



# Borgen van een blijvende verbinding

Samenwerking in dijkversterkingsprojecten  
met kabels en leidingen

Uitgave van de Project Overstijgende Verkenning  
Kabels & Leidingen

11 december 2020

---

## Colofon

Auteur: Evelijn Martinius  
Vrije Universiteit Amsterdam  
Afdeling Organisationswetenschappen

Dit document is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met het projectteam van de Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen. In het Bronnenoverzicht is een lijst opgenomen met interviews als input voor de inhoud.

Foto's zijn afkomstig uit het archief van de POV K&L. Illustraties: The VideoMatic & Marc Kolder. Vormgeving is gedaan door Jessica Put.

Dit document geeft een deel van de resultaten weer van het onderzoek naar de samenwerking in en rondom de Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen (POV K&L). De bevindingen zijn onderdeel van een breder promotieonderzoek naar samenwerking in ondergrondse infrastructuurprojecten. Dit onderzoek is een samenwerking tussen de Erasmus Universiteit, de Technische Universiteit Delft en de Vrije Universiteit Amsterdam.



---

## Inhoudsopgave

	Samenvatting	6
<hr/>		
<b>1.</b>	Introductie	8
<hr/>		
<b>2.</b>	Hoe groot is de opgave?	9
<hr/>		
<b>3.</b>	Samen sterk beginnen	16
<hr/>		
<b>4.</b>	Vernieuwde rekenmethodiek	18
<hr/>		
<b>5.</b>	Oprichting strategische samenwerking	22
<hr/>		
<b>6.</b>	Conclusie	28
<hr/>		
	Dankwoord	29
	Bronnen	30

---

## Samenvatting

De Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen (POV K&L) is een voorbeeld van hoe professionals achter de schermen werken aan de waterveiligheid van Nederland. In het publiek debat is er veel aandacht voor de dreiging van het stijgende zeewater, mede als gevolg van klimaatverandering. In het publieke debat is veel aandacht voor wat inwoners van Nederland kunnen doen om bijvoorbeeld CO2-uitstoot te verminderen, om zo de effecten van klimaatverandering te minimaliseren of vertragen. Vaak blijft onderbelicht wat professionals doen op het gebied van waterveiligheid, hittebestendige steden of de energietransitie. Dit document geeft een kijkje achter de schermen van het werk van waterkeringbeheerders en netbeheerders. Zij werken samen om de waterveiligheid in Nederland te waarborgen. Sinds 2017 is de POV K&L bezig de werelden van netbeheerders en waterkeringbeheerders met elkaar te verbinden, zodat er vaker en sneller samenwerking kan ontstaan. Dit is hard nodig om de opgave op het gebied van dijkversterking te realiseren.

Van de activiteiten binnen en rondom de POV K&L leren we als lezer hoe je verbindingen kunt maken tussen verschillende professionals en sectoren. Professionals werkzaam voor de POV K&L laten zien hoe zij dat deden, in hun werk. Zij werken vraaggericht. De urgentie die waterkeringbeheerders en netbeheerders zelf voelen, is leidend voor hun werk: vraaggericht werken zorgt ervoor dat procesinnovaties relevant zijn op de werkvloer. Bovendien komen er op die manier nieuwe vragen op tafel te liggen. Leren door te doen is het motto.



---

# 1. Introductie

„De Randstad is een enorme badkuip, die ieder jaar verder wegzakt, terwijl het water stijgt.” In zijn brief aan Nederland begin 2020, windt journalist Rutger Bregman er geen doekjes om. Bijna 70 procent van onze bevolking woont in overstromingsgevoelig gebied. De uitdaging waar we voor staan – willen we die dreiging tegenhouden – is van ongekende omvang, waarschuwt hij. Ook kurkdroge zomers, de inklinkende bodem en een dreigend watertekort dragen bij aan het probleem. Niet alleen de zeespiegel stijgt, het land zinkt! Het zijn alarmerende woorden, vol ogenschijnlijk tegenstrijdige feiten.

Journalisten zijn niet de enigen die hun zorgen uiten over de stand van de zeespiegel, of de invloed van klimaatverandering op de leefbaarheid in ons land. In de vele overlegnetwerken die Nederland rijk is wordt er druk gepolderd. Er wordt nuchter, alert en voorbereid doorgewerkt aan de Delta, aldus de Deltacommissaris. Wat betekent dat in de praktijk? „Het blijven zoeken, scannen en aanvoelen is een spannend en uitdagend proces,” vertelt Yolande van der Meulen. Zij

is de voorzitter van de nieuwe Strategische samenwerking water- en netbeheerders (SSWN), die is voortgekomen uit het werk van de POV K&L. Het werk van projectmanagers, waterkeringbeheerders, netbeheerders, inhoudelijke experts, adviseurs, bestuurders, rekenaars en tekenaars speelt zich vaak af in gescheiden werelden. Samenwerking tussen die werelden is essentieel voor de waterveiligheid. Maar het verbinden van die werelden is geen eenvoudige opgave.

## „De Randstad is een enorme badkuip, die ieder jaar verder wegzakt, terwijl het water stijgt’

Dit document is geschreven om een brede doelgroep buiten de kring van waterkering-, kabel- en leidingexperts te informeren over het werk ‘achter de schermen’. Daarbinnen is zoveel gaande dat niet alles kan worden beschreven. Toch kunnen we ook van één casus al veel leren. De casus waar we in dit geval naar kijken is de werkwijze van de POV K&L. De lezer zal eerst meer te weten

komen over de omvang van de opgave waar de waterkeringbeheerders en netbeheerders voor staan. Vervolgens worden drie concrete trajecten besproken: het stappenplan ‘Samen sterk beginnen’, de vernieuwde rekenmethode met het Veiligheidsraamwerk Kabels & Leiding en de oprichting van de Strategische samenwerking water- en netbeheerders (SSWN). De conclusie belicht nog eens de publieke meerwaarde van het project, en vat samen wat we kunnen leren van de werkwijze van professionals binnen de POV K&L.

