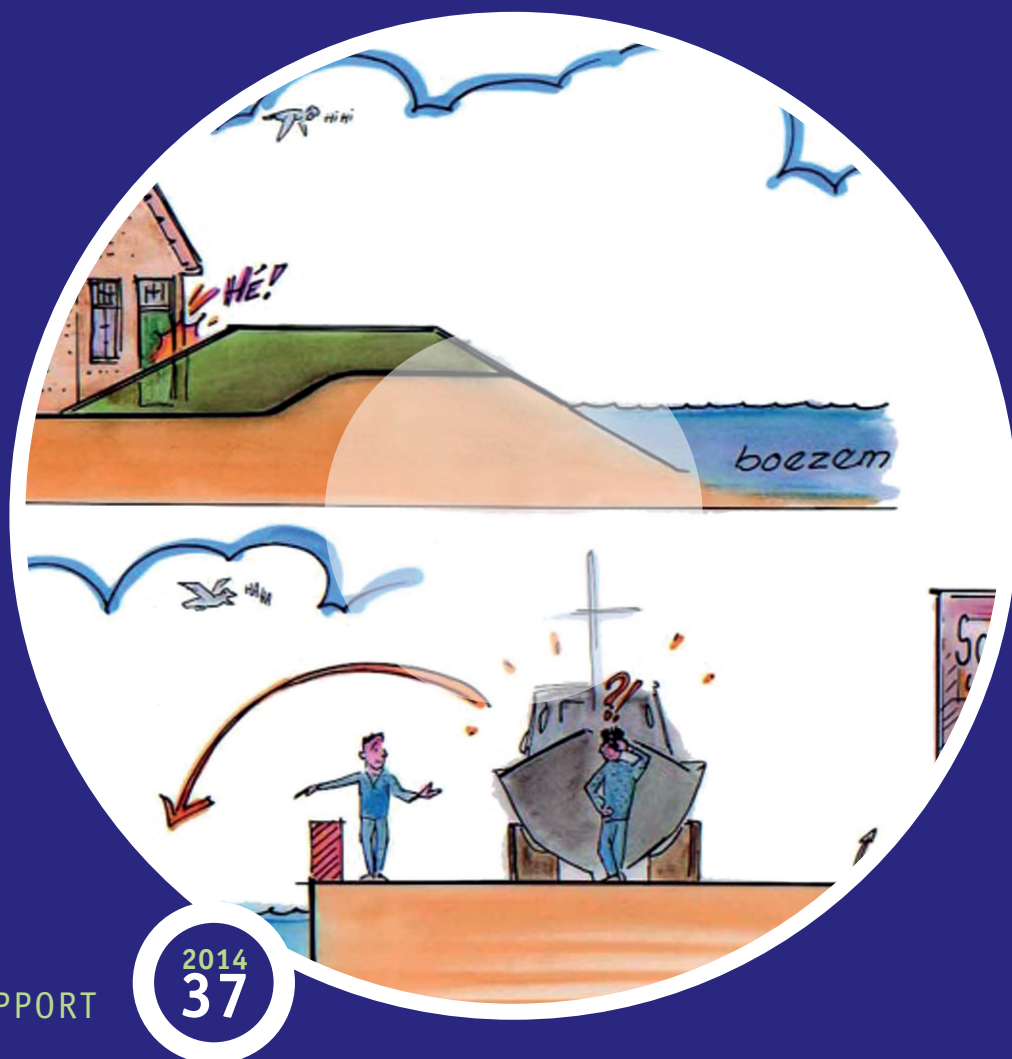


# VERSNELD OPFOGEN REGIONALE KERINGEN



RAPPORT

2014  
**37**

HANDREIKING VANUIT EN VOOR DE PRAKTIJK, DEEL 1

VERSNELD OPHOGEN REGIONALE KERINGEN  
HANDREIKING VANUIT EN VOOR DE PRAKTIJK, DEEL 1

RAPPORT

2014

37



ISBN 978.90.5773.666.7



# COLOFON

- UITGAVE** Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer  
Postbus 2180  
3800 CD Amersfoort
- ORGANISATIE** Freek Benning, GMB  
Ernest Pelders, AT Osborne  
Marco Veendorp, ARCADIS (secretaris)  
Ludolph Wentholt, STOWA (voorzitter)
- LEDEN** CorAchterberg (Grontmij), mTanja Beuling (Waterschap Hunze en Aa's), Cees de Boer (Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier), Willem Bogaard (Waternet), Jan van Dijk (GMB), Patrick Dobber (Waterschap Aa en Maas), Tina Duinkerken (Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard), Etienne Faassen (Hoogheemraadschap van Rijnland), Bernt Fetlaar (Waterschap Zuiderzeeland), Jan de Goei (Adviwater), Jannes Haanstra (Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier), Gert Hartog (Skeg), Jan Hateboer (Wetterskip Fryslan), Pieter Jan Hofman (Provincie Zuidholland), Sjouke Hoekstra (Waterschap Hunze en Aa's), Peter Jansen (Waternet), Roland Kastelein (Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden), Andries Makkinga (Grontmij), Hans Middendorp (Balance, pl Waterschap Hollands Delta), Fred Moll (GMB), Jan Willem Nieuwenhuis (Waterschap Noorderzijlvest), Wilbert van Pampus (TAUW), Adrie van Schoonhoven (Hoogheemraadschap van Delfland), Reinder Stellingwerf (Waterschap Vallei en Veluwe), Paul Teunissen (bureau Infra, pl reg. keringen Hoogheemraadschap van Delfland, Maartje Thijssen (Waterschap Brabantse Delta), Ellen Tromp (Deltares), Danielle van der Velde (Hoogheemraadschap van Delfland), Kees Verbart (Waterschap Brabantse Delta), Hans Vos (Waternet), Hans Wismans (ARCADIS), Ate Wijnstra (Waterschap Noorderzijlvest)
- DRUK** Kruyt Grafisch Adviesbureau  
**STOWA** STOWA 2014-37  
**ISBN** 978.90.5773.666.7
- COPYRIGHT** De informatie uit dit rapport mag worden overgenomen, mits met bronvermelding. De in het rapport ontwikkelde, dan wel verzamelde kennis is om niet verkrijgbaar. De eventuele kosten die STOWA voor publicaties in rekening brengt, zijn uitsluitend kosten voor het vormgeven, vermenigvuldigen en verzenden.
- DISCLAIMER** Dit rapport is gebaseerd op de meest recente inzichten in het vakgebied. Desalniettemin moeten bij toepassing ervan de resultaten te allen tijde kritisch worden beschouwd. De auteurs en STOWA kunnen niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die ontstaat door toepassing van het gedachtegoed uit dit rapport.

# TEN GELEIDE

Sinds het doorbreken van een veendijk bij Wilnis in 2003 staan regionale keringen volop in de belangstelling. Er zijn en worden nog volop plannen gemaakt voor kadeverbeteringen. In de praktijk blijkt echter dat het tempo waarin kadeverbeteringen worden gerealiseerd bij een aantal beheerders niet altijd overeenkomt met de gewenste planning, waardoor de beoogde planning vanuit het bestuursakkoord, om de regionale keringen in 2020 op hoogte te hebben, onder druk komt te staan.

Tijd om na te gaan wat hier nu de oorzaken van zijn. Dit praktisch gerichte onderzoek behandelt acht casussen, waarbij binnen elke casus is gezocht naar de 'versnellers' en de 'vertragers' in het proces. De casussen betreffen een breed palet, keringen van het noorden tot in het zuidwesten, regionale en primaire keringen en keringen in landelijk en stedelijk gebied.

Analyse van de ervaringen uit de praktijk worden centraal gesteld in deze handreiking. Wat hierbij opvalt is dat juist in de voorbereiding substantiële winst valt te boeken: bij de vertragers ligt het zwaartepunt bij de initiatief- en verkenningsfase en bij de versnellers worden vooral mogelijkheden gezien bij de verkenning- en planuitwerkingsfase.

In de start van een project zien we dat de omgeving een belangrijke rol speelt: de samenwerkende partijen in de initiatieffase tot de brede omgeving in de verkenningsfase. Juist in de beginfase valt veel tijd te winnen. Bij de voorbereiding op de realisatie biedt de vroegtijdige betrokkenheid van de markt mogelijkheden tot substantiële tijdswinst.

Het doel van dit onderzoek was om kennisdeling en kennisontwikkeling aan de hand van de praktijkvoorbeelden te stimuleren en om vervolgens te komen tot een beschreven procesaanpak die benut kan worden voor het versneld ophogen van regionale keringen en een set praktische handvatten om belemmeringen weg te nemen. Kennisdeling middels bijeenkomsten is hierbij een belangrijk hulpmiddel geweest. De afgelopen twee jaar heeft dit meer betekenis waardoor met een doorontwikkeling van het gedachtegoed de verworven kennis beter kan worden benut bij partijen die zich gesteld zien staan voor het ophogen van regionale keringen.

Ir. Joost Buntsma  
Directeur

# DE STOWA IN HET KORT

STOWA is het kenniscentrum van de regionale waterbeheerders (veelal de waterschappen) in Nederland. STOWA ontwikkelt, vergaart, verspreidt en implementeert toegepaste kennis die de waterbeheerders nodig hebben om de opgaven waar zij in hun werk voor staan, goed uit te voeren. Deze kennis kan liggen op toegepast technisch, natuurwetenschappelijk, bestuurlijk-juridisch of sociaalwetenschappelijk gebied.

STOWA werkt in hoge mate vraaggestuurd. We inventariseren nauwgezet welke kennisvragen waterschappen hebben en zetten die vragen uit bij de juiste kennisleveranciers. Het initiatief daarvoor ligt veelal bij de kennisvragende waterbeheerders, maar soms ook bij kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Dit tweerichtingsverkeer stimuleert vernieuwing en innovatie. Vraaggestuurd werken betekent ook dat we zelf voortdurend op zoek zijn naar de 'kennisvragen van morgen' – de vragen die we graag op de agenda zetten nog voordat iemand ze gesteld heeft – om optimaal voorbereid te zijn op de toekomst.

STOWA ontzorgt de waterbeheerders. Wij nemen de aanbesteding en begeleiding van de gezamenlijke kennisprojecten op ons. Wij zorgen ervoor dat waterbeheerders verbonden blijven met deze projecten en er ook 'eigenaar' van zijn. Dit om te waarborgen dat de juiste kennisvragen worden beantwoord. De projecten worden begeleid door commissies waar regionale waterbeheerders zelf deel van uitmaken. De grote onderzoekslijnen worden per werkveld uitgezet en verantwoord door speciale programmacommissies. Ook hierin hebben de regionale waterbeheerders zitting.

STOWA verbindt niet alleen kennisvragers en kennisleveranciers, maar ook de regionale waterbeheerders onderling. Door de samenwerking van de waterbeheerders binnen STOWA zijn zij samen verantwoordelijk voor de programmering, zetten zij gezamenlijk de koers uit, worden meerdere waterschappen bij één en het zelfde onderzoek betrokken en komen de resultaten sneller ten goede van alle waterschappen.

De grondbeginselen van STOWA zijn verwoord in onze missie:

*Het samen met regionale waterbeheerders definiëren van hun kennisbehoeften op het gebied van het waterbeheer en het voor én met deze beheerders (laten) ontwikkelen, bijeenbrengen, beschikbaar maken, delen, verankeren en implementeren van de benodigde kennis.*

# VERSNELD OPHOGEN REGIONALE KERINGEN

## INHOUD

	TEN GELEIDE	
	STOWA IN HET KORT	
<b>1</b>	<b>AANLEIDING EN URGENTIE</b>	<b>1</b>
1.1	Inleiding	1
1.2	Praktijkonderzoek met acht casussen	3
1.3	Leeswijzer	3
<b>2</b>	<b>METHODIEK</b>	<b>5</b>
2.1	Onderzoeksmethodiek: best practice	5
2.2	Onderwerpen ter onderzoek	6
2.3	Meetlat	7
<b>3</b>	<b>ANALYSE CASES</b>	<b>8</b>
3.1	Inleiding	8
3.2	Samenvatting casussen	8
3.3	Analyse praktijk per onderwerp	14
3.4	Analyse planfasen	18
<b>4</b>	<b>RESULTATEN</b>	<b>21</b>
4.1	Belangrijkste vertragers en versnellers	21
4.2	Bevindingen per onderwerp	24
<b>5</b>	<b>AANBEVELINGEN VERVOLG</b>	<b>27</b>
5.1	Inleiding	27
5.2	Kennis delen	27
5.3	Kennis ontwikkelen	28
5.4	Kennis implementeren	28
	BIJLAGEN	
1	UITGEBREIDE TOELICHTING CASUSSEN	29
2	MINDMAP	35

# 1

## AANLEIDING EN URGENTIE

### 1.1 INLEIDING

#### AANLEIDING

Sinds het doorbreken van een veendijk bij Wilnis in 2003 staan regionale keringen volop in de belangstelling. Er worden volop plannen gemaakt voor kadeverbeteringen. Uit de toetsresultaten van eind 2009 blijkt dat zeker 30% van het totale areaal aan regionale keringen (14.000 kilometer) nog niet voldoet aan de gestelde eisen. Na afkeuring dienen de te verbeteren keringen uiterlijk in 2015 wederom aan de norm te voldoen (WB21). In de praktijk blijkt dat het tempo waarin kadeverbeteringen worden gerealiseerd bij een groot aantal beheerders ver achterblijft bij de gewenste planning. Oorzaken hiervan zijn onder andere:

- Te kort aan geld, bestuurlijke aandacht en/of capabel personeel.
- Teruglopend gevoel voor urgentie (2003 is al weer een tijd terug).
- Meer aandacht voor primaire keringen (geld, politiek, capaciteit).
- Toename van complexiteit: integrale aanpak vergroot het aantal shareholders. Interactieve planontwikkeling met mondige stakeholders vermindert de doorzettingskracht.
- Onvoldoende kennis/kunde van de aanpak complexe trajecten (proces- versus projectsturing). Denk aan de complexiteit in stedelijk gebied door bebouwing/bedrijven, in landelijk gebied door cultuurhistorie en landschap.
- Dominante invloed van participatie - burgerraadpleging en rechtsbescherming.
- Onvoldoende gegevens van de keringen, vooral in stedelijk gebied (o.a. topografie, ondergrond, kabels en leidingeninformatie).
- Onvoldoende vastgelegde gegevens in beheerregister/legger.

