

Aan:
de voorzitter en leden van
provinciale staten van Drenthe

Assen, 25 november 2009
Ons kenmerk 47/5.2/2009015004
Behandeld door de heer H. Thije (0592) 365860 en
de heer K. Folkertsma (0592) 365864
Onderwerp: Afsluiting pilot Amerdiep-gebied

Geachte voorzitter/leden,

In de Begroting 2009 staat in het Programma Leefomgeving (Intensivering prioriteit 5.1): *"Opgaven voor wateroverlast en watertekort en combineren groenblauwe diensten; Samenwerking in het Amerdiep-gebied"*. Samen met de gemeente Aa en Hunze en het waterschap Hunze en Aa's zijn wij in het stroomgebied van het Amerdiep de publieke opgaven op het gebied van water, natuur, landschap en recreatie aan het concretiseren. Hierbij willen wij gebruikmaken van het aanbod van een groep boeren uit dit gebied, die zich in de Stichting Amerdiep i.o. hebben verenigd. Hierbij informeren wij u over de stand van zaken van deze pilot.

Terugblik

Het Amerdiep-project is begonnen in 2001 omdat men in het gebied werd geconfronteerd met een niet optimale landbouwkundige situatie. Daarbij lagen er opgaven op het vlak van natuur. Ook een stagnatie in de grondmobiliteit zorgde ervoor dat er gezocht werd naar alternatieven. Het door Alterra ontwikkelde concept 'Boeren voor Natuur' leek een mogelijkheid in gezamenlijkheid te komen tot oplossingen. Door een groep van acht boeren werd het initiatief ondersteund. Op initiatief van de provincie is de groep van acht boeren gevraagd te onderzoeken of er een toekomstgericht scenario kon worden bedacht voor het Amerdiep. Dit scenario zou moeten leiden tot duurzaam grondgebruik, waarbij naast landbouwstructuurverbetering ook aandacht is voor natuurwaarden en landschapsversterking. Het initiatief hiervoor werd in het gebied gelegd. Binnen dit ontwikkelde scenario zou ruimte zijn voor enkele natuur-/landschapsgerichte bedrijven (groen en blauwe diensten). Daarnaast zouden andere bedrijven de mogelijkheid krijgen hun huidige economische uitgangspositie te versterken.



Publiekprivate samenwerking

Nadat enige tijd het initiatief in het gebied gelegen had en er eerste inrichtingsmodellen op tafel kwamen, ontstond er behoefte aan vraagarticulatie bij publieke partijen. Met andere woorden, wat voor opgaven liggen er vanuit beleid in het gebied? Het boven tafel krijgen van deze concrete doelen en opgaven voor het Amerdiep-gebied was een moeizaam proces. Uiteindelijk is in het rapport Publiekprivate samenwerking in het Amerdiep (januari 2007) hiervan een overzicht gegeven. Daarbij zijn ook de eerste bedragen genoemd om de opgaven te realiseren. Duidelijk werd dat juist de wateropgaven (ingegeven door WB21 en KRW) een nadrukkelijker rol zouden moeten krijgen in de inrichting van het beekdal van het Amerdiep.

Door het concreter worden van de publieke opgave kon ook een inrichtingsscenario worden gemaakt. Hiervoor is gekeken welke invloed een ander waterbeheer zou hebben op de gebruiksfuncties en welke financiële gevolgen dit zou hebben. Bovendien zijn de ecologische uitgangspunten benoemd.

Voor de realisatie werd uitgegaan van vrijwilligheid. Hiervoor zouden kavelruil en groenblauwe diensten het middel zijn. De combinatie van deze instrumenten werd nog niet voor een dergelijke gebiedsinrichting gebruikt en was nog volop in ontwikkeling. Uiteindelijk heeft de financiële uitwerking en daarmee inzicht in de kosten en baten ertoe geleid dat het proces is beëindigd. De belangrijkste oorzaak waren de gestegen grondprijzen.

Daarnaast kwamen signalen uit het veld dat er onvoldoende draagvlak aanwezig was voor de publiekprivate samenwerking. De Stichting Amerdiep heeft zich vervolgens uit het proces teruggetrokken. De financiële consequenties, samen met het ontbreken van draagvlak in het gebied, was voor het bestuurlijk overleg Amerdiep op 17 april 2009 de reden in gezamenlijkheid te besluiten de pilot te beëindigen.

Afsluiting pilot

Belangrijk uitgangspunt in het project was dat grondeigenaren/-gebruikers en overheden gezamenlijk aan een nieuw gebiedsconcept werken. Als afsluiting van het proces is een procesanalyse opgesteld (augustus 2009, zie bijlage).

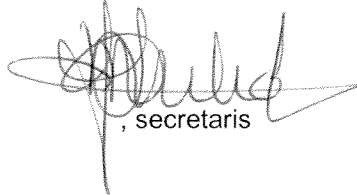
Met de conclusies en aanbevelingen kunnen wij in toekomst ons voordeel doen bij het aansturen van gebiedsprocessen. Hiermee is de pilot Publiekprivate samenwerking in het Amerdiep-gebied definitief afgerond. In de Begroting 2010 zijn de gereserveerde bedragen uit de Begroting 2009 (opgevoerd vanuit de Voorjaarsnota 2008) ook niet meer opgenomen.

In lijn met deze procesanalyse hebben wij als provincie nadrukkelijk onze regierol in het Amerdiep-gebied opgepakt. In een nader bestuurlijk overleg tussen de provincie en waterschap Hunze en Aa's op 5 november jl. is geconstateerd dat er beleidsmatig in het Amerdiep nog steeds belangrijke natuur- en wateropgaven liggen, die binnen een redelijk tijdsbestek (vijf à zeven jaar) tot inzet van provincie en waterschap zullen leiden (de '*sense of urgency*' waarnaar wordt verwezen in de procesanalyse). Via het eigen beleidsinstrumentarium van het waterschap en de provincie zal hier verder vorm en inhoud aan worden gegeven.

Wij gaan ervan uit u op deze wijze voldoende te hebben geïnformeerd.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten van Drenthe,



, secretaris



, voorzitter

Bijlage(n):
ga.coll.

1.

