



Participatieproces bij dijkversterkingen

Het zoveelste rapport over participatie, maar dan anders...

Eindrapport

PARTNERS⁺PRÖPPER

In opdracht van de Rekenkamers:



Beste lezer,

Het Waterschap Rivierenland en Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden hebben hoge ambities: participatie bij dijkversterkingen inbedden in gezamenlijke gebiedsontwikkeling met een groot aantal partners. Dat is een ambitieuze opgave en het vraagt om een groot lerend vermogen. Dit lerend vermogen verdient een goed gesprek.

Deze rapportage is bedoeld om te helpen bij een goed gesprek over participatie bij dijkversterkingsprojecten.

De rapportage is opgesteld door drie onderzoekers van Partners+Pröpper: Dr. Igno Pröpper, Ing. Peter Struik MBA en Hilda Sietsema.

Noordwijk, 27 augustus 2024

Dit rapport bestaat uit drie delen

Deel 1 Inleiding

Dit deel bevat de onderzoeksvragen en we beschrijven met welke bril we naar de participatiepraktijk van de twee waterschappen kijken.

Deel 2 Conclusies en aanbevelingen

Dit deel is voor de lezer die snel de conclusies en aanbevelingen tot zich wil nemen.

Deel 3 Bevindingen: veelzeggende voorbeelden

Dit deel bevat de bevindingen aan de hand van een reeks aan voorbeelden die veelzeggend zijn voor de huidige praktijk van participatie én samenwerking. De praktijkvoorbeelden vormen de illustratie en onderbouwing van de conclusies.

Deze voorbeelden zijn het waard om met elkaar in een goed gesprek te doorgronden, te nuanceren, aan te vullen óf te kritiseren voor een beter inzicht. Zij bieden bovendien relevante invalshoeken om de rol van het Algemeen Bestuur in de praktijk van participatie te belichten en te bespreken.

Bijlage 1 Handreiking voor een goed gesprek

Bijlage 2 Respondenten

Bijlage 3 Schriftelijke bronnen

Met extra stappen voorwaarts de bedoeling weer terugvinden

Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (HDSR) en Waterschap Rivierenland (WSRL) hebben de afgelopen jaren een behoorlijke ontwikkeling doorgemaakt op het gebied van participatie. Een groot aantal eerdere onderzoeken laat dit zien. De beide waterschappen behoren daarmee ons inziens tot de kopgroep van overheden in Nederland.

Het ambitieniveau is hoog. De beide waterschappen willen krachten bundelen met samenwerkingspartners en bewoners met de bedoeling om met elkaar meer te realiseren. Dit is waar het om draait bij participatie. Participatie betekent deelnemen aan en bijdragen aan de opgaven waar we met elkaar voor staan. Bescherming tegen hoog water water, dat een wettelijke kerntaak is van de waterschappen, gaat dan samen met het realiseren van andere opgaven. Dat betekent samen met samenwerkingspartners bijdragen aan zowel een veilige als een fijne woon- werk- en leefomgeving. Dat is juist waar de beide waterschappen voor gaan. Dit is een hoge ambitie en vraagt nogal wat van het Algemeen Bestuur, het Dagelijks Bestuur en de organisatie. Met dit onderzoek willen we bijdragen aan het waarmaken van deze ambitie.

‘Interactief rapporteren via een goed gesprek’

Dit onderzoek levert geen ‘klassiek’ rekenkamerrapport. Een ‘klassiek’ rapport, en eenmalige presentatie voor het Algemeen Bestuur, is geen effectieve vorm om ambitieus ‘leren’ mogelijk te maken. Bovendien zijn er al meerdere evaluaties uitgevoerd over het participatietraject van de dijkversterkingen en daarover zijn ook eerder rapporten verschenen.

Daarom is gekozen voor een andere vorm en werkwijze: het onderzoek door onafhankelijke onderzoekers biedt een voorzet voor een goed gesprek. Het onderzoek krijgt dan vorm en betekenis in een goed gesprek met en tussen de leden van het Algemeen Bestuur (het Dagelijks Bestuur en betrokken professionals) over de eigen praktijk en toekomstambities. Deze rapportage krijgt hiermee een vervolg. We noemen dit ‘Interactief rapporteren via een goed gesprek’, waarbij het advies is dit organiseren in een gezamenlijke werkbijeenkomst. Vanuit een goede doorleving ontstaat eigenaarschap om passend gevolg te geven aan het onderzoek, maar vooral aan de eigen toekomstambities rond participatie en samenwerking vanuit het waterschapsbestuur.

Landelijke aanpak

Het Rijk en de waterschappen werken nauw samen vanuit het Deltaprogramma en het Hoogwater-beschermingsprogramma.



Noordelijke Waaldijk

De komende jaren versterkt WSRL de noordelijke Waaldijk tussen Gorinchem en Nijmegen. Het gaat om een dijktraject van 80 kilometer lang.

Naast de versterking van de dijk is ook een concept ontwikkeld voor een eenduidige weginrichting onder de noemer ‘Gastvrije Waaldijk’. De dijk is namelijk ook een plek waar mensen van het uitzicht kunnen genieten, een rust- en belevingspunt dat ook toegankelijk is voor mensen met een beperking, een verbinding tussen recreatievoorzieningen en een betere verbinding tussen dorpskernen en met de rivier. Het waterschap werkt hiertoe samen met diverse gemeenten en de provincie Gelderland.

De Lekdijk

De dijk tussen Amerongen en Schoonhoven wordt door HDSR versterkt over een totale lengte van 55 km. Deze waterkering beschermt een groot gebied van Nederland en kent een rijke geschiedenis: de dijk is al in 1233 voor het eerst versterkt. In het kader van het Hoogwaterbeschermingsprogramma moet dit wederom plaatsvinden.

De dijkversterking gebeurt in samenwerking met een groot aantal partijen. Naast het rijk, Rijkswaterstaat, Staatsbos-beheer, provincie en gemeenten, participeren ook: bewoners langs de Lekdijk en andere omwonenden, (agrarische) bedrijven, recreanten, natuurliefhebbers, weggebruikers, fietsersbonden, Landschap Erfgoed Utrecht, ANWB en netbeheerders.





Doel van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is de algemeen besturen van de waterschappen inzicht verschaffen in hoeverre het participatieproces in het kader van dijkversterking doeltreffend en doelmatig is geweest. Dit met oog op het leren van het verleden en leren van elkaar, en de lessen ook te benutten voor verdere ontwikkeling van de participatiepraktijk van de twee waterschappen.

Centrale vraagstelling

- 1 In hoeverre is het participatieproces in het kader van dijkversterkingen doeltreffend en doelmatig geweest?
- 2 Welke lessen kunnen worden getrokken en wat kunnen de waterschappen van elkaar leren voor de inrichting en werkwijzen binnen toekomstige participatieprocessen?

Aanpak

Participatie is een complex onderwerp. Het wordt door overheden steeds verder doorontwikkeld van een apart onderwerp naar een integrale reguliere werkwijze voor het openbaar bestuur en de organisatie. Er zijn daarmee tal van factoren die bepalen of participatie wel of niet succesvol is. Om daar grip op te krijgen is gekozen voor de volgende aanpak:

- Er wordt vanuit verschillende perspectieven naar participatie gekeken. Ten eerste wordt gekeken naar de resultaten van participatie en ten tweede wordt gekeken vanuit een ontwikkelingsgerichte insteek. Daarmee staat het onderzoek in het teken van de eigen ontwikkel- en groeiambities van de waterschappen. Zo willen de waterschappen met de dijkversterking meerdere opgaven tegelijkertijd realiseren, vanuit een gebiedsgerichte aanpak. Dit vraagt heel wat van de werkwijze en inrichting rondom participatie: lukt dit ook en wat is dan nog nodig?
- Vanwege de complexiteit van participatie, en de grote omvang van de dijkversterkingstrajecten, worden in dit onderzoek concrete casus bestudeerd. Het gaat dan om het deelproject Culemborgse Veer-Beatrixsluis (HDSR) en het deelproject Neder-Betuwe (WSRL). Doel is om tot meer algemene inzichten te komen voor het gehele dijkversterkingstraject, waarbij er ook oog is voor dit grotere geheel los van deeltrajecten.
- De bevindingen presenteren we in de vorm van veelzeggende voorbeelden. Dit maakt het onderzoek ook concreet. Bevindingen en conclusies komen tot leven met de concrete voorbeelden. Hiermee voegt het onderzoek ook wat toe aan meerdere evaluaties die al zijn uitgevoerd over participatie rondom de dijkversterkingstrajecten.