In de praktijk zien we dat de termijn dat waterkeringen klaar zijn opschuift van 2015 richting 2020 tot 2025. Het tempo waarin dijken aangepakt worden is te laag om de totale opgave binnen gestelde termijn te realiseren. Dit is geen nieuwe constatering. Afgelopen jaren is er dan ook extra geïnvesteerd op de achterlopende projecten: inzet van versnellingssteams, verhoging budgetten, optimaliseren van procedures, etc. We kunnen constateren dat ondanks de maatregelen er projecten blijvend achter lopen. Momenteel wordt een overzicht verzameld waarbij we een beeld van de opgave willen schetsen waarvoor Nederland gesteld staat. Hiertoe wordt het platform benut en zijn 14 beheerders aangeschreven met een enquête. De eerste resultaten<sup>1</sup> laten het volgende beeld zien:

- |   |               |
|---|---------------|
| • totale hoeveelheid regionale keringen in Nederland:<br>(90% landelijk, 10% stedelijk) | 14.000 km     |
| • totale hoeveelheid die niet voldoet begin 2013:                                       | +/- 1.500 km  |
| • totale hoeveelheid die aangepakt wordt per jaar:                                      | +/- 100 km    |
| • totale doorlooptijd in huidige snelheid is  | 15 jr. (2028) |

1 De eerste resultaten zijn geëxtrapoleerd vanuit vier enquêtes die gezamenlijk 30% van de regionale keringen beheren.

De beoogde planning vanuit het bestuursakkoord, om de regionale keringen in 2020 op hoogte te hebben, zal met de huidige snelheid niet gehaald worden. De beheerders verwachten in 2020 85% op orde te hebben. Als voornaamste redenen voor het niet halen van de doelstelling worden de volgende argumenten aangedragen: het budgetprobleem en de capaciteit van de organisatie. Ook kunnen samenwerkingsprojecten met andere private- en/of publieke partijen, tot stagnatie leiden.

Echter, we kunnen ook waarnemen dat er veel projecten wel binnen de planning uitgevoerd zijn. In dit onderzoek worden de positieve kanten belicht. Wat zijn de versnellingsfactoren geweest bij de succesvolle projecten? Wat leren de best practises ons? De STOWA biedt waterschappen een helpende hand door leidraden te schrijven en een procedurehandboek te ontwikkelen. Daarnaast zien we bij de waterschappen nieuwe besturen met nieuwe ambities, gericht op daadkracht en innovatie, en een tendens om te groeien in modern opdrachtgeverschap.

Op 10 februari 2011 hebben STOWA, ARCADIS en GMB het symposium 'Versneld ophogen regionale keringen' georganiseerd met als doel om de behoefte te inventariseren voor een kennisplatform. Door de deelnemers is aangegeven dat er behoefte is aan verdere kennisontwikkeling op dit vlak. Aangedragen onderwerpen zijn: Welke interne organisatie is er nodig? Aannemer voor de verkoopfase betrekken? Zijn er alternatieve werkvormen? Wat zijn geschikte innovatieve contractvormen?

In een STOWA workshop met waterschappen en bedrijfsleven zijn bovenstaande vragen verder verkend. Hieruit is de behoefte van een kennisplatform ontstaan. Op 14 september 2011 is het STOWA kennisplatform Versneld Ophogen Regionale Keringen (VORK) opgericht na goedkeuring door de STOWA Programmacommissie Waterkeren (PWCK).

Hierbij is in de oprichtingsvergadering gesteld:

- We willen concrete onderwerpen behandelen: projecten, voorwaarden, organisatie.
- We kiezen niet voor de RWS benadering (markt tenzij).
- We willen zo veel mogelijk (technische) vak kennis in eigen huis houden.
- Maar staan ook open om andere keuzen te maken.
- En om traditioneel te vergelijken met innovatief.
- We willen aandacht schenken aan samenwerking binnen de gouden driehoek 'kennis, overheid, bedrijfsleven'.

Het platform bestaat uit medewerkers van overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven / markt. Bijlage 3 geeft de deelnemerslijst. Voorzitter van het platform is Ludolph Wentholt van de STOWA. In de organisatie wordt hij bijgestaan door Freek Benning (GMB), Ernest Pelders (AT Osborne) en Marco Veendorp (ARCADIS). Het platform is in de periode september 2011 – december 2012 vijf keer bij elkaar geweest.

#### **DOELSTELLING**

Het platform heeft tot doel om kennisdeling en kennisontwikkeling door middel van praktijkcasussen te stimuleren, om vervolgens te komen tot een beschreven procesaanpak met visie en richting voor het versneld en daarmee tijdig op te hogen c.q. te verbeteren van regionale keringen.



Focus ligt hierbij op de mogelijkheden om het proces van ophogen/verbeteren van regionale keringen te versnellen in met name de vroege fasen van een project. Het platform richt zich niet op de beheerfase van een project.

## 1.2 PRAKTIJKONDERZOEK MET ACHT CASUSSEN

De ervaringen vanuit de praktijk worden centraal gesteld in deze handreiking. Voor het onderzoek zijn acht casussen behandeld. De casussen zijn de volgende acht:

- 1 Dijkversterking primaire waterkering, Noordelijke Lekdijk, gedeelte Bergambacht – Schoonhoven, hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK).
- 2 Ruimte voor de Rivier, koploperproject Overdiepse polder, waterschap Brabantse Delta.
- 3 Regionale waterkering Winkeldijk Oost, Waternet.
- 4 Regionale waterkering Meijekade, hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden.
- 5 Gebiedsontwikkeling Eendragtspolder, vijf opdrachtgevers: provincie Zuid-Holland, gemeente Zuidplas, gemeente Rotterdam, hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard, recreatieschap Rottmeren.
- 6 Organisatie n.a.v. hoogwaterperiode Noord Nederland januari 2012, waterschappen Noorderzijlvest + Hunze en Aa's.
- 7 Praktijkervaringen regionale keringen Waddinxveen, Waverdijk, Woltersum, aannemingsbedrijf GMB.
- 8 Problematiek kaden in stedelijk gebied, waterschap Hunze en Aa's.

De casussen zijn actueel en divers, de informatie is toegankelijk en de indieners zijn bereid tot kennisdeling. Bovendien moeten ze informatie en ervaringen toevoegen, voortvloeiend uit de doelstelling van het platform. De projecten zijn door het platform geselecteerd aan de hand van een achttal onderwerpen/thema's. De onderwerpen bieden een kapstok om de oorzaken voor vertraging en de aanbevelingen voor versnelling te onderzoeken. Gedurende het onderzoek is flexibel ingespeeld op behoefte en voortschrijdend inzicht. Kennis ontwikkelt zich met de tijd. Het platform is zo in staat om met behulp van casuïstiek aan te sluiten bij gewenste thematiek. De onderzoeksthema's blijven echter gelijk zodat projecten ook een bepaalde mate van vergelijkbaarheid krijgen.

Om de doorontwikkeling van het gedachtengoed en de uitwisselingsmogelijkheden in stand te houden blijft het platform bestaan. Hierbij staat het delen van ervaringen en kennis aan de hand van best practices centraal. Inbreng van eenieder is welkom en wij hopen met deze eerste ronde van acht projecten concrete handreikingen te bieden voor versnelling in projecten.

## 1.3 LEESWIJZER

Het onderzoek kent geen wetenschappelijk karakter maar is een praktijkgericht onderzoek. Kennis en ervaring vanuit de dagelijkse praktijk vormen daarmee de basis van het onderzoek. Voor dit praktijkonderzoek worden acht casussen behandeld. Hoofdstuk 2 beschrijft de onderzoeksmethodiek, benoemt de onderzoeksaspecten en introduceert een meetlat. Hoofdstuk 3 behandelt de casussen en de hierop uitgevoerde analyse. Vervolgens toont hoofdstuk 4 de resultaten. Tenslotte worden in hoofdstuk 5 de aanbevelingen voor vervolg beschreven. In de bijlage vindt u een namenlijst met platformleden, de leerpunten per project en de uitgewerkte verslagen van de platformbijeenkomsten.

Dit rapport vormt de basis (deel 1) van het praktijkonderzoek. Bevindingen vanuit dit onderzoek zullen ons voeden voor het vervolgonderzoek, deel 2. Op deze wijze kunnen we inspelen op voortschrijdend inzicht, nieuwe behoeften en kunnen leemtes en verdieping aanbrengen waar nodig. Beide delen zullen samengevat worden tot 1 onderzoeksrapport.

# 2

## METHODIEK

### 2.1 ONDERZOEKSMETHODIEK: BEST PRACTICE

De doelstelling van het platform is om kennisdeling en kennisuitwisseling door middel van praktijkcasussen te stimuleren, om vervolgens te komen tot een beschreven procesaanpak met visie en richting voor het versneld en daarmee tijdig op te hogen c.q. te verbeteren van regionale keringen.

#### ONDERZOEKSKADER

Zoals bij elke onderzoeksmethode hangen er voordelen en nadelen aan. Een voordeel van een case study als onderzoeksmethode is, dat het onderzoek diepgang heeft en er veel informatie bekend wordt. Door het exploratieve karakter van de methode genereert een case study vaak vele nieuwe ideeën. Er zijn echter ook nadelen bij deze vorm van praktijkonderzoek. Het is bijvoorbeeld moeilijk om de resultaten en conclusies te generaliseren, tenzij de populatie homogeen is. Bovendien zijn er lastig causale verbanden vast te stellen. Het onderzoek kent dus geen wetenschappelijk karakter.

Het platform kiest bewust voor deze praktijkgerichte aanpak. De kennisuitwisseling tussen deelnemers aan de hand van best practices is leerzaam en toetst aan eigen praktijkervaring.

Het platform is vijf keer bij elkaar geweest: in september 2011, december 2011, maart 2012, juni 2012 en december 2012. In deze bijeenkomsten zijn acht casussen behandeld. Aan de hand van een lijst met de in paragraaf 2.2. beschreven onderwerpen zijn de casushouders door de organisatie van het platform geïnterviewd. Vervolgens heeft de casushouder de casus in het platform gepresenteerd, waarin een aantal van de onderwerpen bediscussieerd zijn. Een drietal casussen zijn verrijkt met een terreinbezoek.

#### PROJECTFASEN

De levenscyclus van een waterkering kent verschillende fasen. Uitgangspunt voor het beheer van een waterkering is dat de waterkerende functie gegarandeerd wordt. Dat betekent dat de waterkeringen in het beheerde gebied te allen tijde aan de hiervoor geldende normen dienen te voldoen. Alle activiteiten die in het kader van de beheertaak plaatsvinden dienen in ieder geval aan dit uitgangspunt te voldoen.

Als een waterkering in de beheerfase is afgekeurd dienen er maatregelen te worden getroffen, waarbij naast de waterkerende functie rekening wordt gehouden met andere doelen, belangen en functies. Betreffen de maatregelen een verbetering van de regionale kering dan zijn er verschillende indelingen van het verbeteringsproces.

In dit onderzoek hanteren we het volgende verbeteringsproces dat afgeleid is van de MIRT systematiek:

- 1 Initiatieffase
- 2 Verkenningsfase
- 3 Planuitwerkingsfase
- 4 Realisatiefase
- 5 Beheerfase

De systematiek van het MIRT wordt ook aanbevolen door de taskforce Hoogwaterbeschermingsprogramma (2011). De in het platform behandelde casussen zitten in het eindtraject en hebben de meeste projectfasen doorlopen. Het onderzoek kijkt enerzijds naar het optimaliseren van de verschillende fasen en anderzijds beschouwt het ook de faseovergangen. De praktijk leert dat dit cruciale momenten zijn, waar een adequate informatie overdracht een grote rol speelt.

Tenslotte hebben een aantal platformleden een enquête ingevuld om een reëel beeld te krijgen van de realisatie, planning- en nog te verbeteren km. regionale waterkeringen in Nederland. Hoe groot is de opgave? Welke urgentie wordt momenteel gevoeld bij de aanpak van regionale keringen? Is de in de inleiding genoemde verschuiving van de deadlines erg? De enquête onderstreept in onze ogen het belang om regionale keringen hoog op de agenda te houden. De klus wordt niet op tijd geklaard.

## 2.2 ONDERWERPEN TER ONDERZOEK

Naar aanleiding van het symposium in februari 2011 en de workshop in juni 2011 keerden enkele onderwerpen stevast terug die invloed hebben op de snelheid van het verbeteringsproces van regionale keringen. Het gaat hierbij om zowel project- als procesbeheersing. De inrichting en organisatie van het proces, alsmede de omgeving van het project zijn van wezenlijk belang. Het gaat ook om wat de beheerder zelf doet en wat derden doen: waar leggen we de verantwoordelijkheden en risico's neer? En als het om tijd en geld gaat, gaat het over projectbeheersing. Ook het benutten van nieuwe kennis en innovatie is van invloed op het proces. Samengevat gaat het over de volgende acht onderwerpen:

- 1 Contractvorm
- 2 Organisatie
- 3 Publieke taak
- 4 Risico's
- 5 Kwaliteit
- 6 Tijd en Geld
- 7 Omgeving
- 8 Innovatie

In de interviews zijn onder andere de volgende vragen bij de onderwerpen gebruikt.

- 1 Contractvorm: welke (nieuwe) contractvorm past het beste bij onze projecten? Geef hierbij ook aan wat je als voor- en nadelen ziet t.o.v. traditionele aanpak. Wat ervaar je als je de interne organisatie wil overtuigen van een nieuwe aanpak. Welke alternatieve werkvormen heb je beschouwd?
- 2 Organisatie: wat vergt het van onze organisatie? Ga na of je een aparte professionele programmaorganisatie nodig hebt. Pas je het integrale projectmanagementmodel toe?
- 3 Publieke taak: hoe zorgen we er voor dat onze publieke taak gegarandeerd blijft gedurende het hele proces? Wat wil/moet je zelf blijven doen, en hoe zorg je ervoor dat je daar grip op houdt?
- 4 Risico's: hoe kunnen we risico's reduceren? Welke risico's houd je zelf, welke zet je weg?
- 5 Kwaliteit: hoe zorgen we voor de juiste kwaliteit in voorbereiding en uitvoering?
- 6 Tijd/geld: hoe krijgen we garanties voor budget en planning? Hoe hou je rekening met toekomstig beheer en onderhoud? Hoe koppel je het aan de doelmatigheidsopgave?
- 7 Omgeving: hoe garanderen we zorgvuldige betrokkenheid van bewoners / bedrijven / maatschappelijke organisaties hierbij? Hoe zorgen we voor duidelijkheid en transparantie?
- 8 Innovatie: hoe kunnen we verantwoord meer ruimte creëren voor innovatieve oplossingen?