PROCESANALYSE AMERDIEP

AEQUATOR

groen & ruimte

[ONAFHANKELIJK
INTERMEDIAIR]

PROCESANALYSE AMERDIEP

PROCESANALYSE AMERDIEP

Uitgebracht aan: Provincie Drenthe
p/a projectgroep Amerdiep

Uitgebracht door: Aequator Groen & Ruimte bv
De Drieslag 25
8251 JZ Dronten

Auteur(s): De heer ir. M. (Michiel) van Amersfoort
Mevrouw ir. E.H. (Ellen) Gebben

Versie: 2.0

Datum: 25 augustus 2009

INHOUDSOPGAVE

1	SAMENVATTING	1
2	PROCESBESCHRIJVING	3
2.1	Procesgang Amerdiep	3
2.2	Schematische weergave van de procesgang	4
3	PROCESANALYSE AMERDIEP	6
3.1	Inleiding	6
3.2	Doelen en Beleid	6
3.3	Projectorganisatie: trekkerschap, samenwerking en interne communicatie	7
3.4	Projectplanning	10
4	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	12
4.1	Tevredenheid over proces en eindresultaat	12
4.2	Conclusies	12
4.3	Succes- en faalfactoren	13
4.4	Leerpunten	14
4.5	Aanbevelingen	14

1 SAMENVATTING

Het Amerdiep project is begonnen in 2001, in het gebied werd men geconfronteerd met een niet optimale landbouwkundige situatie. Daarbij lagen er opgaven op het vlak van natuur. Ook een stagnatie in de grondmobiliteit zorgde er voor dat er gezocht werd naar alternatieven. Het door Alterra ontwikkelde concept Boeren voor Natuur leek een mogelijkheid om in gezamenlijkheid te komen tot oplossingen. Door een groep van 8 boeren werd het initiatief ondersteund.

Op initiatief van de provincie is de groep van 8 boeren gevraagd te onderzoeken of er een toekomstgericht scenario kon worden bedacht voor het Amerdiep. Dit scenario zou moeten leiden tot duurzaam grondgebruik, waarbij naast landbouwstructuurverbetering ook aandacht is voor natuurwaarden en landschapsversterking. Het initiatief hiervoor werd in het gebied gelegd.

Binnen dit ontwikkelde scenario is ruimte voor enkele natuur-/ landschapsgerichte bedrijven. Daarnaast bestaat voor anderen de mogelijkheid hun huidige economische uitgangspositie te versterken.

Nadat enige tijd het initiatief in het gebied gelegen is en er eerste inrichtingsmodellen op tafel kwamen, ontstond er behoefte aan vraagarticulatie bij publieke partijen. Met andere woorden, wat voor concrete opgaven liggen er vanuit beleid in het gebied? Het boven tafel krijgen van de concrete doelen en opgaven voor het Amerdiepgebied was een moeizaam proces. Uiteindelijk is in het rapport 'Publiek Private Samenwerking in het Amerdiep' een overzicht gegeven van deze doelen en opgaven. Daarbij was ook een eerste inzicht gegeven in de mogelijke kosten om de benoemde opgave te realiseren. Bij het concretiseren van de opgave werd duidelijk dat juist de wateropgaven (ingegeven door WB21 en KRW) een nadrukkelijker rol zouden moeten krijgen in de inrichting van het Amerdiep.

Door het concreter worden van de publieke opgave kon ook een inrichtingsscenario worden gemaakt. Hiervoor is gekeken welke invloed een ander waterbeheer zou hebben op de gebruiksfuncties en welke financiële gevolgen dit zou hebben. Daarnaast zijn mogelijke ecologische uitgangspunten benoemd. Voor de realisatie werd uitgegaan van vrijwilligheid. Hiervoor zouden kavelruil en groenblauwe diensten het middel zijn. De combinatie van deze instrumenten echter werd nog niet voor een dergelijke gebiedsinrichting en het instrumentarium groen-blauwe diensten gebruikt en waren daarnaast nog volop in ontwikkeling. Uiteindelijk heeft de financiële uitwerking en daarmee inzicht in de kosten en baten er toe geleid dat het proces is beëindigd. Daarbij kwam dat er onvoldoende draagvlak in het gebied aanwezig was.

Bij het gehele traject is een aantal partijen betrokken geweest. De partijen kwamen bij elkaar in een projectgroep. In het begin lag hiervoor het initiatief bij de provincie. Vervolgens is dit verschoven naar de club van 8 boeren (bijgestaan door LTO Noord), uiteindelijk is het initiatief teruggelegd bij de provincie. Eind 2007 is besloten 2008 te gebruiken als voorbereidingsjaar op de uitvoering. Hiervoor is een bestuurlijk overleg in het leven geroepen waarin de provincie, gemeente, waterschap, staatsbosbeheer en de stichting amerdiep waren vertegenwoordigd.

Conclusies procesanalyse:

- Belangrijk uitgangspunt in het project was dat grondeigenaren/-gebruikers en overheden gezamenlijk aan een nieuw gebiedsconcept werken.
- Door de lange doorlooptijd (8 jaar) zijn gedurende het proces doelstellingen veranderd en hebben economische omstandigheden grip gekregen op het proces.

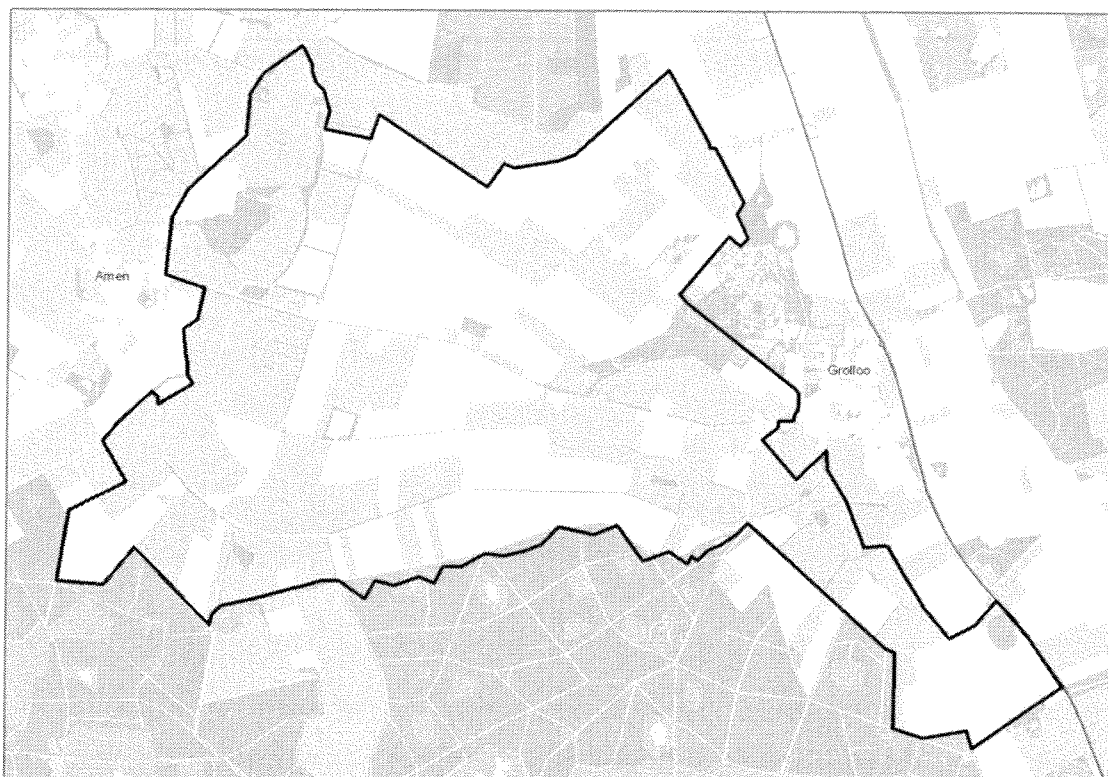
- Er was geen procesplanning aanwezig, hierdoor was onvoldoende duidelijk welke informatie/tussenproducten op welk moment noodzakelijk waren. Er was geen duidelijke trekker van het proces. Het was onduidelijk wie verantwoordelijk was voor de voortgang en daarbij werden geen duidelijke tijdsafspraken gemaakt. Pas in het laatste jaar (door het instellen van bestuurlijke NO GO momenten) werd de procesgang beter bewaakt.
- De communicatie met het gehele Amerdiep gebied is in handen gelegd van de private partner, hierdoor was niet duidelijk op welke manier en of er gecommuniceerd werd met grondgebruikers/-eigenaren buiten de club van 8 boeren.
- Achteraf bezien is de 'sense of urgency' van de gewenste ontwikkelingen steeds onduidelijk gebleven.