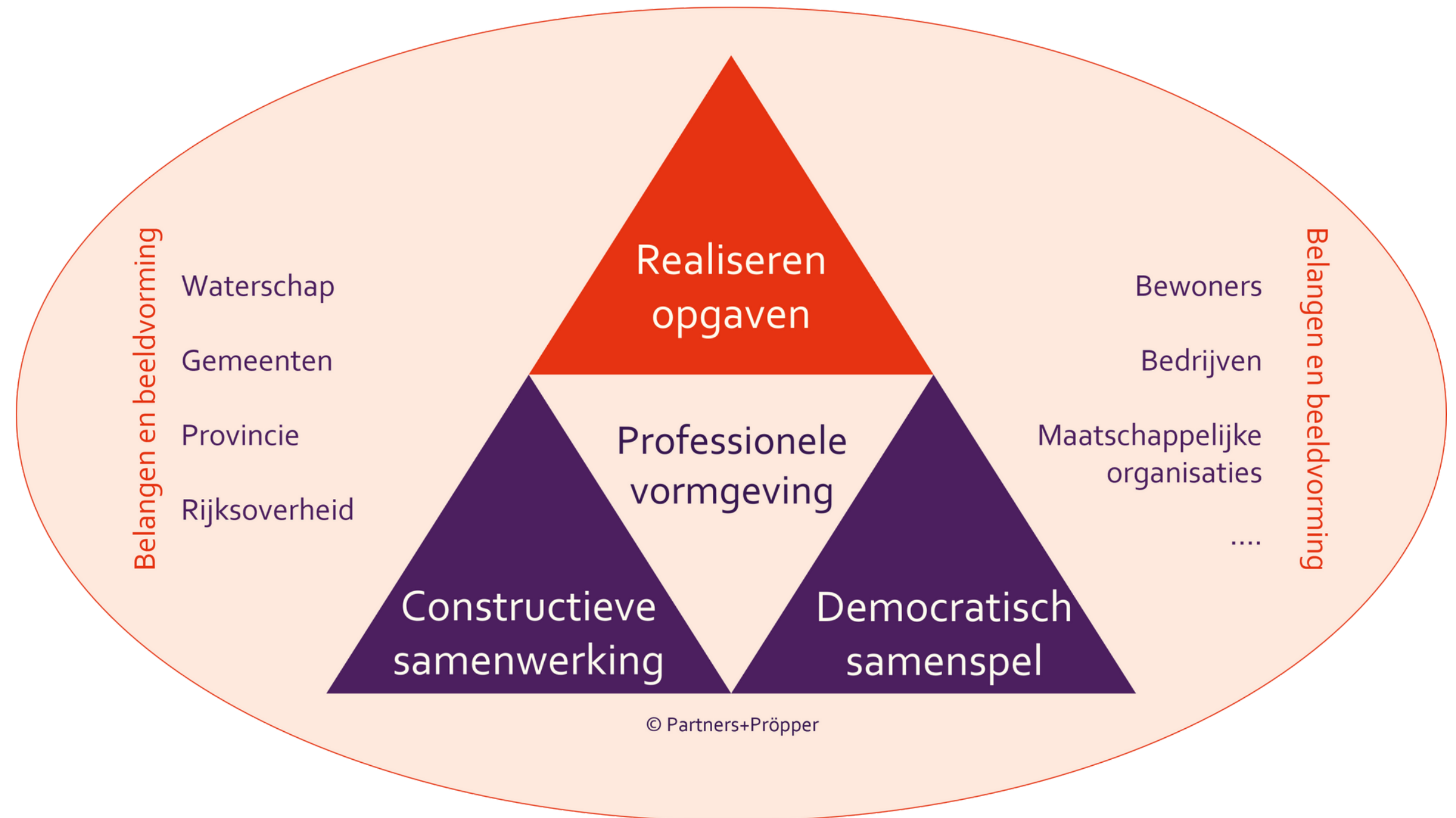
Met welke bril kijken we naar participatie?



Blik 1: perspectieven op participatie

- De opgaven: draagt participatie bij aan het realiseren van de opgaven?
- Democratisch samenspel: is de kwaliteit van belangenafweging door inzet van participatie beter geworden?
- Samenwerking: is de samenwerking met en tussen alle betrokken partijen constructief?
- Professionele vormgeving: hoe is het participatieproces georganiseerd en is voldaan aan bestuurlijke en organisatorische voorwaarden om dit proces op een professionele wijze uit te voeren?

Het perspectief van het waterschap is van belang, maar ook die van samenwerkingspartners en deelnemers aan het participatieproces: welke belangen en beelden hebben zij?





Met welke bril kijken we naar participatie?



Blik 2: ontwikkelingsstappen en metamorfose

Participatie is al heel lang een belangrijk onderwerp voor het openbaar bestuur: participatie ten behoeve van de publieke zaak, collectieve voorzieningen of het algemeen belang. Participatie staat voor deelnemen en bijdragen aan.

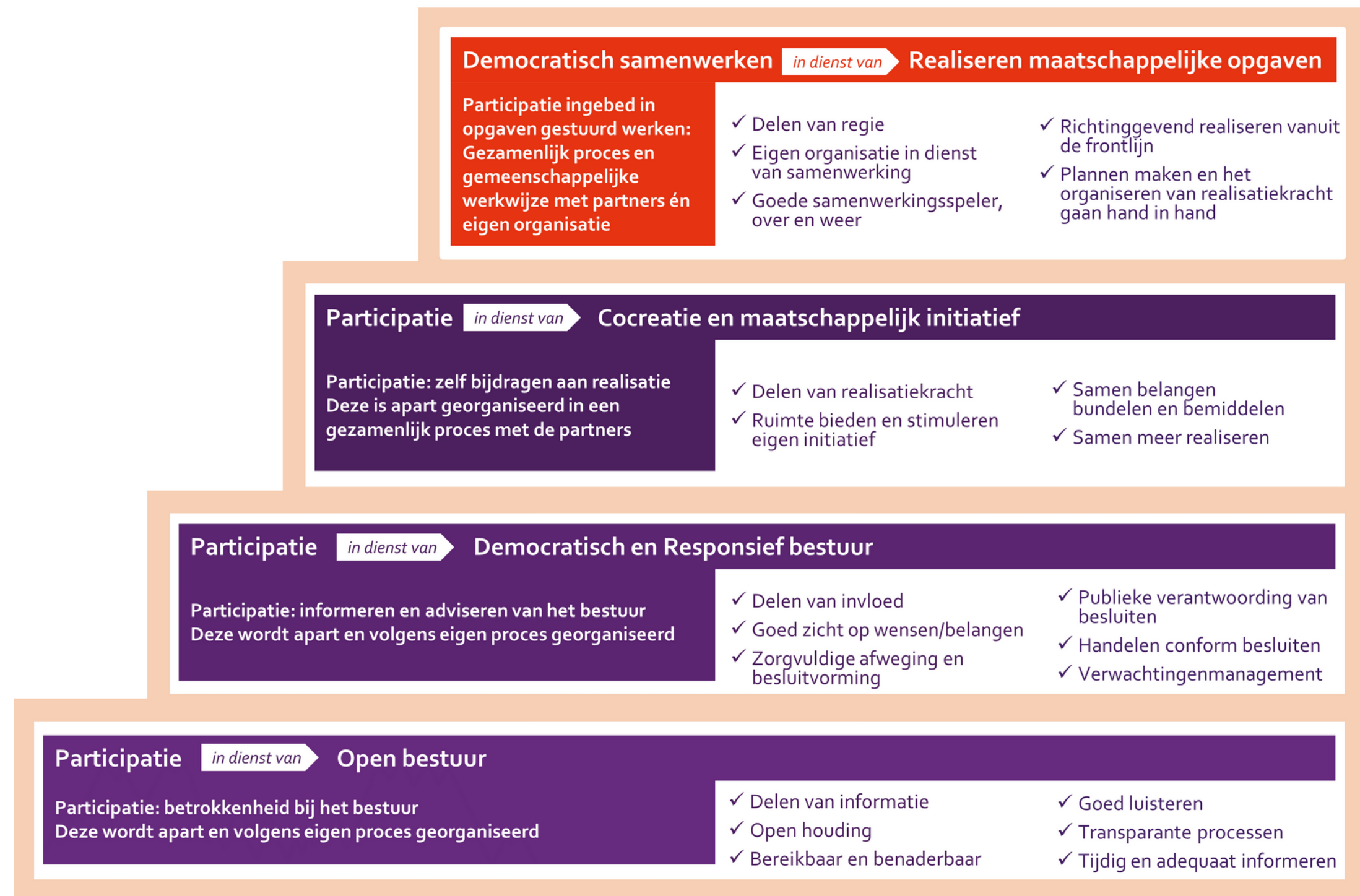
We zien een aantal ontwikkelingsstappen voor participatie.

De eerste stap legt de basis om mee te doen en te kunnen bijdragen. Participatie staat dan in het teken van een 'Open bestuur'.

In de tweede stap is participatie gericht op het versterken van het beleid en het handelen van het bestuur.

