

Van issues naar succesfactoren

Opgesteld door Arjan Kooij (POV DGG) dd 14-2-2024

Aanleiding

De Projectoverstijgende verkenning dijkversterking met gebiedseigen grond (POV DGG) heeft op 1 februari 2023 een gesprek gevoerd met bestuurders van de regio Venlo om te onderzoeken wat de rol van bestuurders kan zijn om de kansen voor het toepassen van gebiedseigen grond te vergroten. Dit gesprek is geïnitieerd naar aanleiding van een presentatie van Keesjan van den Herik (Waterschap Limburg) over de issues die vaak optreden wanneer opgaven van verschillende opdrachtgevers in gezamenlijkheid worden opgepakt zoals bij een integraal project of gebiedsontwikkeling.

Met als centraal onderwerp het uitvoeren van integrale projecten en vanuit de POV DGG perspectief de kansen en risico's van het toepassen van gebiedseigen grond ontstond er een levendig gesprek met mooie discussies. Hierin gaven de bestuurders aan de issues deels te herkennen en vulden ze deze verder aan. De bestuurders deden het verzoek aan de POV DGG om een lijst met 10 belangrijkste issues op te stellen en die terug te koppelen in een volgend overleg.

Uitwerking

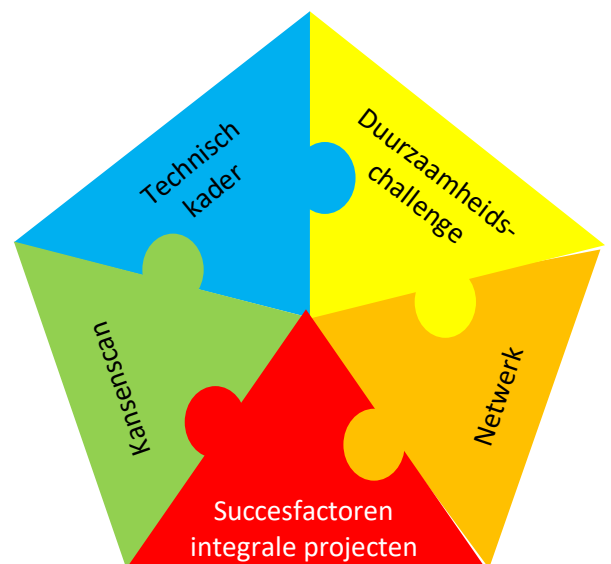
Samen met de projecten Vierwaarden en Sterke Lekdijk is een longlist opgesteld van issues die spelen bij integrale projecten, aangevuld met de bijbehorende succesfactoren. Deze set van issues en succesfactoren is vervolgens voorgelegd aan een aantal ervaringsdeskundigen uit het werkveld die de lijst verder hebben aangescherpt en aangevuld. Tenslotte zijn de bevindingen gedeeld met de waterschapsbestuurders in de CWK van 9 november 2023.

Na het analyseren van alle input zijn de resultaten van fase 1 t/m 3 van de POV DGG samengevat in een PowerPoint en zijn twee notities geschreven voor mogelijke vervolgacties op bestuurlijk vlak en in de vorm van het opzetten van een community of practice. Deze drie producten zijn in dit document samengebracht.

Samenhang

De POV DGG heeft in Q1 van 2024 alle ontwikkelde producten en processen afgerond en overgedragen aan verschillende personen en organisaties die de producten en processen hebben geadopteerd om ze te beheren en verder te ontwikkelen. Het gaat om de volgende onderdelen:

- Het technisch kader is op 7 december 2023 overgedragen aan de innovatieversneller (DIV) en het beoordelingsinstrumentarium (BOI).
- De kansenscan is op 24 juni 2024 overgedragen aan Waterschap Rivierenland, Roadmap Duurzame Dijkversterking en Taskforce Deltatechnologie (TFDT).
- De duurzaamheidschallenge is op 26 maart 2024 overgedragen aan de Academie voor Waterveiligheid.
- Van issues naar succesfactoren is op 4 december 2023 overgedragen aan Waterschap Limburg.
- Het netwerk is symbolisch onder de aandacht gebracht op de dijkwerkersdag van 28 maart 2024.



Al deze producten en processen staan ook op [de wiki van DIV](#).

Notitie bestuurlijk vervolg POV-DGG

Achtergrond POV DGG

De projectoverstijgende verkenning (POV) is een innovatiemiddel van het HWBP om dijkversterkingen slimmer (goedkoper, sneller) uit te voeren. De POV haalt ervaringen op uit een aantal projecten, om vervolgens de resultaten breder toe te kunnen passen.

De POV Dijkversterking met Gebiedseigen Grond (DGG) is gestart om de toegevoegde waarde van de toepassing van gebiedseigen grond in dijkversterking te analyseren, om ervaringen op te halen over de toepassing van gebiedseigen grond, om zicht te krijgen op de belemmeringen en succesfactoren en om toepassing van gebiedseigen grond te stimuleren. In drie fasen is gebleken dat:

- Dijkversterking met gebiedseigen grond **toegevoegde waarde** heeft, met name op het gebied van duurzaamheid (beperking van uitstoot), draagvlak (vermindering van hinder en meerwaarde) en kostenbesparing (vermijding van stort- en aanvoerkosten).
- Er oplossingsrichtingen zijn voor een belangrijke **belemmering**, namelijk de technische eisen die de richtlijnen stellen aan de grondkwaliteit en **mogelijkheden** voor het lokaal sluiten van de grondbalans. De oplossingsrichtingen heeft de POV DGG verzameld in een technisch kader. De mogelijkheden voor het lokaal sluiten van de grondbalans en gebiedspartners zijn verzameld in een kansenscan.
- Een integrale aanpak de **succesfactor** is voor toepassing van gebiedseigen grond, om in staat te zijn de grondleverende en -vragende opgaven in een gebied aan elkaar te verbinden en zo de grondbalans lokaal te sluiten.