---

# 2. Hoe groot is de opgave?

Dankzij smeltende ijskappen op de Noordpool, hevige regenval, extreme droogte, én een verziltende bodem moet ons land zich inspannen om droge voeten en schoon en voldoende water te houden. „We zijn het afvoerputje van Europa.” Ondanks zijn weinig vleierende beschrijving van Nederland bedoelt de wetenschapper Kim Cohen ons daarmee vooral te waarschuwen. „Als het in Frankrijk of

Duitsland regent, wil dat water door Nederland de zee in. Als er gletsjers smelten in de Alpen moet ook dat water ergens heen. Wij zijn het laagste punt, het water loopt hier via de Maas en de Rijn terug de zee in.” Cohen legt bloot hoe waterveiligheid niet alleen betekent dat we ons land beschermen tegen zeewater. Ook stijging van de waterstand in de rivieren, zoals de Maas en de Rijn, verhoogt de kans op overstromingen.

Om het tij te keren kunnen de inwoners van Nederland, volgens journalist Bregman, een aantal dingen doen om de gevolgen van klimaatverandering te beperken. In zijn brief richt hij zich tot de Nederlanders. Maar zoals Cohen al uitlegde, ervaren we in Nederland de gevolgen van een wereldwijde verandering. Sinds een aantal jaren dreigt er ook overstromingsgevaar op de Marshalleilanden, Jakarta, Bangladesh, Miami, New York en Yorkshire; stijgend zeewater kan op verschillende plekken in de wereld het leven van alledag overspoelen. We zouden dus toe moeten naar het collectief verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Bijvoorbeeld, suggereert Bregman, door minder auto te rijden. Minder elektriciteit te gebruiken. Minder vlees

te eten. Melkproducten laten staan. Het huis isoleren. Je aansluiten bij een duurzame energiecoöperatie en de gloeilampen in je huis vervangen door spaarlampen. De effecten van klimaatverandering, zoals de stijgende zeespiegel, vragen kortom om een collectieve aanpassing van het gedrag van individuele consumenten.

Hoewel klimaatverandering ook een veranderend bewustzijn met zich meebrengt over ons gedrag en onze invloed op de omgeving, zijn het niet alleen consumenten die ons land kunnen beschermen tegen de dreiging van een stijgende zeespiegel. Het is wel degelijk een overheidstaak om waterveiligheid te bewaken en ons te beschermen tegen overstromingen. De Nederlandse Deltawerken zijn wereldberoemd. Als het een volk zou moeten lukken om zich te beschermen tegen het hoge water, dan zouden dat toch de Nederlanders moeten zijn?

In Nederland leven we al eeuwenlang met de dreiging van overstromingen. Al in 1222 kende de koning van Nederland het eerste waterschap de rechten toe om over de waterhuishouding in zijn gebied te beslissen. De dreiging van het water is voor

Nederland niet nieuw. Niet voor niets zijn waterschappen de oudste bestuursorganen van ons land. Nog eerder dan het politiek bestuur kwamen daarin dijkgraven bijeen. Voor waterveiligheid is de onderlinge afhankelijkheid groot: als slechts enkele stad of dorp zijn eigen gebied beschermt tegen hoog water, is dat niet voldoende. Overstroming van een land verderop kan alsnog nadelige gevolgen hebben, ook voor hen die droge voeten wisten te houden. Dit besef leidde ertoe dat men zich dus al in 1222 verenigde in een bestuursorgaan wiens verantwoordelijkheid het was de waterveiligheid van een heel gebied te waarborgen: een waterschap.

Wie terugkijkt naar de geschiedenis ziet dat er af en toe een engeltje op onze schouder zat. We zijn er bijvoorbeeld relatief goed vanaf gekomen, in 1953. Schipper Arie Evergroen manoeuvreerde zijn schip de Twee Gebroeders in een dijkbreuk en wendde zo een verdere overstroming van Zuid-Holland af. Nadat Nederland in 1953 voor een groot deel overstroomde, leefde het besef dat er drastische ingrepen nodig waren om een tweede watersnooddramp te voorkomen. Dit leidde onder andere tot de bouw van de Deltawerken.



Stormvloedkering  
Oosterschelde

In Nederland zijn er inmiddels 21 waterschappen die voor hun gebied verantwoordelijk zijn voor de waterstaatszorg. Een waterschap heet soms ook wel een hoogheemraadschap, wanneer het in het verleden een rechterlijke macht had. Een waterschap is onder andere verantwoordelijk voor de aanleg en het onderhoud van waterkeringen, gemalen, sluisen en stuwen.

## **„Deze opgave van het HWBP is de grootste die Nederland heeft gekend sinds de Deltawerken”**

Het versterken van de primaire waterkeringen om zo waterveiligheid te waarborgen is geen uitsluitend technische uitdaging. Primaire waterkeringen beschermen ons land tegen buitenwater uit de Noordzee, de Waddenzee, de grote rivieren en het IJssel- en Markermeer. Van oudsher bepalen waterschappen zelf hoe ze hun waterkeringen beheren. Richtlijnen bieden houvast, maar onderling kunnen de werkwijzen van de waterschappen verschillen. Het zijn niet voor niks

politieke organen: elke vier jaar kunnen Nederlanders stemmen voor het algemeen bestuur van de waterschappen. Het is dan ook redelijk uniek dat de waterschappen en Rijkswaterstaat zich verenigd hebben in een gezamenlijk versterkingsprogramma. Het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP) is een alliantie van de 21 waterschappen en Rijkswaterstaat. Om overstromingen in Nederland te voorkomen, versterken de waterschappen de komende dertig jaar in heel Nederland meer dan 1000 kilometer aan dijken en honderden sluisen en gemalen. Daarmee is de opgave van het HWBP de grootste die Nederland heeft gekend sinds de Deltawerken.