De derde ontwikkelingsstap is gericht op samenwerking en het bieden van ruimte voor maatschappelijke initiatieven. Bij al deze drie stappen blijft participatie een apart proces en is dit een bijzondere of aanvullende activiteit in vergelijking met het 'reguliere' werk.

De vierde stap behelst een metamorfose waarbij participatie geheel opgaat in democratisch samenwerken als het 'nieuwe normaal'. Samenwerken met een groot aantal andere partijen aan gemeenschappelijke opgaven, vanuit een gezamenlijke en ieders individuele agenda.



Met welke bril kijken we naar participatie?



Blik 3: participatie waar algemeen belang en individueel belang elkaar raken

Het algemeen belang is de uitkomst van een zorgvuldige politieke afweging van alle relevante belangen.

De nationale overheid heeft de taak voor het waarborgen van de veiligheid in het geval van overstromingen bij de waterschappen neergelegd. Het is de taak van de waterschapsbesturen bij beslissingen het algemene belang af te wegen tegen individuele belangen. Dat betekent dat veilige dijken dusdanig belangrijk zijn dat individuele belangen van bewoners of bedrijven in een aantal situaties zullen moeten wijken.

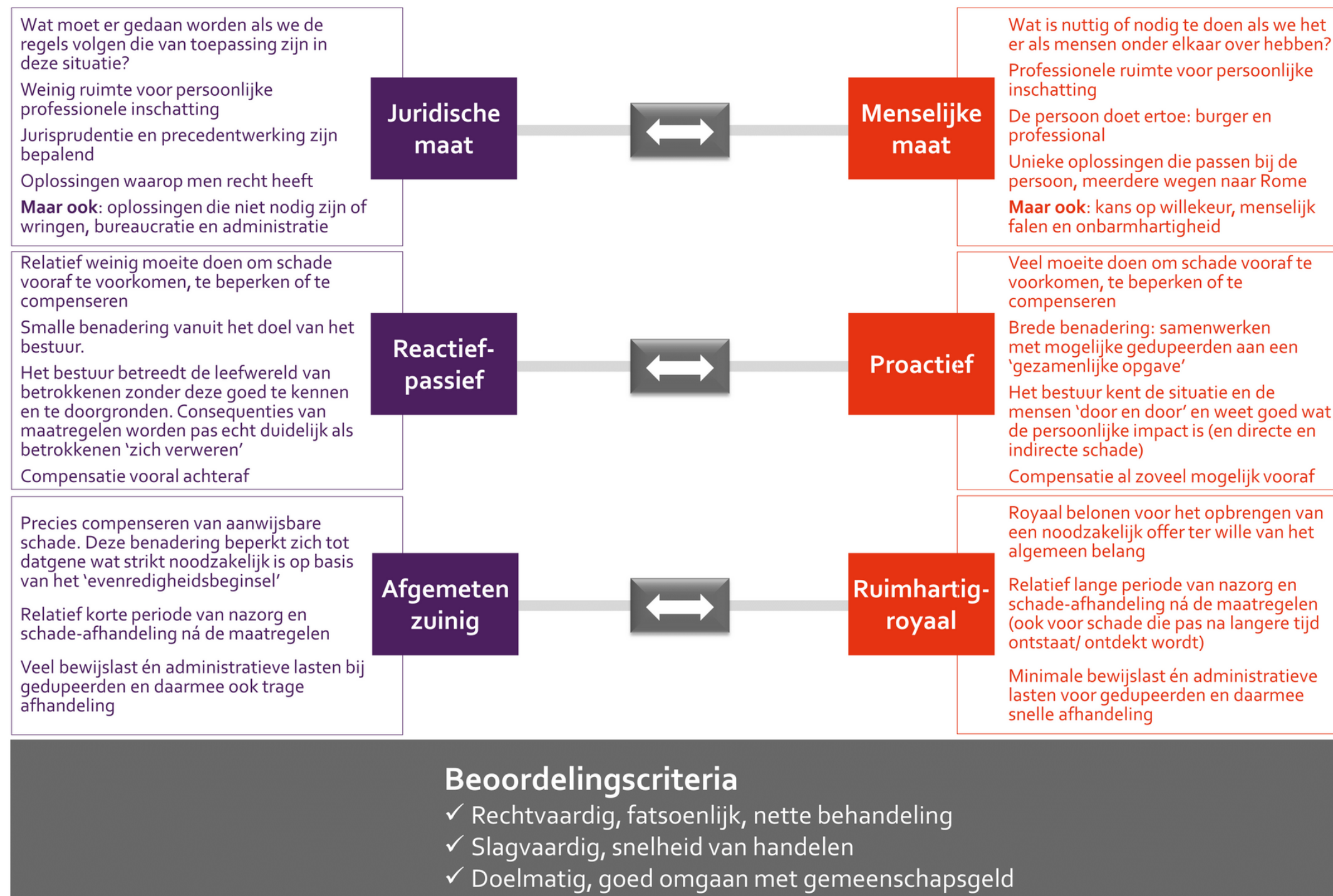
Het participatieproces is in eerste instantie gericht op het collectief: 'Hoe kunnen we het met elkaar zo veilig, zo mooi en zo leefbaar houden? Waar het individuele belang moet wijken voor het collectieve belang, of waar het bestuur dit in overweging neemt, krijgt het participatieproces een andere wending en lading.

Het is dan de vraag hoe het waterschapsbestuur dit oppakt. De vraag is ook hoe dit individuele proces richting (mogelijke) gedupeerden doorwerkt op de participatie bij het collectieve proces.

De afbeelding hiernaast bevat hiervoor een handelingsrepertoire en een beoordelingskader.

Handelingsrepertoire en beoordelingskader

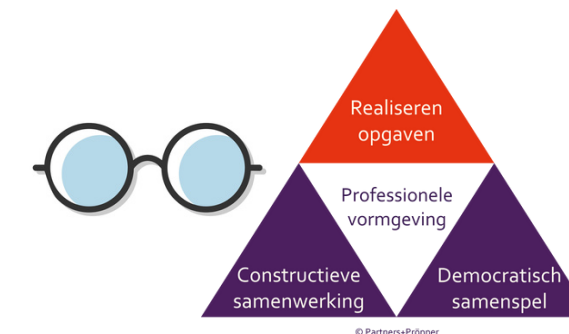
Wat te doen als het individuele belang moet wijken voor het algemeen belang?





In dit deel beantwoorden we de centrale vraag: in hoeverre is het participatieproces in het kader van de dijkversterking doeltreffend en doelmatig geweest? Deze vraag beantwoorden aan de hand van de brillen waarmee we naar participatie kijken.

Blik 1: perspectieven op participatie



Realiseren opgaven

De dijkversterking gaat lukken. De participatie draagt bij/bevestigt dat het werken aan veilige dijken op grote steun onder de brede samenleving en de direct aanwonenden kan rekenen. In bescheiden mate gaat het ook lukken om bredere opgaven te realiseren onder meer op het terrein van natuur, recreatie, cultureel erfgoed en verkeer(sveiligheid).

Kritische kanttekeningen zijn wel:

- Het ontbreekt aan een precies beeld van wat het waterschap (en partners) nu wél en niet realiseren. De 'Nota tussentijdse evaluatie uitvoeringskrediet Sterke Lekdijk' spreekt dat opvolging van aanbevelingen bijdraagt aan 'beheersing van tijd en kosten met zoveel mogelijk behoud van kwaliteit zoals geformuleerd in de ambities' (p. 36). Maar: Wat is 'zoveel mogelijk behouden van kwaliteit'?
- Het ontbreken van een uitvoeringsparagraaf met duidelijkheid welke partner wat gaat bijdragen, biedt onduidelijkheid over de feitelijke realisatie van plannen - zoals bij een 'wandelpad in de teen van de dijk'.
- Een lager ambitieniveau van de aanvankelijk gesignaleerde 'koppelkansen'. Samenwerkingspartners spreken over het afwaarderen van deze koppelkansen: de synergie en inhoudelijke resultaten zijn lager dan aanvankelijk gedacht.

Constructieve samenwerking

De basishouding van het waterschap en de gebiedspartners om samen te werken is goed - ook dusdanig goed dat deze tegen een stootje kan.

De samenwerking met de gebiedspartners krijgt beperkt vorm in gezamenlijke opgaven en het bundelen van inzet en middelen om deze samen te realiseren. De samenwerkende partijen werken vooral aan hun eigen opgaven binnen de mogelijkheden van hun eigen procedures en financiën. Er is sprake van beperkte synergie.

De samenwerking met inwoners/ omwonenden in werkateliers over collectieve voorzieningen is goed en levert resultaten op.

De samenwerking met omwonenden van de dijk in relatie tot de individuele consequenties van dijkversterking is zeer moeizaam - in ieder geval vanuit de optiek deze omwonenden. Deze vormt een belangrijke verstoring van het proces en verhoudingen.