Deze onderwerpen vormen de leidraad van het praktijkonderzoek. Om de best-practices tegen het licht te houden wordt een meetlat geïntroduceerd. Deze wordt in de volgende paragraaf nader toegelicht.

### 2.3 MEETLAT

Het al dan niet bereiken van versnelling in een project is moeilijk objectief te maken in een best-practise onderzoek. De individuele projecten zijn dermate uniek dat ze maar beperkt vergelijkbaar zijn. Er is immers geen goede nul-referentie. De projecten ondervinden met de huidige werkwijze factoren die als vertragend beschouwen. Deze vertragende aspecten zijn niet projectspecifiek, maar hebben te maken met de veranderende context waar projecten tegenwoordig mee te maken krijgen. Een nieuwe werkelijkheid waarop geanticipeerd moet worden en traditionele werkwijze niet volstaan.

Toch willen we enig gevoel krijgen bij het al dan niet bereiken van versnelling. Dit is slecht te kwantificeren in weken of maanden. We kiezen in dit onderzoek dan ook voor een kwalitatieve beoordeling. Bij iedere casus worden de relevante aspecten beoordeeld en beschreven op basis van de centrale onderzoeksvraag: 'de mate waarin het project versnelling ervaart'. Hierin benoemen we enkel de aspecten waarbij substantiële tijdwinst (>20%) bereikt kan worden per projectfase.

Naast de bijdrage in de beschreven projectfasen zelf vormt ook de faseovergang een cruciaal moment. De overgang van de ene fase naar de volgende gaat in de praktijk niet altijd vlekkeloos. Juist deze faseovergangen kennen projectrisico's, met name kennisverlies bij overdracht. Onnodig tijdverlies kan wellicht voorkomen worden als hierop geanticipeerd wordt.

# 3

## ANALYSE CASES

### 3.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk analyseren we acht casussen. Elke casus kent best-practise ervaringen op een of meerdere onderscheidde onderwerpen/thema's (zie hoofdstuk 2). Paragraaf 3.2 beschrijft de relevante bevindingen van de acht casussen. Daarna worden in paragraaf 3.3 per onderwerp de belangrijkste bevindingen er uit gelicht met de leerpunten. Het betreft de volgende acht casussen:

- 1 Dijkversterking primaire waterkering, Noordelijke Lekdijk, gedeelte Bergambacht – Schoonhoven (BAS), Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK).
- 2 Ruimte voor de Rivier, koploperproject Overdiepsepolder, waterschap Brabantse Delta.
- 3 Regionale waterkering Winkeldijk Oost, Waternet.
- 4 Regionale waterkering Meijkade, hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden.
- 5 Gebiedsontwikkeling Eendragtspolder, vijf opdrachtgevers: provincie Zuid-Holland, gemeente Zuidplas, gemeente Rotterdam, hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard, recreatieschap Rottemeren.
- 6 Organisatie n.a.v. hoogwaterperiode Noord Nederland januari 2012, waterschappen Noorderzijlvest + Hunze en Aa's.
- 7 Praktijkervaringen regionale keringen Waddinxveen, Waverdijk, Woltersum, aannemingsbedrijf GMB.
- 8 Problematiek kaden in stedelijk gebied, waterschap Hunze en Aa's.

### 3.2 SAMENVATTING CASUSSEN

De uitgebreide verslaglegging van de projecten kunt u terugvinden in bijlage 1.

*Casus 1. Versterking primaire waterkering, Noordelijke Lekdijk, gedeelte Bergambacht – Schoonhoven, hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard (HHSK).*

De noordelijke Lekdijk, traject Bergambacht, Ammerstol en Schoonhoven, is niet voldoende stabiel en niet overal hoog genoeg. Daarom wordt het 5,7 kilometer lange tracé tussen 2011 en 2015 versterkt en waar nodig opgehoogd.

Thema: Van planvorming naar uitvoering (RAW+).

FOTO'S DIJKVERSTERKING BAS, BRON: WWW.DIJKVERSTERKINGBAS.NL



- Contractvorm: tijdwinst is te behalen door de markt eerder in te schakelen (niet zelf voorbereiden), bij besteksvorm en planvorming.
- Organisatie: omdat probleem intern ligt, is het zaak een goede vraagspecificatie te maken en bestuur en omgeving ook te overtuigen.

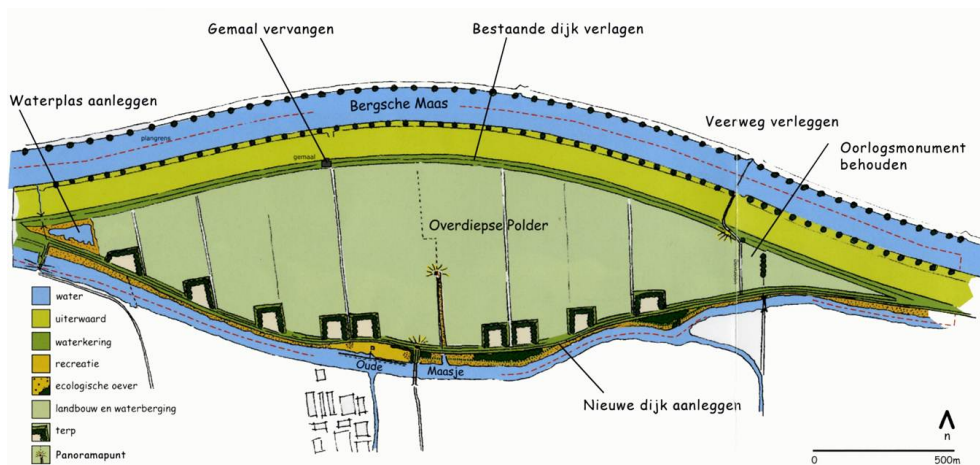
Kwaliteit: niet via nota van inlichtingen communiceren. Maar om het goede gevoel te krijgen, moeten partijen tijdens de selectie een presentatie geven.

Leerpunt: aannemende partij eerder bij proces betrekken (tijdwinst bij voorbereiding en meer ruimte voor innovatie en alternatieven).

*Casus 2. Ruimte voor de Rivier, koploperproject Overdiepsepolder, waterschap Brabantse Delta.*

De Overdiepse Polder wordt geschikt gemaakt voor overtollig water uit de Bergsche Maas. Gemiddeld eens in de 25 jaar zal er water doorheen stromen en levert dit een waterstandsverlaging van 27 cm op. Om de rivier de ruimte te geven wordt de dijk Langs het Oude Maasje verlaagd en komt aan de zuidzijde van de polder een nieuwe winterdijk. In de Overdiepse Polder gaan terpen acht agrarische bedrijven huisvesten. Dit plan is door de bewoners zelf ingebracht.

Thema: Focus op omgevingsmanagement en innovatie in D+C contract.



Impressie Overdiepse polder

- Publieke taak: verantwoordelijkheden tussen de publieke partijen (provincie, waterschap, defensie en gemeente) vooraf duidelijk afspreken en verankeren in samenwerkingsovereenkomst.
- Risico's: bonus/malus in verhouding tot maatschappelijke kosten (en geen standaard bedragen invullen). Probaat middel om opdrachtnemer te stimuleren.
- Omgevingsmanagement: neem in voortraject de tijd om commitment te bereiken, geeft versnelling in de realisatiefase en de besluitvorming.
- Organisatie: coördineren van vergunningen.
- Contractering: toepassen van een systeemgerichte contractbeheersing (systeemtoets, procestoets, producttoets).
- Innovatie: in D+C contract ruimte voor duurzame innovatieve grondbalans.

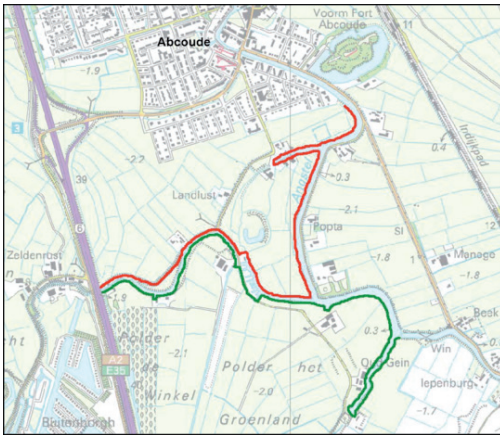
Leerpunt: benut de kracht en ideeën van shareholders aan de voorkant van het proces levert commitment bij de besluitvorming.



### Casus 3. Regionale waterkering Winkeldijk Oost, Waternet.

Uit een toetsing is naar voren gekomen dat de dijken Winkeldijk Oost en Angsteloord op sommige plaatsen te laag of te zwak zijn. Het waterschap gaat daarom deze dijken verbeteren. Het project omvat een 5,5 km dijkverbetering in Polder Baambrugge West. Waternet heeft in samenwerking met Grontmij Nederland bv uitvoering gegeven aan de verschillende fasen uit het spoorboek van Waternet. Start van de uitvoering is voorzien in najaar 2013.

Thema: inspelen op verandering.



Plattegrond en foto Winkeldijk Noord, Bron: website Amstel, Gooi en Vecht, [www.agv.nl](http://www.agv.nl)

- Contractering: Het DS system is als hulpmiddel gebruikt bij het interne afwegingskader voor de keuze van een contractvorm. Hiermee kun je aan de voorkant het project goed organiseren en worden de taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen helder op basis van de contractkeuze.
- Publieke taak: alle eigenaren/betrokkenen informeren via “keukentafelgesprekken” en tevens taken en verantwoordelijkheden OG en andere partijen kenbaar maken. Draagvlak voorkomt vertraging in de besluitvorming.
- Tijd: tijdwinst te behalen, door DVP door markt te laten schrijven. Ook verantwoord koppelen van fasen uit het spoorboekje kan versnelling geven. Door maatwerk per te verbeteren kade kan versnelling worden bereikt.
- Organisatie: anticipeer in de samenstelling van het team in de verschillende projectfasen. De juiste expertise op het juiste moment. Durf innovatief te zijn.
- Risico's: risicomangement is een continue sturingsmiddel gedurende het gehele proces.

Leerpunt: organisatievorm afstemmen op contractkeuze zodat het proces is geborgd en de verwachtingen in het projectteam zijn gesynchroniseerd. Maatwerk levert versnelling.

### Casus 4. Regionale waterkering Meijekade, hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden.

Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden staat voor 316 km regionale keringen en heeft een groot onderhoudsprogramma tot 2020. De zoektocht naar moderne contractvormen wordt vanuit de directie aangezwengeld. Meijekade is als pilot gekozen voor een nieuwe manier van werken. De dijkverbetering moet in 2014 afgerond zijn en kent een budget van € 5 mln.



Thema: zoektocht naar juiste contractvorm.



Meijkade. Bron: Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden

- Organisatie/publieke taak: waterschap wil stap voor stap ervaring opdoen, ook intern groeien. Werk met pilots.
- Risico: bij grote complexe projecten kun je overwegen om het project te verdelen in behapbare deelprojecten. Hierdoor worden risico's beperkt en stijgt het aantal leermomenten.
- Contractering: bij kleine projecten wordt beperkte winst verwacht met innovatieve contractering en kan traditionele werkwijze (RAW) prima volstaan.
- Leerpunt: implementeer nieuwe werkwijze stapsgewijs. Door bv. ervaren projectleiders onderling binnen de waterschappen uit te wisselen, kan versnelde kennisoverdracht worden bevorderd.

*Casus 5. Gebiedsontwikkeling Eendragtspolder, vijf opdrachtgevers: provincie Zuid-Holland, gemeente Zuidplas, gemeente Rotterdam, hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard, recreatieschap Rottemeren.*

Het zuidwestelijk gedeelte van de Eendragtspolder heeft een gedaanteverwisseling ondergaan. Tussen 2007 en 2012 verandert het landbouwgebied (475 ha) langzamerhand in een waterberging en recreatiegebied met een internationale wedstrijdroeibaan. De herinrichting van de Eendragtspolder is een uniek project, omdat het waterberging, recreatie en (top)sport combineert. Deze functies zijn, ieder op hun eigen manier, van belang voor de hele regio. De berging van 4 mln kuub water is nodig vanwege nattere winters en droge zomers met extreme regenbuien.

*Thema: samenwerken in vertrouwen.*



Impressie Eendragtspolder. Bron: website [www.eendragtspolder.nl](http://www.eendragtspolder.nl)

Omgeving: samenwerking van verschillende partijen behoeft inzicht in elkaars belang, vertrouwen in een gezamenlijk proces en goede communicatie.

Contractvorm: RAW in UAV-GC jasje ( E&C UAV-GC contract GC 2005. Je weet wat je wilt, maar krijgt wat anders).

Organisatie: vijf opdrachtgevers, plus gedelegeerd OG, vereist heldere lijnen OG-ON. Contractmanager is vertegenwoordiger OG.

Tijd: bewust schakelen tussen proces en project. Initiatieffase is nl. geen onderdeel van project. Is nog niet meetbaar in tijd en budget.

Risico: zorg voor transparantie en beheersbaarheid op juiste niveau. Risicobeheersing; fase voortgang communiceren met bestuur en organisatie.

Leerpunt: zorg voor vertrouwen in het proces en goede beheersing (GOTIK) in het project. Goede man/vrouw op de juiste plek: projectmanagement is gezamenlijke verantwoordelijkheid van de partijen. Maak één partij verantwoordelijk voor de vergunningverlening en zorg voor één aanspreekpunt tijdens de uitvoering.

*Casus 6. Organisatie n.a.v. hoogwaterperiode Noord Nederland januari 2012, waterschappen Noorderzijlvest + Hunze en Aa's.*

Probleemschets: er is 250 mm neerslag gevallen in december 2011 en 1e week van januari 2012. Spuien was niet mogelijk door NNW storm. Problemen binnen een week in Westerkwartier (polder Tolberter Petten), bij Lauwersoog, Woltersum (Eemskanaalkade). Omgeving is ingezet om situatie te beheersen. Veiligheidsregio beslist over evacuatie, waterschap adviseert.