Acties op bestuurlijk niveau

Uit de projecten blijkt dat kaders en randvoorwaarden op strategisch en tactisch niveau een integrale aanpak op operationeel niveau in de weg zitten. Voor een integrale aanpak, moeten de opgaven en verantwoordelijke partijen in een gebied vroegtijdig in beeld zijn, moet er bewegingsruimte zijn in de standaardaanpak en flexibiliteit in de sectorale doelfinanciering. Dit vraagt lef op operationeel niveau. En dit vraagt om steun, randvoorwaarden en waardering voor de integrale aanpak op tactisch en strategisch niveau van de betrokken organisaties.

Concrete acties die uit de POV DGG naar voren zijn gekomen op strategisch en operationeel niveau zijn zowel ambtelijk als bestuurlijk. Deze worden hieronder opgesomd, waarbij de acties op bestuurlijk niveau dik gedrukt zijn.

Op strategisch niveau (het niveau van belangen, visie, strategie) is een integrale opdracht nodig, waarvoor gedeeld eigenaarschap bestaat. Een opdracht die sectorale belangen overstijgt. En tegelijkertijd ook een opdracht die de sectorale opgaven van de betrokken partijen helpt realiseren.

Actie: faciliteren van politiek/bestuurlijke druk

Politiek/ bestuurlijke druk kan deze integrale aanpak faciliteren door de focus te verschuiven van het zo goedkoop mogelijk en conform de planning realiseren van dijkversterkingen, naar het zo effectief en op lange termijn efficiënt mogelijk realiseren van gebiedsopgaven.

Op tactisch niveau (het niveau van het proces, werkwijze en samenwerken), vraagt een integrale aanpak om regie op het samenwerkingsproces. Dit houdt niet in dat één partij meer zeggenschap heeft dan andere partijen. Dit gaat over het bij elkaar brengen van de partijen aan de voorkant van het traject, om inzicht te krijgen in gedeelde of andere belangen, die elke partij vervolgens mee kan wegen in zijn/haar eigen besluitvormingsproces. En het gaat om het bij elkaar houden van de partijen gedurende het proces t.b.v. tussentijdse afstemming en reflectie.

Integraal werken vraagt ook om een interbestuurlijke tafel op gebiedsniveau. Een tussenruimte waarin de verschillende partijen kunnen werken aan integrale doelen. Immers, wanneer je van sectoraal naar integraal werken opschuift, is het voor het middenkader lastig om zowel aan sectorale als integrale doelstellingen te voldoen. Je streeft naar integrale verbeteringen, maar wordt thuis afgerekend op sectorale targets.

Actie: inrichten van een interbestuurlijke tafel

Een interbestuurlijke tafel in het gebied faciliteert het oplossen van issues die schuren. Aan een gelijkwaardige tafel kunnen deze issues geagendeerd, besproken en met elkaar opgelost worden in een veilige ruimte: vanuit de focus op maatschappelijke meerwaarde met elkaar de bijdrage aan sectorale belangen zoeken.

Actie: gesprekken op programmaniveau

Ten slotte is er ruimte en flexibiliteit nodig om processen, spelregels en planning op elkaar af te stemmen. Dit vraagt naast het gesprek op de interbestuurlijke tafel in het gebied om gesprekken op programmaniveau. Een gesprek tussen HWBP, RWS, UvW en IPO om te verkennen waar ruimte in de planning zit om te schuiven om tot een effectievere aanpak te komen in een gebied. En hoe de financiering deze flexibiliteit kan ondersteunen i.p.v. tegenwerken. Zodat er op projectniveau ruimte ontstaat om dijkversterkingen af te stemmen op andere opgaven in het gebied.

Onderwerpen voor het gesprek tussen HWBP, RWS, UvW en IPO

Planning

Het HWBP heeft een planning gemaakt waarmee alle dijken voor 2050 versterkt zijn en aan de waterveiligheidsnorm voldoen. Deze planning is gebaseerd op de huidige sterkte van de dijk. Dijken die nu niet voldoen moeten eerst, dijken die in de toekomst niet meer voldoen kunnen later. Waterschappen zijn gebonden aan deze planning om de dijken in hun beheergebied tijdig te versterken (en daar financiering voor te krijgen vanuit het Rijk). Tegelijkertijd heeft RWS met programma's als KRW (doel 2027) en IRM haar eigen planning. Ook de provincie heeft in een gebied haar eigen planning voor het realiseren van opgaven in de ruimte.

De POV-DGG beveelt aan om deze planningen naast elkaar te leggen om te kijken waar flexibiliteit zit om projecten in een gebied beter op elkaar aan te laten sluiten. Zeker vanuit het oogpunt dat de stip op de horizon voor de dijkversterkingsopgave 2050 is, en daardoor tussen nu en 2050 ruimte mogelijk lijkt door dijktracés onderling uit te ruilen op de planning door wat minder te focussen op de afstand tot de norm van een dijktracé.

Geld

Een belangrijk onderwerp bij een integrale aanpak is wie betaalt, zowel voor de investering als het beheer en onderhoudsdeel. Veel partijen willen van alles, maar hebben onvoldoende budget. Andere partijen hebben wel budget, maar geen capaciteit en kiezen ervoor om hun opgave uit te besteden. Ook zijn er partijen die budget hebben, maar de belangen van een ander niet vertrouwen en bang zijn dat ze voor de opgave van een ander betalen en zelf daardoor duurder uit zijn.