Democratisch samenspel

De participatie draagt op punten bij aan het versterken van het democratisch samenspel.

- Goed zicht bij het bestuur van alle relevante belangen en zienswijzen.
- Het met belanghebbende samenwerken in werkateliers leidt tot gezamenlijke besluitvorming die betrokkenen over hun eigen leefomgeving kunnen maken (bijvoorbeeld de gekozen weginrichting in het kader van doorstroming en verkeersveiligheid).

Op andere punten zijn er kritische kanttekeningen:

- De afweging/ publieke verantwoording van de beleidskeuze voor het in eigen bezit nemen van gronden voor dijkversterking is onvoldoende of komt onvoldoende over
- Beperkte interactie tussen leden AB en participanten

Professionele vormgeving

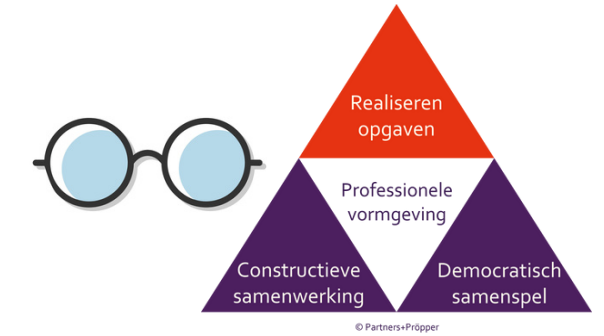
De vormgeving van de participatie met belanghebbenden en omwonenden vindt heel professioneel plaats. De afgelopen jaren zien we een ontwikkelingsproces met een stijle leercurve: goed georganiseerde interactieve bijeenkomsten, gezamenlijk optreden als één overheid, goed verwachtingenmanagement in relatie tot ieders rol professionele en heldere nieuwsbrieven.

Enige kritische kanttekening is het bieden van duidelijkheid en transparantie waar besluiten en procedures te ingewikkeld/ te fijnmazig zijn.



In dit deel beantwoorden we de centrale vraag: in hoeverre is het participatieproces in het kader van de dijkversterking doeltreffend en doelmatig geweest? Deze vraag beantwoorden aan de hand van de brillen waarmee we naar participatie kijken.

Blik 1: perspectieven op participatie



Realiseren opgaven

De dijkversterking lukt. De participatie draagt bij dat het werken aan veilige dijken op grote steun onder de brede samenleving kan rekenen. Het lukt ook om bredere opgaven te realiseren:

- Door verbinding te leggen met andere lopende projecten in het gebied, bijvoorbeeld rondom Veerhaven Ochten.
- Lokaal maatwerk te leveren in de gemeente Neder-Betuwe rondom de inrichting van de dijk. Daarbij opgemerkt dat dit wel een moeizaam proces was.
- Reeds bestaande problemen mee te vegen tijdens de dijkversterking, bijvoorbeeld het verplaatsen van in- en uitritten die al jaren zorgden voor overlast van bedrijfsverkeer.

Kritische kanttekening is het landelijke uitgangspunt 'een sobere en doelmatige dijkversterking'. Dat staat in beginsel lokaal maatwerk en het inspelen op ideeën en wensen van gemeenten, inwoners en ondernemers in de weg. Het waterschap had hiervoor geen middelen en daarnaast bleek de dijkversterking zelf ook duurder dan gedacht.

Constructieve samenwerking

De basishouding van het waterschap is gericht op constructieve samenwerking. Er wordt goed samengewerkt met de gebiedspartners ten aanzien van Veerhaven Ochten en daardoor worden kansen benut. Er wordt meegedacht met oplossingen voor individuele inwoners en ondernemers. Voorbeelden zijn de in- en uitritten (aan de belevingsplekken gekoppelde nieuwe dijkafgangen) en het voorkomen van schade aan bijenvolken van een imker. In de nieuwe situatie wordt in de nabijheid van de bijenvolken ook extra aandacht gegeven aan biodiversiteit. Ook wordt samen met de klankbordgroep het proces van schademelding en -afhandeling ontworpen en de klankbordgroep is betrokken bij selectie van de schade afhandelaar.

Kritische kanttekeningen zijn:

- De reikwijdte van participatie wordt in de verkenning breed ingestoken. Gaandeweg blijkt dat het waterschap dit niet kan waarmaken, verwachtingen moeten worden getemperd.
- Rondom Gastvrije Waaldijk ontstaan fricties als boter bij de vis moet worden gedaan. Eigenaarschap wordt pas opgepakt als Gastvrije Waaldijk het participatieproces rondom de dijkversterking voor de voeten gaat lopen. Neder-Betuwe grijpt samen met het waterschap in. Zij leveren een financiële bijdrage en trekken het participatieproces noodgedwongen naar zich toe. Dit om te voorkomen dat het steeds verder negatief uitstraalt op het participatieproces rondom de dijkversterking.
- Al in een vroeg stadium wordt in het geval van het traject Neder-Betuwe aangegeven dat verwerving van particulier eigendom (grond), of tijdelijk gebruik hiervan, tot de mogelijkheden behoort alsmede er uitvoeringsschade kan ontstaan. Maar ook na vele keukentafelgesprekken komt het waterschap niet met een concreet voorstel en besluit. Hierdoor leeft een gezin jarenlang in onzekerheid en staat drie tot vier jaar in stilstand: er spelen te lang onbeantwoorde vragen zoals moet ik nog investeren in de woning, de woning onderhouden, moet ik verhuizen en waar doe ik mijn kinderen naar school?

Democratisch samenspel

Er is bij het bestuur zicht op relevante belangen en zienswijzen. Er wordt met belanghebbende samengewerkt in werkgroepen die voorstellen uitwerken voor gezamenlijke besluitvorming die betrokkenen over hun eigen leefomgeving kunnen maken (inrichting van de dijk). Een kritische kanttekening is dat inwoners geen één overheid ervaren, maar overheden die ieder vanuit hun eigen rol keuzes maken en financiële middelen al dan niet beschikbaar stellen, om vervolgens via onderhandelingen tot een gemeenschappelijke keuze te komen. Hierdoor is het besluitvormingsproces en de uitkomst, en hoe met ideeën en wensen van inwoners wordt omgegaan, ongewis.

Professionele vormgeving

De vormgeving van de participatie is professioneel. Daarbij is grote waardering voor het omgevingsmanagement en de wijze waarop de klankbordgroep wordt meegenomen. Concrete gebiedsopgaven om aan te werken worden ontdekt in de interactie met gebiedspartners, zoals bij de Veerhaven Ochten. In beginsel losstaande projecten met eigen werkwijzen, die later meer programmatisch met elkaar worden verbonden.

Een worstelpunt voor het waterschap is dat de door het waterschap ingezette werkwijzen en houding rondom het participatieproces niet wordt gevolgd door gebiedspartners. Deze doorkruisen dan in feite een zorgvuldig ingezet participatieproces wat het vertrouwen van inwoners ondermijnt. Zoals bij het traject Gastvrije Waaldijk het geval was.



In dit deel beantwoorden we de centrale vraag: welke lessen kunnen worden getrokken en wat kunnen de waterschappen van elkaar leren?