2 PROCESBESCHRIJVING

2.1 Procesgang Amerdiep

*'In de stilte heeft zich in het gebied rond het Amerdiep bijna een revolutie voltrokken:
boeren die zelf inzetten op natuurontwikkeling'*

Bron: kop krantenartikel uit de begintijd van het Amerdiepproject.



Plangebied Amerdiep

Het Amerdiep project is begonnen in 2001. In het gebied werd men geconfronteerd met een niet optimale landbouwkundige situatie. Daarbij lagen er opgaven op het vlak van natuur. Ook een stagnatie in de grondmobiliteit zorgde er voor dat er gezocht werd naar alternatieven voor verbetering van de landbouwkundige situatie. Het door Alterra ontwikkelde concept Boeren voor Natuur leek een mogelijkheid om in gezamenlijkheid te komen tot oplossingen. Door een groep van 8 boeren werd het initiatief ondersteund.

Op initiatief van de provincie is de groep van 8 boeren in 2002 gevraagd te onderzoeken of er een toekomstgericht scenario kon worden bedacht voor het Amerdiep. Dit scenario zou moeten leiden tot duurzaam grondgebruik, waarbij naast landbouwstructuurverbetering ook aandacht zou zijn voor natuurwaarden en landschapsversterking. Het initiatief hiervoor werd door de betrokken partijen in het gebied gelegd. De groep van 8 boeren werd daarbij ondersteund door Alterra en een externe proces-

begeleider. De conclusies van het rapport 'Amerdiep, een ontwikkelmodel voor boeren en natuur!' laat zien dat er ruimte is voor enkele natuur-/ landschapsgerichte bedrijven. Daarnaast bestaat de mogelijkheid voor anderen om hun huidige economische uitgangspositie verder te versterken.

Nadat enige tijd het initiatief in het gebied heeft gelegen en er eerste inrichtingsmodellen op tafel kwamen, ontstond er bij de publieke partijen behoefte aan het definiëren van de vraag. Met andere woorden, wat voor concrete opgaven liggen er vanuit bestaand beleid in het Amerdiepgebied? Het boven tafel krijgen van deze concrete doelen en opgaven voor het Amerdiep was een moeizaam proces. Uiteindelijk is in het rapport 'Publiek Private Samenwerking in het Amerdiep' een overzicht gegeven van deze doelen en opgaven. Daarbij werd ook een eerste inzicht gegeven in de mogelijke kosten om de benoemde opgave te realiseren. Bij het concretiseren van de opgaven werd duidelijk dat de wateropgaven (ingegeven door WB21 en KRW) een nadrukkelijker rol zouden moeten krijgen in de inrichting van het Amerdiep.

Door het concreter worden van de publieke opgave kon ook een inrichtingsscenario worden gemaakt. Hiervoor is middels diverse modelstudies gekeken welke invloed een ander waterbeheer zou hebben op de gebruiksfuncties en welke financiële gevolgen dit zou hebben voor de betrokken partijen. Daarnaast zijn ook mogelijke ecologische uitgangspunten/ randvoorwaarden benoemd. Voor de realisatie van de publieke opgave is altijd uitgegaan van vrijwilligheid en private realisatie. Hiervoor zouden kavelruil en groenblauwe diensten het middel zijn. De combinatie van deze twee instrumenten echter werd nog niet voor een dergelijke gebiedsinrichting gebruikt. Daarnaast waren deze instrumenten nog volop in ontwikkeling.

Uiteindelijk heeft de financiële uitwerking en daarmee inzicht in de kosten en baten er toe geleid dat het proces in 2009 is beëindigd. Bepaalde zaken in de begroting (grondprijs en beheerkosten) zijn sterk afhankelijk van de conjunctuur of nieuw in dergelijke processen. Daarbij kwam dat er gaandeweg het proces onvoldoende draagvlak in het gebied aanwezig was om medewerking te verlenen aan het project.

2.2 Schematische weergave van de procesgang

Tabel 1. Procesgang schematisch weergegeven.

Jaar	Wat is er gebeurd vanaf 2001	Wie trekkersrol	Eindproducten
Fase 1 Ontwikkelen			
2001	Impasse in het gebied. Overlegorgaan NBEL geeft in overleg met landinrichtingscommissie Alterra opdracht voor maken van een ontwikkelingsmodel met een aantal bedrijfsscenario's gericht op de combinatie van markt, landschap en natuur.	Provincie, projectleider R. van Veen	15 september 2003 wordt rapport 'Amerdiep, een ontwikkelmodel voor boeren en natuur!' opgeleverd
Fase 2 Van acceptatie naar implementatie			
2004-2005	De uitkomsten van de studie 'Amerdiep, een ontwikkelmodel voor boeren en natuur!' laten zien dat er weldegeelijk animo is voor inpassing van natuurbeheer in verwevenheid met de landbouwkundige activiteiten. De 8 agrariërs doen een aanbod om doelstellingen en opgaven van publieke partijen te realiseren. Door provincie is aangegeven door te gaan met verdere uitwerking van dit aan-	Provincie geeft LTO Noord projecten en Alterra opdracht. Projectleider provincie K. de Jong	November 2005; brochure Amerdiep (in kader van Farmers for Nature)