Het maken van afspraken over de financiering moet voornamelijk op gebiedsniveau gebeuren, inclusief hoe je omgaat met mee- en tegenvallers. Echter, op programmaniveau kunnen betere randvoorwaarden deze afspraken faciliteren. Hieronder noemen we een aantal belemmeringen die gebaat zijn bij betere randvoorwaarden op programmaniveau:

1. Een belemmering op programmaniveau is de overhead op meekoppelkansen door het HWBP. Als er meekoppelkansen in het project zitten, telt HWBP een deel van de overhead bij de investering voor de meekoppelkansen. Deze meekoppelkans wordt daardoor, onnodig, duur.
2. Een andere belemmering is dat de financiering van het HWBP voor dijkversterking gekoppeld is aan de planning. Vaak moet van tevoren bekend zijn wat de kosten van een project worden, terwijl daar in het begin weinig concrete data over is. Zeker in het geval van een integrale aanpak. Om onbetaalbare onderzoekskosten te voorkomen in een dergelijke aanpak, is het juist noodzakelijk om eerst globaal te verkennen wat de kosten gaan zijn. In een volgende fase verfijn je je onderzoek waar nodig. Ten slotte faseer je je de uitvoering in overleg met de gebiedspartners, zodat inspanningen op elkaar aansluiten en van elkaar gebruik kunnen maken. Voor een dergelijke fasering is vooraf ruimte in de financiering en de fasering ervan nodig, iets wat niet makkelijk is in de huidige sectorale aanpak van het HWBP.
3. Een laatste belemmering is de scheiding tussen budgetten binnen een programma, denk aan een budget voor investeringen en een budget voor beheer & onderhoud. Maar wat nu als je kiest voor een hogere investering, waardoor je kosten van beheer & onderhoud zoveel dalen dat je uiteindelijk goedkoper uit bent. Door de schotten tussen budgetten kan het onmogelijk blijken om de hogere investering te financieren¹.

¹ Een treffend voorbeeld hiervan is Salmsteke. Een partij grond die heel goed kon worden aangewend voor het opvullen van erosiekuilen in de rivier, kon niet worden gebruikt omdat er bij RWS geen budget was voor onderhoud. De grond is vervolgens afgevoerd voor veel hogere kosten, betaald uit een ander budget van RWS.

Notitie vervolg POV-DGG: Community of Practice

Achtergrond POV DGG

De projectoverstijgende verkenning (POV) is een innovatiemiddel van het HWBP om dijkversterkingen slimmer (goedkoper, sneller) uit te voeren. De POV haalt ervaringen op uit een aantal projecten, om vervolgens de resultaten breder toe te kunnen passen.

De POV Dijkversterking met Gebiedseigen Grond (DGG) is gestart om de toegevoegde waarde van de toepassing van gebiedseigen grond in dijkversterking te analyseren, om ervaringen op te halen over de toepassing van gebiedseigen grond, om zicht te krijgen op de belemmeringen en succesfactoren en om toepassing van gebiedseigen grond te stimuleren. In drie fasen is gebleken dat:

- Dijkversterking met gebiedseigen grond **toegevoegde waarde** heeft, met name op het gebied van duurzaamheid (beperking van uitstoot), draagvlak (vermindering van hinder en meerwaarde) en kostenbesparing (vermijding van stort- en aanvoerkosten).
- Er oplossingsrichtingen zijn voor een belangrijke **belemmering**, namelijk de technische eisen die de richtlijnen stellen aan de grondkwaliteit en **mogelijkheden** voor het lokaal sluiten van de grondbalans. De oplossingsrichtingen heeft de POV DGG verzameld in een technisch kader. De mogelijkheden voor het lokaal sluiten van de grondbalans en gebiedspartners zijn verzameld in een kansenscan.
- Een integrale aanpak de **succesfactor** is voor toepassing van gebiedseigen grond, om in staat te zijn de grondleverende en -vragende opgaven in een gebied aan elkaar te verbinden en zo de grondbalans lokaal te sluiten.



Een community of practice om verder te komen

Een belangrijke vervolgactie is het opzetten van een community of practice waarin de projectuitvoering en het tactisch middenkader leren hoe je dat nu doet: een integrale gebiedsaanpak. De POV-DGG beveelt aan om dit zowel op programmaniveau als gebiedsniveau op te pakken:

- Community op programmaniveau om successen, lessen, belemmeringen en mogelijke oplossingen gebiedsoverstijgend met elkaar te delen en het lef te vergroten om ermee aan de slag te gaan. Deze community wordt gevuld met de mensen uit de communities op gebiedsniveau.
- Community op gebiedsniveau waarin de gebiedspartners aan tafel zitten om met elkaar de onderlinge samenwerking vorm te geven en te faciliteren. Uitwisselen van belangen, elkaars taal leren spreken, afstemming van spelregels en plannings, issues binnen de eigen projecten in relatie tot de integrale gebiedsaanpak met elkaar slechten en reflecteren op de voortgang zijn hiervan de belangrijkste doelen.

Programmaniveau

Een community op programmaniveau is bedoeld om kennis en best-practices tussen projecten en organisaties uit te wisselen, van elkaar te leren en zo samen verder te komen in de integrale gebiedsaanpak en niet in dezelfde valkuil te trappen of met dezelfde onzekerheden geconfronteerd te hoeven worden. Inzicht krijgen in de ervaringen van anderen, vermindert onzekerheid en vergroot het lef bij andere projectmanagers om aan de slag te gaan met een integrale aanpak. Bovendien geeft een dergelijke collectieve community de mogelijkheid om project- en gebiedsoverstijgende issues te escaleren naar programmaniveau, zodat programmakaders beter afgestemd kunnen worden op de behoeften voor een integrale aanpak.

Gebiedsniveau

Het voeren van regie binnen een gebied op projecten en programma's en het stimuleren van integrale gebiedsopgaven tussen verschillende overheidsopgaven draagt bij aan een integrale gebiedsaanpak. Door deze regie vanuit een community met vertegenwoordiging van de gebiedspartijen te laten lopen, blijft de regie gelijkwaardig. In deze community komen de partijen bij elkaar, aan de voorkant en tijdens de uitvoering van de gebiedsaanpak. Het is essentieel om niet alleen de projectpartners, maar ook het ambtelijk middenkader hierin te betrekken. Denk aan de vergunningverleners, die gevoel moeten krijgen voor de integrale gebiedsaanpak om te weten waar ze een vergunning voor verlenen.