Blik 3: ontwikkelstappen en metamorfose



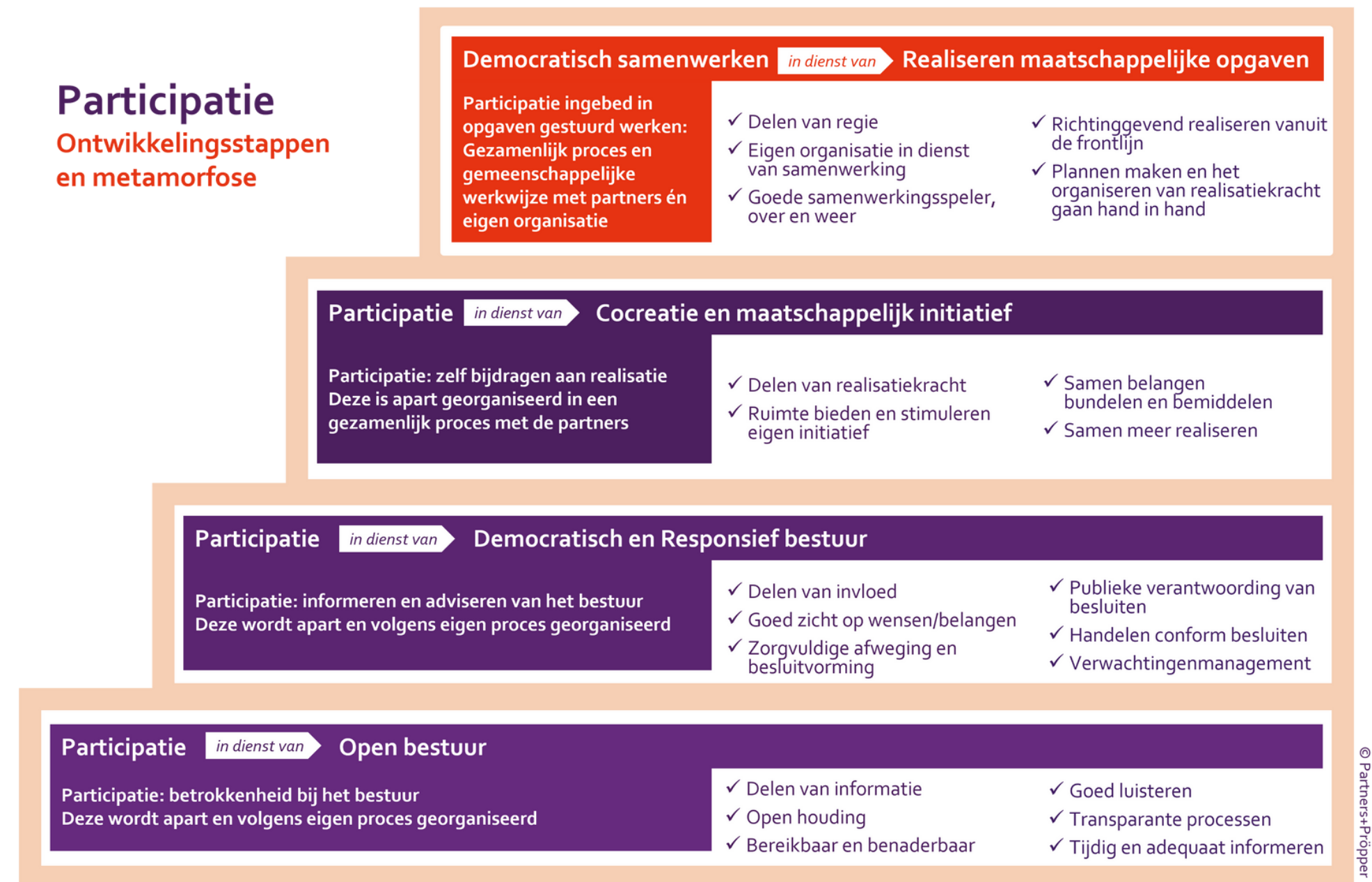
Stijle leercurve rond participatie vraagt vervolg in verdergaande ontwikkelingsstappen

De twee waterschappen hebben hoge ambities om de dijkversterking in te passen in een integraal gebiedsproces om koppelkansen te signaleren en te verzilveren. Dit is te waarderen. Dit is ook nodig en noodzakelijk voor het waterschapsbestuur en het openbaar bestuur in het algemeen.

Het lukt nog niet om deze ambitie voldoende waar te maken. Om succesvol te zijn, is het nodig de praktijk van participatie door te ontwikkelen naar het hoogste ontwikkelingsstadium: democratische samenwerken in dienst van het realiseren van maatschappelijke opgaven.

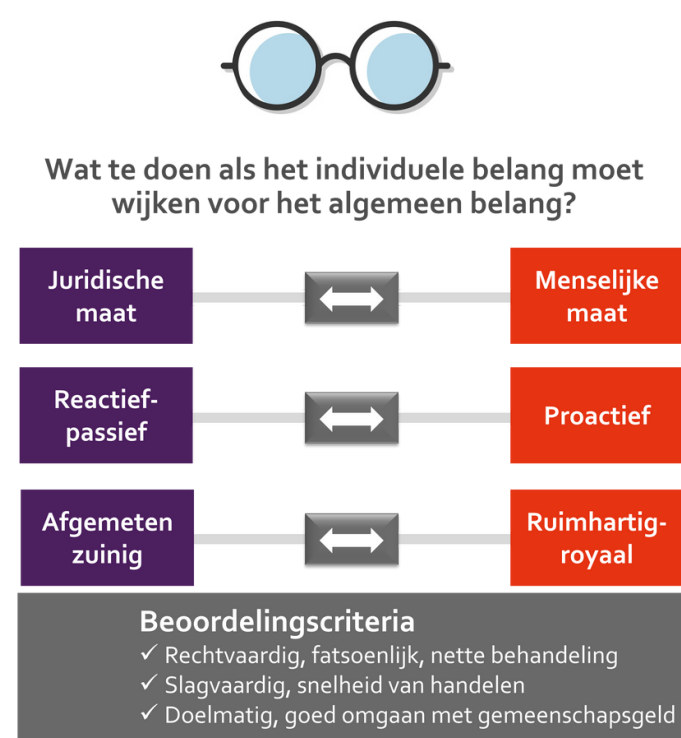
We zien dat de waterschappen de eerste twee ontwikkelingsstappen hebben doorlopen. Participatie staat dan in dienst van een open bestuur (eerste ontwikkelingsstap) en van een democratisch en responsief bestuur (tweede ontwikkelingsstap). In het traject van dijkversterking wordt ingezet op participatie in dienst van cocreatie en maatschappelijk initiatief (derde ontwikkelingsstap). Deze stap is door Waterschap Rivierenland grotendeels gelukt om te nemen, het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden is dat nog niet gelukt.

Participatie Ontwikkelingsstappen en metamorfose



In dit deel beantwoorden we de centrale vraag: in hoeverre is het participatieproces in het kader van de dijkversterking doeltreffend en doelmatig geweest? Deze vraag beantwoorden aan de hand van de brillen waarmee we naar participatie kijken.

Blik 2: participatie waar algemeen belang en individueel belang elkaar raken



Je kan van alles doen om de participatie en samenwerking rond integrale gebiedsprocessen te versterken. De basis is dat het bestuur ordentelijk handelt waar het individuele belang van bewoners of bedrijven moet wijken voor het collectieve belang – of als dit mogelijk is. Dit is ook een uitgangspunt voor beide waterschappen.

Het is een politiek-bestuurlijke keuze om te bepalen wat ordentelijk is. Tegelijkertijd is het ook zo dat de burgers of bedrijven die (mogelijkerwijs) gedupeerd worden ook een eigen opvatting hebben over wat een ordentelijke opstelling van het bestuur is. Vervolgens is cruciaal welk beeld zij hebben van de het feitelijke proces.

Wat zien we?



Bij bewoners die hun grond moeten afstaan voor de dijkversterking zien we veel onvrede over de wijze waarop het bestuur met hun individuele belang omgaat. Zij erkennen het collectieve belang, maar de bezwaren gaan over de wijze van afhandelen:

- juridische maat domineert op basis van rechtlijnige rechtmatigheid en harde controleerbaarheid;
- een reactieve-passieve opstelling met te weinig oog voor de impact op mensen;
- een afgemeten-zuinige benadering: precies compenseren van aanwijsbare schade, veel bewijslast én administratieve lasten bij gedupeerden.

We zien in aanvulling hierop nog een aantal punten:

- Onvoldoende gronding en bestuurlijke verantwoording: het beleidskader heeft als principiële uitgangspunt dat het waterschap het volledig eigendom verwerft van de primaire kering (2011). Bewoners betwisten tot op de dag vandaag de nut en noodzaak.
- Geen consequente toepassing: dit uitgangspunt wordt niet toegepast als er sprake is van groot onderhoud. Dit voedt het beeld dat eigendomsverwerving bij dijkversterking geen gedane race is.
- Te ingewikkelde regels en onduidelijkheid over de toepassing ervan: we zoomen het onderscheid tussen minnelijke schikking en onteigening, vervolgens het verschil in financiële compensatie bij deze twee figuren; dan is er het verschil tussen dijkversterking en groot onderhoud en ook dit leidt weer tot een verschil in financiële compensatie. Dit is niet uit te leggen.

Wat zien we?



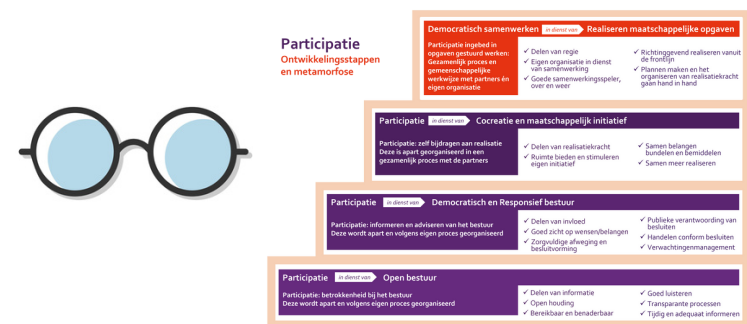
We zien een tevreden klankbordgroep over de wijze waarop het bestuur met individuele belangen omgaat. De klankbordgroep wordt ook in positie gebracht om hier een goed beeld over te vormen. Samen met de klankbordgroep van inwoners en ondernemers wordt het proces van schademelding en -afhandeling ontworpen:

- Afsproken is dat het waterschap aanspreekpunt is voor klachten- en schadeafhandeling. Hiermee wordt vermeden dat inwoners een discussie moeten aangaan met aannemers of een schade-expert.
- De klankbordgroep is betrokken bij selectie van de behandelaar van schade.
- Het uitgangspunt is dat het waterschap voor bewijslast zorg moet dragen, dus niet de betrokkenen moeten aantonen dat er een verband tussen de schade en de werkzaamheden aan de dijk bestaat.
- Hiertoe is begonnen om de huidige situatie van panden en percelen vast te leggen en gedurende de werkzaamheden de status van objecten ook te monitoren.