Thema: verantwoordelijkheden bij snelle acties.



Foto's hoogwaterperiode Groningen, januari 2012. Bron: [www.mnw.nl](http://www.mnw.nl), [www.rtvnoord.nl](http://www.rtvnoord.nl)

- Organisatie: zorg voor een heldere rolverdeling tussen de partijen. Het is essentieel, dat je als waterschap (als beheerder) zelf de verantwoordelijkheid op je neemt en de regie pakt over de inhoud. Geen inhoudelijke discussie voeren "op de dijk". De burger luistert mee.
- Communicatie: coördineer de communicatie op verschillende niveaus: zorg voor eerlijke/ transparante informatie (burger voelt feilloos aan of het klopt) Medewerkers geen gebruik laten maken van nieuwe sociale media (twitter, etc.).
- Publieke taak: bij regionale keringen is sneller situatie met hoog water dan bij primaire keringen, terwijl voor primaire keringen eerder opgeschaald wordt.
- Omgevingsmanagement: vaar niet uitsluitend op professionele adviezen. Luister goed naar de bewoners. Zij maken de watersituatie (watergedrag-beheer) in hun omgeving dagelijks mee en zijn niet alleen alert bij calamiteiten.

### Leerpunten:

- Goede taak en rolverdeling binnen de organisatie; operationeel = organisatie en bestuurlijk = bestuur.
- Goede taak en rolverdeling tussen de betrokken publieke organisaties: waterschap vs. provincie vs. gemeente vs. veiligheidsregio.
- Wees bewust dat emotie bij calamiteit grote rol speelt, bij alle partijen.
- Schroom niet om maatregelen te treffen, via artikel uit Waterwet. Geen vergunningen nodig (Noodwet).

*Casus 7. Praktijkervaringen regionale keringen Waddinxveen, Waverdijk, Woltersum, aannemingsbedrijf GMB.*

In de projecten in Waddinxveen, Waverdijk en Woltersum is GMB betrokken. In alle aanbestedingen is middels EMVI ruimte gecreëerd om de markt met onderscheidende oplossingen te laten komen. Gebiedsspecifieke oplossingen en substantiële tijdswinst (tot 25%) is in dergelijke projecten te behalen. Hoe kun je als opdrachtgever de markt triggeren?

Thema: hoe kun je als opdrachtgever de markt triggeren tot kwaliteit en tijdswinst?



Foto's Waddinxveen (links) en Woltersum (rechts). Bron: GMB

- Contractvorm: maak projecten zo vroeg mogelijk kenbaar, zodat markt er vroeg tijdig op kan inspelen (speciestromen etc.). EMVI: alles wat je belooft, moet je ook nakomen.
- Tijd/geld: projectleider en werkvoorbereider (ON) van tenderteam, ook na voorbereiding en raming, betrokken laten blijven bij uitvoering ( voorkom overdrachtsmomenten / foutkansen en tijdverlies). Tijdswinst zit in voorbereiding en een betrouwbare planning, weinig winst in uitvoering zelf.
- Kwaliteit: zorg voor een kwaliteitsprikkel in de EMVI criteria door een goede verhouding prijs/kwaliteit (bijvoorbeeld 60-40).

Leerpunten: benut marktkennis voor gebiedsspecifieke kwaliteitsoplossingen (maatwerk bv. werken vanaf water) en werk met korte aanbestedingsprocedures.

*Casus 8. Problematiek kaden in de stad Groningen, waterschap Hunze en Aa's.*

Naar aanleiding van hoogwater Eemskanaal/ Dollardboezem 1998 is een masterplan kaden 2004 opgesteld. Mislukte RAW aanbesteding van een ander traject heeft geleid tot UAV-GC aanpak voor het Masterplan met vooraf een marktconsultatie. Het traject (circa 10 km) is binnenstedelijk en kent 122 percelen in eigendom bij derden. Een intensief communicatietraject.

Thema: durf omgevingsmanagement bij de markt neer te leggen.



Foto's hoogwatermaatregelen stad Groningen. Bron: waterschap Hunze en Aa's.

- Contractvorm: UAV-GC met vooraf marktconsultatie, omdat RAW ZB-WB aanbesteding mislukt was. In contracten en verslagen afspraken en uitgangspunten vastleggen. Hierdoor wordt de beschikbare ruimte voor de aannemer bepaald. Eenheidsprijzen voor 30 % in EMVI (toetsing a.d.h.v. integraal projectmanagementplan. Basisopdracht + vervolgoopdrachten (in aankondiging).
- Innovatie: technische oplossingen: traditioneel, beschoeiing, steenbestorting, ophogen damwand.
- Omgeving: voortgang is afhankelijk van goede communicatie en interactie voorafgaand aan de uitvoering.
- Kwaliteit: opgemaakt DO (is basis voor uitvoering + revisie) door OG, wordt goedgekeurd door waterschap (geen discussie achteraf met aannemer).

Leerpunten: durf het omgevingsmanagement bij de markt neer te leggen! Dit vergt vooral durf bij interne organisatie en bestuur. Bouw een duurzame relatie op met de marktpartij, zorg voor vertrouwen en een integere samenwerking.

### 3.3 ANALYSE PRAKTIJK PER ONDERWERP

#### CONTRACTVORM

Over het algemeen is gesteld dat tijdwinst te behalen is door de markt eerder in te schakelen: tijdwinst bij de voorbereiding en meer ruimte voor innovatie en alternatieven. Ook het zo vroeg mogelijk kenbaar maken van projecten aan de markt zorgt ervoor dat de markt hierop kan inspelen. Praktijk voorbeelden vanuit Waddinxveen, Waverdijk en Woltersum (casus 7) laten voordelen zien op de tijdige beschikbaarheid van specie en ook de voordelen van een andere gebiedsspecifieke aanpak: in deze projecten is het werken vanaf het water doelmatig. Met maatwerk is de planning beter te handhaven. Dit zorgt voor minder logistieke verrassingen.





## LEIDRADEN CROW

Het goed nadenken over de juiste contractvorm, de bijbehorende taken, de verantwoordelijkheden en de risico's en het leren van de zoektocht hiernaar helpt bij de keuze en zorgt voor een betere procesbeheersing. Projectervaringen vanuit Winkeldijk Oost (casus 3) en de Meijekade (casus 4) tonen aan dat het altijd maatwerk blijft en dat de interne cultuur een belangrijke rol speelt in de uiteindelijke keuze. Naast ervaringen met D+C met systeemgerichte contractbeheersing in Overdiepse polder (casus 2) en E+C is ook het gebruik van UAV-GC bouwstenen in traditionele contractvorm toegepast. Partijen zijn bereid om deze ervaringen en kennis onderling uit te wisselen. Kennis kan ook opgedaan worden met pilots, begin daarin niet met de meest complexe opgave.

## ORGANISATIE/PUBLIEKE TAAK

In grotere/complexere projecten als de Eendragtspolder (casus 5) zien we vaak de betrokkenheid van meerdere partijen (publiek-privaat). De partijen kennen allen hun eigen belang en zien dit graag terug in de samenwerking. De processen in deze initiatieffase zijn moeilijk te sturen en vragen veel tijd en specifieke expertise. Voortgang is vaak afhankelijk van politieke en maatschappelijke urgentie, financiën en samenwerking. Tijdwinst kan behaald worden door het organiseren van een goed proces, goede inhoudelijke motivatie en een bestuurlijke vlaggendrager. Coördinatie tussen de partijen en taken (bijvoorbeeld vergunningen) levert tijdwinst op in de Overdiepse polder (casus 2).



Onder calamiteuze omstandigheden zoals bij het hoogwater Noord Nederland 2012 (casus 6), is het van belang om de rollen en taken goed te verdelen. Het waterschap neemt de inhoudelijke verantwoordelijkheid op zich en voert hierin de regie. Dit geldt in het algemeen ook voor dijkverbeteringsprojecten. Hierbij helpt een goede vraagspecificatie richting bestuur en omgeving, met duidelijke taken en verantwoordelijkheden en heldere lijnen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer zoals bij de dijkversterking BAS (casus 1). Er is nog weinig ervaring met nieuwe samenwerkingsvormen (PPS, allianties, ed.).

Organiseer aan de ene kant continuïteit gedurende alle projectfasen én zorg aan de andere kant voor het betrekken van fase specifieke kennis. Kennis die ontwikkeld is in de ene fase moet continuïteit vinden bij de overgang naar een nieuwe fase, voorbeeld Winkeldijk Oost (casus 3).

## RISICO'S

Om risico's te beheersen dient er in eerste instantie aandacht voor dit onderwerp te zijn. Vanuit een goed overzicht van risico's kan sturing gegeven worden gedurende het hele project. Met een goed overzicht kan ook bepaald worden welke partij deze risico's het best kan dragen. Een bonus-malusregeling zoals bij de Overdiepse polder (casus 2) geeft een prikkel. Dit kan een motivatie zijn voor samenwerking of een vroegtijdige marktbenadering. Zorg voor communicatie, transparantie en beheersbaarheid van risico's op het juiste niveau zoals bij de Eendrachtspolder (casus 5).

Indien de organisatie een nieuwe contractvorm toepast is het aan te bevelen dit niet voor de eerste keer op het meest complexe project te doen. Tips: zorg voor een beheersbare pilot of organiseer een leeromgeving. Stimuleer de opdrachtnemer met bonus-malus in verhouding tot maatschappelijke kosten.

De hoogwaterperiode in Noord Nederland 2012 (casus 6) toont aan dat acuut actie ondernomen kan worden en dat je binnen je organisatie snel moet kunnen opschalen. Een breed gevoel van urgentie biedt bestuurders de ruimte om snel beslissingen te nemen: sense of urgency. De noodzaak tot handelen beïnvloedt dus wel degelijk de voortgang van projecten.

## KWALITEIT

Een waterkering heeft als doel water te keren en wateroverlast tegen te gaan. Veiligheid is dan ook de primaire functie van een waterkering. Een waterschap eist de zekerheid dat de waterkering na verbetering aan de vigerende eisen voldoet. Een goed ontwerp houdt tevens rekening met de secundaire functies en waarden, en geeft inzicht hoe deze in de nieuwe situatie zo veel mogelijk zijn te faciliteren en /of te ontzien. Betrokkenheid van lokale stakeholders levert kennis op van het gebied en plannen met meer kwaliteit en draagvlak. Dit vraagt wel om een tijdsinvestering aan de voorkant (bijvoorbeeld interactief planproces, opbouwen netwerk, etc.) maar levert aanzienlijke tijdswinst op aan de achterkant (soepele besluitvorming en realisatie) Deze werkwijze vraagt wel om een open houding waarin plannen verrijkt kunnen worden. De projecten geven aan dat er veel tijd verloren gaat rondom de besluitvorming van plannen.

Om de benodigde externe kennis en kunde te beoordelen zijn goed geselecteerde EMVI criteria van belang, als bij de projecten Waddinxveen, Waverdijk en Woltersum (casus 7). Ook presentaties en interviews kunnen onderdeel zijn van de beoordeling van een externe partij. Vroegtijdige betrokkenheid van marktpartijen biedt ook meer ruimte aan deze partijen om gebiedsspecifieke oplossingen te bedenken, lees: meer kwaliteit!



## TIJD EN GELD

De geanalyseerde onderwerpen hebben allen invloed op de snelheid van het verbeteringsproces van regionale keringen. Om meer grip te krijgen op zowel budget als planning worden in aanverwante programma's (o.a. Ruimte voor de Rivier en HWBP) professioneel projectbeheersing en contractmanagement toegepast. Het goed nadenken over wanneer een opdrachtgever de markt bij het project betreft is nodig. Te vroeg kan vertragend of kostenverhogend werken. Bij het te laat betrekken ontbreekt expertise van marktpartijen voor het ontwikkelen van geld en tijdbesparende oplossingen. De initiatiefase en verkenningsfase met besluitvorming vormen samen de grootste tijdsinvestering. Hier valt de meeste tijd te winnen. Tijdwinst in de uitvoering zelf is beperkt maar moet vooral behaald worden in een goede voorbereiding, zie de projecten Waddinxveen, Waverdijk en Woltersum (casus 7). Het risico op tijdverlies bij faseovergangen (bijvoorbeeld van planuitwerking naar realisatie) kan beperkt worden door een vroegtijdige marktbenadering. Faseovergangen zitten dan in één hand. In het project Winkeldijk Oost (casus 3) zijn verschillende stappen uit het spoorboekje van Waternet samengevoegd ter versnelling.

## OMGEVING

Een kadeverbetering is vaak ingrijpend voor de omgeving. Draagvlak vanuit de directe belanghebbenden in het plangebied en de bestuurlijke omgeving is daarom van belang. In het algemeen vindt afstemming plaats tussen de projectorganisatie en haar directe omgeving. Dit betreft enerzijds belanghebbenden vanuit de betrokken overheden (gemeenten en provincie), alsmede belangenorganisaties en burgers, anderzijds het 'eigen apparaat' van de kering beheerder. Een goede communicatiestrategie is van belang om het genoemde draagvlak te krijgen. Het veiligheidsbelang en het keuzeprocess dat leidt tot het uiteindelijke verbeteringsalternatief zijn voor buitenstaanders vaak niet eenvoudig te begrijpen. Zorg dat er eenduidig gecommuniceerd wordt en dat er geen discussie plaatsvindt op de dijk. In crisisituatie, zoals hoogwaterperiode Noord Nederland 2012 (casus 6), luisteren vele oren mee en is onrust direct gecreëerd. Daarnaast is het betrekken van lokale gebiedskennis vaak zeer waardevol om inzicht te krijgen in de verschillende gebruikersfuncties. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om maatwerkoplossingen te ontwikkelen.

De onderzochte projecten laten zien dat het waterschap vaak zelf het omgevingsmanagement verzorgt en waarde hecht aan het opbouwen van een duurzame relatie. Bij het project Winkeldijk Oost (casus 3) worden bijvoorbeeld keukentafelgesprekken gevoerd. Het project Kadeverhoging Groningen (casus 8) laat inmiddels ook goede ervaringen zien met het overdragen van deze taak aan marktpartijen. Heldere afspraken, vertrouwen en intensieve communicatie tussen OG-ON zijn dan wel noodzakelijk.