Willen we in Nederland dat het versterkingsprogramma slaagt om de opdracht op tijd en binnen budget te realiseren, dan vraagt dat om innovatieve werkwijzen. Eén van die manieren om slimmer te werken, is door samenwerking tussen waterkeringbeheerders en netbeheerders te verbeteren. Dat is nodig omdat er in en rondom de dijken vaak kabels en leidingen liggen, die gas, drinkwater, elektriciteit, of data

transporteren. In de praktijk blijkt het vaak lastig te zijn om vroegtijdig al beheerders van deze kabels en leidingen (netbeheerders) te betrekken bij het dijkversterkingsproject. En juist dat is niet alleen winst voor de projectorganisatie, maar in die verbinding valt ook veel maatschappelijke meerwaarde te creëren.

Samenwerking met netbeheerders is cruciaal, in het realiseren van het dijkversterkingsprogramma binnen het budget en de tijdsplanning die gekozen is. „We gaan elkaar gewoon vaker treffen. We hebben meer ruimte nodig voor waterveiligheid, en meer ruimte nodig voor de infrastructuur die nodig zijn om dit land in bedrijf te houden.” Han Slootweg, voorzitter van het Platform Netbeheerders, vertelt dat waterkeringbeheerders en netbeheerders dus beiden werken voor een publiek belang. De opgave is enorm, ook voor netbeheerders. „Als gevolg van de energietransitie komt er veel werk op de netbeheerders af. En daarvoor willen wij, moeten wij en zijn wij in gesprek met de waterkeringbeheerders.” Zowel waterkeringbeheerders als netbeheerders voelen de urgentie. Ze weten dat samenwerking steeds

vaker noodzakelijk is. Han Slootweg vervolgt: „Dan is het des te belangrijker dat wij elkaar weten te vinden en dat de kaders voor die gesprekken goed zijn. En dan is het des te belangrijker dat die gesprekken tot goede resultaten leiden.”

Zelfs al werken waterkeringbeheerders en netbeheerders voor het publieke belang dat we in Nederland hebben (bescherming tegen overstroming en de levering van gas, drinkwater, elektriciteit en data) dan nog is het simpelweg geen dagelijkse praktijk om dat publieke belang leidend te laten zijn in het werk. Denk bijvoorbeeld aan de economische waarde van onze infrastructuur, of de culturele waarde van ons landschap. De dijken zijn kenmerkend voor het landschap, voor de Nederlandse identiteit, maar het versterken van dijken kent ook een economische realiteit. Niemand zal hier tegen zijn. Het probleem is echter: elke organisatie heeft zijn eigen verantwoordelijkheden, hanteert een eigen definitie en formulering van het publieke belang, en heeft een eigen beleid dat formuleert wat onder de laagst maatschappelijke kosten wordt verstaan.

In de POV K&L gaan professionals op zoek naar de kaders voor een samenwerking die zowel waterkeringbeheerders als netbeheerders helpt de eigen opgave te realiseren: zowel het versterken van de dijken als het behouden van leveringszekerheid van energie, water en data. Daarin is de eerste stap: elkaar weten te vinden.



Dijkversterking  
Wolferen-Sprok

## Factsheet Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen

### *Wie ?*

Waterschappen, netbeheerders en provincies nemen plaats in de POV K&L als vertegenwoordiger van hun organisatie. Op deze manier zijn verschillende werelden vertegenwoordigd.

### *Wat ?*

Gedoe bij dijkprojecten met kabels en leidingen oplossen door de werelden van waterkeringbeheerders en netbeheerders met elkaar te verbinden. Drie trajecten waar de POV K&L tijdens haar looptijd aan werkte staan centraal in dit document:

- 1.** samen sterk beginnen door vroegtijdig aan tafel te gaan
- 2.** ontwikkeling en toepassing van een nieuwe rekenmethodiek
- 3.** oprichting strategische samenwerking

### *Waar ?*

De trajecten vinden plaats door heel Nederland. Concrete casussen waren bijvoorbeeld de dijkversterking op Zeeburgereiland in Amsterdam en de dijkversterking Wolferen-Sprok in Gelderland, waar integrale faalkansanalyses zijn uitgevoerd.

---

### 3. Samen sterk beginnen

Er was altijd al ‘gedoe’ met het verleggen van kabels en leidingen, bij het versterken van de dijken. Vaak werd er te laat gedacht aan een kabels- en leidingenplan. Netbeheerders en waterkeringbeheerders kwamen op die manier pas op het laatste moment in contact. Dit zorgde voor veel frustratie en vertraging. En veel extra kosten. Dat lijkt misschien onschuldig, maar dat is het niet. Naast projectrisico’s leidt dit namelijk ook tot mogelijke veiligheidsrisico’s. In de eerste instantie leidt slechte communicatie tussen de beheerders tot risico’s in de uitvoering. Dat moet anders, men wil niet meer op het laatste moment voor een verrassing komen te staan. Hoe vaker er aan de dijk gewerkt wordt, hoe meer overlast dit veroorzaakt in de directe omgeving. Hoe vaker partijen bovendien met elkaar moeten afstemmen welke risico’s van de werkzaamheden voor de veiligheid van de dijk aanvaardbaar zijn, of wie meebetaalt aan het verleggen of vervangen van de kabels en leidingen rondom de dijk. Goede samenwerking tussen waterkeringbeheerders en

beheerders van kabels en leidingen is dus essentieel voor een succesvol dijkproject met kabels en leidingen. of wie meebetaalt aan het verleggen of vervangen van de energienetten rondom de dijk. Goede samenwerking tussen waterkeringbeheerders en beheerders van kabels en leidingen is dus essentieel voor een succesvol dijkproject met kabels en leidingen.