Een kritische kanttekening is de slagvaardigheid en snelheid van handelen. Het waterschap informeert betrokken inwoners en ondernemers al in een vroeg stadium dat wellicht verwerving van eigendom (grond) of tijdelijke gebruik nodig is, alsmede dat er schade kan ontstaan. Een concreet voorstel en besluit laat echter lang op zich wachten. Die tijd is te lang want betrokkenen leven lange tijd in onzekerheid en komen tot stilstand. Zo worden investeringen in, en onderhoud aan, de woning uitgesteld.

In dit deel beantwoorden we de centrale vraag: in hoeverre is het participatieproces in het kader van de dijkversterking doeltreffend en doelmatig geweest? Deze vraag beantwoorden aan de hand van de brillen waarmee we naar participatie kijken.

Blik 3: ontwikkelstappen en metamorfose



De bestuurlijke en organisatorische werkwijze vergt verdere doorontwikkeling

De twee waterschappen zijn zich bewust van de forse uitdaging: dijkversterking inbedden in een integraal gebiedsproces met oog voor koppelkansen. Er is sprake van grote complexiteit met veel partijen en een ingewikkelde samenhang tussen onderwerpen. De dynamiek is daardoor groot wat vraagt om flexibiliteit en 'adaptief' handelen. De onderlinge samenwerking met gebiedspartners moet worden georganiseerd alsmede de participatie met inwoners, ondernemers en organisaties. Het is nodig keuzes te maken bij beperkte middelen door het eigen bestuur maar ook gezamenlijk met gebiedspartners.

Het werken aan integrale gebiedsopgaven vindt nu langs verschillende sporen plaats: participatie met de omgeving, samenwerking met de gebiedspartners, democratische besluitvorming en een frontlijn- en een backofficeorganisatie. om deze sporen goed te laten aansluiten. De bestuurlijke en organisatorische werkwijze is nog niet 'gekanteld' om deze sporen goed met elkaar te verbinden:

- Concrete gebiedsopgaven om aan te werken worden ontdekt in de interactie met gebiedspartners en bredere omgeving, waarbij het waterschap de eigen agenda inbrengt.
- Eigen inzet en werkwijzen staan in dienst van de samenwerking met anderen.
- Concrete opgaven om aan te werken en de frontlijn zijn leidend, met voldoende continuïteit aan mensen en inzet en met voldoende ondersteuning vanuit de rest van de organisatie.

Wat zien we?



In de praktijk zien we dat deze uitdaging lastig is:

- De focus ligt vooral op de dijkversterking en op het 'eigen' proces, inclusief tijdsschema en de koppelkansen. De focus op integrale gebiedsopgaven komt nog onvoldoende van de grond.
- We zien nog onvoldoende positie, mandaat en ondersteuning van gebiedsmanagers (frontlijn).
- De grondhouding voor samenwerking met partners is goed. Het organiseren van samenwerking vindt echter nog te veel plaats op basis van een samenwerkingsstructuur en een samenwerkingsovereenkomst, maar nog onvoldoende in een gezamenlijke werkwijze en dagelijkse samenwerking in gezamenlijke opgaveteams.
- Onvoldoende regie op politiek-bestuurlijke en maatschappelijke keuzevraagstukken en verdelingskwestie - binnen het bestuur en met gebiedspartners. Het gaat dan om het tijdig zichtbaar maken, inclusief financiële keuzes, het organiseren van een proces om op de juiste tafel tot een zorgvuldige afweging te komen en besluitvorming en opvolging daarvan.
- Samenwerkingspartners ervaren Interne planning en bedrijfsvoeringsprocessen vanuit HDSR als leidend, waardoor het als partner lastig is grip te houden op de eigen opgaven.

Wat zien we?



In de praktijk zien we dat deze uitdaging lastig is:

- Het landelijke uitgangspunt is 'een sobere en doelmatige dijkversterking'. Daarmee wordt op voorhand de flexibiliteit en het adaptief vermogen van het waterschap ingeperkt om bij te dragen aan de realisatie van bredere opgaven en in te spelen op lokale wensen.
- Het organiseren van een proces om op de juiste tafel tot afwegingen te komen, besluiten te nemen en het verdeelvraagstuk van financiële middelen te beslechten verloopt moeizaam rondom het concept Gastvrije Waaldijk.
- Ingezette werkwijzen en houding rondom het participatieproces van de dijkversterking worden niet automatisch gevolgd door gebiedspartners.



Het zoveelste rapport over participatie, maar dan anders...

Het ambitieniveau van de twee waterschappen is hoog. Het vraagt een grote inspanning om dat niveau te realiseren. Dat vraagt ook om een effectief proces en vorm van leren. In onze ogen is dat interactief van aard dat zorgt voor een goede doorleving van de conclusies met hulp van de verderop beschreven veelzeggende voorbeelden. Vanuit doorleving ontstaat eigenaarschap, dat nodig is om verdere stappen te nemen op weg naar het hogere ambitieniveau.

Rapporteren via het goede gesprek

Wij bevelen aan om als volgende stap een goed gesprek te organiseren met als deelnemers een afvaardiging van de fracties van het Algemeen Bestuur en de portefeuillehouder(s) uit het Dagelijks Bestuur die betrokken zijn bij de dijkversterkingstrajecten. Dit doet in onze ogen recht aan de complexiteit van de dijkversterkingsopgave, de hoge ambities om de dijkversterking in te passen in een integraal gebiedsproces om koppelkansen te verzilveren en het leerproces om dit in samenwerking met inwoners en gebiedspartners te realiseren.

Wat moet het goede gesprek opleveren?

- **Doorleving** van de conclusies aan de hand van de veelzeggende voorbeelden.
- Aanbevelingen die het Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur **zelf aandragen** om hogere ambitieniveaus ten aanzien van participatie te realiseren.

Voor een handreiking voor het voeren van het goede gesprek zie verder bijlage 1.

Veelzeggende voorbeelden

- 1 [Proactief handelen en professionele organisatie van de participatie](#)
- 2 [Faciliteren en organiseren van belangenafweging tussen participanten](#)
- 3 [Zorgvuldige participatie en besluitvorming](#)
- 4 [Staan voor de consequenties van bestuurlijke besluiten](#)
- 5 [Schaderegeling: maat- en menselijk werk](#)
- 6 [Duim omhoog voor het wandelpad in de teen van de dijk](#)
- 7 [Formaliseren en structureren van de samenwerking zonder precies beeld van de opgave](#)
- 8 [Adaptieve aanpak die past bij gebied en project](#)
- 9 [Financiën versus maatschappelijk rendement](#)
- 10 [Cruciale rol voor gebiedsmanagement](#)

Bevindingen aan de hand van voorbeelden

In dit deel van het rapport presenteren we de bevindingen uit het onderzoek. Dat doen we aan de hand van concrete veelzeggende voorbeelden uit de participatiepraktijk van de twee waterschappen.

De voorbeelden worden kort beschreven en bekeken met een van de drie 'brillen' waarmee we naar participatie kijken, zie deel 1 van dit rapport. De bril waarmee wordt gekeken vindt u bovenaan het voorbeeld. De kernbevindingen worden kort links en rechts van de beschrijving van het praktijkvoorbeeld gepresenteerd.

Klik met de muis op een van de voorbeelden uit de lijst om het voorbeeld te raadplegen.