## INNOVATIE

Het gaat hierbij om het verantwoord meer ruimte bieden voor het toepassen van nieuwe kennis en innovaties. Het stimuleren en leren van nieuwe kennis, product- en procesinnovaties bieden kansen voor snellere processen, betere producten en goedkopere oplossingen. Enkele relevante voorbeelden zijn voorgekomen in de Overdiepse polder (innovatief grondstromenplan) en de Eendragtspolder (casus 5). Het durven en mogen toepassen van innovaties speelt hierbij een cruciale rol. Naast het ontwikkelen van technische innovatie (vernieuwende bouwmethoden, zie kadeverhoging Groningen (casus 8) is ook het zoeken naar innovatieve manieren van samenwerking belangrijk. Met deze procesinnovatie kan tijdswinst bereikt worden.

### 3.4 ANALYSE PLANFASEN

Elk project doorloopt een planproces en kent daarin verschillende beslismomenten. De interventies en aanbevelingen die we in deze handreiking doen worden gekoppeld aan de verschillende fasen die het planproces kent. In de praktijk van de keringbeheerder komen meerdere modellen en benamingen van het planproces voor. Wij hanteren voor deze handreiking de volgende fasen die afgeleid zijn van de MIRT systematiek en aansluiten bij het nHWBP.

- 1 Initiatieffase
- 2 Verkenningsfase
- 3 Planuitwerkingsfase
- 4 Realisatie fase
- 5 Beheerfase

#### INITIATIEFFASE

Het start met de aanleiding van de aanleg / verbetering van de kering. De meest voorkomende aanleiding is een geconstateerde onvolkomenheid bij de periodieke inspectie of bij de veiligheidstoetsing van de kering. Ook kunnen bepaalde omstandigheden of een (bijna) calamiteit aanleiding zijn tot verbeteringsmaatregelen. En daarnaast kunnen plannen van derden, zoals bijvoorbeeld een wegverbreding reden zijn om de kering te verbeteren. De aanleiding leidt tot een initiatief om te komen tot aanpassing of verbetering van de kering. De fase kenmerkt zich in het zoeken naar een goede projectdefinitie waarbij scope en samenwerkende partijen verankerd worden.

#### VERKENNINGSFASE

Vervolgens wordt het project officieel opgestart. Oplossingsrichtingen worden gegenereerd en waar nodig alternatieven beoordeeld en geselecteerd. Dit proces leidt uiteindelijk tot een voorkeursalternatief. Afwegingen vinden al dan niet plaats met toepassing van de Elverding-methodiek en ondersteuning van een MER of MKBA. Het voorkeursalternatief voldoet aan de gestelde veiligheidseisen en houdt rekening met wensen uit het beheer en/of overige functies. In de MIRT systematiek leidt dit tot een bestuurlijk gedragen akkoord van het voorkeursalternatief.

#### PLANUITWERKINGSFASE

Door te investeren in een gedegen verkenningsfase, kan de planuitwerking vlot verlopen. In deze fase wordt het voorkeursalternatief verder uitgewerkt. In de praktijk gaat het project vaak over van een voorbereidende naar een realiserende afdeling. Ook in deze fase is het gebruikelijk om kennis van marktpartijen te betrekken. In het begin van deze fase dient de initiatiefnemer een afweging te maken voor de keuze van de contractvorm voor de realisatiefase al dan niet vervlecht met de planuitwerkingsfase.

#### REALISATIE EN BEHEERFASE

Aan het einde van de realisatiefase wordt de kering weer overgedragen aan de keringbeheerder en gaat de beheerfase in. De praktijk laat zien dat een goede voorbereiding in de eerste drie fasen zich altijd terug verdient in de realisatiefase. Ook zorgt vroegtijdige interactie in de realisatiefase tussen uitvoerder en beheerder voor een soepele overdracht met minimale restpunten en nazorg.

Deze praktijkstudie kent geen specifieke bevindingen vanuit de beheerfase en richt zich vooral op de eerste drie genoemde fasen. Met de casus over hoogwaterperiode in Noord Nederland 2012 is wel aangetoond dat investeren in goed beheer ook loont en grote calamiteiten voorkomen zijn.



### VERANDERENDE MANAGEMENTSTIJL

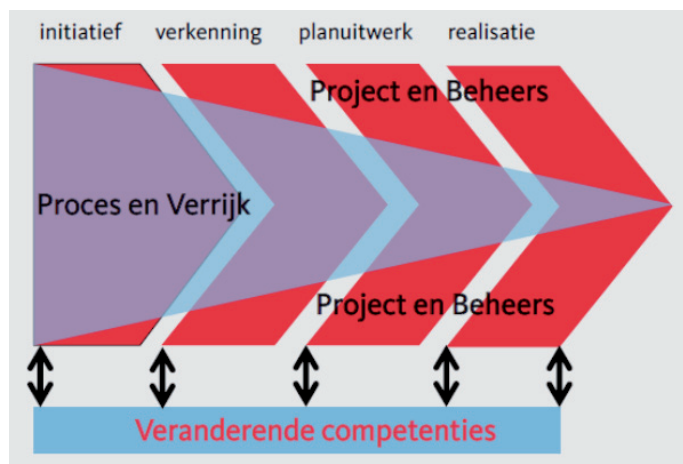
Bij aanpalende vakgebieden als droge infrastructuur en gebiedsontwikkeling wordt een managementstijl toegepast waarbij het schakelen tussen processturing en projectsturing centraal staat. Een stijl die ook bij waterveiligheidsopgaven impliciet toegepast wordt. De dynamiek rondom waterveiligheidsopgaven maakt dat de opgave steeds complexer worden. De behoefte aan goed procesmanagement neemt daarmee toe, zie bijvoorbeeld de Eendragts-polder (casus 5). In de 'nieuwe' managementstijl wordt continue geschakeld tussen project- en procesmanagement.

### SCHAKELEN IN STURING

Gedurende de fasen moet de projectleider/manager enerzijds procesvaardigheden beschikken waarmee hij/zij flexibel kan anticiperen op een veranderende projectomgeving en anderzijds moet hij/zij vaardigheden hebben voor een goede projectbeheersing (GOKIT). De manager stuurt in het proces doelbewust (het doel verandert namelijk) en in het project doelgericht. Enkele karakteristieken van proces en projectsturing:

Processturing	Projectsturing
Opdracht in hoofdlijnen	Gespecificeerde opdracht
Procesafspraken	Beheersing op GOKIT
Draagvlak creëren	Risico's beheersen
Sturen op politieke en maatschappelijke context	Sturen in project
Proces van verrijken	Slagkracht genereren

De verschillende manieren van sturing geven verandert gedurende het planproces. In de initiatief- en verkenningfase zijn de procesvaardigheden erg belangrijk en bij planuitwerking- en realisatiefase worden de projectvaardigheden dominant. De afbeelding geeft hier een indruk van.



### FASEOVERGANG

De projectleider/manager moet gedurende de projectfasen inspelen op de veranderende competentiebehoefte. Elke fase kent zijn eigen vraagstukken en specialisme. Betrokkenheid van de juiste personen in de juiste fase kan deze projectstappen optimaliseren. In Winkeldijk Oost (casus 3) is juist aandacht gegeven aan de overgang van de ene fase naar de andere fase om kennisoverdracht en continuïteit te borgen.

### **LEREN VAN ELKAAR**

Deze handreiking laat initiatieven zien, waarin projectorganisaties hun nek uitsteken en bereid zijn te investeren in nieuwe vormen van kennis. Met enthousiasme en lef is afgeweken van bestaande paden en is kennis bij partners benut. Meijekade (casus 4) vormt hierin wel een prachtig voorbeeld. Men zoekt kennis op bij andere waterschappen en betreft deze in de eigen projecten.

Belangrijk advies voor kennisontwikkeling: 'doe het stapsgewijs' en 'doe het in een pilot'. Kennis en ervaring moet stapsgewijs opgedaan worden. Implementatie van het nieuw gedachtegoed behoeft namelijk tijd. De organisatie moet erin mee kunnen groeien.

# 4

## RESULTATEN

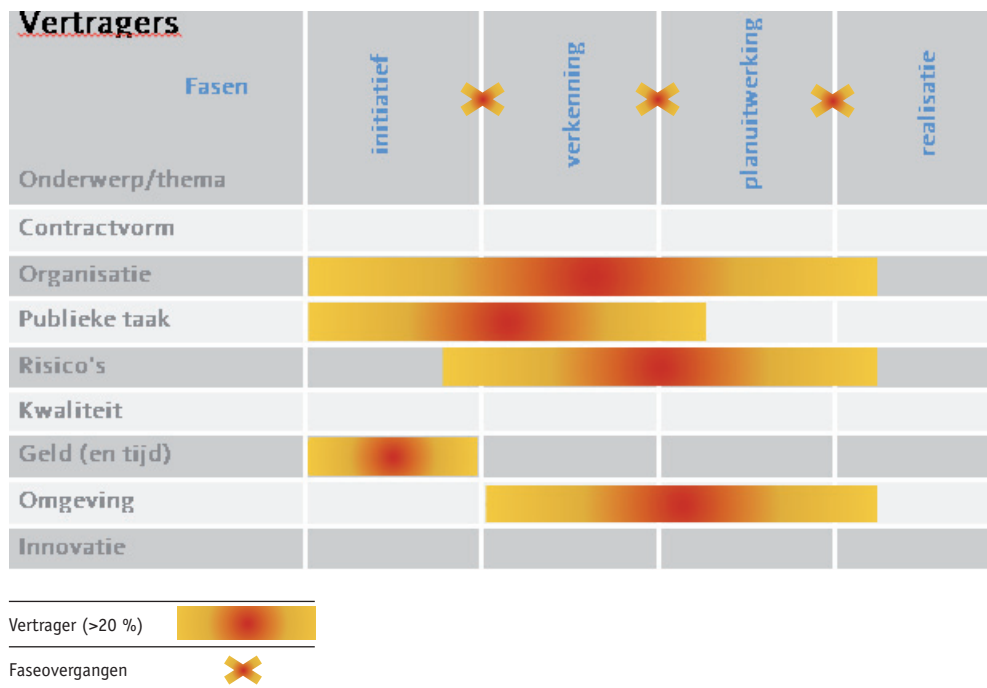
### 4.1 BELANGRIJKSTE VERTRAGERS EN VERSNELLERS

De belangrijkste bevindingen zijn in dit hoofdstuk gebundeld. Het betreft bevindingen waar projecten vertraging of versnelling ervaren. Beide zijn belangrijk en dragen bij aan het onderzoek. In paragraaf 4.1 noemen we de belangrijkste vijf vertragers en versnellers uit dit onderzoek. Omdat het onderzoek veel meer informatie heeft opgeleverd wordt vervolgens in paragraaf 4.2 per behandeld onderwerp de belangrijkste bevindingen opgesomd.

#### VERTRAGERS

Tijden zijn veranderd. Projecten ondervinden momenteel een andere projectcontext dan 10 à 20 jaar geleden. Waar vroeger een goede sectorale (technische) oplossing samen met bestuurlijke zeggenschap volstond worden projecten tegenwoordig geconfronteerd met een steeds complexere wordende omgeving. Projecten worden integraal opgepakt waarbij meerdere belangen en doelstellingen verenigd moeten worden. Dit verrijkt oplossingen maar kent wel een weerbarstig proces. Processen waarbij adviseurs betrokken zijn met een verschillende vakinhoudelijke achtergrond, partijen met eigen belangen en procedures en een transparante politieke omgeving met veel dynamiek. De projectomgeving wordt dusdanig complex dat de traditionele werkwijze vaak niet meer volstaat. Deze veranderende werkelijkheid levert in de projecten een aantal generieke vertragers op. De volgende vijf belangrijkste worden benoemd:

- 1 De organisatie: projecten ervaren continue procesinterventies door politieke en maatschappelijke dynamiek. Bijna door alle projectfasen heen wordt de huidige organisatie van projecten (in capaciteit en competenties) als beperkend ervaren voor het goed kunnen inspelen op de continue veranderende en mondige projectomgeving.
- 2 De publieke taak: de integrale aanpak vergt een goede samenwerking tussen de publieke partijen (rijk, provincie, waterschappen en gemeenten). Tegenstrijdig beleid, eigen ambities en verschillende bevoegdheden maken samenwerking lastig. Dit soort ruis wordt in de beginfase van een project als vertragend ervaren waarbij de scope en de contouren van het plan ontwikkeld moeten worden.
- 3 De risico's: de projectorganisaties laten overwegend behoudende en risicomijdende bedrijfscultuur zien. Hierdoor worden beslissingen uitgesteld en wordt intern door-geëxerceerd op zoek naar oplossingen. Met een reactieve houding 'overkomt' een project vertraging en worden ad hoc beheersmaatregelen gestapeld gedurende het planproces.
- 4 Geld: het waterschap financiert zelf het verbeteren van regionale keringen. Afhankelijk van het beschikbare budget moeten projecten geprioriteerd worden. Hierbij wegen bestuurders politieke en maatschappelijke urgenties af tegenover het beschikbare budget. Een proces waarbij voortgang afhankelijk is van leiderschap en draagvlak. De start van een project kan hierdoor vaak uitgesteld worden.
- 5 Omgeving: de projectomgeving is zeker bij binnenstedelijke projecten complex geworden. Veel stakeholders en eigenaren, tegenstrijdige belangen en mondige burgers ondermijnen procedures en zijn in staat de politiek rechtstreeks te beïnvloeden. Draagvlak en betrokkenheid van alle partijen gedurende het hele proces vraagt een stevige tijdsinspanning, een andere werkwijze en andere competenties.



Faseovergangen: veel projecten hebben aangegeven dat elke fase zijn eigen expertise behoeft en dat de overgang van de ene fase naar de andere een kwetsbaar moment is voor de continuïteit van het project. Kennis en kunde worden niet altijd goed overgedragen waardoor werkzaamheden niet gestroomlijnd door kunnen lopen. Het vertragingrisico speelt bij alle faseovergangen.