Het opzetten van een community

Voor het opzetten van een community zijn drie fases te onderscheiden:

Fase 1 Verbinding aangaan: Deze fase gaat over het delen van de urgentie om met elkaar aan de slag te gaan, met elkaar een prikkelend en uitdagend doel te formuleren inclusief het plan hoe daar te komen.

- Community op gebiedsniveau: het dijkversterkingsproject (of een ander programma of partij) brengt de gebiedspartners bij elkaar om met elkaar de urgentie voor de gebiedsaanpak te verkennen, elkaars belangen te delen en een doel voor de community te formuleren – waarvoor zijn we bij elkaar (issues agenderen en oplossen, samenwerking faciliteren, afstemmen en voortgang bewaken) en met elkaar overeen te komen hoe, wanneer en met wie de community samen moet komen om dit doel te helpen realiseren.
- Community op programmaniveau: op programmaniveau (UvW/ HWBP) worden vertegenwoordigers en deelnemers aan gebiedscommunities bij elkaar gehaald om urgentie en doel te verkennen. Met elkaar wordt de frequentie en agenda voor deze community bepaald.

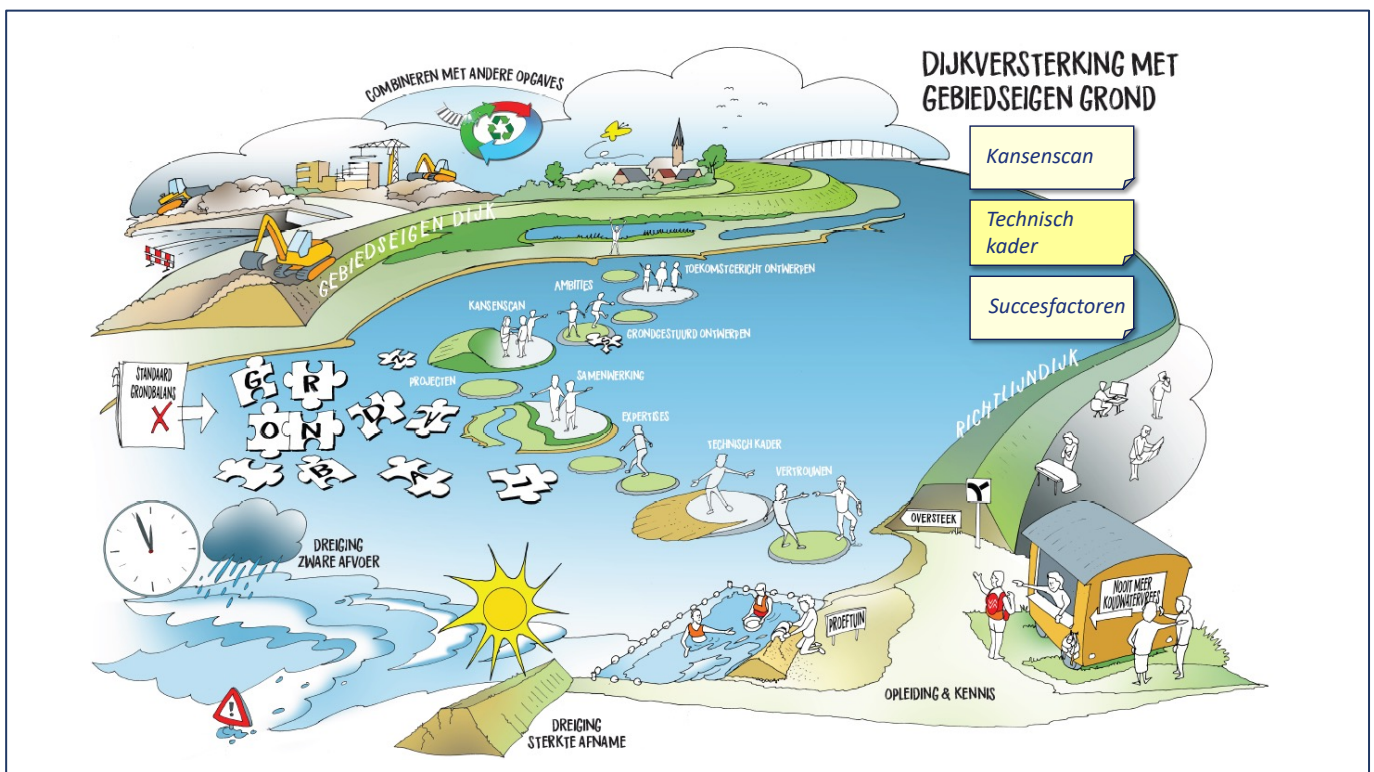
Fase 2 Experimenteren: Aan de hand van concrete activiteiten die ondernomen worden, leren we van elkaar maar kan de community ook nog groeien. Elke activiteit kan weer een nieuwe partij inspireren om deel te nemen aan de community. Het gaat in deze fase om het delen van de inzichten en lessen en indien nodig deze te borgen, vast te leggen en/of verder te verspreiden. Dit vraagt om een veilige ruimte om inzichten, maar ook zorgen te delen, te leren en te ontwikkelen. In de 'leerzone' mag je, anders dan in de 'presteerzone', experimenteren en fouten maken zonder consequenties.

Fase 3 In beweging blijven: In de laatste fase is het vooral zaak om bij elkaar te blijven komen zolang als nodig is. Dat wil zeggen, zolang je nog samenwerkt in een gebiedsaanpak bij een gebiedscommunity en zolang er nog lessen te delen zijn over een integrale gebiedsaanpak bij de programmacommunity. Persoonlijk contact en aandacht is cruciaal om in beweging te blijven. Ook zijn ondersteunende condities nodig zoals een partij die de partners bij elkaar blijft brengen, overleggen en sessies voorbereid creëren, en gesprekken voorziet. Ten slotte gaat deze fase over het borgen van de opgedane kennis en ervaring, en deze te delen met andere communities en programma's waar dat van belang is.

