

NOTITIE

Onderwerp	Stakeholderanalyse
Project	Haalbaarheidsstudie Slot Loevestein
Opdrachtgever	Museum Slot Loevestein
Projectcode	117528
Status	Definitief
Datum	27 mei 2020
Referentie	117528/20-008.197
Auteur(s)	mevrouw ir. J.M. van der Vegte

Gecontroleerd door	mevrouw M.J. Janssen MSc
Goedgekeurd door	mevrouw M.J. Janssen MSc
Paraaf	

MJJ

Bijlage(n)

-

Aan
Kopie

Museum Slot Loevestein

Misty Zonneveld, Ed Dumrese

-

1 STAKEHOLDERANALYSE

1.1 Inleiding

De stakeholderanalyse heeft als doel de externe stakeholders van het project in kaart te brengen (paragraaf 1.2) en zowel hun betrokkenheid, als (verwachte) houding tegenover het project in beeld te brengen (paragraaf 1.3). Deze informatie kan als basis gebruikt worden voor het opzetten van een communicatiestrategie. In paragraaf 1.4 worden de belangrijkste conclusies van de stakeholderanalyse besproken en worden aanbevelingen gedaan hoe hier in de relatie met stakeholders mee om kan worden gegaan.

1.2 Stakeholderidentificatie

In deze paragraaf wordt een korte beschrijving gegeven van de belangen van alle geïdentificeerde externe stakeholders en de invloed die zij uitoefenen. De 'stakeholder input formulieren' die door de actief betrokken stakeholders zijn ingevuld liggen hieraan ten grondslag. Grofweg kunnen de stakeholders opgedeeld worden in zes categorieën:

- 1 actieve planvormgevers;

- 2 overheden en samenwerkingsverbanden;
- 3 buren, bezoekers en belangenpartijen;
- 4 vervoerders;
- 5 overige gebiedsbeheerders;
- 6 overige toeristische partners.

1.2.2 Actieve planvormgevers

Staatsbosbeheer

Staatsbosbeheer beschermt en ontwikkelt het kenmerkende groene erfgoed van Nederland. Ze is erop gericht dat huidige en toekomstige generaties de vele belangrijke waarden van natuur kunnen beleven, in balans met een duurzame benutting van de gebieden. In dit project is Staatsbosbeheer een van de grondeigenaren en eigenaar van batterij onder Brakel (en batterij onder Poederoijen).

Belang

Staatsbosbeheer staat in eerste instantie positief tegenover ontwikkelingen die natuur en cultuurhistorische waarden zichtbaar en beter beleefbaar te maken. Ook denkt zij graag mee over zowel de ontwikkelingsplannen als de uitbating en financiering. Verder vindt Staatsbosbeheer het, met name in het buitendijkse deel, belangrijk dat het landschap continu is en doorloopt. Bovendien ziet zij voordelen in ontwikkelingen die de positief effect hebben op de beleving van zichtlijnen in heel Munnikenland, zoals een entreegebouw dat het zicht aan de fabriek Feedvalid onttrekt. De organisatie stelt zich kritisch op ten opzichte van (grote) buitendijkse bebouwing en werkzaamheden die mogelijk de archeologische waarden in het gebied aantasten. Uit andere projecten in de omgeving is de ervaring dat Staatsbosbeheer in het begin stadium van projecten veel ruimte geeft maar later vaak toch een redelijk conservatieve/conserverende houding aan neemt.

Invloed

Vanwege haar grondpositie en eigenaarschap van de batterijen Brakel en Poederoijen heeft Staatsbosbeheer grote invloed op de ontwikkelingsplannen. Staatsbosbeheer ziet verschillende mogelijke rollen voor zichzelf, van actieve, (kritische) meedenker tot financier, klant, of exploitant (van eventuele recreatie bij batterij van Brakel). Uit eerdere projecten in de omgeving blijkt het soms lastig te zijn het juiste aanspreekpunt met de juiste invloed binnen de organisatie te vinden.

NLDelta

NLDelta is een samenwerkingsprogramma tussen overheden, organisaties en bewoners dat staat voor de ontwikkeling van natuur, economie en leefbaarheid in het deltagebied dat strekt van Loevestein tot voorbij de Haringvlietdam. Het NLDelta gebied bestaat uit onderling verbonden natuurgebieden die één uniek ecosysteem vormen met daarin verscheidene cultuurhistorische iconen, zoals Slot Loevestein. Het programma zet zich in voor projecten die leiden tot robuuste oer-Hollandse deltanatuur, goede recreatieve voorzieningen, efficiënte vervoersverbindingen en stimulering van toerisme. Eind dit 2020 vraagt NLDelta de status van nationaal park aan.

Belang

NLDelta wil het verhaal van de Nieuwe Hollandse Waterlinie vertellen. Zij beschouwt Slot Loevestein, als cultuurhistorisch icoon, en het Munnikenland, Natura 2000-gebied, samen als oostelijke entreepoort van het op te richten Nationaal Park NLDelta. Het programma juicht toe dat Slot Loevestein en het Munnikenland in de plannen meer verbonden zullen zijn. Met name doordat hun beide functies en contrasten kenmerkend zijn voor de NLDelta: natuur en cultuurhistorie, de waterrijke omgeving door mensen naar hun hand gezet. Een belangrijke onderliggende drijfveer van NLDelta is dat een groeiende waarde van en belangstelling voor dit deel van het gebied positief afstraalt op de rest van het gebied en de andere samenwerkingspartners.

Invloed

NLDelta ziet in dat beide partijen belang hebben bij het NLDelta programma dat zorgt voor (internationale) exposure. Vanuit deze positie heeft het programma enige invloed op de projectplannen. Zij ziet voor zichzelf

daarom een rol als adviseur en verbinder en heeft vanuit die rol ook al meerdere kansen aangedragen. Daarnaast wordt NLDelta als mogelijke subsidie partner beschouwd.

Gemeente Zaltbommel

Munnikenland en Slot Loevestein bevinden zich in de gemeente Zaltbommel. De gemeente is vanuit de meerdere afdelingen bij de ontwikkeling betrokken, om alle aspecten: water, natuur landschap, bedrijven en toerisme ogenschouw te nemen.