#### Vroegtijdig aan tafel

In 2012 is er een convenant opgesteld. Ondergetekenden: De Unie van Waterschappen en het Platform Netbeheerders. In het convenant staat: „Aanleiding was de constatering dat netbeheerders veelal pas in het eindstadium bij versterkingsprocessen betrokken raken, waardoor kansen worden gemist om belangen op elkaar af te stemmen en maatschappelijke kosten te minimaliseren.” Het convenant beoogt dat partijen elkaar in een zo vroeg mogelijk stadium betrekken bij elkaars veiligheidsbeoordeling en versterking van alle waterkeringen. Zo pakken ze samen de knelpunten aan rondom kabels en leidingen in waterkeringen, tegen zo laag mogelijke maatschappelijke kosten. De wens om samen te werken is dus

al uitgesproken in 2012, maar bij de evaluatie van het convenant in 2017 is gebleken dat het convenant nog niet veel in de praktijk is toegepast. Uit een enquête bleek dat de deelnemers het document nog niet operationeel vonden.

„Het lijkt heel eenvoudig,” zegt Nisa Nurmohamed (projectmanager POV K&L), „maar ik sta er telkens van versteld hoe lastig het kan zijn om samen de afwegingen te maken.” Er zijn grote uitdagingen. Denk bijvoorbeeld aan financiële prikkels, op basis van vigerende vergoedingsregels. Hoe lastig ook, het is in belang van alle partijen om toch gezamenlijk op te trekken. Veiligheid van de waterkering wordt daarbij geborgd door het waterschap, en de leveringszekerheid van gas, drinkwater, elektriciteit en data door de netbeheerder.

Hoe kun je elkaar vroegtijdig vinden? En waarom gebeurt dat niet in de praktijk? Met deze vragen in het achterhoofd voerde de POV K&L gesprekken met netbeheerders, waterkeringbeheerders en marktpartijen. De interviews geven inzicht in wat er nodig is om daadwerkelijk samen sterk

te beginnen. Daarvoor is een stappenplan opgesteld. Het stappenplan werkt als een checklist voor dijkversterkingsprojecten met kabels en leidingen binnen het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Het motto is ‘Samen sterk beginnen’. Uit de gesprekken die de POV K&L voerde zijn tien concrete stappen afgeleid, waaronder:

- Stel vroegtijdig vast of er kabels en leidingen in de dijkversterking liggen.
- Maak snel kennis met beheerders van die kabels en leidingen.
- Werk zoveel mogelijk samen, in het hele proces: van voorkeursalternatief tot voorlopig en definitief ontwerp en tot en met de uitvoering.

Het succes van het stappenplan ‘Samen sterk beginnen’ blijkt uit de praktijk: samenwerking wordt verbeterd en verfijnd. Dit keer komt de ambitie om samen te werken wél verder dan het papier. In 2019 is de derde versie gepubliceerd en is het beheer succesvol overgedragen aan het HWBP. Zo blijft het stappenplan zich ontwikkelen. Het laat zien dat er draagvlak en aandacht is voor samenwerking, zowel in beleid als in de uitvoering.



Waarom is een stappenplan nou zo behulpzaam? „Zonder netwerk geen samenwerking”, stelt Klaas Puister. Hij is trainer bij de interactieve basistraining Dijken, Kabels & Leidingen die door de POV K&L is opgezet voor waterkeringbeheerders, netbeheerders en marktpartijen die aan dijkversterkingprojecten werken. De basistraining is gericht op het stappenplan ‘Samen sterk beginnen’. Klaas Puister heeft ook bijgedragen aan het opstellen van het stappenplan. Stap 1 in het plan is: maak contact. Het stappenplan is een soort leidraad.

