niet in. De provincie Fryslân/DNA heeft daarom als aanvulling én voor een langer verblijf van bezoekers het Afsluitdijk Wadden Center (AWC) laten bouwen, waar het hele verhaal over de Afsluitdijk wordt getoond en vermarkt. Monument en AWC versterken elkaar, waardoor de Afsluitdijk en het gebied er om heen er van profiteren. De exploitatie van het AWC ligt in handen van commerciële partners. De Afsluitdijk rekent nu op veel meer dan 300.000 bezoekers per jaar. Het bezoekerscentrum moet economische spin off in de regio opleveren en is een belangrijk onderdeel van het nieuwe verdienmodel voor de Afsluitdijk. ‘Vergelijk het met de brug bij Millau in Frankrijk, waar mensen ook speciaal voor omrijden. Dat zou hier ook kunnen’, zegt Tjalling.

Maar ziet hij ook beren op de weg?

Zijn grootste frustratie in de afgelopen jaren is complexe regelgeving met tegenstrijdige belangen. Hij zou graag zien dat wanneer partijen het eens zijn over wat ze willen, de uitvoering wat vlotter gaat zonder gedoe over details en regels. Als voorbeeld noemt hij het plan voor een duurzame getijdencentrale in de Afsluitdijk. Dat is goed uit oogpunt van innovatiebeleid en een duurzame energievoorziening. In Den Oever zit een bedrijf dat windmolens voor onder water maakt. Hij zou er graag 18 willen plaatsen bij Kornwerderzand. Dat is goed voor de regionale werkgelegenheid. Maar in de uitvoering loop je tegen tegenstrijdige regelgeving. RWS, regio en de initiatiefnemers zoeken samen naar oplossingen. 'Onze samenwerking maakt dat we elkaar sneller vinden. Maar het blijft vervelend dat je plannen om de leefomgeving te verduurzamen soms gefrustreerd lijken te worden door andere regelgeving. Misschien zijn we soms om juridische redenen teveel bezig met de toetsing aan regels in plaats van te kijken naar de doelen die erachter liggen. Je moet dan wel doorzetten, praten als Brugman, bedrijven die dreigen te stagneren bij 'poortjes' helpen en soms met bestuurders zoeken naar maximale ruimte binnen de regelgeving', zegt Tjalling. Want die ruimte is er volgens hem meestal wel, mits je goed kunt uitleggen wat redeneringen en afwegingen zijn geweest.

De Nieuwe Afsluitdijk als entree van Noord-Nederland

En 2018? Tjalling Dijkstra ziet de Nieuwe Afsluitdijk als oprijlaan voor Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad 2018. De dijk zal het verhaal van Nederland als waterland vertellen. Zoals het verhaal over het IJsselmeer als grootste zoetwaterbekken van West-Europa. Ook wordt DNA gepresenteerd als internationale showcase voor waterveiligheid, klimaatadaptie en gebiedsontwikkeling. 'Er komen nu al veel deskundigen van over de hele wereld hier kijken wat we doen en hoe wij het doen. Ik verwacht er nog meer uit bijvoorbeeld China, Indonesië en Thailand. Die landen kampen met ernstige gevolgen van klimaatverandering', zegt Tjalling. 'Wij willen laten zien hoe je niet alleen de omgeving veiliger kunt maken maar de omgeving ook economisch sterker kunt maken. Ons regionale programma kan bijna 3.000 nieuwe arbeidsplaatsen creëren.'

Tijdens Leeuwarden 2018 kunnen excursies naar de Afsluitdijk een vast onderdeel van het programma zijn. Om die reden moet het Afsluitdijk Wadden Center in 2018 klaar zijn. Ook een Europese samenkomst over internationale waterambities, is in zijn ogen een interessante optie. Helaas duurt het tot na 2020 voordat de Vismigratierivier klaar is. Hoe mooi zou opening in het jaar 2018 zijn geweest.

Wat heeft bijgedragen aan het succes?

Persoonlijk denkt hij dat de kracht van de LAT-relatie van RWS en regio hier vooral te maken heeft met de maatschappelijke relevantie van wat ze doen. 'Zorg voor waterveiligheid en geef de regio de ruimte, waardoor het totaal sterker wordt en iedereen energie krijgt en graag wil meedoen.' De knip qua projectorganisatie is voor sommige onderdelen zeker een sleutel tot succes geweest. Maar partijen moeten op hun domein dan wel hun verantwoordelijkheid nemen. Hanteer een gezamenlijke focus en ga niet naar elkaar wijzen. Ook de aanwezigheid van bestuurders die hun nek durven uit te steken en buiten hun eigen portefeuille denken, speelt een grote rol. En niet op de laatste plaats de mensen op de werkvloer, die oog hebben voor samenhang en samenwerking. De Nationale Omgevingsvisie (NOVI) en de IJsselmeervisie zouden volgens Tjalling deze wijze van opereren kunnen omarmen.

Tot slot vindt hij het belangrijk om vraagstukken altijd te benaderen vanuit de invalshoek van het gebied en de mensen die het aangaat. De overheid mag dan wel van alles in laagjes hebben opgeknipt (opdat ieder kan doen waar hij of zij goed in is), voor de burger blijft het één en dezelfde leefomgeving. Het is daarom in zijn visie ook niet zo belangrijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Het gaat erom dat de overheid samen met partners aan de slag gaat om verandering te verwezenlijken. 'Er ontstaat naar mijn ervaring vanzelf energie bij de mensen zolang de inhoud maar goed is. Want inhoud inspireert en boeit, inhoud zet mensen in beweging.'

Tekst: David van Zelm van Eldik (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties)

Peter Heerema (LOCUS)

Philine Krosse (Dutchess Design)