Belang

Voorstander van (recreatieve) ontwikkeling van Munnikenland en Slot Loevestein, maar wel met zorg voor natuur en landschap. Vanuit natuur en landschap hecht de gemeente er waarde aan dat de ontwikkelingen weinig (financiële) inspanning vragen en er geen belemmeringen zijn vanuit wetgeving. Vanuit toerisme is alles bespreekbaar als het maar gebeurt met een rendabel bedrijfsplan en op basis van draagvlak en samenwerking. Weinig weerstand op de plannen vanuit de lokale bevolking is daarbij van groot belang. Verder is de gemeente beheerder van de wegen en fietspaden in het gebied.

Invloed

De gemeente heeft uiteraard invloed op de ontwikkelingen vanuit haar rol als beleidstoetser. Ook ziet zij zich als facilitator en mogelijke medefinancierder samen met andere partijen als Staatsbosbeheer en de provincie Gelderland. Binnen het Pact van Loevestein treedt de gemeente op als ambassadeur voor de onderzochte gebiedsontwikkelingen. Vanuit toerisme ziet de gemeente zich ook graag als sparringpartner en aanjager.

Gemeente Gorinchem

De gemeente Gorinchem is voorzitter in de Vestingsdriehoek. Ze is een samenwerkingspartner met een interessante agenda.

Belang

De gemeente Gorinchem heeft belang bij toeristisch bezoek aan Gorinchem en de Vestingsdriehoek regio. Een goed functionerend Slot Loevestein is daarbij belangrijk als regionaal toeristisch product. De gemeente staat positief tegenover ontwikkelingen die een impuls geven aan het (dag)bezoek van de regio en die bijdragen aan de economische versterking (zelfstandigheid) van Slot Loevestein. Zij denkt hierbij bijvoorbeeld aan gezamenlijke arrangementontwikkeling en marketing met betrekking tot het slot en de regio. De gemeente werkt ernaartoe dat Gorinchem de toeristische toegangspoort is tot het gebied. Ontwikkelingen die deze positie in gevaar zullen niet op support van de gemeente Gorinchem kunnen rekenen. De gemeente vindt het belangrijk dat de veerverbindingen van Riveer in stand worden gehouden. Ontwikkelingen van voorzieningen voor de riviercruisevaart kunnen in lijn hiermee dan ook op weerstand rekenen.

Invloed

De gemeente Gorinchem is een belangrijke partner als het gaat om samenwerking op bovenregionaal niveau. Ze hebben goede relaties binnen Het Nieuwe Hollandse Waterlinie project, Pact van Loevestein en NLDelta. Ook wordt zij gezien als mogelijke subsidiepartner.

Waterschap Rivierenland

Het waterschap Rivierenland geeft advies over waterkeringen en watersystemen. Ook toetst zij of de plannen voldoen aan de wettelijke kaders en regelgeving op het gebied van water.

Belang

Het grootste belang van waterschap Rivierenland is de waterveiligheid van de Bommelerwaard. De ontwikkelingen mogen geen negatieve gevolgen hebben op de veiligheid van de dijk en het watersysteem. Verder is het is het waterschap beheerder van de Wakkere Dijk.

Invloed

Het waterschap heeft in de voorgestelde ontwikkelingen een adviserende en toetsende rol en is actief bij het ontwerp betrokken.

1.2.3 Overheden en samenwerkingsverbanden

Rijkswaterstaat (RWS)

Rijkswaterstaat is het bevoegd gezag met betrekking tot de waterkeringen en het buitendijks gebied. De afgelopen jaren is het Munnikeland aangepast om ruimte te creëren voor de Waal.

Belang

Het hoofdbelang van Rijkswaterstaat is weg- en waterveiligheid. Ontwikkelingen die hier afbreuk aan doen kunnen daarom op weerstand rekenen. Ook heeft de organisatie belang bij zaken die het beheer beïnvloeden. Rijkswaterstaat Oost Nederland is beheerder van de Waal en zijn uiterwaarden, Rijkswaterstaat Zuid Nederland West draagt zorg voor de Afgedamde Maas.

Invloed

Voor veel van de besproken ontwikkelingen is goedkeuring van Rijkswaterstaat nodig, zoals de aanleg van een nieuwe entree, steigerplannen voor de riviercruise en eventuele bewegwijzering.

Provincie Gelderland

De provincie Gelderland is op dit moment aangehaakt via de programmamanager van de Nieuwe Hollandse Waterlinie. De gebiedsontwikkeling raakt aan drie afdelingen Natuur & Landschap, Toerisme en Cultuur. Het is belangrijk om te kijken hoe Slot Loevestein met haar plannen voor de doorontwikkeling van het Munnikenland aan kan sluiten bij het provinciaal beleid om aanspraak te kunnen maken op subsidies. Aan de andere kant is nauw contact met de afdelingen Toerisme en Cultuur van groot belang voor het traject na de gebiedsontwikkeling.

Belang

De provincie Gelderland heeft belang bij een sterke regionale economie en een gezond leefklimaat voor mens en natuur. Praktisch houdt dit in ieder geval in dat zij erop toeziet dat ontwikkelingen voldoen aan de huidige provinciale beleidskaders. Daar waar de meerwaarde overlapt met de doelstellingen van de provincie kan zij mogelijk ook (financiële) ondersteuning bieden.

Invloed

Op dit moment is de provincie betrokken bij de plannen, maar is hun houding (nog) niet heel actief. Zij kan plannen tegenhouden, of juist een boost geven in haar rol als beleidsmaker, toezichthouder of subsidieverlener.

Het Pact van Loevestein

Binnen het Pact van Loevestein wordt samen gewerkt aan behoud en ontwikkeling van de Nieuwe Hollandse Waterlinie. Het pact is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Culemborg, Lingewaard, Vijfheerenlanden, Zaltbommel, Gorinchem, Tiel, Altena, West Betuwe, de grote eigenaren Staatsbosbeheer en Brabants Landschap, waterschap Rivierenland en de provincies Noord-Brabant en Gelderland.

Belang

Het pact zet zich in om (voor 2023) een aantal doelen te realiseren, waar de nieuwe ontwikkelingen aan bij zouden kunnen dragen. Deze doelen zijn:

- toename van de bekendheid en beleefbaarheid van de Nieuwe Hollandse Waterlinie als werelderfgoed voor bezoekers – van lokaal tot internationaal;
- dat de planologische bescherming op orde en Omgevingswet-proof is;
- dat het 'waterverhaal' van de linie uitgewerkt en verteld wordt, in het bijzonder aan kinderen van de basisschool;
- dat er nieuwe ideeën en aanpakken zijn uitgedacht en ontwikkeld die een duurzaam gebruik van de waterlinie ondersteunen;
- dat het bestaande waterlinienetwerk breder is geworden en partnerschappen zijn ontstaan waarin overheden, ondernemers, vrijwilligers, eigenaren, beheerders e.a. samen werken.