## **„Zonder netwerk geen samenwerking’**

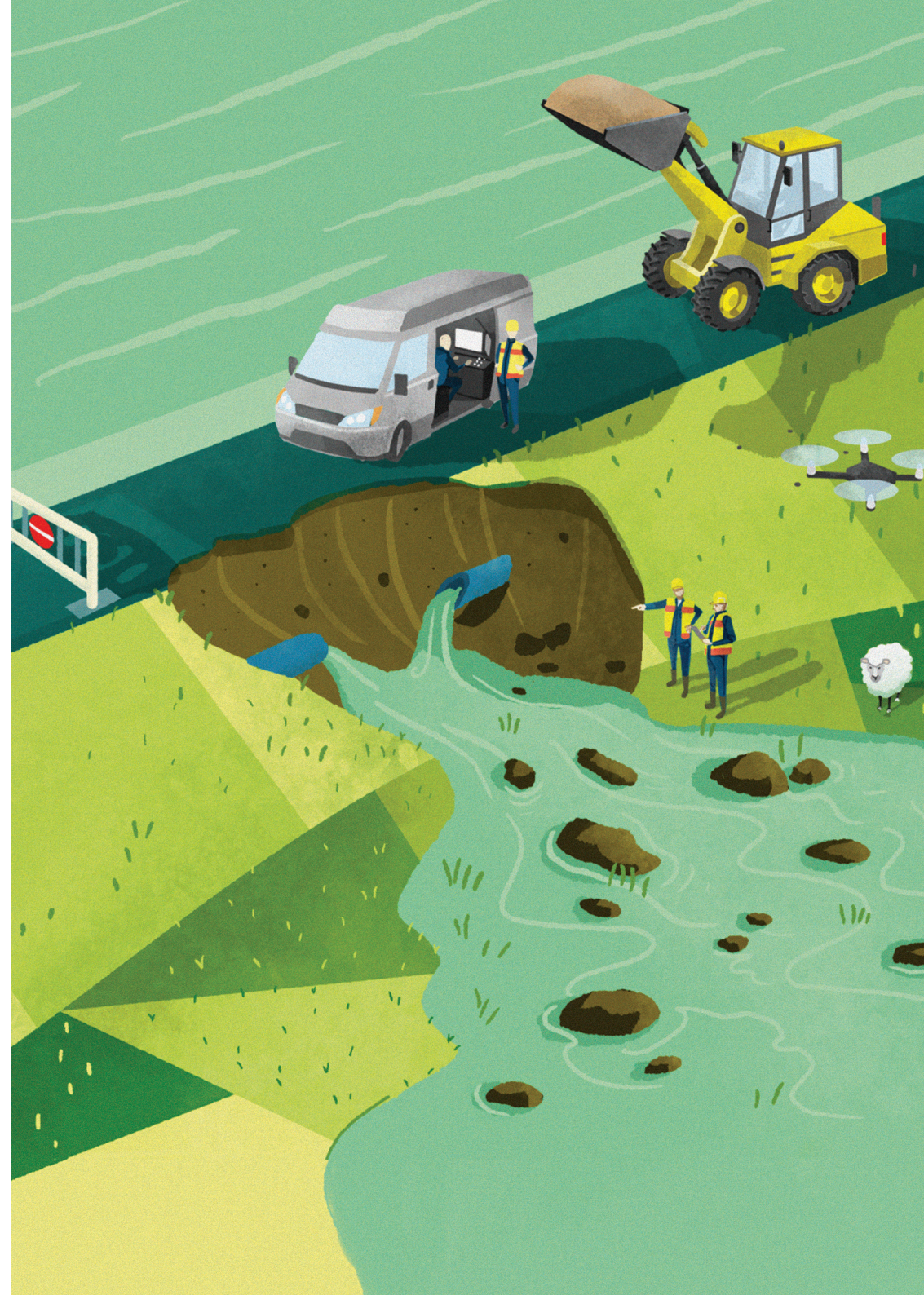
Het is een ‘tool om een netwerk te beginnen’ zegt hij. Tijdens de basistraining toont zich de meerwaarde van de ‘bijvangst’ van het stappenplan. „Je kan wel met de telefoniste van een gemeente bellen, maar die weet ook niet altijd wie jij precies moet hebben. In onze trainingen komen mensen elkaar tegen. Ze zitten letterlijk naast elkaar, en dat is gewoon het allerbeste. Dan weet je gelijk wie je kan bellen,” licht Klaas Puister toe.

---

## **4. Vernieuwende rekenmethodiek**

Het uitgraven of verleggen van kabels en leidingen in dijken kan behoorlijk kostbaar zijn. Het graven zorgt voor bewegingen in de dijk, die afbreuk kunnen doen aan de sterkte. Voor verleggen worden niet alleen bestaande tracés opgegraven, maar mogelijk ook weer nieuwe aangelegd. Dit levert al met al een hoop beweging op in een dijk die idealiter zoveel mogelijk met rust wordt gelaten. Ondertussen moeten netbeheerders leverzekerheid bieden. Ook als er gewerkt wordt aan de dijk moeten gebruikers erop kunnen vertrouwen dat hun gas, drinkwater, elektriciteit en data geleverd wordt.

Kortom: werken aan de dijk met kabels en leidingen kan kostbaar zijn, en zorgt mogelijk voor overlast voor de mensen die rondom de dijk wonen.



## Onnodige verlegging van kabels en leidingen in dijken voorkomen

De POV K&L paste een nieuwe rekenmethodiek toe op basis van het Veiligheidsraamwerk Kabels & Leidingen (K&L) en ontwikkelde deze methodiek verder om te kunnen rekenen aan een veilige dijk met leiding. Met de nieuwe rekenmethodiek kunnen we de effecten van het falen van kabels en leidingen op de dijkveiligheid berekenen. Hierdoor kunnen bovendien onnodige verleggingen worden voorkomen. Zo blijven de (maatschappelijke) kosten van dijkversterkingen zo laag mogelijk.

De rekenmethodiek op basis van het Veiligheidsraamwerk K&L legt nieuwe mogelijkheden op tafel, en maakt ook dat er nieuwe vragen worden gesteld rondom waterveiligheid: Een lekkende waterleiding kan effect hebben op de sterkte van de dijk, en dit kan leiden tot instabiliteit. Een gebroken waterleiding kan de grond in de dijk verzwakken. Welke faalkans is acceptabel? Bij het uitwerken van de methodiek werden verschillende 'faalpaden' in kaart gebracht: wat zijn de wegen die leiden

van leidingfalen, tot dijkfalen? De kansen worden bepaald door onder andere naar incidenten uit het verleden te kijken en de kennis van experts mee te nemen, die niet alleen technische maar ook jarenlange ervaring hebben met de gevolgen van leidingbreuken in een dijk.

Deskundigen op het gebied van waterkeringen en leidingen gingen met elkaar aan de slag. Zij zijn allen gebonden aan wet- en regelgeving vanuit hun eigen beroepspraktijk. Het is dus geen sinecure om daar een verbinding in aan te brengen. Ten eerste moet het technisch kloppen, maar vervolgens moeten ook alle partijen ermee willen en kunnen werken. De uitdaging bij de toepassing en verdere ontwikkeling van het Veiligheidsraamwerk K&L zat hem dan ook niet zozeer in de technische basis: theoretisch is het model sluitend. Het was nog niet eerder toegepast in de praktijk.