	bod. Vanuit de SGB subsidieregeling zijn er procesgeiden beschikbaar. Daarbij wordt een koppeling gemaakt met het Interreg IIIb project 'Farmers for Nature Drentsche Aa'.		
Nov. 2005	Diverse bedrijfsdoorrekeningen huidige en toekomstige bedrijfsstrategieën	LTO Advies	Bedrijfsplannen
Fase 3 Werken aan implementatie			
2006- april 2007	Vanuit de publieke partijen heeft een verkenning van de mogelijkheden van een systeem van groene en blauwe diensten in het Amerdiep plaatsgevonden. In deze studie is de vraag van de overheden geformuleerd, inzicht verkregen in de financiering diensten en een eerste model voor publiek-private samenwerking gepresenteerd.	Provincie Drenthe, projectleider K. de Jong geeft Aequator Groen & Ruimte opdracht voor het uitvoeren van de verkenning	In maart 2007 is het rapport 'Publiek-private samenwerking in het Amerdiepgebied' door Aequator Groen & Ruimte opgeleverd.
2007	Visie Stichting Amerdiep	Verdere uitwerking van de agrariërs, echter nog niet op bedrijfs- en perceelsniveau.	Februari 2007 presenteert de stichting Amerdiep haar visie.
Dec 2006 – jan 2007	Quickscan Kavelruil in het Amerdiepgebied	DLG/ Kadaster voeren in opdracht van provincie quick-scan uit	Resultaten quickscan.
Maart 2007	Diverse bedrijfsdoorrekeningen huidige en toekomstige bedrijfsstrategieën	Jan Buijs	Bedrijfsplannen.
Nov. 2007- maart 2008	Als vervolg op het rapport van Aequator heeft op 21 november 2007 een 1 ^e bestuurlijk overleg plaatsgevonden ¹ waarin besloten is om 2008 te benutten als voorbereiding op de uitvoering van dit project. In 2008 zal stapsgewijs worden besloten over het vervolg van het project. Driemaandelijks zal een go/ no-go moment in het bestuurlijk overleg plaatsvinden. Als aanjager van dit proces wordt Aequator door het waterschap en de provincie gevraagd.	Provincie Drenthe, wisseling van projectleiderschap van K. de Jong naar J. Thije	Verslag bestuurlijk overleg november 2007.
Vanaf maart 2008 - 2009	Betrekken van alle overige grondgebruikers in het proces met de stichting als beoogd gebiedsmakelaar. Voorbereiden driemaandelijks bestuurlijke overleggen. Financiering van een gebiedsfonds ten behoeve van beheerskosten kan niet uit ILG/ pMJP middelen dus start van zoektocht naar oprekken bestaand en mogelijk nieuw instrumentarium.	Provincie Drenthe met ondersteuning van Aequator Groen & Ruimte	Diverse bestuurlijke notities met bijbehorende achtergronddocumenten.
17 april 2009	In het bestuurlijk overleg van 17 april 2009 is besloten om niet verder te gaan met de ontwikkelingen in het Amerdiep.	Provincie Drenthe, projectleider J. Thije	Bestuurlijke notitie 17 april 2009

¹ Tussen bestuurders van de provincie Drenthe, het waterschap Hunze en Aa's, de gemeente Aa en Hunze, Staatsbosbeheer en een vertegenwoordiging van de stichting Amerdiep.

3 PROCESANALYSE AMERDIEP

3.1 Inleiding

De procesanalyse in het kader van het Amerdiepproject omvat de weergave van een analyse van belangrijke stukken die tijdens het proces tot stand zijn gekomen, een ronde met diepte-interviews met betrokken partijen en een projectgroepoverleg met de betrokken partijen om de analyse nader te bespreken. De procesanalyse geeft inzicht in het hele ontwikkelingsproces en de succes- en faalfactoren van het project. In het volgende hoofdstuk worden deze stappen uitvoerig beschreven. Er zal worden ingegaan op de doelen van het project en het beleid dat hieraan ten grondslag heeft gelegen. Op basis van deze analyse wordt de 'sense of urgency' benoemd die de basis voor het project is geweest.

Naast doelen en noodzaak is een ander belangrijk punt gedurende het project geweest de projectorganisatie: de wisselende trekkersrol, de samenwerking tussen verschillende partijen en de interne communicatie. Dit komt dan ook in paragraaf 3.3 aan de orde. In die paragraaf zal ook nadrukkelijk worden ingegaan op de bestuurlijke betrokkenheid. Daarnaast wordt gekeken naar de looptijd van het project, wat is in welke fase bereikt, wat was de volgorde daarin en of die logisch was. Tot slot wordt nog aangegeven hoe tevreden betrokken partijen over het gevoerde proces zijn.

3.2 Doelen en Beleid

In 2001 werd het Amerdiep geconfronteerd met natuurwaarden die onvoldoende uit de verf kwamen en een landbouwkundige situatie die verre van ideaal was (onvoldoende afwatering en kavels ver van bedrijven). Daarnaast was er veel grond in het gebied te koop waar geen koper voor te vinden was. Wel was er belangstelling voor het gebruik van deze grond met een bepaalde beheersvorm, echter zonder verkrijging van eigendom. Deze punten vormen in 2001 de aanleiding voor de start van het Amerdiepproject. De provincie Drenthe heeft de agrariërs gevraagd na te denken hoe men verder zou willen in het Amerdiep (zie hoofdstuk 1).

Betrokken partijen geven aan dat de opgaven in 2001 anders waren dan in 2008. Waar het proces ooit begon om landbouw en natuur met elkaar te verenigen, ligt er eind 2008 een integrale gebiedsaanpak op tafel, waarin landbouw, natuur, water, recreatie, etc. zijn verwerkt.

De oorzaak voor deze verbreding kan enerzijds liggen in het feit dat de publieke opgave bij aanvang van het traject (2001) onvoldoende duidelijk was, anderzijds heeft zich gedurende de looptijd een aantal ontwikkelingen (WB21, KRW, POPII) voorgedaan die de opgave hebben doen veranderen.

3.2.1 Sense of Urgency

Gezien het verschuiven van de doelen en de zoektocht naar financiële middelen rijst de vraag of er wel voldoende noodzaak was voor het Amerdiep project, met andere woorden wat was de 'sense of urgency'.

In het POP staat het Amerdiep als zone IV beschreven. Het beleid in zone IV richt zich erop om de samenhang tussen de functies landbouw en natuur te versterken. De waterhuishouding wordt afge-

stemd op de natuurdoelen. Waar mogelijk blijft de bestaande waterhuishoudkundige inrichting afgestemd op landbouw en recreatie en wordt deze voor deze sectoren niet actief verslechterd.

Eén van de oorspronkelijke doelen voor het Amerdiep was het verbeteren van de economische situatie van de landbouw in het gebied. De landbouw een nieuwe taak geven die past in de maatschappelijke vraag naar een mooie en natuurlijke omgeving. Gezien de economische ontwikkelingen in de landbouw kan in de tijd de noodzaak voor een 'andere landbouw' veranderen.