Invloed

Het Pact van Loevestein is een interessante subsidiepartij die belang kan hebben bij de doorontwikkeling van Munnikenland en Loevestein als onderdeel van de Nieuwe Hollandse Waterlinie.

FruitDelta rivierenland/ Regio rivierenland

Regio Rivierenland is het samenwerkingsverband van acht gemeenten: Buren, Culemborg, Maasdriel, Neder-Betuwe, Tiel, West Betuwe, West Maas en Waal en Zaltbommel. Regio Rivierenland is het overheidsonderdeel van FruitDelta Rivierenland, een overkoepelende samenwerking tussen overheid, ondernemers, onderwijs/onderzoek, organisaties en ondernemende inwoners.

Belang

Rivierenland heeft als doel om de economische speerpunten Agribusiness, Economie & Logistiek en Recreatie & Toerisme te stimuleren en te versterken.

Invloed

Vanuit Fruit Delta Rivierenland is mogelijk subsidie beschikbaar vanuit het regionaal investeringsfonds wanneer het plan bijdraagt aan de economische speerpunten.

Gemeente Altena

Gemeente Altena maakt als nieuwe buurgemeente gelegen aan de westzijde van de Afgedamde Maas onderdeel uit van de Vestingdriehoek.

Belang

Gemeente Altena heeft financieel belang bij de toeristische aantrekkingskracht van Slot Loevestein en het Munnikenland. Zij wenst dan ook geïnformeerd te worden over de ontwikkelingen. Hoewel de gemeente Zaltbommel de gemeente Altena als mogelijke subsidiepartner ziet, heeft de gemeente Altena aangegeven dat het uitwerken van hun eigen projecten op het gebied van recreatie en toerisme prioriteit hebben.

Invloed:

De gemeente Altena is geen bevoegd gezag. Zij geeft aan graag alleen geïnformeerd te worden van de plannen en daarmee niet actief bij de ontwikkeling betrokken te zijn.

Gemeente West-Betuwe

Gemeente binnen de Vestingdriehoek en lid Pact van Loevestein, zij is momenteel niet actief betrokken bij de ontwikkelingen rond Slot Loevestein en het Munnikeland.

1.2.4 Buren, bezoekers en belangenpartijen

Directe burenen

De bedrijfsterreinen van de Northern Petroleum en de veevoederfabriek Feedvalid grenzen aan het project gebied. Ook zijn er enkele boerderijen aan de Van Heemstraweg en Prinkweg, ten oosten van het plangebied.

Belang

Voor de bedrijven is het van belang dat zij ongestoord en veilig hun bedrijfsvoering kunnen voortzetten zowel tijdens de aanlegfase als tijdens de ingebruikname van de ontwikkelingen. Een belangrijk onderdeel hiervan is logistiek. Ook de burenen hebben belang bij vrije toegang tot hun woningen en beperkte overlast.

Invloed

Eenzijds zijn er wettelijke kaders die de directe burenen beschermen tegen (buitensporige) overlast. Anderzijds hebben de directe burenen invloed op initiatieven die raken aan de grenzen van hun grondgebied. Verder is hun invloed op de exacte plannen niet dwingend.

Lokale bevolking en dorpsraden

Bewoners van de plaatsten nabij Slot Loevestein en het Munnikenland zoals Woudrichem, Vuren, Brakel, Poederroijen, Rijswijk en Gorinchem hebben belang bij de geplande ontwikkelingen.

Belang

De belangen in deze groep zijn naar verwachting uiteenlopend. Enerzijds zullen bewoners in meer of mindere mate waarde hechten aan de (vrije) toegankelijkheid van het natuurgebied en beleving van de natuur en cultuurhistorische waarde van het gebied. Sommigen zullen ook economisch belang zien in de ontwikkelingen en de toeristen die hierdoor mogelijk worden aangetrokken.

Invloed

Gezamenlijk kan de lokale bevolking meer invloed uitoefenen op de plannen dan enkele individuen, bijvoorbeeld door middel van de dorpsraden van Brakel en Poederroijen. Hierbij is het belangrijk te beseffen dat de gemeente Zaltbommel veel waarde hecht aan geringe weerstand vanuit de lokale bevolking en NLDelta een samenwerkingsinitiatief is waarin onder andere burgers betrokken zijn. Daarnaast kan de lokale bevolking invloed uitoefenen via de verschillende lokale stichtingen die verderop in deze paragraaf beschreven staan. De invloed van de lokale bevolking op de plannen is daarom vooral indirect.

Toeristen/dagjes mensen

Slot Loevestein en de regio worden bezocht door nationale en internationale toeristen en dagjesmensen. Zij maken hierbij gebruik van veel verschillende vervoersmiddelen, van de fiets en de auto, tot het openbaar vervoer en de boot.

Belang

Toeristen en recreanten hebben belang bij interessante en mooie bezienswaardigheden en natuur, leuke activiteiten en voldoende informatievoorziening hierover. Daarnaast zijn bereikbaarheid, toegankelijkheid en voldoende faciliteiten van belang. Uiteraard houdt de toerist rekening met een goede prijs-kwaliteitverhouding.

Invloed

Het succes van de ontwikkelingen valt en staat bij de ervaring van toeristen en recreanten. Hun invloed op de ontwikkelingen is echter indirect. Zij worden niet vertegenwoordigd door één woordvoerder en zullen uiteindelijk door hun bezoekersaantallen en bestedingen indirect blijken geven van hun interesse. Wel zetten de lokale stichtingen: 'Ruimte voor Buitensport en Recreatie', 'Onze Waal', 'Landschapsbeheer Gelderland' en de vereniging Natuurwacht 'Bommelerwaard' zich in voor de natuur en culturele beleving van recreanten, toeristen en buitensporters.

Stichting Ruimte voor Buitensport en Recreatie

Deze stichting zet zich in voor de realisatie van initiatieven en ideeën die de buitensport en recreatie in de omgeving van Brakel ten goede komen.

Stichting Onze waal

Zet zich in voor een duurzame verbinding tussen natuur, landschap, cultuurhistorie en duurzaam toerisme, met de rivier de Waal als invalshoek. Samen met partners verwoorden zij de identiteit van het rivierengebied en vertalen dit naar concrete projecten.