De eerste toepassing van het Veiligheidsraamwerk K&L bij een waterkering op Zeeburgereiland leverde een besparing op van 3 miljoen euro. Een parallel liggende waterleiding kon veilig in de dijk blijven liggen zonder dat een dure

beschermende damwandconstructie nodig was. En bij een kruisende gasleiding in de dijk tussen Wolferen en Sprok kan de dijkversterking ook zonder dure constructie worden ontworpen. In de waterwereld is dat een nuchtere bewoording voor wat in feite een behoorlijke innovatie is: de waterkering kan worden versterkt zonder onnodig dure maatregelen, tegen lagere maatschappelijke kosten. Het verkleinen van de kans op dijkfalen is nog steeds de prioriteit. In het algemeen onderschrijven we in Nederland nog steeds dat waterveiligheid prioriteit heeft. Peter Ouwendijk is bestuurder bij het Hoogheemraadschap van Delfland. "Maar de vraag is hoe werkzaamheden aan de dijk zo min mogelijk overlast voor bewoners kan veroorzaken, zodat er draagvlak blijft bestaan".

De ontwikkeling van het Veiligheidsraamwerk K&L weerspiegelt een verandering in het denken rondom waterveiligheid. „De nieuwe norm voor waterveiligheid heeft de opdracht voor het HWBP drastisch vergroot“, vertelt directeur Erik Wagener. „En het heeft ook wat onzekerheid met zich meegebracht. Eigenlijk is de inkt van die nieuwe Waterwet nog

nauwelijks droog, en je moet hem al toepassen in de praktijk. En dan moet je gelijk in het diepe, met die nieuwe veiligheidsbenadering.”

## „De nieuwe norm voor waterveiligheid heeft de opdracht voor het HWBP drastisch vergroot”

Het is dus een spannende tijd voor iedereen die aan de dijkversterkingen werkt. Dankzij de omvang van de opgave voor waterkeringbeheerders én netbeheerders is er een duidelijke urgentie en motivatie om bestaande werkwijzen te verbeteren. Zo'n kans wil niemand laten liggen, maar het vraagt wel om vertrouwen. „Op zo'n moment als dit blijkt: Mensen zoeken mensen,“ stelt Martin Schepers nuchter. „Je moet elkaar kunnen vertrouwen“, beaamt ook Harry Schelfhout. Harry Schelfhout is één van de technische talenten achter de nieuwe rekenmethodiek. Hij was eigenlijk al met pensioen toen de POV K&L begon. „Maar zo'n kans als deze, wil je niet laten liggen“, vertelt hij. „Tuurlijk is het spannend, zegt hij, maar het is ook een prachtige

kans.” Hij ziet dat het instrument in het gebruik steeds vollediger zal worden. Zowel Martin Schepers als Harry Schelfhout hebben vanuit een andere rol ervaren dat waterkeringbeheerders en netbeheerders elkaar best goed begrijpen. Het zijn beide technisch onderlegde professionals. Die hebben respect voor elkaars kennis.

De rekenmethodiek op basis van het Veiligheidsraamwerk K&L is nog volop in ontwikkeling, de komende jaren zal het verder toepassen hiervan leiden tot verscherpingen van het instrument. Ook hier zien we de filosofie van de POV K&L terug : leren door te doen.

---

## 5. Oprichting strategische samenwerking

De POV K&L heeft verschillende innovaties opgeleverd. Maar misschien wel de grootste innovatie, is dat het project een strategische samenwerking heeft opgericht waarin de verbinding tussen waterkeringbeheerders en netbeheerders niet alleen op tactisch,

maar ook op strategisch niveau blijvend wordt geborgd. De afstemming tussen niet alleen verschillende technische werelden, maar ook bestuurlijke belangen en ambities is van enorme maatschappelijke meerwaarde. Na de POV K&L gaat de strategische samenwerking door, met verbreding naar het hele waterbeheer, omgeving en ruimtelijke inrichting.

### Behoeft aan strategische afstemming

Samenwerking op operationeel niveau was in de POV K&L al snel gerealiseerd. Maar om obstakels op operationeel niveau te overkomen moeten er niet alleen tactische maar ook strategische keuzes worden gemaakt. Hoe worden kosten verdeeld? Hoe wordt er omgegaan met de juridische ongelijkheid tussen partijen? Wat zijn precies maatschappelijke kosten? Kunnen er ook generieke afspraken worden gemaakt, tussen de partijen?

Het samenwerken in dijkversterkingprojecten met kabels en leidingen lost veel gedoe op, maar brengt ook weer nieuwe vragen naar boven. Een belangrijke activiteit van de POV K&L is dan ook



gericht op de mogelijkheid om een blijvende strategisch samenwerking op te richten tussen netbeheerders en waterkeringbeheerders. In de POV K&L is geconstateerd dat een samenwerking op strategisch niveau ontbreekt. De strategische samenwerking is tot stand gekomen op directeuren-niveau en beperkt zich niet tot waterkeringen alleen. De bredere opzet betreft het hele waterbeheer, omgeving en ruimtelijke inrichting. De samenwerking op operationeel en tactisch niveau heeft kortom het mandaat nodig dat de directeuren in de schaal leggen, evenals de visie die nodig is om strategische keuzes te kunnen maken. Daarnaast kunnen directeuren middelen vrijmaken, die de uitvoering mogelijk maken. Het ontwikkelen van bijvoorbeeld een format om data te delen kan potentieel veel opleveren. Korte en lange termijn-programma's kunnen worden afgestemd, en zo kunnen kansen in efficiënte planning nog beter benut worden. Maar het ontwikkelen van zo'n format kost tijd, en inzet. Daarvoor is dus mandaat nodig vanuit de verschillende organisaties.

Tot slot – en dat is misschien wel het belangrijkste: doordat de directeuren zich verbinden aan de uitdagingen die spelen op operationeel niveau kunnen zij hun visie bijlijpen aan de ontwikkelingen in de praktijk. Zo kan men vanuit het beleid kaders meegeven voor de praktijk om de samenwerking zo efficiënt mogelijk te laten verlopen.