Tenslotte het aspect water. Vanuit de wateropgaven in kwalitatieve en kwantitatieve zin heeft het waterschap doelen op stroomgebiedniveau, dit betekent dat de doelen die op het Amerdiep werden geprojecteerd, in principe in het gehele Drentse Aa gebied kunnen worden gerealiseerd. Uitgangspunt is wel dat elk gebied in principe 'zijn eigen broek moet ophouden'.

De beleidsuitgangspunten voor het Amerdiep waren duidelijk. Het ontbrak echter aan een duidelijke uitvoeringsstrategie. De insteek is gebiedsgericht kansen pakken. Dit veroorzaakte een bepaalde mate van vrijblijvendheid.

3.3 Projectorganisatie: trekkerschap, samenwerking en interne communicatie

De provincie is namens het 'Overlegorgaan Nationaal Beek- en Esdorpenlandschap', gedurende het gehele traject formeel opdrachtgever geweest. Daarbij lag de projectleiding van begin tot eind bij de provincie. Gedurende het traject is deze projectleiding/ trekkersrol wisselend ingevuld. Waarbij het initiatief gedurende meerdere jaren in het gebied (stichting Amerdiep i.o.) heeft gelegen en uiteindelijk weer terug naar de provincie is gegaan. Het project kende een interactieve overlegstructuur. In de beginfase is de projectgroep Amerdiep ontstaan.

In navolgende tabel staan de betrokken partijen en hun rol weergegeven.

Tabel 2: Organisatie en rol.

Organisatie	Hoe betrokken in het Amerdiepproject
Provincie Drenthe	Formeel opdrachtgever en initiator. Gedurende het traject heeft de provincie meerdere malen de trekkende rol gehad. Betrokken vanuit diverse thema's (water, natuur en landbouw), daarnaast verantwoordelijk voor de financiële en organisatorische zaken van het project.
Waterschap Hunze en Aa's	Betrokken vanuit watergerelateerde opgaven in het Amerdiep en de daarbij behorende financiën.
Gemeente Aa en Hunze	Betrokken vanuit leefbaarheid, landbouw en recreatie in het landelijk gebied
Staatsbosbeheer	Betrokken als 'buurman' van het Amerdiep, natuurbelang maar wel indirect.
Waterbedrijf Groningen	Betrokken vanwege de mogelijk te behalen waterkwaliteitsdoelen, passieve rol (in later stadium agendalid).
Dienst Landelijk Gebied	Betrokken vanuit landinrichtingscommissie Drentsche Aa.
'Club van 8'/Stichting Amerdiep	Betrokken als gebruiker en eigenaar van delen van het gebied. De stichting is een mogelijke aanbieder van diensten, maar staat ook landbouwstructuurverbetering voor. Binnen de stichting zijn verschillende ondernemers (zowel markt- als natuurgericht) vertegenwoordigd.
Ministerie LNV	Passieve rol (agendalid)

Naast deze partijen hebben als adviseur/ procesbegeleider Alterra, LTO Noord Projecten en Aequator Groen & Ruimte op enig moment onderdeel uitgemaakt van de projectgroep.

Gaandeweg het Amerdiep proces heeft de provincie veel verantwoordelijkheden in het gebied gelegd. Daarbij werden belanghebbende partijen betrokken. De ondernemers die verder wilden met het formuleren van toekomstperspectieven voor de landbouw in het gebied hebben zich verenigd in een stichting en lieten zich aanvankelijk begeleiden door LTO Noord Projecten en Alterra. LTO Noord projecten had daarbij een procesbegeleidende rol. Tussen 2003 en 2005 is de projectgroep Amerdiep dan ook onder voorzittersschap van LTO Noord Projecten een aantal maal bij elkaar gekomen. Alterra zorgde voor de inhoudelijke bijdrage met het concept 'boeren voor natuur'.

Het is de vraag of vanaf het eerste begin duidelijk is geweest welk belang en doel de verschillende partijen hadden. Door de betrokken partijen wordt ten aanzien van de rol aangegeven dat de 'mindset', van waaruit de verschillende partijen betrokken waren verschillend was. De verwachtingen over en weer liepen erg uiteen. Treffend voorbeeld hierbij is de rol van Staatsbosbeheer. Deze organisatie kent geen mogelijkheden te investeren buiten haar eigen terreinen, terwijl andere partijen dit wel verwachtten.

De betrokken partijen geven allen aan dat de samenwerking in de ambtelijke projectgroep prettig en constructief verliep: partijen vonden elkaar rond een gedeelde wens/ enthousiasme 'van onderop'. De eerste jaren was vooral het gezamenlijk optrekken in de visie-ontwikkeling waarbij de trekkersrol bij de agrarisch ondernemers werd gelegd.

In 2006 is een eerste stap gezet in het formuleren en concretiseren van de maatschappelijke/ publieke opgave. In deze fase wordt ook voor het eerst onderscheid gemaakt in vragers en aanbieders. Bij het concreter maken van de plannen ontstond ook een duidelijker verschil tussen beleidsmakers en ondernemers. Waar overheden zoeken binnen de kaders van beleid, kijken ondernemers meer naar de impact voor het eigen bedrijf. Dit kan zorgen voor onderling onbegrip.

Het is de vraag of het achteraf verstandig is geweest om gedurende het gehele traject als publieke partijen samen te werken met private partijen zonder dat de eigen uitgangspunten duidelijk waren. Hierdoor zat de private aanbieder dus vanaf het begin van het publieke proces aan tafel en zijn wellicht belangrijke beslispunten zoals mate van vernatting, vergoedingsniveau vooruitgeschoven.

Er is enige kritiek op het feit dat de rollen en verwachtingen over en weer niet vanaf het begin zijn benoemd. Ook is de impact soms te rooskleurig afgeschilderd (bijv. draagvlak onder de agrariërs, gevolgen voor de waterstanden). Een aantal van de betrokken partijen geeft aan helder geweest te zijn over de verwachte winst en de daaraan gekoppelde financiële bijdrage aan het project. Dit werd gedurende het traject niet altijd zo begrepen. Ergens is er iets misgegaan in de onderlinge communicatie of het management van de verwachtingen. Dit verschil in verwachtingen heeft overigens ook gedurende de gehele procesgang tot wrijving geleid.

3.3.1 Interne Communicatie

De partijen binnen de projectgroep waren zelf verantwoordelijk voor de communicatie binnen de eigen organisatie en richting de eigen bestuurders. Een korte weergave:

- Provincie; binnen projectgroep vertegenwoordiging van landbouw, natuur, water. Intern overleg met diverse beleidsmedewerkers.
- Waterschap; binnen projectgroep vanaf begin betrokken gebiedshydroloog, in later stadium wordt ook de beleidsafdeling betrokken. Intern vindt afstemming plaats met diverse disciplines.
- Gemeente; betrokken vanuit projectbureau(afdeling VROM), aanvankelijk vrij moeizame interne afstemming.