Stichting Landschapsbeheer Gelderland (SLG)

Noemt zichzelf dé organisatie in Gelderland die zich inzet voor het cultuurlandschap. Veel van het landschap met heggen, knotwilgen, boomgaarden en poelen, wordt in stand gehouden door vrijwilligers. Deze ondersteunt de stichting met kennis, kunde en gereedschap. De stichting werkt samen met haar partners aan een buitengebied met een grote belevingswaarde door een samenspel van landschappelijke, cultuurhistorische en ecologische waarden.

Natuurwacht Bommelerwaard

De vereniging houdt zich bezig met allerlei 'groene zaken' in het rivierengebied tussen Slot Loevestein in het westen en het historische fort De Voorn in het oosten. Haar doel is om door middel van excursies, werkdagen, uitgaven en onderzoeken te laten zien welke rijkdom dit deel van het rivierengebied heeft. Zij vindt het belangrijk die rijkdom te behouden en te versterken en zo goed mogelijk om te gaan met de talloze bedreigingen. Vrijwilligers van de Natuurwacht zijn daarom actief in verschillende werkgroepen en klankbordgroepen op bestuurlijk gebied. Op deze wijze is de Natuurwacht nauw betrokken bij allerlei ruimtelijke plannen.

1.2.5 Vervoerders

Riveer

Riveer is de fastferry-uitbater die aanmeert bij Slot Loevestein. Riveer heeft belang bij een functionele aanlegsteiger en een groeiend aantal bezoekers dat de oversteek naar Slot Loevestein maakt. Ook heeft zij er baat bij dat het slot gedurende de ontwikkelingen geopend blijft. Aanlegplaatsen voor riviercruiseschepen zullen concurreren met de veerdiensten van Riveer.

Voetveer Boven het Gat

Veerdienst voor fietsers en voetgangers tussen Woudrichem en Slot Loevestein. Zij heeft belang bij veel verkeer tussen Woudrichem en Slot Loevestein en veilige aanlegsteigers aan beide zijden.

Dutch Delta Cruise Port (DDCP)

DDCP is een samenwerkingsverband gericht op de ontwikkeling en de vermarkting van het riviercruise product in de zuidelijke delta van Nederland en een aanspreekpartner voor de sector. Zij is namens de cruisemaatschappijen op zoek naar nieuwe boekbare producten. Het product natuur zit nog niet zo sterk in de excursies van de meeste cruisemaatschappijen. Het bieden van een bijzondere natuurexcursie lijkt daarom zeker kansrijk, evenals een bezoek door riviercruisetoeeristen aan Slot Loevestein.

Invloed

De invloed van de vervoerders op de ontwikkelingsplannen van Slot Loevestein, is beperkt tot de afstemming van wensen ten aanzien van de aanlegsteiger.

1.2.6 Overige beheerders

Dunea

Dit drinkwaterbedrijf is gelegen binnen het plangebied van deze haalbaarheidsstudie en is verantwoordelijk voor het beheer van de aangelegde poelen in het Munnikeland.

Stichting Behoud Waterlinie Bommelerwaard (SBWB)

Stichting Behoud Waterlinie Bommelerwaard, houdt zich samen met Staatsbosbeheer bezig met het in ere herstellen van de batterijen onder Brakel en Poederoijen. De stichting zet onderzoeken in gang, zet zich in om fondsen te verwerven en maakt plannen om de batterijen onder Brakel en Poederoijen te restaureren. De restauratie van batterij onder Poederoijen is in 2012 afgerond. Ook zet de stichting zich in om een maatschappelijk verantwoorde exploitatie op te zetten die het mogelijk maakt jaarlijks onderhoud te kunnen plegen.

Vereniging voor Agrarisch Natuurbeheer (VAN) De Capreton

VAN De Capreton houdt zich bezig met de versterking van het authentieke landschapskarakter in de Bommelerwaard. Ze beheert circa 110 ha grasland in de Brakelse Benedenwaarden en ter plekke van de voormalige Deltadijk, een deelgebied van het Munnikenland. Bij het beheer van het gebied worden lokale ondernemers en inwoners van de regio ingeschakeld, met onder meer als doel de betrokkenheid van de bevolking in de Bommelerwaard bij de ontwikkeling van het nieuwe natuurterrein te vergroten. Verder is de

vereniging verantwoordelijk voor het aanvragen en verdelen van subsidies voor beheer en onderhoud van het agrarische landschap.

1.2.7 Overige toeristische partners

Kasteel Ammersoyen

Dit cultuurhistorisch landgoed, eveneens gelegen in de Bommelerwaard kan beschouwd worden als een toeristische partner voor Slot Loevestein. Zij staan voor soortgelijke uitdagingen en ontvangen regelmatig dezelfde bezoekers.

Stichting Binnenstadfonds Zaltbommel

Met dit fonds, door en voor ondernemers, bepalen ondernemers in de Zaltbommelse binnenstad met elkaar welke collectieve uitgaven zij jaarlijks willen doen om de vitaliteit van de binnenstad te verbeteren. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om evenementen en promotieacties.

Bedrijven Kring Bommelerwaard (BKB)

Dit is een belangenvereniging voor en door ondernemers uit de Bommelerwaard. De vereniging stelt zich ten doel de bevordering van de gemeenschappelijke belangen van de ondernemingen en gemeentebesturen gevestigd in de Bommelerwaard in het algemeen en van de aangesloten ondernemingen en gemeentebesturen in het bijzonder. In dit project heeft de BKB belang bij een goede aansluiting tussen de plannen en de gevestigde ondernemers in de omgeving, zodat iedereen kan profiteren van de toeristen en recreanten die het gebied aantrekt. Ook wordt de BKB als mogelijk interessante financierder gezien.

Potentieel supporterden bedrijfssectoren

Deze sectoren worden die door andere stakeholder vanuit het oogpunt van maatschappelijk verantwoord ondernemen als mogelijke financierders genoemd:

- wapenindustrie;
- slotenfabrikant;
- hoogovens;
- steenfabrikant.