### **Samenwerken op operationeel, tactisch en strategisch niveau**

In de aanloop naar een strategische samenwerking is een pilot uitgevoerd met vier directeuren om de bouwstenen voor een strategische samenwerking te verzamelen. In daartoe gehouden werksessies benoemen verschillende mensen het gevaar van een strategische samenwerking. Het moet geen 'praatclub' worden, zeggen sommigen. Of een scheidsrechter, ook dat gaat niet helpen.

Problemen los je op met professionals zegt Erik Wagener. Hij is algemeen directeur van het HWBP. In zijn organisatie ziet hij vooral dat hij als directeur het lerende vermogen van

zijn professionals kan stimuleren, door ruimte te laten voor reflectie en het formuleren van lessons learned. „Het is handen aan de ploeg, meters maken, maar ondertussen ook zorgen dat je geen kansen laat liggen om nieuwe dingen uit te proberen”.

Minstens zo belangrijk als 'meters maken' is het om de juiste mensen op de juiste plaats te krijgen. Co Verdaas is hoogleraar gebiedsontwikkeling. Als wetenschapper beschouwt hij 'de juiste mensen op het juiste moment' samenbrengen in het project, als een fundament voor de samenwerking. Hij geeft een voorbeeld van hoe er eens een duurzaamheidsproject dreigde te mislukken. Het leek een win-win situatie: ecologen wilden het leefgebied van de vissen verbeteren, en hadden steun nodig van de vissers. Vissers waren blij dat het leefgebied van vissen werd verbeterd, want daarmee zou de visstand stijgen. Maar de 'match maker' tussen deze partijen was tegen het vangen van vis voor consumptiedoeleinden. Niet iemand die écht wilde dat het project zou slagen. Dat vormt dus een risico: als persoonlijke drijfveer zwaarder wordt gewogen dan er samen uit komen.

Persoonlijke overtuigingen zijn dus geen details; ze kunnen de motor zijn achter een vruchtbare samenwerking. Dat is misschien wat ongemakkelijk nieuws, voor de organisatiewetenschapper wiens neiging kan zijn te zoeken naar generaliseerbare, schaalbare modellen voor een succesvolle samenwerking. Van de praktijk leren we dat er echter ook ruimte moet zijn voor chemie. Het opsommen van de 'tien lessen van succes' kan inspirerend zijn, maar zou te kort doen aan de vakkundige precieze en het intuïtieve handelen.

Voor wie nu denkt 'dit wordt me allemaal toch wat te soft': denk dan terug aan de uitspraak van Martin Schepers, voorheen vanuit Waterschap Rivierenland bij de POV K&L betrokken. "In een veranderingstraject 'zoeken naar mensen'. Klinkt eenvoudig, niet?" Harry Schelfhout, het 'technisch' brein achter de nieuwe rekenmethodiek, kan die uitspraak onderschrijven. Hij vertrouwt op een eeuwenoude oosterse wijsheid, of het nu gaat om samenwerking of ingewikkelde technische modellen: „Eenvoud is het kenmerk van het ware."

## ‘Dankjewel, dat ik wat voor je mag doen’

Wat is de meerwaarde van strategisch samenwerken, voor directeuren zelf?

In gesprek met onder andere Peter Ouwendijk en Han Slootweg blijken directeuren uit de waterwereld en de netbeheerderskant vatbaar voor dezelfde argumenten: omdat samenwerking loont. Beiden verwijzen naar alleen al de financiële baten van de toepassing van de nieuwe rekenmethodiek, op Zeeburgereiland. Die leverde een forse besparing op. En hoewel minder makkelijk aantoonbaar verwijzen ook beiden naar de indirecte baten: de kwaliteit van de leefomgeving, en het beperken van overlast draagt bij aan de leefbaarheid rondom de dijken.

Projectmanager Nisa Nurmohamed benoemt nóg een meerwaarde. Zij legt een belangrijke drijfveer bloot, voor veel van de betrokkenen in dit project. „Je hebt mensen nodig met passie, die gedreven zijn om resultaat te behalen, en die zichzelf overbodig durven te maken,” vertelt ze. Een belangrijk element is vraag gestuurd werken, vanuit de behoefte in de praktijk.

Voor haar sluit dit aan bij de oosterse filosofie: “Dankjewel dat ik wat voor je mag doen”, waar ze goede ervaringen mee heeft.

Op alle niveaus ziet ze hoe mensen bereid zijn zich te verplaatsen in een maatschappelijke context, die de individuele belangen overstijgt.

Het is een hardnekkig beeld dat technici geen sociale mensen zouden zijn. Dat blijkt in dit geval zeker een fabel. Neem bijvoorbeeld het ‘aanvoelen’ van de juiste timing voor samenwerking. Geldt voor een succesvolle samenwerking niet simpelweg ‘hoe eerder je begint, hoe beter?’ „Niet te vroeg, en niet te laat”, is het cryptische antwoord van Yolande van der Meulen. Aanvoelen wanneer je samen kunt gaan optrekken, is een kunst op zich.

„Strategisch samenwerken vraagt om alertheid, en blijven scannen waar je omgeving mee bezig is”, vertelt Yolande van der Meulen. Zij is de voorzitter van de nieuwe Strategische samenwerking water- en netbeheerders, met drie directeuren uit de wereld van de netbeheerders en drie uit de wereld van de

waterbeheerders. De écht netelige kwesties zijn niet in een middagje uitgepraat, en komen vaak ook niet direct boven tafel. Daarvoor heb je toch geduld nodig. Yolande Van der Meulen vult aan: „Het is als een ui die je langzaam afpelt, en waarmee je steeds meer inzicht krijgt in het perspectief van iemand anders.”