Naar dijkversterking met gebiedseigen grond

Succesfactoren en voorstel voor acties

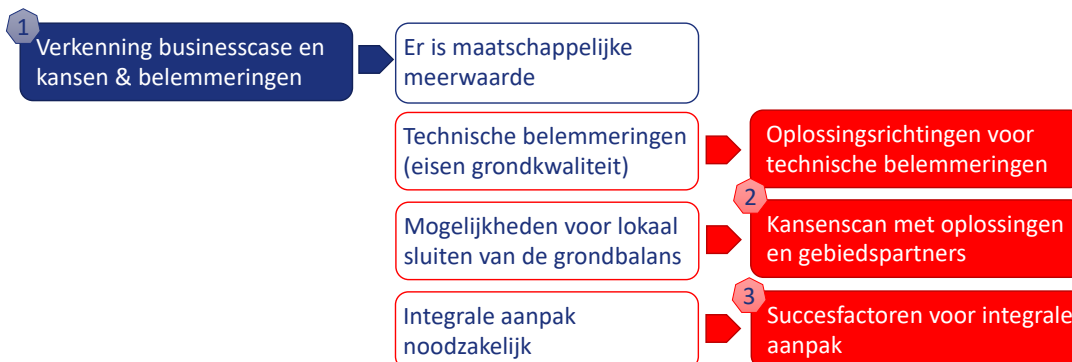
Jarit van de Visch, Martin van der Meer, Arjan Kooij



POV Dijkversterking met gebiedseigen grond (DGG)

Vraag HWBP: leidt dijkversterking met gebiedseigen grond tot sneller, goedkoper en duurzamer werken aan dijkversterkingen?

In 3 fasen van antwoord naar een overzicht met succesfactoren en acties:



POV Dijkversterking met gebiedseigen grond: fase 1

- **Vraag:** businesscase van dijkversterking met gebiedseigen grond
- **Proces:** analyse door experts en brede regiosessies met stakeholders over hun ervaringen met toepassen gebiedseigen grond
- **Resultaat:** meerwaarde gebruik gebiedseigen grond op het vlak van duurzaamheid en grotere bijdrage aan de maatschappelijke opgave in een gebied
- **Voorwaarden:** oplossing vinden voor eisen aan de grond en bundeling van opgaven in het gebied, samen met andere partijen die een opgave hebben en de bereidheid om planning en budgetten af te stemmen
- **Belemmering:** sluiten van de grondbalans vraagt soms een integrale(re) gebiedsaanpak en kan daardoor complexer, risicovoller en trager lijken. De winst valt niet aan de voorkant en niet direct bij het waterschap, maar aan het einde en verdeeld over meerdere partijen (incl. de maatschappij)

POV Dijkversterking met gebiedseigen grond: fase 2

- **Vraag:** hoe kan gebiedseigen grond die afwijkt van 'richtlijngrond' door grondgestuurd te ontwerpen effectief worden toegepast in het dijkontwerp en welke mogelijkheden en gebiedspartners zijn er om de grondbalans lokaal te sluiten
- **Proces:** expertstudie op basis van bestaande kennis en ervaring, zowel nationaal als internationaal.
- **Resultaat:** technisch kader en kansenscan incl. mogelijke gebiedspartners
- **Voorwaarden:** ook andere handvatten (technisch of minder technisch) voor oplossingen meenemen, met name voldoende tijd en ruimte en inzet van kennis en vakmanschap, om zowel de technische als andere belemmeringen te kunnen oplossen, zoals sluiten van de grondbalans, omgang met stikstofproblematiek, juridische belemmeringen voor tussenopslag, andere milieu-eisen
- **Belemmering:** oplossingen op projectniveau zorgen er niet voor dat er op gebiedsniveau verbinding wordt gelegd met verschillende opgaven en partijen

POV Dijkversterking met gebiedseigen grond: fase 3

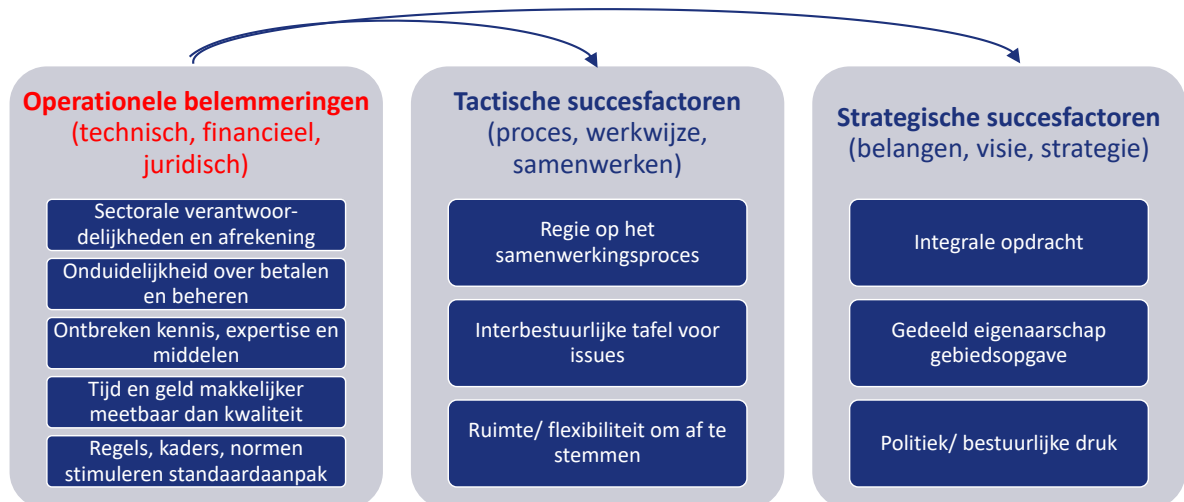
- **Vraag:** hoe kunnen we tot een integrale(re) aanpak in een gebied komen ten behoeve van circulair gebruik van de grond
- **Proces:** analyse van 2 projecten aan de hand van gesprekken (Vierwaarden en Sterke Lekdijk) en vertaling in succesfactoren voor een integrale aanpak. Check met maatregelen uit fase 1 die een relatie hebben met een integrale gebiedsaanpak
- **Resultaat:** integrale(re) gebiedsaanpak gaat niet vanzelf, maar we hebben wel inzicht in de succesfactoren ervoor
- **Belemmering:** kaders en randvoorwaarden op strategisch en tactisch niveau zitten een integrale uitvoering op operationeel niveau in de weg