- Staatsbosbeheer; betrokken vanuit natuurdoelen voor het gebied.
- DLG; secretaris van landinrichtingscommissie in projectgroep. Voor deelonderzoeken worden deskundigen betrokken.
- Stichting Amerdiep; in projectgroep procesbegeleider en wisselende vertegenwoordiging aanwezig. Op belangrijke momenten werd onderling overleg gevoerd. Zij zijn tevens een spreekbuis naar het gebied.
- Verder hebben in de projectgroep nog het waterbedrijf Groningen en als agendalid het Ministerie van LNV zitting gehad, deze partijen hadden een passieve rol.

De communicatie binnen de projectgroep was goed. Door een aantal partijen wordt de 'stilte' in 2007, na oplevering van het rapport 'Publiek-private samenwerking in het Amerdiep-gebied' van Aequator Groen en Ruimte, als ongewenst gezien. In deze periode is nauwelijks vooruitgang geboekt en is het contact enigszins verslapt.

3.3.2 Rol betrokken bestuurders

Vanaf het begin heeft regelmatige terugkoppeling vanuit de projectgroep Amerdiep naar de bestuurders plaatsgevonden. Bestuurders werden vooral geïnformeerd. Daarnaast zijn de verslagen met toelichting in het Overleg Orgaan Drentsche Aa geweest.

Pas toen financiële inzet van publieke partijen noodzakelijk werd (begin 2007) is er een intensiever bestuurlijk traject ingezet. Door de provinciale verkiezingen van maart 2007 is pas in het najaar van 2007 het project Amerdiep uitvoerig binnen de commissie landelijk gebied besproken. In deze commissie is besloten het Amerdiepproject voort te zetten met een duidelijke bestuurlijke verankering. In het eerste bestuurlijk overleg Amerdiep, november 2007, is door de bestuurders besloten om een goed bestuurlijk traject in te zetten waarin driemaandelijks een go/ no go moment voor het Amerdiep werd bepaald. Deze bestuurlijke overleggen zijn voorbereid door de (ambtelijk) projectgroep en vanuit de bestuurlijke overleggen kreeg deze groep keer op keer vragen mee om bepaalde onduidelijkheden verder te onderzoeken. In de bestuurlijke overleggen werd op een constructieve en realistische manier meegedacht. De rol van de bestuurders heeft in de procesgang een veranderende gradatie namelijk in eerste instantie kennisnemend, vervolgens (financieel) meesturend en tot slot actief beslissend.

Er was vanaf de start van de pilot Amerdiep breed bestuurlijk draagvlak voor de pilot. Het grote belang om de landbouw deelgenoot te maken van de ontwikkelingsdoelen van het gebied en om daarbij samen naar oplossingen te zoeken op het gebied van natuur, landschap, water en recreatie waren de belangrijkste redenen voor bestuurlijke ondersteuning. Uitgangspunt daarbij is steeds geweest om landbouw een blijvende functie in het gebied te laten houden. Ook is vanaf het begin het idee dat de uitwerking van dit concept (alleen bij redelijke prijs/ kwaliteitsverhouding) iets kan opleveren voor het gebied en de betrokken agrariërs een belangrijke reden geweest om als bestuurder betrokken te zijn.

Bestuurders waren enthousiast over het initiatief en vonden de uitwerking van de pilot Amerdiep zeker de moeite waard. Betrokkenheid van alle partijen (inclusief eindgebruikers) vonden bestuurders daarbij van groot belang. Om de vraag met de oplossingsrichtingen helder te krijgen voor alle partijen is het zeker van belang om vanaf het begin alle partijen bij het proces te betrekken. De emotie die door de betrokkenheid van alle partijen bij de uitwerking komt kijken, hoort bij deze pilot. Wel werd aangegeven dat de overlegstructuren soms wat door elkaar liepen, maar gezien de complexiteit van de pilot is dat wel gebruikelijk. Terugkijkend op het gehele proces worden wel vraagtekens gezet bij

het feit of het niet beter is om eerst een duidelijke koersbepaling door publieke partijen op te stellen en pas daarna private partijen (agrariërs/ grondgebruikers) erbij te betrekken.

Gedurende het bestuurlijke traject is het van belang om tijdig knopen door te hakken. In dit geval in het bijzonder over het wel of niet doorgaan van het project. Bij het bestuurlijke traject zou daarbij naast terugkoppeling over de voortgang ook meer moeten worden ingezet op sturing op zaken als tijd en financiën. Eerder in de pilot zouden randvoorwaarden voor de pilot bepaald moeten worden, met name ten aanzien van de financiën. Ook de inhoudelijke complexiteit ten aanzien van het onderwerp maakte het voor bestuurders soms lastig te overzien waar het nu feitelijk over ging. Stukken die uit de projectgroep in het bestuurlijk overleg werden ingebracht waren soms moeilijk te begrijpen.

3.4 Projectplanning

Het Amerdiepproject kende meerdere fases. Het project is gestart vanuit een ontwikkelfase. In deze fase geeft de provincie het gebied opdracht om de mogelijkheden te onderzoeken om natuur en marktgerichte landbouw met elkaar te verenigen of naast elkaar te laten voortbestaan. De studie 'Amerdiep, een ontwikkelmodel voor boeren en natuur!' laat zien dat er weldegelijk animo is voor inpassing van natuur naast en/of in verwevenheid met de landbouwkundige activiteiten. Op basis van de uitkomsten doen de 8 betrokken agrariërs een aanbod om publieke doelstellingen en opgaven te realiseren. Het project komt daarmee in de fase van acceptatie naar implementatie en wordt door de provincie aangegeven door te gaan met verdere uitwerking van dit aanbod. Als de eerste inrichtingschetsen op tafel komen ontstaat een situatie waarin de publieke partijen behoefte krijgen aan vraagarticulatie. Vanaf dit moment start voor de publieke partijen de concretisering van doelen en opgaven voor het Amerdiepgebied. Het project zit inmiddels in de implementatiefase waarin vanuit uiteenlopende belangen/ doelen wordt gewerkt aan een gemeenschappelijke visie en bijbehorende inrichting van het Amerdiep. Daarbij wordt gekeken naar de mogelijkheid die bestaand instrumentarium biedt. Echter pas in deze fase worden bestuurders meer nadrukkelijk bij het project betrokken. Driemaandelijks vinden bestuurlijke overleggen plaats waarin wordt besloten wel of niet door te gaan met het Amerdiepproject.

Terugkijkend op het proces wordt duidelijk dat vanaf het begin van het Amerdiepproject de provincie veel verantwoordelijkheden in het gebied heeft gelegd. Vanaf het begin zijn wel alle belanghebbende partijen betrokken, echter een duidelijke trekker van het project ontbrak en verschilde per fase. Bestuurlijke betrokkenheid krijgt pas in de implementatiefase een definitieve vorm. Gedurende het gehele proces heeft er wel bij de diverse partijen bestuurlijk terugkoppeling plaatsgevonden.