**„Op alle niveaus ziet ze dat mensen bereid zijn zich te verplaatsen in een maatschappelijke context, die de individuele belangen overstijgt”**



Zeeburgereiland  
(artist impression)

---

## 6. Conclusie

In het werken aan waterveiligheid wordt de impact van kabels en leidingen op het dijkversterkingsproject vaak over het hoofd gezien. Beperkte samenwerking tussen waterkeringbeheerders en netbeheerders zorgt voor veel 'gedoe': de projecten lopen uit, of kosten extra geld. Zeker gezien de omgang van de maatschappelijke opgave om waterveiligheid te waarborgen is het zaak daar verbetering in te brengen. Zowel waterkeringbeheerders als netbeheerders zijn gebaat bij een duurzame verbinding.

De afgelopen jaren heeft de Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen verbindingen weten te leggen tussen de werelden van waterkeringbeheerders en netbeheerders. Op het operationele en tactische niveau leidde dit onder andere tot vroegtijdiger contact, een geslaagde toepassing van een nieuwe rekenmethodiek om onnodige verleggingen te voorkomen, en een strategische samenwerking om de verbinding op directieureniveau te continueren en versterken.

Wat we kunnen leren van de inspanningen van de professionals die achter de schermen werken aan de waterveiligheid, in de POV K&L, is dat verbindingen leggen de basis is. Het is mensenwerk, zoals we al zagen. Vervolgens zagen we de meerwaarde van vraaggericht werken, met concrete casussen om de problemen op te lossen. Leren door te doen!

---

## Dankwoord

De publieke meerwaarde van dijken, gas, drinkwater, elektriciteit en data wordt vaak vergeten. Het lijkt zo gewoon dat we beschermd worden tegen overstromingen, en altijd kunnen koken, wassen, internetten en tv kijken thuis dat we alle inspanningen die daarvoor nodig zijn soms heel gemakkelijk over het hoofd zien. Ik hoop dat dit document duidelijk maakt dat er veel harder wordt gewerkt aan de waterveiligheid dan de meesten van ons in ons dagelijks leven in de gaten hebben. De tomeloze inzet, energie, vertrouwen en mensgerichte aanpak van de mensen die zich verbonden en blijven verbinden aan Project Overstijgende Verkenning Kabels & Leidingen heeft me laten zien dat technisch, innovatief maatwerk veel meer nodig heeft dan alleen een paar slimme mensen bij elkaar. De levenskracht van onze toekomst is afhankelijk van betrouwbare infrastructuur en betrouwbare kennis; maar ook van betrouwbare samenwerking tussen partijen die elkaar over de grenzen van hun organisaties en sectoren weten te vinden. U kunt in dit document al lezen hoe belangrijk de persoonlijke titel was, voor het succes van de verschillende activiteiten die de POV K&L in haar doorlooptijd heeft ondernomen. Daarom wil ik graag een paar mensen bij naam noemen: Nisa Nurmohamed om te beginnen. Veel dank dat je me de kans gaf onderzoek te doen, en vervolgens mij zo actief hebt betrokken bij het werk van de POV K&L. Zelfs tijdens de COVID-19 uitbraak wist je iedereen betrokken te houden. Je bent een inspiratie voor velen, en ook zeker voor mij. Je brengt energie, vakkennis en medemenselijkheid mee in alles wat je doet. Dank aan Harry Schelfhout, Gerdie Dijken-Olde Olthof, Martijn de Koning en Monique de Boer, voor jullie meelesen en meedenken in dit document. Het was een plezier om met jullie te werken. Ik ben blij dat we elkaar hebben leren kennen. En natuurlijk: Dank aan alle projectgroepleden, stuurgroepleden, en geïnterviewden. Ik ben jullie allen zeer erkentelijk voor jullie openhartigheid.

## Bronnen

1. Interview met Erik Wagener, algemeen directeur HWBP en lid van de stuurgroep POV K&L
2. Interview met Peter Ouwendijk, bestuurder hoogheemraadschap Delfland, voorzitter stuurgroep POV K&L
3. Interview met Yolande van der Meulen, directeur Waterschap Rivierenland, voorzitter Strategische samenwerking water- en netbeheerders
4. Interview met Harry Schelfhout, expert waterkeringen en kabels & Leidingen, lid projectteam POV K&L
5. Interview met Klaas Puister, Waterschap Drents Overijsselse Delta, trainer bij de basistraining Dijken, Kabels & Leidingen
6. Interview met Han Slootweg, Asset Management Enexis, part-time professor Smart Grids bij de Technische Universiteit Eindhoven en voorzitter Platform Netbeheerders
7. Interview met Martin Schepers, voorheen programmamanager dijkversterking bij Waterschap Rivierenland
8. Interview met Co Verdaas, hoogleraar gebiedsontwikkeling Technische Universiteit Delft en dijkgraaf Waterschap Rivierenland
9. Werkgroepbijeenkomsten van de POV K&L
10. Informele gesprekken en besprekingen van de tekst met Nisa Nurmohamed, Gerdie Dijken-Olde Olthof, en Monique de Boer, leden van het projectteam POV K&L
11. Rutger Bregman (2020). Het water komt: een brief aan alle Nederlanders. Amsterdam: De Correspondent
12. Convenant Waterkeringbeheerders en Netbeheerders (2017)
13. Kim Cohen (2019). Kaart van Nederland in 2300
14. Kadir van Lohuizen (20 Oktober 2019). Na ons de zondvloed Aflevering 1, interview met Kim Cohen. Nederlandse Publieke Omroep
15. Han Meyer (2017). The state of the delta: Engineering, urban development and nation building in het Netherlands Nijmegen: Van Tilt Uitgevers
16. Deltaprogramma 2020