Veelzeggende voorbeelden

- (1) [Vroeg, laat, breed of smal participeren?](#)
- (2) [Kans zoekt eigenaar](#)
- (3) [Programmatisch verbinden](#)
- (4) [Cruciale rol omgevingsmanagement](#)
- (5) [Wie is de overheid?](#)
- (6) [Geld zoekt rendement?](#)

Bevindingen aan de hand van voorbeelden

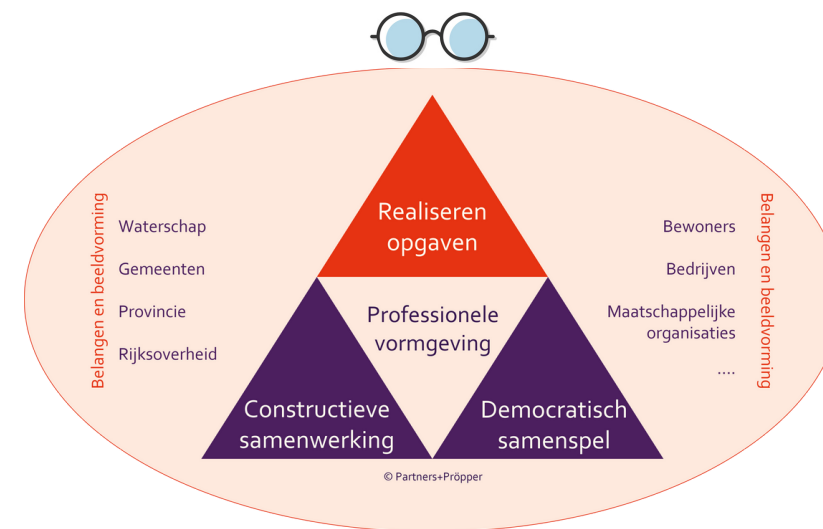
In dit deel van het rapport presenteren we de bevindingen uit het onderzoek. Dat doen we aan de hand van concrete veelzeggende voorbeelden uit de participatiepraktijk van de twee waterschappen.

De voorbeelden worden kort beschreven en bekeken met een van de drie 'brillen' waarmee we naar participatie kijken, zie deel 1 van dit rapport. De bril waarmee wordt gekeken vindt u bovenaan het voorbeeld. De kernbevindingen worden kort links en rechts van de beschrijving van het praktijkvoorbeeld gepresenteerd.

Klik met de muis op een van de voorbeelden uit de lijst om het voorbeeld te raadplegen.



Veelzeggende voorbeeld (1)



Terug naar lijst voorbeelden

Constructieve samenwerking

- Er wordt samen met inwoners ontdekt wat de opgave is: wat is nodig, wat vinden inwoners nodig?
- Samen worden maatregelen verkend, dat leidt tot draagvlak onder inwoners.
- Er is werkelijk interesse in een ander: interesse in de zorgen van inwoners.

Proactief handelen en professionele organisatie van de participatie

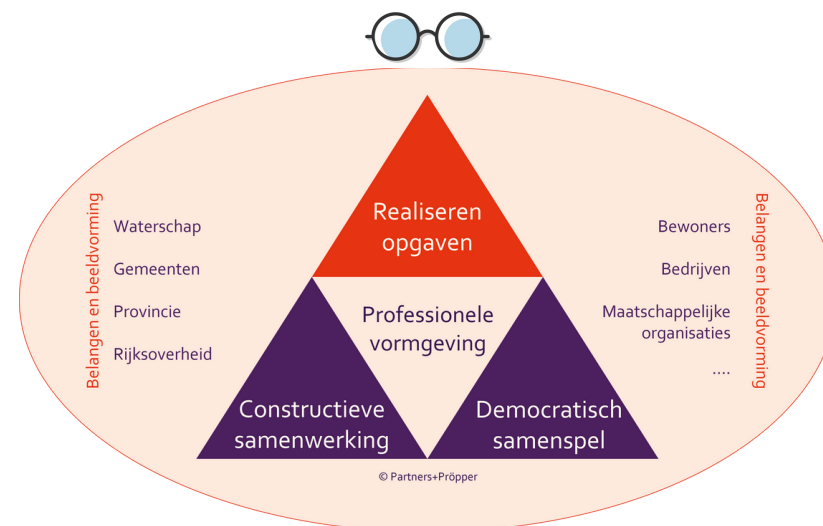
Een samenwerkingspartner geeft hoog op van de aanpak van HDSR. Deze signaleert tijdig grondwaterstijgingen bij woningen in de Uiterwaarden van de Lek. Met themabijeenkomsten, goede aandacht voor de zorgen van bewoners en een oplossingsgerichte aanpak met werkgroepen en het inbrengen van kennis (zoals grondwatermodellen). De gekozen maatregelen helpen ook de bewoners die nu al last van stijgend grondwater hebben. Dit heeft geleid tot draagvlak onder de bewoners.

Focus op het realiseren van opgaven

- HDSR doet wat nodig is om overlast door grondwaterstijging te voorkomen.
- Er is oog voor het grotere geheel. HDSR neemt daarbij maatregelen voor inwoners die nu al overlast hebben en om toekomstig overlast te voorkomen.



Veelzeggende voorbeeld (2)



[Terug naar lijst voorbeelden](#)

Constructieve samenwerking

- Er wordt samen ontdekt wat nodig is en wat belangengroepen en inwoners nodig vinden?
- Samen worden opties besproken, dat leidt tot draagvlak onder inwoners.
- Er wordt informatie en kennis gedeeld met alle betrokken partijen.

Faciliteren en organiseren van belangenafweging door de participanten

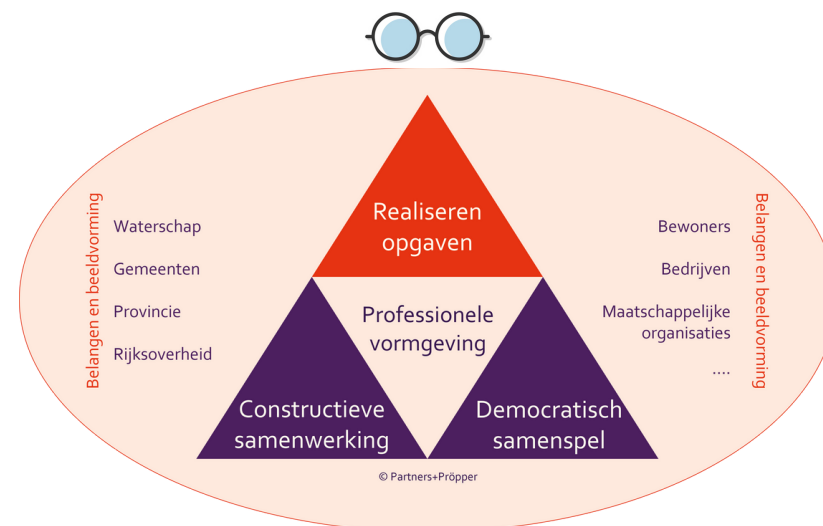
HDSR en gemeente Houten werken goed samen bij participatie over de wegverbreding- en inrichting in de Wiese in Schalkwijk. Verschillende opties liggen op tafel, waarbij de participanten andere voorkeuren en belangen hebben. Als Veilig Verkeer Nederland (en de Fietzersbond) met een nieuwe optie komen, organiseren de gemeente en HDSR een bewonersbijeenkomst waarbij de diverse opties gepresenteerd worden. Vervolgens konden de deelnemers hun stem uitbrengen en is de optie van VVN gekozen. De gemeente gaat de weg op de gekozen manier uitwerken.

Democratisch handelen

- Verschillende voorkeuren en belangen komen op het kleed.
- Er wordt recht gedaan aan wat de meerderheid wil en tegelijkertijd rekening gehouden met minderheden.
- Er is sprake van gelijkwaardige invloed en macht.



Veelzeggende voorbeeld (3)



Terug naar lijst voorbeelden

Zorgvuldige participatie en besluitvorming

Bij een commissievergadering over het agendapunt 'Actualisatie moederkrediet Sterke Lekdijk en vrijgave 2e tranche' op 8 februari 2024 krijgen drie sprekers de tijd om in te spreken. De voorzitter beklemtoont dat dit maximaal 5 minuten per spreker is, waarbij dit met een stopwatch kracht wordt bijgezet.

De inbreng van de insprekers richt zich niet direct op het voorliggende besluit, maar gaat vooral over de handelwijze van HDSR in het kader van de grondverwerving. Alle drie de insprekers zijn zeer geëmotioneerd en komen met zeer zware kritiek. Dit varieert van manipulatie en intimidatie tot onduidelijke communicatie en onvoldoende mandaat en continuïteit van de omgevingsmanagers. Er is geen ruimte voor de AB-leden om hier binnen de context van vergadering goed mee om te gaan en dit geldt ook voor de verantwoordelijke portefeuillehouder. Er is ook geen goede voorbereiding en interactie waarin sprake is van hoor- en wederhoor, of waarin gewerkt wordt aan gezamenlijke beeldvorming. In de pauze van de commissievergaderingen spreken AB-leden met insprekers. Het onderwerp wat eigenlijk voorligt en wat politiek-bestuurlijk óók zeer relevant is krijgt door dit alles niet de aandacht die het verdient.

Constructieve samenwerking

- De procedure in de vergadering laat geen tijd, rust en ruimte toe om te verplaatsen in het perspectief van een ander (moeite om elkaar te verstaan).
- Er is geen ruimte om te doorgronden wat de ander drijft.