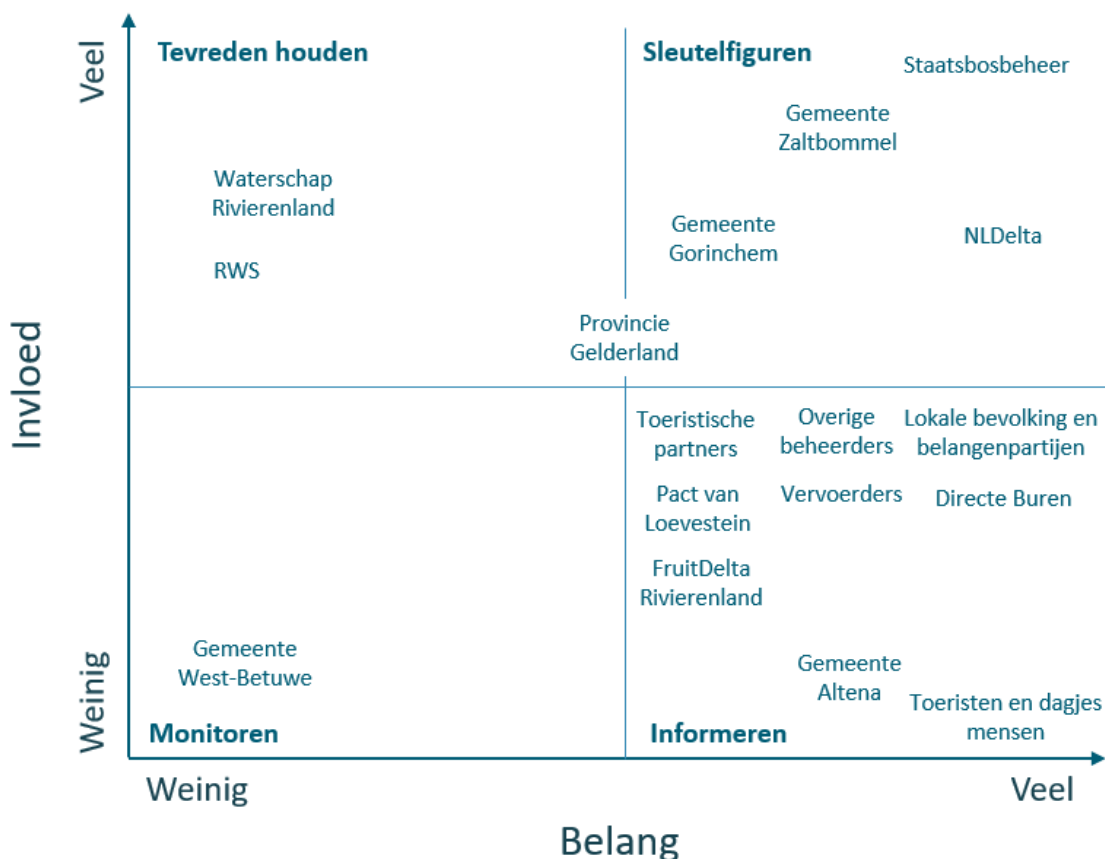
1.3 Stakeholderspeelveld

1.3.1 Betrokkenheid bij het project

Om inzicht te krijgen hoe de stakeholders het beste betrokken kunnen worden bij het project, zijn alle stakeholders ingedeeld in een stakeholder matrix (afbeelding 1.1). De stakeholdermatrix is een visualisatie van de stakeholderanalyse waarbij de belanghebbenden geplaatst worden in een matrix. De matrix beoordeelt de belanghebbende op invloed (verticale as) en belang (horizontale as). Om het overzicht te bewaren zijn niet alle stakeholders individueel benoemd, maar zijn sommigen gegroepeerd. Dit is het geval voor de vervoerders, overige beheerders, toeristische partner en de lokale bevolking en belangenpartijen. Uiteraard bestaat er binnen deze groepen variatie, die niet weergegeven wordt in de onderstaande afbeelding.

Hoe wel de posities van stakeholders in de matrix over het algemeen vrij stabiel zijn, is het belangrijk te beseffen dat deze gedurende het project kunnen verschuiven, door veranderingen in het project, binnen de belanghebbende partijen, of in omgevingsfactoren. In dit project zullen de posities met name verschuiven wanneer partijen die voor sleutelfiguren belangrijk zijn 'dwarsliggen', of als partijen benaderd worden om de projecten (deels) te financieren. Hier geldt immers het bekende gezegde 'wie betaalt bepaalt'.

Afbeelding 1.1 Stakeholdermatrix



Sleutelfiguren

Stakeholders met veel belang en veel invloed zijn sleutelfiguren. De belangrijkste in dit project zijn: Staatsbosbeheer, de gemeente Zaltbommel en NLDelta. Allen zijn actief bij de plannen betrokken zowel op het gebied van vormgeving, beheer, bevoegd gezag alsook financieel. De gemeente Gorinchem is in tegenstelling tot de andere buurgemeenten ook een sleutelfiguur in dit project. Hoewel zijn niet als bevoegd gezag besluiten kan nemen over de plannen heeft zij wel een grote invloed op het project door haar sterke betrokkenheid in de planvormingsfase, goede connecties binnen mogelijke subsidiepartijen en ook zelf als potentiële financierder gezien wordt. De provincie Gelderland zou een sleutelfiguur kunnen worden, wanneer hun belang en invloed in het project groter wordt, bijvoorbeeld door naast de rol van beleidsmaker en -toetser ook als subsidieverlener betrokken te zijn bij het project. In die situatie worden de wensen van de provincie die verder gaan dan de beleidskaders vormgevend voor de plannen.

Het is belangrijk om met de sleutelfiguren in het project goede contact te onderhouden en (veranderingen in) hun positie ten aanzien van het project continu nauwlettend in de gaten te houden. Het advies hierbij is om verder te kijken dan alleen de ontwikkelingen die het project zelf aan gaan. Ook interne ontwikkelingen bij de partij zelf zoals, veranderingen in visie/beleid, veranderingen in de organisatie, of ophef in de media kunnen de positie partijen ten opzichte van dit project veranderen. Bovendien is het belangrijk in de gaten te houden welke stakeholders zich in de loop van het proces ontwikkelen tot sleutelfiguur, denk hierbij vooral aan de lokale bevolking en belangen partijen, directe burens en overige beheerders, maar ook subsidie partijen.

