

Hoe voorkom je conflicten bij complexe gebiedsprocessen, en als ze er zijn - hoe los je ze op? Twee seminars over omgaan met conflicten in het waterbeheer.

Verslag voor de Stichting Mediation MRO (SMMRO), PCD van de Stichting en voor de Mediation federatie Nederland (MfN).

Aanleiding

In de watersector is er m.b.t. omgevingsmanagement vaak sprake van complexe processen met een RO-component. Inzichten vanuit mediation en ervaringen hiermee in de RO, kunnen helpen om deze processen efficiënter en effectiever te laten verlopen, waardoor deze complexe processen sneller, in een goede verstandhouding en daarmee goedkoper gerealiseerd kunnen worden. In overleg met MfN is in 2014 besloten de bekendheid van mediation bij waterschappen te vergroten, en daarbij gebruik te maken van een subsidie ter bevordering van mediation door het Ministerie van Justitie en Veiligheid.

Twee seminars in Zuid- en Noord-Nederland

Op 7 en 9 september 2015 bogen in totaal ruim 70 waterbeheerders en mediators uit Zuid- en Noord-Nederland zich over het vraagstuk hoe om te gaan met (dreigende) conflicten bij complexe gebiedsprocessen. Beide bijeenkomsten waren georganiseerd door Stichting Mediation MRO en KNW samen met financiële steun vanuit MfN op 7 september (Zuid-Nederland bij Waterschap Aa en Maas) en 9 september (Noord-Nederland bij Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier). Voor beide bijeenkomsten waren 3 PE punten voor MfN-registermediators beschikbaar. De twee seminars hadden als doel het vergroten van bewustwording bij waterschappers en mediators. Ze waren gericht op beginnende en gevorderde mediators, overheidsmediators, mediators gespecialiseerd in overheid en omgevingsvraagstukken, bestuurders en managers bij o.a. waterschappen, gemeenten, LTO.

Geformuleerde leerdoelen betroffen het verdiepen en verbreden van mediationvaardigheden, door ervaringen te delen over oplossen en voorkomen van conflicten in gebiedsprocessen met grote complexiteit aan partijen, belangen en ambities bij gebiedsprocessen, en zo

- Watersector kennis laten nemen van inzichten vanuit mediation en hoe deze in relevante cases succesvol toe te passen.
- Mediators kennis laten nemen van inzichten uit watersector over verschillende vormen van conflictoplossing en zo beter zicht krijgen op vragen vanuit de watersector voor voorkomen en oplossen conflicten voor een beter resultaat en een duurzame relatie in de leefomgeving.

Tijdens de seminars werd eerst een algemene intro gegeven over mediation in de leefomgeving en de Stichting Mediation MRO. Vervolgens werden 4 verschillende cases plenair toegelicht in de vorm van een pitch. Daarna gingen de deelnemers in deelgroepen uiteenging om per casus uit te werken wat er speelde, hoe het is aangepakt, welke rol mediation had of had kunnen hebben. In totaal zijn acht cases besproken. Tijdens beide sessies gaven de deelnemers aan dat dergelijke regionale vraagstukken duidelijk maakten wat er allemaal bij komt kijken en welke meerwaarde mediation heeft gehad / zou kunnen hebben.

Veranderingen in het waterbeheer raken al gauw een flink gebied (zowel fysiek als inhoudelijk), met allerlei belangen en belanghebbenden. Lang niet iedereen is zomaar blij met die veranderingen.

Belangen afwegen en er al dan niet aan tegemoet komen in zo'n complex gebiedsproces kan makkelijk leiden tot gespannen verhoudingen, of juridische procedures. In zo'n geval kan soms door mediation een oplossing bereikt worden. Mediators Carleen Mesters (Stichting Mediation MRO) en Tini Tuijp (Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier) leggen op respectievelijk 7 en 9 september uit dat het kenmerk van mediation is dat de oplossing door de partijen zelf wordt gekozen onder professionele begeleiding van een onafhankelijke mediator. Het is geen bindende afspraak van een rechter of arbiter. Zo mogelijk worden juridische procedures tijdens het mediationtraject opgeschort. Vertrouwen en betrouwbaarheid zijn belangrijke elementen in het proces en het vinden van de juiste balans tussen geheimhouding en openbaarheid kan lastig zijn.