3.4.1 Externe Communicatie

In 2001 zijn alle grondgebruikers in het Amerdiep uitgenodigd voor een bijeenkomst waarin het concept 'Boeren voor Natuur' is toegelicht. Uit deze bijeenkomst is een groep van 8 agrariërs ontstaan die wel verder wilde kijken naar de verschillende mogelijkheden. Qua externe communicatie is vanaf dat moment onduidelijk op welke manier en met welke frequentie het gebied is geïnformeerd. Een communicatieplan waarin dit is aangegeven ontbrak. Initiatief voor het opstellen van dit plan is door de provincie bij de 8 agrariërs (later Stichting Amerdiep) neergelegd. Voor het verkrijgen van draagvlak in het gebied werd de stichting Amerdiep namelijk als de sleutelorganisatie gezien. Tijdens een informatiebijeenkomst en keukentafelgesprekken in april 2008, de eerste openbare communicatie na de bijeenkomst in 2001, bleek dat er in het gebied bij de overige grondgebruikers buiten de 8 nauwe-

lijks draagvlak bestond voor de beoogde plannen. Door de publieke partijen werden op basis van deze uitkomst grote vraagtekens geplaatst bij de manier waarop het concept door de stichting in de loop der jaren onder de aandacht is gebracht.

4 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

4.1 Tevredenheid over proces en eindresultaat

Betrokken partijen zijn niet tevreden over het eindresultaat en het proces verliep stroperig (veel en te lang gepraat). Het kader van waaruit gewerkt werd, was nog volop in beweging en vooraf ook onvoldoende bepaald. Daarnaast is het zorgwekkend dat de agrariërs, die eerst met enthousiasme begonnen, aan het eind van het proces afgehaakt zijn. Het lijkt erop dat het enthousiasme onvoldoende gekoesterd en vergroot is. Vooralsnog heeft het project geen direct resultaat opgeleverd: doel was immers het gebied herinrichten gebaseerd op publiek/ private samenwerking. Toch zijn de betrokken partijen mening dat het concept dat in het Amerdiep ontwikkeld is zeker kansrijk en toepasbaar is.

4.2 Conclusies

Het uiteindelijke besluit tot NO GO geeft de indruk van (te) weinig slagkracht in het project en het gevoerde proces. Bij het ontwikkelen van een nieuw concept is het belangrijk de betrokken partijen tijd te gunnen om naar het concept toe te groeien en het eigen te maken. Er kunnen enkele opmerkingen geplaatst worden bij de totale procesgang, namelijk;

- Belangrijk uitgangspunt in het project was dat grondeigenaren/-gebruikers en overheden gezamenlijk aan een nieuw gebiedsconcept werken.
- Door de lange doorlooptijd (8 jaar) zijn gedurende het proces doelstellingen veranderd en hebben economische omstandigheden grip gekregen op het proces.
- Er was geen procesplanning aanwezig, hierdoor was onvoldoende duidelijk welke informatie/tussenproducten op welk moment noodzakelijk waren. Er was geen duidelijke trekker van het proces. Het was onduidelijk wie verantwoordelijk was voor de voortgang en daarbij werden geen duidelijke tijdsafspraken gemaakt. Pas in het laatste jaar (door het instellen van bestuurlijke NO GO momenten) werd de procesgang beter bewaakt.
- De communicatie met het gehele Amerdiep gebied is in handen gelegd van de private partner, hierdoor was niet duidelijk op welke manier en of er gecommuniceerd werd met grondgebruikers/-eigenaren buiten de club van 8 boeren.
- Er lijkt onvoldoende aandacht te zijn geweest voor het managen van verwachtingen en het duidelijke uiten van verwachtingen en inzet van de eigen organisatie.
- Er lijkt ook onvoldoende aandacht te zijn geweest voor het behouden/vergroten van het enthousiasme bij de partijen (m.n. de agrariërs).
- Integrale gebiedsontwikkeling op basis van vrijwilligheid en een dienstensystematiek is binnen bestaande kaders (geldend beleid, bestaand instrumentarium, huidige financiële structuur) in Drenthe niet te realiseren. Wil men hier meer uithalen zal gezocht moeten worden buiten de bestaande kaders. Hier is bestuurlijk lef en overtuiging van nut en noodzaak voor een integrale uitwerking voor nodig.
- De financiële uitwerking bevat conjunctuurgevoelige posten, grondprijs, vergoeding voor inkomstenderving. Tijdens het besluitvormingstraject waren deze kosten erg hoog. Daarnaast worden beheerkosten inzichtelijk gemaakt die in gangbare projecten (natuurontwikkeling, waterberging) over het algemeen buiten de begroting vallen en daardoor moeilijk te plaatsen waren.

- Doordat het nieuwe concept onvoldoende aansluit bij gangbare gebiedsuitwerkingen valt het begrip 'value for money' moeilijk te kwantificeren. Wanneer een vergelijkbare uitwerking binnen EHS begrenzing was voorgesteld waren de conclusies wellicht anders geweest.
- De 'sense of urgency' voor het Amerdiepproject was bij aanvang van het Amerdiep project onvoldoende aanwezig of duidelijk vastgesteld. De sense of urgency, voor zover aanwezig, is in ieder geval niet duidelijk geformuleerd in relatie tot de verwachtingen bij de verschillende partijen. Door het verschuiven van doelen en verandering van de economische situatie in de landbouw werd de noodzaak voor het project in het Amerdiep steeds onduidelijker en minder noodzakelijk. Bij gebiedsontwikkeling is het belangrijk dat iedere partij die meedoet de noodzaak van de opgave voelt en dit tegelijkertijd als een kans ziet. Het voortbestaan van dit gevoel van urgentie is echter geen vanzelfsprekende zaak, dit moet voortdurend onderkend worden door alle betrokken partijen. Zo kunnen andere randvoorwaarden aan een project worden toegevoegd, hetzij van publieke hetzij van private zijde. Hierdoor kan het aanvankelijk aanwezige gevoel van urgentie bij de betrokken partijen afnemen, tot een moment dat één of meer partijen stilzwijgend of openbaar afhaken, wat in het Amerdiepproces ook gebeurd is.
- Door de lange looptijd, zonder duidelijke afbakening per fase zijn er gedurende het proces stappen gezet die nog niet gezet hadden hoeven worden zoals mogelijkheden voor fondsvorming, bedrijfsmatige uitwerkingen en zijn er aan de andere kant dingen blijven liggen met hogere prioriteit zoals gevolgen van vernatting, welke concrete opgave ligt er.

4.3 Succes- en faalfactoren

Tijdens de diepte-interviews is aan de betrokkenen gevraagd enkele succes- en faalfactoren te benoemen. Succesfactoren laten zien wat een proces als dit kan opleveren. De faalfactoren geven enig inzicht in de gemiste kansen en waarom het proces uiteindelijk is gestaakt. Daarnaast zijn er nog externe factoren die het proces hebben beïnvloed.