Buiten deze acht casussen is in het platform ook aandacht gevraagd voor de discussie over het toets- en ontwerpinstrumentarium, dat in onvoldoende mate aansluit bij regionale keringen. Rekenmethodes laten ruimte voor discussie, zijn vaak conservatief en veroorzaken vertraging door meer onderzoek te doen. Optimalisatie van dit toetsproces zou nader onderzocht moeten worden. Daarna blijkt in de praktijk dat bewezen sterkte onvoldoende wordt benut.

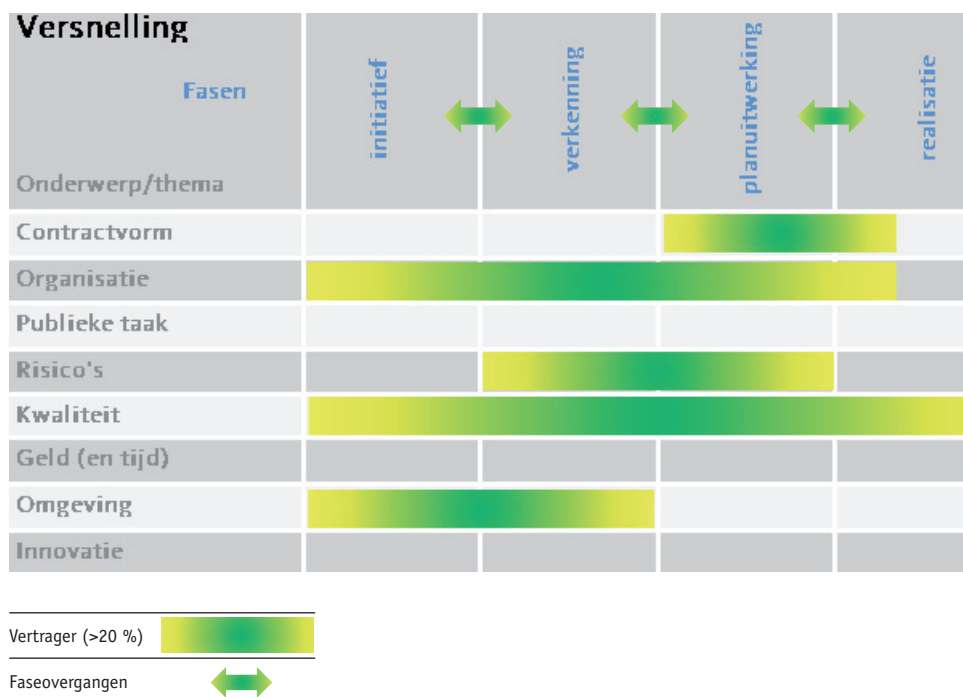
### VERSNELLERS

In dit onderzoek zijn acht projecten geselecteerd die ons kennis leveren over versnellingsmogelijkheden in de praktijk. Kennis die actueel is en recht van de werkvloer afkomstig is. Succesvolle praktijkvoorbeelden geven aan welke nieuwe werkwijze gehanteerd zijn en welke lessen daaruit opgemaakt zijn. Hierbij is ingezoomd op de acht onderzoeksonderwerpen. Dit heeft een groot aantal versnellers opgeleverd en deze zullen ook in de volgende paragraaf behandeld worden. De vijf belangrijkste versnellers zetten we eerst op een rij.

- 1 Contractvorm: veel projecten behalen tijdswinst en/of kwaliteitswinst met het vroegtijdig betrekken van de markt. Hierbij wordt de faseovergang van voorbereiding naar realisatie in een hand gehouden en wordt snijverlies voorkomen. Met ruimte voor innovatie en slimme oplossingen tijdens de uitvoering kan maatwerk en efficiency geleverd worden. Vertrouwen en durven loslaten zijn voor modern opdrachtgeverschap een belangrijke voorwaarde. Regie voeren op afstand stelt de waterschappen voor een nieuwe uitdaging.
- 2 De organisatie: projecten met een samenspel (tandem) tussen een procesmanager en een inhoudelijk manager (met link naar beheer) leveren continuïteit gedurende de verschillende planfasen. De procesmanager speelt in op de grillen van de projectomgeving terwijl de inhoudelijke manager feiten en voortgang in het project creëert. In een pilotachtige setting kan suc-

cesvol geëxperimenteerd worden en nieuwe competenties van modern opdrachtgeverschap eigen gemaakt. Aanbeveling is om voldoende ruimte en capaciteit te organiseren om kennis en ervaring te ontwikkelen.

- 3 Risico's: projectorganisaties die risicogestuurd werken, anticiperen op ongewenste gebeurtenissen door tijdig beheersmaatregelen te treffen. De risico's worden neergelegd bij de partij die ze het beste kan beheersen. Een proactieve houding geeft regie over het project en beperkt de effecten van risico's en benut kansen tot versnelling. Daarnaast verdient het aanbeveling om met vakinhoudelijke expertise/ervaring én bestuurlijk leiderschap risico's in te schatten en innovatieve paden in te slaan.
- 4 Kwaliteit: enkele waterschappen creëren een leeromgeving waarin kennis en ervaring ontwikkeld en gedeeld wordt met partners, kennisinstanties en advieswereld. Hierdoor wordt kennis snel gemobiliseerd en doorontwikkeld. Een dergelijke leeromgeving levert versnelling in alle fase van het project en de mogelijkheid om kennis uit te wisselen met andere waterschappen. Een belangrijk bijeffect is dat het enorm veel positieve energie en trots genereert binnen de organisaties. Aanbeveling is om een open leeromgeving te creëren met kansen voor versnelling en exposure.
- 5 Omgeving: complexe projecten vragen om goede samenwerking tussen publieke partijen onderling (partnership) om eenduidig over doelen en ambities te communiceren naar de projectomgeving (markt, bewoners en belangengroeperingen). In goede samenwerking met de omgeving kan maatwerk geleverd worden en draagvlak bij besluitvorming geborgd worden. Zorg voor heldere kaderstelling en goed verwachtingsmanagement. Het duurzaam investeren en onderhouden van het relatienetwerk levert synergiemogelijkheden in de beginfase van een project.



De faseovergangen vormen een risico voor vertraging. De ervaring leert dat wisselingen in het projectteam de continuïteit onder druk zet en informatieoverdracht niet soepel verloopt. Dit veroorzaakt verlies aan kennis en dus tijd. Aanbeveling is om deze overgangsmomenten goed te borgen met aandacht voor overdrachtdossiers en personele continuïteit. Het levert niet zozeer versnelling op maar voorkomt in ieder geval veel vertraging en miscommunicatie.

## 4.2 BEVINDINGEN PER ONDERWERP

### GENERIEKE BEVINDINGEN TABEL

De in paragraaf 4.1 gepresenteerde tabellen geven een overzicht van waar de mogelijkheden liggen tot het voorkomen van vertraging en het creëren van versnelling. In beide tabellen wordt aandacht gevraagd op het gebied van organisatie, risico's en omgeving. Wat hierbij opvalt is dat juist in de voorbereiding substantiële winst valt te boeken: bij de vertragers ligt het zwaartepunt bij de initiatief en verkenningsfase en bij de versnellers worden vooral mogelijkheden gezien bij de verkenning en planuitwerkingsfase. Opmerkelijk dat deze niet synchroon lopen! Dit kan te maken hebben met de casuïstiek waarbij het merendeel van de projecten in de planuitwerkingsfase en uitvoeringsfase zitten. Aandacht wordt dan snel naar deze fase toegetrokken. Voor de betrokken personen staat de initiatieffase en verkenningsfase verder weg. Hier ligt echter wel een opgave. De tabel vertragers toont aan dat juist in de beginfase veel tijd te winnen valt en dit verdient aanbeveling voor eventueel vervolgonderzoek.

In de start van een project zien we dat de omgeving een belangrijke rol speelt: de samenwerkende partners in de initiatieffase en de brede omgeving in de verkenningsfase. Richting realisatie biedt de vroegtijdige betrokkenheid van de markt mogelijkheden tot substantiële tijdswinst.

#### *Bevindingen per onderwerp*

In de tabel van 4.1 zijn enkel de belangrijkste vertragers en versnellers belicht. Dit geeft echter niet het volledige beeld van het onderzoek. In deze paragraaf zetten we alle acht onderzoeksonderwerpen nog een keer op een rij. Per onderwerp worden de drie concrete handreikingen gedaan.

#### 1 Contractvorm

Reden vertraging:	Versneller:
De uitvraag aan de markt is te gedetailleerd waardoor kansen gemist worden voor versnelling.	Biedt ruimte en vertrouwen aan markt voor 'slimme' oplossingen die kostenreductie en/of versnelling opleveren. Stem besluitvorming hier op af.
De markt wordt te laat benadert waardoor uitvoeringskennis in verkennings- en planuitwerkingsfase niet benut wordt.	Vroegtijdige betrokkenheid van de markt waarbij planontwikkeling, voorbereiding en realisatie in samenhang beschouwd worden.
De organisatie wil grip houden op de zaak en het technocratisch oplossen: 'in controle'.	Toon lef en durf los te laten en benut escalatiemogelijkheden.

#### 2 Organisatie

Reden vertraging:	Versneller:
Institutionele omgeving met een behoudende cultuur met veel invloed op invulling en uitvoering van projecten.	Open staan en ruimte bieden voor pilots waarmee nieuwe kennis en kunde ontwikkeld wordt. Zorg voor voldoende capaciteit en vaste bemensing in de organisatie om nieuwe samenwerkingsvormen te ontwikkelen. Wissel kennis onderling uit.
Het project verliest kennis bij faseovergangen door slechte overdracht (bijvoorbeeld overgang van planvoorbereiding naar realisatie)	Zorg voor een samenspel tussen een procesmanager en een inhoudelijke manager (inclusief link naar beheer) die samen continuïteit borgen door alle projectfasen heen.
Projecten ervaren continu procesinterventies door veel politieke en maatschappelijke dynamiek. Organisatie is niet in staat om adequaat te reageren.	Organiseer professioneel procesmanagement en toon bestuurlijk leiderschap. Communiceer eenduidig en bewaak het draagvlak. Zorg dat verschillende IPM-rollen geborgd zijn. Hoeft niet per se bij vijf rolhouders, kan ook in een tandem.

### 3 Publieke taak

<b>Reden vertraging:</b>	<b>Versneller:</b>
<p>Complexe projecten/Crisisprojecten kennen veel publieke partners die tegenstrijdig communiceren en acteren.</p> <p>Veel discussies in het besluitvormingsproces (bijvoorbeeld over kaderstelling, prioritering, integraliteit, politieke gevoeligheid en financiën).</p> <p>Bij projecten worden verschillende vergunningprocedures doorlopen bij diverse publieke partijen. Tegenstrijdig beleid komt naar boven en zorgt voor vertraging.</p>	<p>Zorg dat publieke partners geïmmiteerd raken en breng een gezamenlijk geluid naar buiten. Veranker een heldere rol- en taakverdeling.</p> <p>Zorg voor een goede opdrachtformulering en zorgvuldig planproces dat resulteert in 'gedragen' voorstellen. Aandacht voor proces (draagvlak betrokken partijen) en project (GOKIT) zijn beide noodzakelijk.</p> <p>Zorg voor een goede coördinatie in de besluitvorming.</p> <p>Benut nieuwe wet- en regelgeving.</p>

### 4 Risico's

<b>Reden vertraging:</b>	<b>Versneller:</b>
<p>Projectorganisatie brengt risico's onvoldoende in kaart en weegt ze niet op hun impact. Vervolgens handelt ze reactief op risico's die optreden (risicomijdende houding). Voorzieningen en maatregelen worden ad hoc geregeld.</p> <p>Beheersmaatregelen worden bij het optreden van projectrisico's door een incapabele partij uitgevoerd.</p> <p>Kansen voor optimalisatie worden verkleind door het dichttimmeren van contracten.</p>	<p>Zorg voor een goed bijgehouden risicodossier met beheersmaatregelen en stuur hier continue op. Handel proactief.</p> <p>Leg de risico's neer bij de partij die ze het beste kan beheersen en leg deze afspraken vast.</p> <p>Creëer ruimte en bouw een prikkel in voor OG en ON voor het zoeken naar kansen.</p>

### 5 Kwaliteit

<b>Reden vertraging:</b>	<b>Versneller:</b>
<p>Project wordt aanbesteed op laagste prijs. Discussies over niet helder benoemde kwaliteitseisen (meer-minderwerk) vraagt veel tijd.</p> <p>Technocraten willen grip houden op besluitvorming d.m.v. tijdrovend onderzoek en technisch uitgewerkte oplossingen.</p> <p>Kennis wordt weinig gedeeld tussen projecten. Er is onvoldoende prioriteit bij het vastleggen van lessons learned.</p>	<p>Benut de mogelijkheden van EMVI in aanbestedingen conform nieuwe Aanbestedingswet en waardeer de kwaliteitseisen substantieel (bijvoorbeeld prijs 30 – kwaliteit 70). Maak ze helder, transparant en meetbaar.</p> <p>Toets tussenresultaten bestuurlijk, toon bestuurlijk lef om knopen door te hakken.</p> <p>Zorg voor een leeromgeving, waarin kennis en ervaring wordt opgedaan / gedeeld, met beheersbare risico's (pilot). Betrek markt en kennisinstellingen.</p>

### 6 Geld (en tijd)

<b>Reden vertraging:</b>	<b>Versneller:</b>
<p>Bestuurders maken geen keuzen waardoor er geen besluiten genomen worden. Initiatieven blijven zwemmen en krijgen niet de status van project. Onvoldoende duidelijkheid over nut en noodzaak.</p> <p>In aanbestedingen voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten. Dit levert vechcontracten die veel tijd souperen.</p> <p>Projectexploitaties staan los van beheerexploitaties. Hier wordt synergie tussen beide onvoldoende benut.</p>	<p>Zorg voor een goede prioriteringsmethodiek waarbij het urgentieniveau meetbaar wordt. Betrek kennis en ervaring in portfolio-management hierin.</p> <p>Zorg voor een marktconforme prijs en zoek naar een alliantie met de aannemer waarin tijdswinst gestimuleerd wordt door financiële prikkel geënt op maatschappelijk effect.</p> <p>Verken de mogelijkheden van een life-cycle benadering in financiering waardoor efficiënter beheerd kan worden.</p>

## 7 Omgeving

<b>Reden vertraging:</b>	<b>Versneller:</b>
Betrokkenen partijen (bewoners / belangen-groeperingen) weten de mogelijkheden van rechtsbescherming en politieke beïnvloeding, zijn mondiger en zetten alle middelen in om eigen belang te verdedigen. Gevolg: stroperige besluitvorming.	Benut directe betrokkenen om maatwerk in oplossingen te vinden. Zorg voor een volledige actoren analyses en benoem per actor hoe ze in het planproces betrokken moeten worden (benut de participatieladder, geef heldere kaders en een goed verwachtingspatroon). Versnelling vindt o.a. plaats door commitment bij besluitvorming.
Last minute of niet betrekken van bewoners en markt partijen levert irritatie en weinig ruimte om in te spelen op lokale situaties.	Betrek gebied specifieke kennis al in een vroegtijdig stadium en doe er iets mee. Wees transparant over opdrachtenportefeuille en communiceer hierover. Stel duidelijke kaders.
Partijen willen verantwoordelijkheid niet delen met andere partijen. Gevolg: sectorale plannen die niet op draagvlak kunnen rekenen bij hun partners.	Zorg voor goed partnership (publiek of privaat) en benut elkaars kernkwaliteiten. Met synergie kan maatschappelijke meerwaarde gecreëerd worden. Investeer in een duurzame relatie.