Het gaat in het waterbeheer eigenlijk altijd om een algemeen belang versus individuele belangen. Zoals bijvoorbeeld: een dijkversterking die gepaard zou moeten gaan met de (traditionele) kap van een groot aantal bomen betekende het einde van een dialoog en massale weerstand van bewoners. Een nieuwe start met open agenda leidde jaren later tot een bevredigend resultaat voor alle partijen. Of het realiseren van een ecologische zone en waterberging langs het riviertje de Aa in Sint Michelsgestel of in Veghel. Dat raakt eigenaren die grond moeten afstaan. Maar in Veghel lijkt het zelfs helemaal geen probleem, er bleken juist kansen om met het water in het stadshart een aantrekkelijk stukje leefomgeving te maken.

Ook bij drinkwaterwinning heb je complexe gebiedsprocessen bij het voorkomen van diffuse verontreiniging. Hoe krijg je in Brabant een gemeente en bedrijven zo ver dat ze méér doen dan wettelijk verplicht is? Toch is het bij 350 agrariërs en 15 gemeenten al gelukt om afspraken te maken. Waterbedrijf Dunea heeft er bij het project Afgedamde Maas nog een probleem bij: waarom zouden bedrijven in de Bommelerwaard extra kosten maken voor het drinkwater van de bewoners van Den Haag? Maar het blijkt dat vooruitlopen op, in de toekomst toch strengere, regelgeving ook economisch best interessant is voor bedrijven.

Het waren stuk voor stuk interessante vraagstukken met vele, deels tegengestelde, belangen. Lang niet in alle gevallen is daadwerkelijk mediation toegepast om tot oplossingen te komen. Mediation is ook niet altijd de juiste weg. In de inleidende key-note vertelde Ernest de Groot, DB-lid van waterschap Aa en Maas, dat ook instrumenten als juridische procedures of arbitrage (vooral bij financiële geschillen) niet geschuwd moeten worden. Bij alle gebiedsprocessen die op tafel kwamen was een ding duidelijk: goed overleg en opbouwen van vertrouwen zijn zaken die vooral tijd nodig hebben, veel tijd zelfs.

Inzichten en lessen uit de acht cases:

- Intern in de organisatie de juiste balans vinden tussen juridische deskundigheid en de menselijke maat, en uiteraard de mandaatkwestie goed regelen
- Mandaat en omgaan met achterbannen kunnen lastige punten zijn als gevolg van de organisatiestructuur van partijen of grote groepen belanghebbenden (bv bewoners)
- Maak samen een nieuw verhaal dat bestuurders uit kunnen leggen aan hun achterbannen
- Wees flexibel rond vertrouwen/wantrouwen, laat vertrouwen groeien, heel veel koffie drinken aan keukentafels en bij veldbezoeken
- Maak emoties bespreekbaar en loop er niet voor weg, ga na wat er allemaal speelt door belanghebbenden op te zoeken

- Als je in gesprek moet met heel veel mensen (250 particulieren en een vereniging met 500 leden): verdiep je in je gesprekspartners en organiseer gezamenlijke bijeenkomsten; wees bedacht op het gebruik van / de rol van de media
- Kweek sensitiviteit voor het vinden van de juiste balans tussen top-down en bottom-up
- Maak van het project een proces door overlegstructuur overboord te gooien, scheid projectstappen van processtappen
- Scheid politiek/bestuurlijk van technische discussies en de daarbij behorende belangen
- Mediator met inhoudelijke kennis heeft gezag en geniet vertrouwen, en kan meer zaken inbrengen dan een partij kan, ook kan het zinvol zijn een onafhankelijke joint fact finding plaats te laten vinden

12 november 2015

Carleen Mesters

Ebel Smidt

Reinout Koning

Hans Bekkers

NB: Bovenstaand is in kortere vorm als impressie van Eilard Jacobs: Mediation, helpt dat?" gepubliceerd in het vakblad van de watersector (H2O 2015-10]