Tevreden houden

Stakeholders met veel invloed maar beperkt belang bij het project kun je als initiator het best tevreden houden. In dit project past deze strategie het best bij bevoegd gezag: waterschap Rivierenland, RWS en in mindere mate de Provincie Gelderland (zie ook sleutelfiguren). Deze partijen kunnen de plannen goed of

afkeuren op basis van het geldende beleid, maar geven niet actief vorm aan de plannen en hebben ook geen hoger doel dat ze met het project willen verwezenlijken. Tevreden houden is niet per definitie een passieve actie, zo helpt het vaak om voor de vergunningsaanvraag tussentijds te toetsen of deze partijen zich in de plannen kunnen vinden, of juist bezwaren zien.

Informereren

De beste strategie richting stakeholders met veel belang en weinig invloed, is om deze actief te informeren over de vorderingen van het project, van het begin, tot het eind. Hoewel deze groepen zelf beperkte invloed hebben op de plannen kan hun mening deze wel degelijk beïnvloeden. Zo geeft de gemeente Zaltbommel aan dat zij het belangrijk vindt dat de plannen op weinig weerstand uit de lokale bevolking stuiten. Ook kunnen burens die dwarsliggen tot aanzienlijke vertraging leiden. Omdat deze groepen veel belangen hebben is het heel waarschijnlijk dat zij zullen willen reageren naar aanleiding van de informatievoorziening. Bij grotere projecten is het daarom verstandig om deze mogelijkheid te faciliteren, bijvoorbeeld door middel van een informatiesessie, keukentafelgesprekken, of een speciaal aangewezen contactpersoon. In de communicatie naar deze groep is het belangrijk dat de ander zich gehoord voelt. Laat daarom (waar mogelijk) zien wat er met hun input gedaan is, of welk (zwaarwegend) belang van een andere partij maakte dat hun input niet in de plannen terug te zien is.

Bedenk bovendien dat de reactie van deze groepen ook een sterk positieve bijdrage aan het project kunnen hebben. Zo kunnen toeristische partners, de gemeente Altena, het Pact van Loevestein en de FruitDelta Rivierenland inzicht hebben in ongeziene kansen en kan de Stichting Ruimte voor Buitensport en Recreatie bijvoorbeeld met goede ideeën komen die het gebied ook voor toeristen en dagjes mensen aantrekkelijker maken. Bovendien kan de tevredenheid van de verschillende stichtingen over de gecreëerde faciliteiten leiden tot positieve (mond-tot-mond) reclame. Daarmee kunnen zij zich tot een belangrijke en waardevolle stakeholders ontwikkelen.

De groep vervoerders kunnen beperkt invloed leveren op de plannen, maar zullen vooral hun business hierop aanpassen. Dit kan weer interessante informatie opleveren voor de sleutelfiguren. Zo kan DDCC bijvoorbeeld gevraagd worden om inzicht te geven in hoe riviercruises er uit komen te zien wanneer er een cruiseschipsteiger bij Slot Loevestein zou komen. Betekent dit bijvoorbeeld dat het bezoek aan Gorinchem overgeslagen wordt, of hebben de toeristen juist meer tijd om zowel Gorinchem als Slot Loevestein te bezoeken doordat een lange busreis uitgespaard kan worden?

De groep 'overige beheerders' en 'directe burens' staan niet bij de sleutelfiguren ingedeeld, maar kunnen dit uiteraard wel zijn wanneer de plannen (het beheer) van hun terrein beïnvloeden.

Tot slot zien we dat een heel belangrijke groep stakeholders, de toeristen en dagjes mensen zeer weinig invloed hebben op de plannen. Om de plannen aan te laten sluiten bij de markt zou daarom nagedacht kunnen worden over manieren om hun visie op te halen.

Monitoren

Het wordt aangeraden stakeholders met weinig belang en weinig invloed het proces van buitenaf te laten monitoren, maar om hier weinig aandacht aan te besteden. Op dit moment is alleen de gemeente West-Betuwe in deze categorie ingedeeld.

1.3.2 Draagvlak

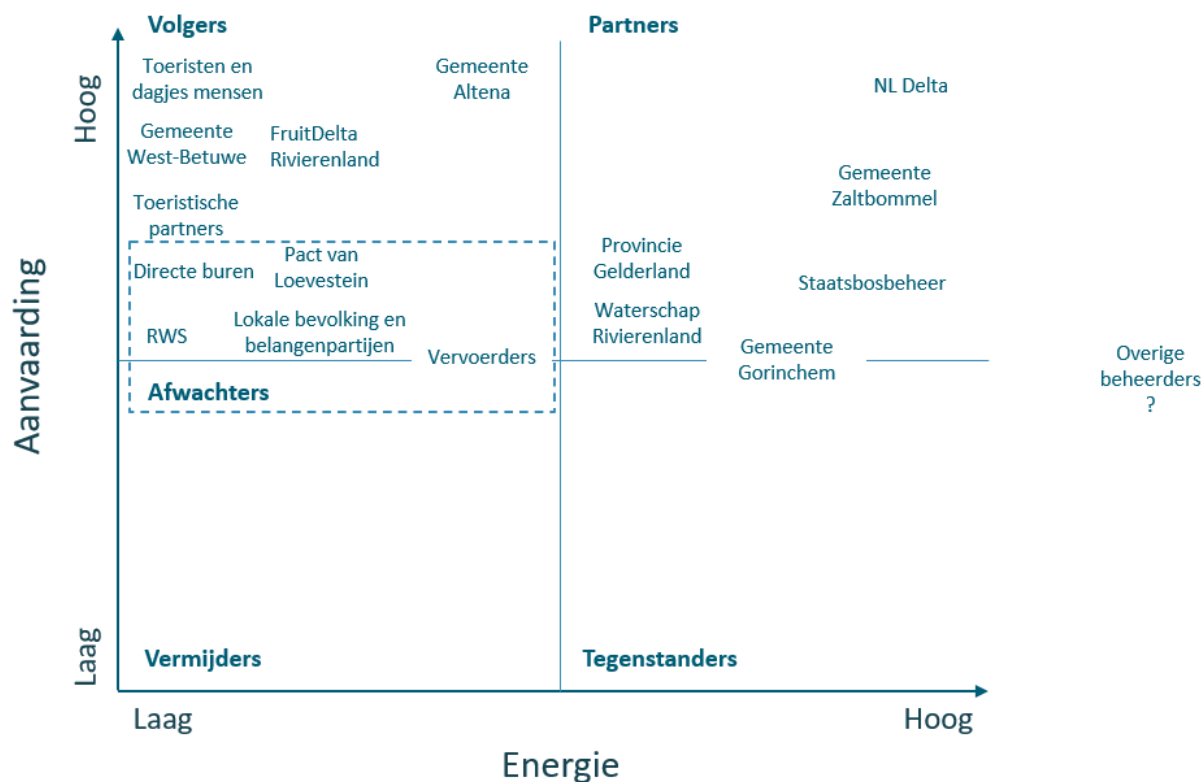
Om inzicht te krijgen in de (basis) houding van de stakeholders ten opzichte van het project, zijn alle stakeholders ingedeeld in een draagvlakmatrix (afbeelding 1.2). De matrix beoordeelt de belanghebbende op aanvaarding van de plannen (verticale as) en de energie of activiteit die de stakeholder laat zien (horizontale as). Dit leidt tot een indeling van de stakeholders in vijf groepen:

- 1 partners;
- 2 volgers;
- 3 afwachters;

- 4 tegenstanders;
- 5 en vermijders.