Resultaat fase 3

- Een **integrale aanpak** helpt om dijkversterking met gebiedseigen grond beter van de grond te krijgen
- Voor het realiseren van een integrale aanpak in een project, zijn er **belemmeringen** op operationeel niveau, die met name met de **succesfactoren** op strategisch en tactisch niveau geadresseerd moeten worden.
- **Korte termijn acties** op gebiedsniveau en programmaniveau kunnen steun en ruimte in een project geven om met een integrale aanpak aan de slag te gaan en kansen voor DGG te vergroten

Succesfactoren voor een integrale gebiedsaanpak

Operationele belemmeringen oplossen met succesfactoren op tactisch en strategisch niveau



Operationele belemmeringen voor een integrale gebiedsaanpak

- **Afrekening** van de organisatie op eigen **verantwoordelijkheden**, waarbij succesvolle realisatie van aanverwante gebiedsopgaven en meekoppelkansen niet tot de baten van de organisatie horen
- **Onduidelijk wie betaalt en beheert** bij integrale gebiedsaanpak. Het meekoppelen van opdrachten op/ rond de dijk kunnen leiden tot meerkosten/ kosten uit een ander potje/ ander beheer zonder gedeeld beeld wie daarover gaat en/of het ontbreken van die partij aan boord van het project
- **Ontbreken kennis, expertise en middelen** om specifieke activiteiten uit te voeren die nodig zijn voor het meekoppelen van andere opgaven en onduidelijkheid/ onmogelijkheid om deze capaciteit onderling uit te wisselen
- **Kwaliteit niet makkelijk meetbaar**, tijd en geld wel
- **Bestaande regels, kaders en normen** stimuleren standaardaanpak, geen innovatie op het niveau van het gebied

Tactische succesfactoren integrale aanpak dijkversterking

- **Regie op het samenwerkingsproces** voor het aanhaken en aangehaakt houden van de partijen door regelmatig overleg aan de voorkant en tijdens het traject. Dit geeft inzicht in gedeelde of andere belangen, die elke partij vervolgens mee kan wegen in zijn/haar eigen besluitvormingsproces
- **Interbestuurlijke tafel waar issues** geagendeerd, besproken en opgelost kunnen worden
- **Ruimte en flexibiliteit** in projectkaders om projectdoelen, spelregels en begin- en doorlooptijden af te stemmen op die van andere partijen in het gebied

Strategische succesfactoren integrale aanpak dijkversterking

- Een **integrale opdracht** met een concrete duurzaamheidsdoelstelling, waarin ruimte is om te zoeken naar synergie tussen opgaven en projecten en deze te benutten. Onderdelen van de aanpak kunnen partijen autonoom onder hun eigen regie en spelregels uitvoeren
- **Gedeeld eigenaarschap van gebiedsopgave** bij partijen die betrokken zijn bij de integrale gebiedsaanpak. Een gedeelde de stip op de horizon en gezamenlijkheid voor het benutten van kansen, het wegnemen van belemmeringen en dragen van risico's
- **Politiek/ bestuurlijke druk** verschuiven van een focus op zo snel en goedkoop mogelijk versterken van de dijk naar het zo effectief mogelijk realiseren van gecombineerde gebiedsopgaven

Voorstel voor te nemen acties

In het project (operationeel)

Steun & ruimte

Projectmanager met lef

Waardering succesvolle integrale aanpakken

In het gebied

Gebiedsopgaven naast dijkversterking voor definitieve projectscope

Redeneerlijn HWBP "financiering integrale opgaven

Eerst relatie, dan gezamenlijke afspraken financiering

Urgentie en gelijkwaardige relatie gebiedspartners

Opzetten gebiedscommunity rond een project om samen te werken

In het programma

Gesprek UvW, HWBP, RWS over wat bestuurlijk nodig is

Toegevoegde waarde omgevingswet integrale gebiedsaanpak

Opzetten community of practice om van elkaar te leren en ervaringen delen

Voorstel voor te nemen acties

In het project (operationeel)

- Geef **steun en ruimte aan projectteam** vanuit organisatie en programma d.m.v. met integraal kader op strategisch niveau en mogelijkheid tot samenwerken op tactische niveau
- Benoem **projectmanager met lef** die buiten de kaders durft te treden
- **Beloon succesvolle integrale aanpakken** met positieve waardering en pers

Voorstel voor te nemen acties

In het gebied (tactisch)

- Leg **gebiedsopgaven naast dijkversterkingsopgave** voordat de projectscope is vastgelegd. Dit geeft ruimte om verschillende doelstellingen in het gebied te verbinden.
- Maak gebruik van de **redeneerlijn “financiering integrale opgaven”** van het HWBP
- Zorg voor een **gelijkwaardige relatie met gebiedspartners** die ook urgentie voelen aan het begin van het traject
- Werk eerst aan de relatie met de gebiedspartners, maak daarna **gezamenlijke afspraken over financiering** en risico's (en betrek daarin ook de vergunningverlener)
- Zet een **gebiedscommunity** op rond een project, waarin de gebiedspartners gelijkwaardig vertegenwoordigd zijn om de samenwerking te faciliteren