Succesfactoren

- Vernatting van landbouwgronden voor natuur-, landschaps- en waterdoelen werd bespreekbaar.
- Koppeling van doelen als gezamenlijk uitgangspunt voor het gebiedsproces. (kansen voor koppeling gezamenlijke doelen aan individuele verwachtingen)
- Initiatief kwam van onderaf (acht agrariërs) die enthousiast waren (en enthousiasme is erg moeilijk te maken dus als het er is, is er een goede start).
- Partijen konden elkaar, elk vanuit het eigen belang, vinden wat een integrale en op het gebied toegesneden aanpak mogelijk maakte.
- Het contact (ambtelijk in ieder geval) was laagdrempelig.
- De ontwikkeling van het gebied als geheel staat centraal.

Faalfactoren

- Geen duidelijke doelen, (tussen)producten, rollen, planning, communicatie vooraf afgesproken.
- Er is vooral gekeken naar bestaande instrumenten, deze en ook mogelijke nieuwe zijn sectoraal getoetst.
- Proces te lang met onzekerheden zonder concrete gebiedinventarisatie van de doelen.
- Trekkers- of initiatiefrol heeft te lang 'gezwabberd'. Welke opdracht en wie is opdrachtgever lijken onvoldoende helder te zijn geweest (en zijn mogelijk in de loop van het project veranderd)
- Ontbreken van een duidelijke bestuurlijke trekker.

- Te weinig geld om doelen te realiseren.

Externe factoren

- Wisselende economische omstandigheden hebben invloed op bepaalde begrotingsposten gehad.
- Afnemend draagvlak in de streek.

4.4 Leerpunten

In het gevoerde proces zijn veel ervaringen opgedaan met een integrale gebiedsaanpak, waarbij uiteindelijk private partijen een groenblauwe opgave voor haar rekening moest nemen. De leerpunten liggen vooral op het procesmatige vlak, daarnaast kunnen ook enkele inhoudelijke punten worden genoemd:

Proces

- Snellere omslag van theoretisch denken (modellen van Alterra) naar concrete gebiedsinvulling.
- Vroegtijdig zeker stellen van duur van het proces, voldoende evaluatiemomenten inbouwen.
- Afbakening van het project in de gaten houden.
- Projectmatig werken met duidelijke deelresultaten, niet in de minste plaats zodat iedereen weet wat ze kunnen verwachten. Hierbij is het van belang duidelijke prioriteiten te stellen en de uitvoering te plannen.
- Zoek een bestuurlijke trekker (opdrachtgever) die 100% achter het project staat (ambtelijk kun je veel doen, maar je moet bestuurders mee hebben om je plannen te kunnen realiseren/ financieren). Maak een bestuursopdracht!
- Beantwoord voorafgaand aan het opstarten van een dergelijk initiatief de vraag waarom overheden / bestuurders deze plek zo waardevol vinden en waarom we daar willen investeren.
- Nieuwe ontwikkelingen vragen tijd, duidelijkheid hierover naar de streek is van groot belang om draagvlak te creëren en te houden.

Inhoudelijk

- Gebiedsontwikkeling is financieel niet haalbaar met alleen schadecompensatie. Er zijn voor gebieden nieuwe economische dragers noodzakelijk (rood, groen of blauw).
- De economische omstandigheden kunnen variëren en een doorslaggevende factor zijn bij de realisatie.

4.5 Aanbevelingen

Wanneer met afstand gekeken wordt naar het gevoerde Amerdiep proces is er procesmatig een aantal risico's te benoemen. In toekomstige processen kunnen deze worden voorkomen of eerder wordenesignaleerd. Op deze plaats worden een aantal uitgangspunten benoemd die van belang zijn bij een integrale aanpak in toekomstige projecten.

- Vertrek met een duidelijke (bestuurlijk afgetikte) opdracht van een (1) duidelijke opdrachtgever. Als er zich wijzigingen voordoen in de loop van het traject moet dit op dezelfde wijze worden afgetikt (opdrachtgever, i.o.m. bestuurlijk overleg). Geef voldoende aandacht aan besluitvorming (geld voor proces maar ook voor uitvoering is daarin overigens een erg belangrijk punt: meebetalen is immers draagvlak).

- Overheden moeten zich niet laten verrassen door particulier initiatief; spreek als overheid uit dat het belangrijk is dat er buiten EHS meer natuur wordt ontwikkeld los van kaders en ga op zoek naar nieuwe instrumenten. Om gericht aan de ontwikkeling van groene diensten te kunnen werken dient inzichtelijk te zijn wat (publieke) vragers willen en wat er in een bepaalde streek vanuit bestaand beleid mogelijk is, kortom werken vanuit vraagsturing. Om de publieke vraag naar groene diensten helder te maken zijn op basis van bestaand beleid de beleidsopgaven voor een duidelijk afgebakend gebied, het Amerdiep, geconcretiseerd. Deze fase kan het best alleen met publieke partijen doorlopen worden. Na beleidsconcretisering is het vervolgens belangrijk dat inzichtelijk gemaakt wordt welke, waar en hoeveel groene diensten worden gevraagd om de (beleids-)opgaven in het gebied te realiseren. In deze fase wordt nadrukkelijk het draagvlak in de streek voor de verschillende diensten meegenomen en kan een proces met private partijen ingezet worden. Terugkijkend op het proces in het Amerdiep is duidelijk dat het proces in dit gebied echter vanuit aanbodsturing is gestart.
- Het is van belang om binnen een projectgroep inzicht te hebben in elkaars interne processen. Waar lopen vertegenwoordigers van de projectgroep binnen hun eigen organisatie tegenaan en op welke manier kunnen anderen daar bij helpen?
- Ontwikkel vooruitlopend op nieuw beleid vast methodieken om doelstellingen te realiseren. Het voeren van een gebiedsproces en tegelijkertijd het ontwikkelen van vergoedingssystematieken en vergoedingsgrondslagen vraagt om een lange adem.
- Waarborg als publieke partijen dat opgedane kennis over gebiedsontwikkeling niet verloren gaat. Het is van groot belang dat de ontwikkelde kennis in de pilot Amerdiep niet verloren gaat.
- Belangrijk bij projecten als het Amerdiep is dat voor de start van het proces een goede planning wordt gemaakt en er kaders worden gesteld. Pas dan kunnen heikele punten aan de orde komen en kan naar oplossingsrichtingen worden gewerkt.
- Procesmanagement en een duidelijk afgestemde planning zijn cruciaal in projecten als het Amerdiep. Het is daarbij van groot belang dat per fase kritisch wordt gekeken naar de beste aansturing. Dit vraagt naast een goede en onafhankelijke project-/, procesbegeleider ook om bestuurlijk betrokkenheid.