Om het overzicht te bewaren zijn wederom niet alle stakeholders individueel benoemd, maar zijn dezelfde groeperingen gebruikt als in paragraaf 1.3.1.

Afbeelding 1.2 Draagvlakmatrix



Partners

Partners zijn stakeholders die een hoog energie- en aanvaardingsniveau laten zien. Op dit moment zijn dat de NLDelta, gemeente Zaltbommel, provincie Gelderland, Staatsbosbeheer en waterschap Rivierenland. Dit is een mooie startpositie, want dat betekent dat vrijwel alle sleutelfiguren uit de stakeholdermatrix partners van het plan zijn. De gemeente Gorinchem, eveneens sleutelfiguur, staat positief tegenover drie van de vier deelprojecten, maar is geen voorstander van een cruiseschipsteiger bij Slot Loevestein. Daarmee kan haar positie een bedreiging vormen voor het project. Zeker als zij via haar netwerk invloed uit weet te oefenen op de groep 'volgers'.

Ook de aandacht op andere sleutelfiguren en partners mag niet verslappen. Zo heeft de gemeente Zaltbommel op dit moment een hoog aanvaardingsniveau, maar ondanks het enthousiasme van de afdeling toerisme, wordt er bij de afdeling natuur ook kritisch gekeken naar de effecten van de plannen op de natuur en de financiën.

Volgers

Volgers zijn stakeholders die de plannen aanvaarden, maar weinig energie steken om het project verder te helpen. Op dit moment zijn dat de minder actieve buurgemeenten en de lokale samenwerkingsverbanden. Als zij bepaalde middelen hebben die het project kunnen versterken, zoals bijvoorbeeld financiële middelen, kennis, of publieke steun, is het verstandig om na te denken hoe zij actiever bij het project betrokken kunnen raken om zo een partner te worden.

Afwachters

Afwachters zijn de groep stakeholders die nog niet echt actief bij de plannen betrokken zijn en nog geen sterk standpunt ingenomen hebben over wat ze van de plannen vinden. Op dit moment gaat het om de burens, de lokale bevolking en belangenpartijen, RWS, het Pact van Loevestein en de vervoerders. Er wordt ingeschat dat de basispositie voor de meeste stakeholders positief is. Alleen van de vervoerder Riveer kan verwacht worden dat zijn net als de gemeente Gorinchem negatief staan tegenover de aanleg van een riviercruiseschip bij Slot Loevestein, als hun eigen veerdiensten daarmee in het geding komen. Er wordt verwacht dat deze partijen gaandeweg het project, als zij meer informatie ontvangen zich duidelijker positief, of negatief opstellen ten aanzien van het project. Zo'n verandering kan goed gepaard gaan in een verandering van energie of actieve betrokkenheid bij het project. Denk hierbij bijvoorbeeld aan enthousiaste, of juist boze lokale gemeenschap.

In de communicatie richting de afwachters is het dus goed om rekening te houden met de richting waar je ze op wil sturen. Hoe kan de groep positief beïnvloed worden? En wil je dat de stakeholder actiever wordt, of juist niet? Op dit moment is het met name van belang om de burens, de lokale bevolking en belangengroepen richting meer aanvaarding te laten bewegen (richting het vak volgers), zeker omdat zij sterk de gemeente Zaltbommel (sleutelfiguur) beïnvloeden. In een latere fase kan het zinvol zijn om mogelijke subsidiepartijen actiever bij de plannen te betrekken (richting het vak 'partners').

Tegenstanders

Op dit moment kent het project geen tegenstanders. Echter betekent dit niet dat dit altijd zo blijft. Het is belangrijk er op tijd voor te zorgen dat stakeholders geen tegenstanders worden. Dat is vele malen gemakkelijker, dan tegenstanders laten draaien. Met name sleutelfiguren dienen op dit vlak in de gaten gehouden te worden.

Bijvoorbeeld, Staatsbosbeheer laat op dit moment een positief, maar toch enigszins kritisch geluid horen. Ervaringen van andere partners laten weten dat Staatsbosbeheer zich in latere project stadia 'opeens' van mening kan veranderen. Het is daarom belangrijk om alert te zijn op kleine veranderingen in de visie van Staatsbosbeheer, of ontwikkelingen die tot een verandering van visie kunnen leiden. Als een verandering wordt opgemerkt is het van belang om een strategie te bedenken om de organisatie terug te bewegen naar haar oorspronkelijke positie. Ook kan nu al nagedacht worden over strategieën om Staatsbosbeheer een fanatiekere voorstander te laten worden.

Vermijders

Stakeholders met een lage aanvaarding van de projectplannen, maar weinig energie worden vermijders genoemd. Momenteel kent het project geen vermijders.

Overige beheerders

De groep overige beheerders (Dunea, Stichting Behoud Waterlinie Bommelerwaard en Vereniging voor Agrarisch Natuurbeheer De Capreton) zijn nog niet ingedeeld in de matrix. Zij zijn ondanks hun vrij belangrijke positie op dit moment nog niet bij het project betrokken en het is lastig in te schatten wat zij van de plannen zullen vinden. Zo houdt de Stichting Behoud Waterlinie Bommelerwaard zich, net als de huidige plannen, bezig met onder meer de exploitatie van batterij de Brakel. Of zij de huidige plannen als steun of als concurrentie zien is dan ook niet in te schatten. Het advies luidt daarom om spoedig hun positie te peilen.