Voorstel voor te nemen acties

In het programma (strategisch)

- Zet een **community of practice** integrale aanpak dijkversterking op voor het delen van successen, belemmeringen en mogelijke oplossingen en evt. agenderen op de juiste tafel
- Organiseer **gesprek op bestuurlijk niveau tussen UvW, HWBP en RWS** over wat er bestuurlijk te regelen is voor een integrale gebiedsaanpak bijv. intentieverklaring voor samenwerking, een interbestuurlijke tafel voor issues, gezamenlijke spelregels
- Verken **toegevoegde waarde omgevingswet** voor integrale gebiedsaanpak en rollen & verantwoordelijkheden van betrokken partijen

Bijlage

Oogst uit de projecten



Resultaten werksessie Vierwaarden

1. **Geen doel, geen opdracht.** Organisaties hebben sectorale doelen. Meervoudige opgaven in samenhang realiseren is daarmee geen 'must have' maar een 'nice to have'. Weinig concrete doelen als 'probeer synergie te bereiken' maken dat de werkelijke (sectorale) doelen altijd zullen prevaleren.
2. **Tunnelverkenning.** In projecten is er te laat besef met wat voor projecten en opgaven synergie kan worden bereikt, of anders gezegd, dat projecten starten te snel met een scope, een budget en een deadline zonder een goede scan van welke andere opgaven en doelen er spelen in een gebied.
3. **Projectdominantie.** Partijen vinden eigen doelen zwaarder wegen ten opzichte van andere projecten en doelen en introduceren daarmee ongelijkwaardigheid tussen doelen in een gebied.
4. **Projectdefensie.** Partijen verdedigen zich met eigen spelregels actief tegen bundeling van opgaven en projecten.
5. **(Vooroordelen over) nadelen.** Binnen organisaties leeft het idee dat samenwerking en bundeling van doelen, opgaven en budgetten naast maatschappelijke voordelen vooral nadelen opleveren voor het eigen project. Dat risico's geïntroduceerd worden, afhankelijkheden ontstaan, planning in het geding is en kosten toenemen. Ook kan het idee bestaan dat andere partijen onvoldoende gaan bijdragen en zich opstellen als freerider of niet in staat zullen zijn om tijdig en voldoende te leveren.



Resultaten werksessie Vierwaarden

6. **Geen tafel voor issues.** Er is geen overkoepelend gremium waar over maatschappelijke meerwaarde wordt besloten en waar overstijgende issues tussen projecten kunnen worden gesetteld. Zo eindigen issues niet in een juiste afweging maar eindigen ze met 'concurrentie' tussen projecten zonder regie op de lange termijnagenda die op een gebied afkomt.
7. **Ongelijke start/deadline.** Dat tijdpaden van verschillende projecten en programma's zijn niet (meer) te synchroniseren zijn: ongelijke start / verschillende deadlines.
8. **Ontbreken gebiedsregie.** Het ontbreekt aan een lange termijn opgaven-'kalender' die overheden voor een gebied met elkaar maken. Lange termijn planning van projecten tussen organisaties is niet georganiseerd en wordt dus afhankelijk van toeval of vraagt hele zware krachtinspanning.
9. **Ontbreken criteria voor kwaliteit.** Tijd en geld domineren afweging, ook omdat ruimtelijke kwaliteit lastig meetbaar is en heldere kwaliteitscriteria in projecten ontbreken.
10. **Geld en verantwoordelijkheid als olifant in de kamer.** Uiteindelijk gaan veel discussies over geld. Onderliggende vraag: Hoe kunnen we een integraal project integraal financieren en integraal verantwoorden?



Issues Vierwaarden en reflectie Sterke Lekdijk

nr	Issues bij een integrale aanpak	Reflectie Sterke Lekdijk
1	Geen integraal doel, geen integrale opdracht	Sterke herkenning: integrale doelstelling ligt aan bestuurlijke opdracht
2	Tunnelverkenning	Enigszins herkenning: het gaat nu vooral om lef hebben om verder te kijken
3	Projectdominantie	Herkenning: competitie tussen het beste voor het project, de organisatie, het programma, of het gebied. Ook hoe hard je afgerekend wordt op projectdoelen speelt hierin een rol
4	Projectdefensie	
5	(Vooroordelen over) nadelen	Sterke herkenning
6	Geen tafel voor issues	Niet veel herkenning
7	Ongelijke start/deadline	Sterke herkenning
8	Ontbreken gebiedsregie	Enigszins herkenning: regie moet wel geaccepteerd worden – duidelijke afspraken wat regie inhoudt (regie ≠ mandaat)

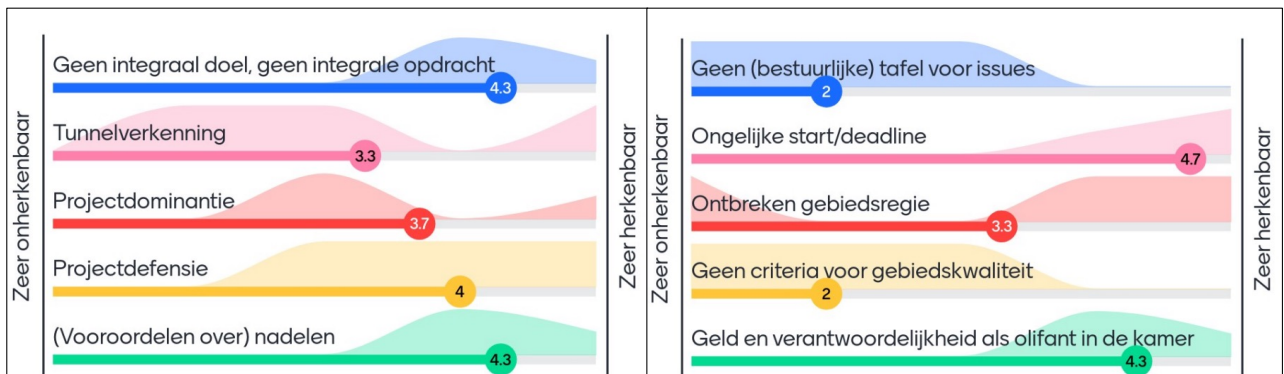
Issues Vierwaarden en reflectie Sterke Lekdijk