## 8 Innovatie

<b>Reden vertraging:</b>	<b>Versneller:</b>
Geen duidelijke uitgangspunten en spelregels voor het accepteren van nieuwe kennis en innovaties. Onvoldoende ruimte om te experimenteren.	Aansluiting zoeken bij kennis en innovatieplatforms en nHWBP. Toepassen van 'Leidraad Innovaties'. Neem belemmeringen weg. Zorg voor een open leeromgeving, waarin kennis en ervaring wordt opgedaan / gedeeld, met beheersbare risico's (pilot). Betrek markt en kennisinstellingen.
Te weinig prikkels om het anders te doen in combinatie met risicomijdende houding. Geen duidelijkheid wat een innovatie oplevert.	Leer van best practices. Markt / omgevings-consultaties uitvoeren. Bonus / malus regeling ontwerpen.

Veel van deze resultaten zijn niet nieuw. De huidige praktijk leert ons dat deze punten nog steeds actueel zijn en dat implementatie van het gedachtegoed toch weerbarstig is. Waarom doen we het dan niet? Wat belemmert ons om deze vaak 'open deuren' niet uit te voeren. Het platform wilt graag een vervolg geven aan deze resultaten en zoeken naar concrete handvatten om belemmeringen weg te nemen om daarmee versnelling in projecten te realiseren.



# 5

## AANBEVELINGEN VERVOLG

### 5.1 INLEIDING

De doelstelling van het platform is om kennisdeling en kennisontwikkeling aan de hand van de praktijkvoorbeelden te stimuleren, om vervolgens te komen tot een beschreven procesaanpak die benut kan worden voor het versneld ophogen van regionale keringen en een set praktische handvatten om belemmeringen weg te nemen.

In deze doelstellingen zitten drie componenten besloten:

- Kennisdeling.
- Kennisontwikkeling.
- Kennisimplementatie.

In dit hoofdstuk kijken we naar deze drie componenten en benutten de resultaten van het afgelopen jaar waarin 8 best practices de revue passeerden. Naast deze stand van zaken blikken we ook vooruit. Het platform heeft het afgelopen jaar meer betekenis gekregen en met een doorontwikkeling van het gedachtengoed kan verworven kennis beter benut worden bij partijen die zich gesteld zien staan voor het ophogen van regionale keringen. Tevens willen we meer aandacht genereren voor de enorme opgave die op ons afkomt en de relatief beperkte snelheid waarmee de opgave aangepakt wordt. Aanhaking bij lopende processen als het Nationale Deltaprogramma en concrete programma's als het nHWBP kunnen mogelijk nieuwe kansen bieden. Verbreding van de opgave (bijvoorbeeld primaire keringen) en betrokkenheid van andere partijen (kennisinstituten) kan wellicht verrijkend werken.

Per component wordt een korte beschouwing en doorkijk gegeven.

### 5.2 KENNIS DELEN

Het vakgebied rondom regionale keringen is volop in beweging. Waterschappen ontwikkelen nieuwe manieren van projectsturing, innovatieve manieren van contracteren en markt-betrokkenheid en zoeken naar efficiënte en doelmatige werkwijzen. Ervaringen in nieuwe manieren van werken worden in rap tempo opgedaan met behulp van pilots en projecten. De respons om kennis te delen met partijen die betrokken zijn bij de opgaven van regionale keringen is groot. Het platform kent inmiddels een trouwe schaar aan bezoekers die gezamenlijk het merendeel van de waterschappen vertegenwoordigt. In die zin is het een succes. Ook zijn er voorbeelden waarbij waterschappen onderling kennis uitwisselen naar aanleiding van de bijeenkomsten die zijn georganiseerd.

Het netwerk is inmiddels zover dat verworven kennis breder geprofileerd kan worden. In samenwerking met STOWA kan gezocht worden naar een podium (congres) waarop bevindingen in een breder perspectief gedeeld kunnen worden. Ook bevelen wij een interactief waterschapsbreed forum waarop kennis en kunde verder gedeeld kan worden.

Aanbeveling vervolg: organiseer een bijeenkomst onder leiding van de STOWA om verworven kennis te delen onder brede achterban en onderzoek de mogelijkheden van een interactief forum (of aanhaking bij bestaande netwerken).

### 5.3 KENNIS ONTWIKKELEN

De acht praktijkvoorbeelden leveren allen hun eigen tips en trics. Specifieke oplossingen die vaak plaatsgebonden zijn. Echter in de analyse van deze acht casussen zijn ook overeenkomsten en generieke werkwijzen ontwikkeld die tot versnelling leiden. Dit zijn waardevolle lessen die uit de praktijk komen en dus directe toepasbaarheid kennen voor de praktijk. De lessen zijn echter nog lang niet uitgediept en een vervolgsérie aan projecten levert zeker nieuwe inzichten op voor het platform. Het organiseren van deze praktijkdagen (presentatie + veldbezoek) is herkenbaar, vertrouwd en toegankelijk voor de deelnemers. Een vervolg van deze dagen moet zeker overwogen worden.

Echter, om nieuwe kennis te vergaren is het ook goed om andere werkomgevingen te betrekken: Dit kunnen aanpalende werkvelden zijn als de primaire keringen en droge infrastructuur, theoretische kennis van universiteiten en/of kennisinstituten of programma's als Delta-programma en nHWBP en kernteam Deltatechnologie. Uitwisseling van ervaringen vanuit andere hoeken kan verrijkend werken.

Aanbeveling vervolg: geef het platform ruimte voor een nieuw praktijkjaar waarin kennis van lopende projecten ontsloten wordt en verken de mogelijkheden tot verbreding in aanpalende werkvelden.

### 5.4 KENNIS IMPLEMENTEREN

De opgave is groot, moet snel uitgevoerd worden, kent beperkte middelen en loopt tegen verhoogde complexiteit aan. Een pittige uitdaging voor de waterschappen die zich maar als te goed bewust zijn dat een veranderende projectomgeving vraagt om een andere werkwijze. Dit gaat niet vanzelf en vraagt aandacht voor kennisimplementatie en mogelijke andere wijze organiseren.

Voor het versneld ophogen van regionale keringen is inmiddels behoorlijk wat ervaring en kennis opgedaan. Nieuwe werkvormen zijn beproefd in projecten en pilots. Deze kennis is echter bekend bij een selecte groep 'koplopers'. Een groep die voor de troepen uitloopt en zelf de nieuwe werkwijze hanteert maar vaak ervaart dat de bestaande organisatie nog niet zover is. Bestaande patronen en cultuur vragen van de koplopers een extra inspanning.

Gedrag van mensen binnen een organisatie wordt niet zomaar veranderd. De behoefte aan verandering moet erkend worden, de kennis eigen gemaakt en het moet beproefd worden in de praktijk. Ervaren dat het ook anders kan. Enkele ervaringen en tips die meegeven zijn door de koplopers:

- Bewustwording waar de organisatie nu staat en waar deze naar toe wil.
- Innovatie komt stapsgewijs en vraagt om ruimte en bestuurlijke wil.
- Vertrouwen opbouwen met pilots (oefen klein en leer groot).
- Cultuurwijzigingen gaan langzaam en vragen om een lange adem.

Aanbeveling vervolg: ontwikkel de verworven kennis tot een leidraad: 'procesaanpak versneld ophogen regionale keringen' en verken implementatie-mogelijkheden (bijvoorbeeld trainingen om belemmeringen in gedrag en organisaties weg te nemen).

## BIJLAGE 1

## UITGEBREIDE TOELICHTING CASUSSEN

## 1 BAS HHSK

			Leidraad Casussen								leerpunten-conclusies
agenda	Project	Waterschap	1	2	3	4	5	6	7	8	
STOWA-VORK			Contract-vorm	Organi-satie	Publie-ke taak	Risi-co's	Kwali-teit	Tijd / Omge-ving	Inno-vatie		
14-9-2011	BAS	HHSK	*	*	*	*	*	*	*	*	<p>Contractvorm; * tijdwinst mogelijk, niet zelf voorbereiden . Markt eerder inschakelen ( besteksvorm ,planvorming</p> <p>* Nuttig leerproces, ook voor markt</p> <p>Organisatie ; * probleem ligt toch intern</p> <p>* goede vraagspecificatie maken</p> <p>* bestuur en omgeving overtuigen</p> <p>Risico's ; * Bomen kap</p> <p>* kabels en leidingen</p> <p>* grondverwerving</p> <p>Kwaliteit ; * niet via Nota van Inlichtingen communiceren</p> <p>* om het goede gevoel te krijgen, moeten partijen vooraf een presentatie geven</p> <p>* prijs bleek acceptabel</p> <p>Tijd/Geld ; * "meer werk ", past niet meer. Vaak herleidbaar naar "eigen tekortkoming"</p> <p>* andere uitvraag, vereist andere kwaliteit medewerkers bij ON en OG.</p> <p>Innovatie ; * blijft lean en mean</p> <p>* Geen resultaten gehaald m.b.t. optimalisatiemogelijkheden</p> <p><b>Belangrijk leerpunt;</b></p> <p>Aannemende marktpartij eerder bij proces betrekken. ( tijdwinst bij voorbereiding en meer ruimte voor innovatie / alternatieven.</p> <p><b>On- (onvolledig- ) beantwoorde vragen voor Kennisplatform;</b></p> <p>* hoe kijkt markt hier tegen aan</p> <p>* waar kan markt tijd winnen</p> <p>* hoe- en kan markt omgevingsmanagement verzorgen</p> <p>* heeft markt zich verenigd met .....??</p>

## 2 Overdiepe polder Brabantse Delta

			Leidraad Casussen								leerpunten-conclusies
agenda	Project	Waterschap	1	2	3	4	5	6	7	8	
STOWA-VORK			Contract-vorm	Organi-satie	Publie-ke taak	Risi-co's	Kwali-teit	Tijd / Omge-ving	Inno-vatie		
14-12-2011	Overdiepe Polder	Brab. Delta	*	*	*	*	*	*	*	*	<p>Contractvorm ; * kwaliteitscriteria (EMVI) vroegtijdig aangeven aan markt</p> <p>* maak één OG-partij verantwoordelijk voor vergunningsmanagement ( spil / aanjager)</p> <p>Publieke taak ; * stakeholders vroegtijdig betrekken</p> <p>* planvorming heeft hier 10 jaar geduurd.</p> <p>* bestuurlijk commitment is essentieel, vb. O.a. aantonen prestatiedoelstelling ( halen we het, of niet)</p> <p>* verantwoordelijkheden, vooraf duidelijk afspreken.</p> <p>Risico's ; * bonus / malis in verhouding met maatschappelijke kosten ( ON stimuleren)</p> <p>Innovatie ; * gesloten grondbalans a.g.v. samenvoeging projecten ( en hergebruik "thermisch gereinigde grond"</p> <p>* duurzaamheid / energiebesparing a.g.v. nieuw ontwerp rijplaten</p> <p><b>Leerpunten;</b></p> <p>* samenwerkingsovereenkomst stakeholders in de voorbereidingsfase, nodig</p> <p>* contractvorm ( kwaliteitseisen, tijdig aan markt aangeven ( vroegtijdige selectie door markt zelf)</p> <p>* coördineren vergunningen</p> <p>* markt ruimte geven voor innovatiekansen</p> <p>* zorg voor duidelijke opdrachtgevende partij.</p>

## 3 Winkeldijk Oost Waternet

			Leidraad Casussen								leerpunten-conclusies
agenda	Project	Waterschap	1	2	3	4	5	6	7	8	
STOWA-VORK			Contract-vorm	Organi-satie	Publie-ke taak	Risi-co's	Kwali-teit	Tijd / Omge-ving	Inno-vatie		
14-3-2012	Winkel-dijk oost	Water-net	*	*		*		*			
											Contractvorm ; * wanneer beslissen ? * fase 6 en 7 van spoorboekje is opgevat als contractvormkeuze. * heel veel tijdverlies, i.v.m. besluitvormingsproces binnen organisatie ( allerlei varianten werden intern afgewogen en meebesloten * toepassen DSS systeem in voortraject, helpt als intern afwegingsconcept, bij de keuze van adviesbureau
											Publieke taak; * alle eigenaren in voorbereidingsfase "keukentafelgesprekken" geïnformeerd, door..... ( welke partijen, wie presenteert en hoe was rol OG ?) * het is lastig voor OG om communicatie uit handen te geven * behoefte om steeds "eigen gezicht "te tonen. * probleem is publieke risico's goed te omschrijven *
											Tijd ; * tijdwinst te behalen , door DVP door markt te laten schrijven * onderzoek door markt laten doen * besluitvaardigheid-, beslissingsbevoegdheden heldere mandateren. Tijdverlies omdat hele organisatie zich ermee bemoeit.
											<b>Leerpunten;</b> * samenwerking is afhankelijk van personen en vertrouwen. * technocraten willen grip houden op besluitvormingsproces en technische oplossingen

## 4 Meyekade HDSR

			Leidraad Casussen								leerpunten-conclusies
agenda	Project	Waterschap	1	2	3	4	5	6	7	8	
STOWA-VORK			Contract-vorm	Organi-satie	Publie-ke taak	Risi-co's	Kwali-teit	Tijd / Omge-ving	Inno-vatie		
14-3-2012	Meyekade	HDSR	*	*				*	*		
											Contractvorm ; * moet tijdwinst opleveren * voor 01-12-2014 moet werk gereed zijn ( budget ca. € 5.mio)
											Publieke taak ; * veilige dijken, passend in omgeving * publieke risico's goed omschrijven * kade is niet geheel in eigendom van waterschap * waterschap wil stap voor stap ervaring opdoen, ook intern groeien * ongeschikt om verantwoordelijkheid geheel bij ON te leggen ( grote rol OG)
											Risico ; * als blijkt dat kade , na uitvoering, toch nog ca. 50 cm. verhoogd moet worden, kan stabiliteit alsnog een probleem worden * bij grote complexe projecten, is i.v.m. "leerproces-, behapbare leerfouten" een start met een kleine pilot ( ca. € 100.000,- i.v.m. kennis opdoen) overwegenwaardig.
											Omgeving ;
											Innovatie ; * verbetering ontwerp / uitvoering * verwachting, innovatieve voorstellen vanuit markt, vb. klei i.p.v. damwanden etc. * "leerervaring" opdoen. * dit is reden om te starten met Engineering en Construct.
											<b>Gedachtewisseling binnen Kennisplatform;</b> * door bv. ervaren projectleiders onderling binnen waterschappen uit te wisselen, kan versnelde kennisoverdracht worden bevorderd ( vb. "mannelijke 1x 14 dg., dagje uitlenen" ) . HDSR en Waternet pakken dit op. * STOWA-VORK kennisplatform laten meegroeien / meedoen in deze worsteling * definitief plan opnieuw presenteren in STOWA-VORK kennisplatform. * bewustwording groeiproces; dus pilot is goede optie. kennis / ervaringen delen in kennisplatform niet in diepe springen of over de schutting gooien.