1.3.3 Dynamisch draagvlak en strategisch stakeholdermanagement

Het is goed te beseffen dat de draagvlakmatrix een momentopname is. Het draagvlak voor de projectplannen is onderhevig aan continue verandering. Het is daarom zinvol om veranderingen in het speelveld gedurende het proces in de gaten te houden. Door de matrix op een later moment nog eens in te vullen kan in kaart gebracht worden welke stakeholders je naar een andere positie zou willen bewegen, bijvoorbeeld omdat een stakeholder bepaalde hulpbronnen heeft, of impact heeft op de slagingskans van het project. Voor het maken van deze link is kan stakeholdermatrix (afbeelding 1.1) inzicht bieden.

Vervolgens kan hiervoor een strategie bedacht worden.

De huidige positie van de gemeente Gorinchem kan als goed voorbeeld dienen. In de stakeholdermatrix zijn zij aangemerkt als sleutelfiguur. De gemeente heeft met haar financiële middelen en goede contacten binnen verschillende samenwerkingsverbanden invloed op belangrijke hulpbronnen voor het project. De slagingskans van het project zou groter zijn als de positie van de gemeente Gorinchem verplaatst van de grens tussen tegenstander en partner, naar het vak 'partner'. Een mogelijke strategie om dit voor elkaar te krijgen zou kunnen zijn om een vorm van Value Engineering toe te passen. Value Engineering hanteert een systematische en multidisciplinaire benadering om met behulp van functieanalyse- en creatieve technieken de waarde van een product of proces te verbeteren. Daarbij kan onderzocht worden welke alternatieve oplossingen er zijn om zowel riviercruisetoeristen te ontvangen bij Slot Loevestein alsook volledig aan de wensen van de gemeente te voldoen (goede business case eigen riviercruisesteiger, veel toeristen in Gorinchem en geen verslechtering van de services die Riveer aan kan bieden). Een startpunt voor dit onderzoek (zoals al eerder aangegeven) zou kunnen zijn om bij DDCP na te vragen hoe een alternatief cruiseplan eruit zou zien om de onderliggende aanname te verifiëren, namelijk dat een cruisesteiger bij Slot Loevestein leidt tot minder riviertoeeristen in Gorinchem.

1.4 Conclusies en aanbevelingen

De stakeholderanalyse heeft de externe stakeholders van het project geïdentificeerd. Hierin konden de volgende groepen worden onderscheiden: actieve planvormgevers; overheden en samenwerkingsverbanden; burens, bezoekers en belangenpartijen; vervoerders; overige gebiedsbeheerders en overige toeristische partners. Voor alle stakeholders is hun belang bij en invloed op het project verwoord. Vervolgens is met behulp van de stakeholdermatrix in beeld gebracht welke vorm van betrokkenheid het best bij elke partij past. Tot slot is het draagvlak voor het project beeld gebracht met behulp van de draagvlakmatrix.

Op basis van deze analyses kunnen de volgende concrete aanbevelingen gedaan worden ten aanzien van de communicatie en participatie:

- nauw contact onderhouden met sleutelfiguren en het actief bij de besluitvorming van het project betrekken;
- veranderingen in de positie van sleutelfiguren ten aanzien van het project continu nauwlettend in de gaten te houden. Zowel waar het gaat om ontwikkelingen die het project zelf aan gaan als ook interne ontwikkelingen bij de partij zelf en externe factoren. Deze aanbeveling is extra van belang voor Staatsbosbeheer;
- onderzoeken of de onderstaande aannames van sleutelfiguur gemeente Gorinchem voor tegenstand over de plannen voor een cruisesteiger gegrond zijn en de wensen van de gemeente Gorinchem en Slot Loevestein middels value engineering met elkaar verbinden;
 - aanname 1: Een cruisesteiger bij Slot Loevestein leidt tot minder reizigers die gebruik maken van Riveer;
 - aanname 2: Een cruisesteiger bij Slot Loevestein leidt tot minder toeristen en/of minder tijd in Gorinchem;
- in de gaten houden welke stakeholders zich ontwikkelen tot sleutelfiguur, denk hierbij vooral aan de lokale bevolking en belangen partijen, directe burens en overige beheerders, maar ook subsidiepartijen, en de communicatie/participatie strategie hierop aanpassen;
- spoedig peilen van de belangen en het draagvlak van de groep 'overige beheerders' voor de plannen en hen constructief mee te laten denken op de onderdelen waar hun input een bijdrage kan leveren aan de plannen;
 - met name Stichting Behoud Waterlinie Bommelerwaard zou een sleutelfiguur in het project kunnen worden en heeft in ieder geval invloed op de belangrijkste sleutelfiguur Staatsbosbeheer. Het is daarom belangrijk te zorgen dat zij partner van de plannen over batterij onder Brakel worden in plaats van tegenstander;
- afwachters met veel belang en weinig invloed voor je winnen wanneer zij sleutelfiguren kunnen beïnvloeden, of middelen hebben die het tot waardevolle partners kunnen transformeren (denk aan subsidiepartijen);

- dit kan door de lokale bevolking en belangenpartijen actief bij de plannen betrekken. Informeer hen over het plan, en betrek hen actief in de planvorming daar waar zij het plan kunnen versterken. Bijvoorbeeld het uitwerken van wandelpaden en andere recreatieve/ natuurvoorzieningen;
- stakeholders met veel invloed en beperkt belang 'tevreden houden' bijvoorbeeld door plannen tussentijds te toetsen met het bevoegd gezag;
- nu al strategieën bedenken waardoor Staatsbosbeheer sterker voorstander van de plannen wordt, of zich hier expliciet sterker aan committeert;
- regelmatig de draagvlakanalyse herhalen om altijd een stap vooruit te kunnen denken en tijdig in te spelen op plotselinge veranderingen. Het bijwerken van de stakeholdermatrix kan met minder hoge frequentie.

De hoofdconclusie van deze analyse is dat dit project erg veel verschillende soorten stakeholders heeft. Sommigen hiervan worden op dit moment al heel goed betrokken zijn. Om later niet op (onverwachte) weerstand te stuiten is het nu van belang ook de andere stakeholders te betrekken via een goed strategisch uitgedacht participatie en communicatieproces. Een proces dat er op stuur om de energie die bij stakeholders vrijkomt door bekendmaking van de plannen in te zetten voor het versterken van de plannen. Vrijheid en invloed geven daar waar het kan binnen duidelijke grenzen. Het resultaat hiervan is een stukje eigenaarschap van iedereen, de basis voor een breed draagvlak.