nr	Issues bij een integrale aanpak	Reflectie Sterke Lekdijk
9	Ontbreken criteria gebiedskwaliteit	Niet veel herkenning: beeldkwaliteitsplan en landschapsarchitect geven meer grip op kwaliteit
10	Geld en verantwoordelijkheid als olifant in de kamer	Sterke herkenning: Wel belang - geen budget, of wel geld - geen capaciteit. Budgetschotten. Overhead op meekoppelkansen
11		Toevoeging: Angst gewekte verwachtingen niet waar te kunnen maken
12		Toevoeging: Weinig juridische grondslag voor combineren opgaven in projectbesluit – biedt Omgevingswet handvatten?
		Toevoeging: Een gezamenlijke prioritering, financiering, planning en gedeeld beeld over hoe om te gaan met mee- en tegenvallers is lastig
13		Toevoeging: Pas als het concreet wordt, gaat het schuren
14		Toevoeging: Kosteninschatting tbv financiering aan de voorkant vs. onzekerheid en noodzaak tot verfijning in latere fasen
15		Toevoeging: projectteam geen mandaat om kansen te pakken ²⁰

Reflectiesessie met ervaringsdeskundigen werkveld

- Veel herkenning bij issues en blij met reframing naar succesfactoren
- Toevoeging: kijk vanuit de gebiedsopgavebril naar waar en waarmee je een waterveiligheidsopgave oplost
- Toevoeging: urgentie, gelijkwaardigheid en vroegtijdigheid essentieel voor integrale gebiedsaanpak
 - **Urgentiegevoel bij alle gebiedspartners om aan de slag te gaan**
 - **Gelijkwaardigheid in de relatie.** Dit hoeft niet te betekenen dat iedereen evenveel betaalt, wel dat alle partijen op een zelfde wijze betrokken worden (obv hun behoefte) en het belang aan bod komt
 - **Vroegtijdig met elkaar bouwen aan de onderlinge relatie – hierdoor ontstaat ruimte en vertrouwen in het proces**
- Toevoeging: Verdeling van geld en verantwoordelijkheid - eerst bouwen aan de relatie, vervolgens afspraken over verdeling van middelen (geld en inzet). En denk aan onderscheid waarde vs euro's
- Toevoeging: Subsidiekader HWBP beperkt ruimte en flexibiliteit tbv een integrale aanpak – waterschappen vormen zelf HWBP en hebben hier dus invloed op

Herkenbaarheid issues Vierwaarden bij Sterke Lekdijk



Voorstel voor te nemen acties

In het project (operationeel)

Steun & ruimte

Projectmanager met lef

Waardering succesvolle integrale aanpakken

In het gebied

Gebiedsopgaven naast dijkversterking voor definitieve projectscope

Redeneerlijn HWBP "financiering integrale opgaven

Eerst relatie, dan gezamenlijke afspraken financiering

Urgentie en gelijkwaardige relatie gebiedspartners

Opzetten gebiedscommunity rond een project om samen te werken

In het programma

Gesprek UvW, HWBP, RWS over wat bestuurlijk nodig is

Toegevoegde waarde omgevingswet integrale gebiedsaanpak

Opzetten community of practice om van elkaar te leren en ervaringen delen



23

TOP Maatregelen fase 1: institutioneel

- Gebiedsregie op projecten en programma's om samenwerking op integrale gebiedsopgaven tussen verschillende overheidsopgaven (**fase 3: Alle acties in het gebied | Omgevingswet**)
- Ontwikkelen en delen van kennis en *best-practices* tussen projecten (vraag, aanbod en kwaliteit van grond, geschiktheidsproeven gebruikservaring, reststerkte, etc.) (**fase 3: Community of Practice**)
- Ruimte in tijdpad creëren om toepasbaarheid gebiedseigen grond aan te tonen (geschiktheidsproeven) en met andere belanghebbenden af te stemmen (**fase 3: Redeneerlijn HWBP | Eerst relatie dan afspraken | Gesprek UvW, HWPB, RWS**)



24

TOP Maatregelen fase 1: technisch, financieel-juridisch

- Pilots dijkversterking met gebiedseigen grond (**fase 3: Community of Practice**)
- Intentieverklaring tussen programma's met verschillende gebiedsopgaven (**fase 3: Eerst relatie dan afspraken**)
- Eerlijke risicoverdeling tussen belanghebbenden aan het begin van het project (**fase 3: Eerst relatie dan afspraken**)
- Flexibiliteit in subsidies: over fases heen en bredere insteek dan alleen waterveiligheid (**fase 3: Redeneerlijn HWBP | Gesprek UvW, HWBP, RWS**)

TOP Maatregelen fase 1: niet in fase 3

Maatregelen die geen relatie hebben met de integrale aanpak zijn niet meegenomen in fase 3, dit betreft:

- Gebruik gebiedseigen grond meenemen in verkenningsfase om impact ruimtegebruik (fysiek) in beeld te brengen
- Bij aanbesteding beschikbaarheid gebiedseigen grond aantonen (kwaliteit, hoeveelheid, tijd) en ter beschikking stellen voor ON
- EMVI / MKI criterium bij aanbesteding waarmee toepassing gebiedseigen grond gestimuleerd wordt (bijv. op gebied van duurzaamheid)
- CO2 beprijzen