## 5 Eendrachtspolder

			Leidraad Casussen					leerpunten-conclusies		
agenda	Project	Waterschap	1	2	3	4	5	6	7	8
STOWA-VORK			Contract-vorm	Organi-satie	Publie-ke taak	Risi-co's	Kwali-teit	Tijd / Geld	Omge-ving	Inno-vatie
13-jun-12	Eendragts HHSK polder		*	*		*		*	*	*
			<p>Contractvorm; * E&amp;C UAV-GC contract GC 2005 ( oftewel RAW in UAV-GC "jasje ")            ( je weet precies wat je wilt, maar krijgt altijd wat anders)            * Cultuurverandering tijdens project, is beste manier om te laten landen.            * voordeel OG; beperkte inzet fte's            * voordeel ON ; snel acteren, betere fasering, meer uitdaging, uitvoeren-voorbereiden combineren.</p> <p>Resultaat E&amp;C / UAV-GC 2005 ;            •Vervroegde oplevering:            nl. contractueel: 31 mei 2013, voorstel ON = 1 nov. 2012</p> <p>Organisatie ; * vijf opdrachtgevers ( waarvan HHSK t.z.t. beheer moet), plus een gedelegeerd OG. Vereist heldere lijnen OG-ON. Contractmanager is vertegenwoordiger OG.            * nadeel; HHSK is vertegenwoordigd via gedelegeerd OG, wordt beheerder en heeft tijdens het werk niets te vertellen, maar HHSK wordt wel beheerder !            * nadeel; tijdens toetsen, veel tijdsverlies om tijdens besluitvorming de antennes gelijk te stemmen.            * aandachtspunt is rolverantwoordelijkheid en vertrouwen. ( verandering leidt tot cultuurverandering. Basis blijft; vertrouwen, helderheid en communicatie ( elkaar goed op de hoogte houden.</p> <p>Risico's ; * Gezamenlijk risicodossier ON-OG ( 4 wekelijkse risicosessies)            * risico OG = ondergrond ( ongelijkmatige zettingen)            * risico ON = uitvoeringswijze            * overige risico's; gezamenlijk            * risicobeheersing; fase voortgang communiceren met bestuur en organisatie.            ( zorg voor transparantie en aandacht houden voor beheersbaarheid op juiste niveau)</p> <p>Omgeving ; * initiatieffase, geen onderdeel van projectproject maken maar van het proces, i.v.m. partijen overleggen, zoeken, haken aan, nog niet meetbaar in tijd en budget            * bestuurders / OG wordt (en) "nukki" als budgetbedrag steeds wijzigt a.g.v. nieuwe inzichten etc.</p> <p>Innovatie ; * logistiek grondstromenplan ( in den droge i.p.v. in "de natte")            * logistiek plan ; 60 % altijd bereikbaar houden ( ondanks ondergrond en weer)            ( beheersbaar maken)            * besparing; € 800.000,- ?</p> <p><b>Leerpunten;</b>            * kies contractvorm op basis van zuivere argumenten, vb; project moet innovatiemogelijkheden hebben, geef aannemer vrijheid van handelen.            Vraag committent op gestelde eisen en neem beheer tijdig mee in het proces.            * Een RAW bestek, terugbrengen naar vraagspecificatie is bron van / vragen om problemen, i.v.m. niet voldoen aan vooraf beschreven verwachtingspatroon ( van vooral beheerder)            * Cultuurverandering tijdens project zelf, is beste manier om te laten landen.            * Goede man op de juiste plek ( was hier puur mazzel). Interviews vooraf inbouwen in aanbestedingsprocedure ( competenties mensen en organisaties in samenhang met houding)            * Bij gedelegeerd OG-schap ( namens meerdere partijen), één contractmanager bevoegd om verzoek tot wijziging te doen. (ON en OG zijn samen verantwoordelijk.)            * Gezamenlijk risicodossier, dus samen optrekken i.v.m. verschillende belangen OG / ON.            * om tijd- en budgetwinst meetbaar te maken, proces en project splitsen ( initiatieffase is proces)</p>							

## 6 Hoog water noord Nederland

			Leidraad							leerpunten-
			Casussen							conclusies
agenda	Project	Waterschap	1	2	3	4	5	6	7	8
			Contract- vorm	Organi- satie	Publie- ke taak	Risi- co's	Kwali- teit	Tijd / Geld	Omge- ving	Inno- vatie
12-12-2012	Hoog water Noord-Nederland (jan.2012)	Noorderzijvest	*	*				*	*	
<p><b>Thema; "Verantwoordelijkheden bij snelle acties"</b></p> <p>Organisatie;  * "paniek" over verantwoordelijkheden bij deze calamiteit, nl. Nog teveel onduidelijkheden, o.a.  - ontbrekende- / lopende afspraken overdracht Eemskanaal ( van provincie Groningen)  - o.a. veroorzaakt door toetsing keringen langs Eemskanaal(Fugro) 95 % onvoldoende, 5% geen oordeel</p> <p>Publieke taak / communicatie;  * wie neemt dit op zich en hoe ervaart burger dit ?  * Groningen-Delfzijl = 26 km. - eigendom = provincie  - scheepvaart = R.W.S.  - noordzijde is Noorderzijvest  - zuidzijde is Hunze &amp; Aa's.</p> <p>* ook gelijktijdig hoogwaterprobleem bij wsp. Fryslan en Hunze&amp;Aa's. Dus geen beroep mogelijk op inzetbaarheid personeel / materieel van buurwaterschappen.</p> <p>* verder kijken dan "je neus lang is ". Wel snelle hulp gekregen van , wsp. Groot Salland, H&amp;Aa's, , HHNK,kennisinstituten en bedrijfsleven.</p> <p>* burgermeester van betrokken dorp / inwoners , heeft evacuatiebevoegdheid. (veiligheidsregio beslist over evacuatie, waterschap adviseert)</p> <p>* waterschap heeft als beheerder de verantwoordelijkheid op zich genomen.</p> <p>* bevolking houdt alles goed in de gaten. Uitgelegd; kleikist werkt en wat is "piping"!</p> <p>Tijd/geld;  * Veiligheidstoetsing heeft geleid tot maatregelenplan, ( maar kwam niet tot uitvoering)  * 1e stap van " Maatregelenplan", direct opgepakt en binnen 4 weken uitgevoerd met , bij NZV bekende aannemer ( vertrouwen in vereiste professionaliteit en capaciteit)  * totaal plan 2013-2020 = 60 milj. Euro,</p> <p>Omgeving;  * communicatie tijdens calamiteit; (digitale nieuwsbrieven, website, informatie tijdens uitvoering werkzaamheden in bebouwde kom, digitaal meldpunt vragen " eemskanaalkade@noorderzijvest" , informatieavonden Dijkpark.</p> <p>*  * ook na calamiteit, communicatie met omgeving <b>blijven</b> voeren ( 6 x van 15 juni-12juli)  - informatiebijeenkomsten in groepjes ; + eerst colleges van B&amp;W  + daarna ( 5 keer) bewoners.</p> <p>* Kerst 2012 krijgen alle bewoners ter afronding , een presentje.</p>										



## 8 Hunze en Aa's, Stad Groningen

agenda	Project	Waterschap	Leidraad Casussen								leerpunten-conclusies
			1	2	3	4	5	6	7	8	
STOWA-VORK			Contract-vorm	Organi-satie	Publie-ke taak	Risi-co's	Kwali-teit	Tijd/Geld	Omge-ving	Inno-vatie	
12-12-2012	Tijdwinst	*H.H. Rijnland,	*			*	*	*			
12-12-2012	Hoog-water-maatregelen Stad Groningen (incl. be-zichtiging per boot)	Hunze & Aa's	*					*	*		
											<p><b>Thema:</b> "Durf omgevingsmanagement bij de markt neer te leggen " ,gebaseerd op praktijkervaringen. Aanleiding hoogwater Eemskanaal/Dollard boezem 1998 ; <u>Masterplan Kaden 2004</u></p> <p><b>Contractvorm;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Anders dan anders</li> <li>* Aanleiding mislukte aanbesteding RAW ZB-WB</li> <li>*Ander contract (UAV-gc)</li> <li>*Andere aanbestedingsvorm (basisopdracht + vervolgoopdrachten in aankondiging)</li> <li>* Vooraf Marktconsultatie</li> </ul> <p><b>Tijd, geld, omgevingsmanagement;</b> Door de aannemer te verzorgen; ( <b>basisopdracht ca. € 1 miljoen.</b> )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ontwerp VO, DO en UO</li> <li>*Verificatie bij OG, Acceptatie door OG</li> <li>*Verificatie en acceptatie bij perceeleigenaar</li> <li>*Vergunningen: <ul style="list-style-type: none"> <li>*Watervergunning (keur)</li> <li>*Vergunning kanalenreglement (provincie)</li> <li>*Omgevingsvergunning</li> </ul> </li> <li>*Van alle zaken/gesprekken verslaglegging en correspondentie</li> <li>*Realisatie incl. revisietekeningen</li> <li>*Tevredenheidsverklaringen perceeleigenaren</li> </ul> <p>Door de aannemer te verzorgen; ( <b>vervolgopdracht ca. € 2 milj.</b> )</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Eerste gesprek met perceeleigenaar</li> <li>*Ontwerp en aanbieding aan WS en p. eigenaar</li> <li>*Overeenstemming bereiken met p. eigenaar</li> <li>*DO en UO, vergunningen</li> <li>*Van alle zaken/gesprekken verslaglegging en correspondentie</li> <li>*Realisatie incl. revisietekeningen</li> <li>*Tevredenheidsverklaringen perceeleigenaren</li> <li>*Inventarisatie: <ul style="list-style-type: none"> <li>*Inmetingen terrein (DTM), sonderingen, foto's</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Resultaten;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*22 percelen van basisopdracht opgeleverd binnen oplever termijn.</li> <li>*25 percelen zijn gerealiseerd door middel van vergunningen en metingen.</li> <li>*45 percelen (vervolgopdrachten) worden uitgevoerd in 1<sup>o</sup> helft van 2013.</li> <li>*92 percelen gelegaliseerd met vergunning</li> <li>*30 percelen wachten op ontwikkelingen bij gemeente (ca. 2,5 km)</li> <li>*Basisopdracht € 1,0 mln vervolg € 2,0 mln</li> <li>*Gerealiseerd voor 3,0 Mln Budget 4,5 Mln (7,5 km)</li> </ul> <p><b>Innovatie;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* technische oplossingen: traditioneel, beschoeiing, steenbestorting, ophogen damwand.</li> </ul> <p><b>Gedachtewisseling binnen kennisplatform;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Project betrof geen particulieren, hoofdzakelijk bedrijven.</li> <li>* Hoe heeft H&amp;Aa's dit geregeld met de eigenaren ( was er voldoende juridische basis ?) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen legger, dus gebaseerd op Hfdst. 1 van de Keur (Elke eigenaar is verplicht zijn eigendom te onderhouden, o.a. waterkering, veiligheid, kadastrale oppervlakte, waterafvoer niet belemmeren etc..)</li> <li>- i.v.m. nalatigheid beheerder; als onderhoudstoestand zodanig is, dat er binnen 10 jaren geen onderhoud nodig is, dan zijn alle kosten voor het waterschap.</li> <li>- is er wel sprake van nalatigheid van de eigenaar, dan vind achterstallig onderhoud via een schappelijke verrekening plaats. ( ca. 50 % van de werkelijke vervangingskosten)</li> <li>- uitgangspunt waterschap; Probeer er op minnelijke wijze via onderhandelingen uit te komen ". ( bij eerste fase is waterschap samen met aannemer betrokken bij de onderhandelingen, 2e fase niet meer, mogelijkheden zijn functioneel omschreven "markt moet het doen ". Basis afspraak; 3 bezoeken per klant)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Leerpunten;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* omgevingsmanagement ,durf dat bij de markt neer te leggen ! ( dit vergt vooral lef, van bestuur en interne organisatie !)</li> <li>* relatie opbouwen met marktpartij gedurende langere tijd, leidt tot integere samenwerking.</li> <li>* opgemaakt DO, goedkeuring door waterschap ( achteraf geen discussie met aannemer, nl. DO is basis voor uitvoering en revisie.*</li> <li>* basis voor uitbetaling ON, is opleverdossier per project.</li> <li>* alle overeenkomsten met eigenaren is geregeld met vergunning, dus beheer blijft bij eigenaren. Waterschapstaak is handhaving !</li> </ul>



BIJLAGE 2

# MINDMAP