Constructieve samenwerking

- De krachten worden niet gebundeld om te komen tot een gezamenlijke opgave van AB-leden en de insprekers. De samenwerking die daarvoor nodig is komt niet tot stand.

Democratisch samenspel

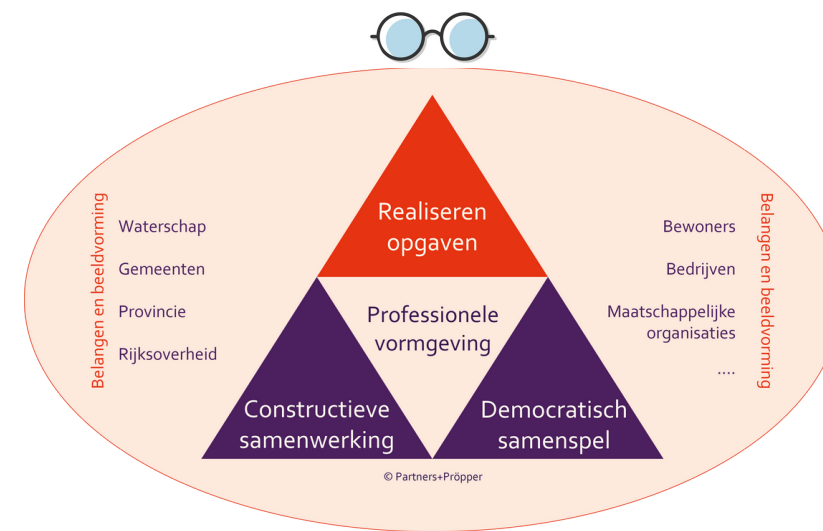
Voor democratisch handelen is geen ruimte: 'met elkaar, voor elkaar en gelijke stem bepalen we wat er moet gebeuren over zaken die ons aangaan'.

Focus op het realiseren van opgaven

Er is geen ruimte om de bedoeling in het vizier te krijgen: gezien de inbreng van de sprekers welke opgave ligt er nu precies?



Veelzeggende voorbeeld (4)



Terug naar lijst voorbeelden

Focus op het realiseren van opgaven: doen wat nodig is om de opgave te realiseren.

Als het nodig is om grond te verwerven om de opgave te kunnen realiseren kan het waterschap twee instrumenten inzetten:

- Minnelijke verwerving;
- Onteigening.

Democratisch samenspel: doorzetten om de klus af te maken.

AB en DB wegen in de besluitvorming het algemeen belang en individueel belang af, maar pakken daar niet op door. De besluitvorming is onvoldoende eenduidig om door te kunnen zetten om de klus te klaren ('de dijk in eigendom als garantie voor beheer en toekomstige dijkversterkingen').

Staan voor de consequenties van besluiten

Politiek-bestuurlijke besluiten hebben belangrijke consequenties voor het proces van dijkversterking en grondverwerving. In de Kadernota grondzaken en vastgoed, vastgesteld door het DB in 2016, is het uitgangspunt om bij dijkversterkingen het volledig eigendom van de primaire kering te verwerven. De motivering is dat dit de beste garantie is voor noodzakelijk en doelmatig beheer en voor toekomstige dijkversterkingen. Buiten beeld blijft of voor deze keuze een serieus alternatief is. De Strategienota grondverwerving Sterke Lekdijk wordt in 2016 en 2020 door het DB vastgesteld met 'bevestigingsbesluiten' door het AB:

- Het biedt het juridische kader voor onteigening: aan de voorkant expliciet duidelijkheid bieden dat het waterschap de eigendomsverwerving van aangewezen gronden als doel heeft, op basis van aangetoonde nut en noodzaak. Het uitgangspunt is om dit als laatste redmiddel in te zetten en bij voorkeur eerst minnelijk te schikken. **Inwoners betwisten de nut en noodzaak van grondverwerving door het waterschap.**
- Het biedt ook het kader op welke gronden het waterschap een 'zakelijk recht' wil vestigen en over kan gaan tot aankoop van gronden. Het DB consulteert het AB over de Tussentijdse evaluatie grondverwerving Sterke Lekdijk juni 2023. Het college spreekt over een eerder genomen besluit waarin de onteigeningstitel juist niet wordt gebruikt voor het Groot Onderhoud Primaire Waterkeringen. Voor groot onderhoud is dus alleen minnelijke schikking de titel voor verwerving. De effecten van minnelijke verwerving is wél dat de schadeloosstelling soberder is dan bij onteigenen. **Het college meldt dat dit aan de omgeving niet eenvoudig is uit te leggen, maar stelt voor om dit besluit ongewijzigd te laten.**

Consequentie is dat de frontlijn, het omgevingsmanagement, figuurlijk en letterlijk in de vuurlijn ligt. Het college meldt bovendien dat het besluit 'minnelijke verwerving van gronden in het kader van groot onderhoud' als consequentie heeft dat het moeilijker wordt om de lange termijn doelstelling van het waterschap te realiseren. De dijk in eigendom is immers 'de beste garantie voor noodzakelijk beheer en voor toekomstige dijkversterkingen'. Hoe is dat uit te leggen aan bewoners waar dat wél of niet gebeurt?

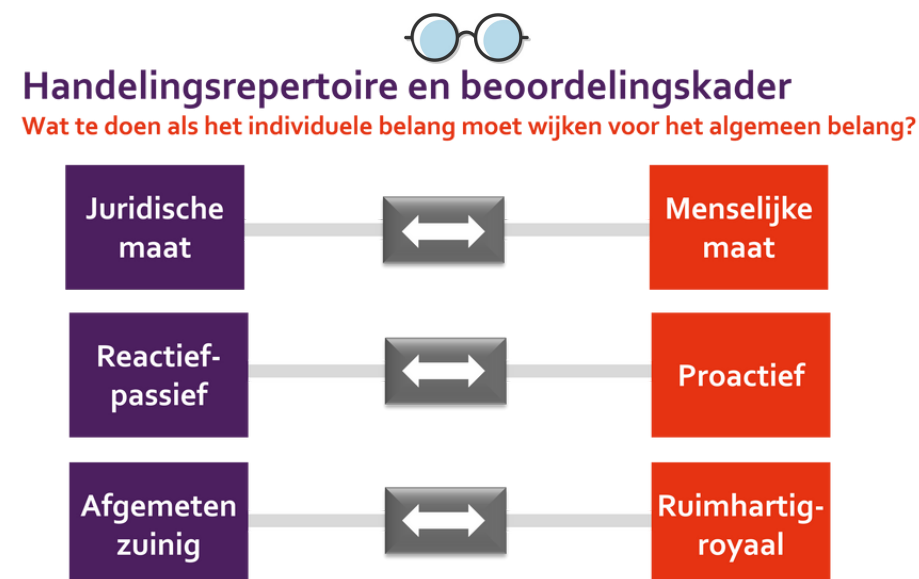
Constructieve samenwerking: eenvoud en samenhang aanbrengen

Hoe minnelijke verwerving en onteigening toe te passen in de praktijk en hoe deze zich tot elkaar verhouden is complex en daardoor niet eenvoudig uit te leggen aan inwoners die het betreft.

Constructieve samenwerking: bijdragen aan het grotere geheel

- Inwoners betwisten het nut en noodzaak van grondverwerving door het waterschap.
- Het waterschap weet ook niet de bijdrage aan het grotere geheel aan inwoners duidelijk te maken en daartoe draagvlak te creëren.

Veelzeggende voorbeeld (5)



← Terug naar lijst voorbeelden

Realiseren van de opgaven: doen wat nodig is om de opgaven te realiseren.

- Er is behoefte aan meer ruimte voor de menselijke maat – juist waar juridische maat tekort schiet.

Realiseren van de opgaven: ruimte voor pro-actief handelen en doekracht.

- Met meer ruimte voor de menselijke maat komt de frontlijn beter in positie om te kunnen scoren.

Schaderegeling: maat- en menselijk werk

Tijdige grondverwerving is een van de toprisico's voor de dijkversterking. Het vraagt om een zo constructief als mogelijk proces met bewoners van wie het waterschap de grond wil verwerven. Dat is bovendien van groot belang voor de verhouding bestuur en burger in het algemeen. De oprechte intentie van het waterschap is om tot een 'nette' schaderegeling en afhandeling te komen voor de dijkbewoners die schade ondervinden als gevolg van de dijkversterking of werkzaamheden aan de dijk. Dit betekent een vergoeding die in verhouding staat tot de schade en zo min mogelijk administratieve lasten en onzekerheid voor de betrokken bewoners. De regeling en de procedures zijn echter bijzonder complex en moeten voldoen aan allerlei juridische voorwaarden en subsidievoorwaarden vanuit het landelijke Hoogwaterbeschermingsprogramma.

De vraag speelt of dit anders kan. Gesprekspartners zoeken naar een alternatieve benadering:

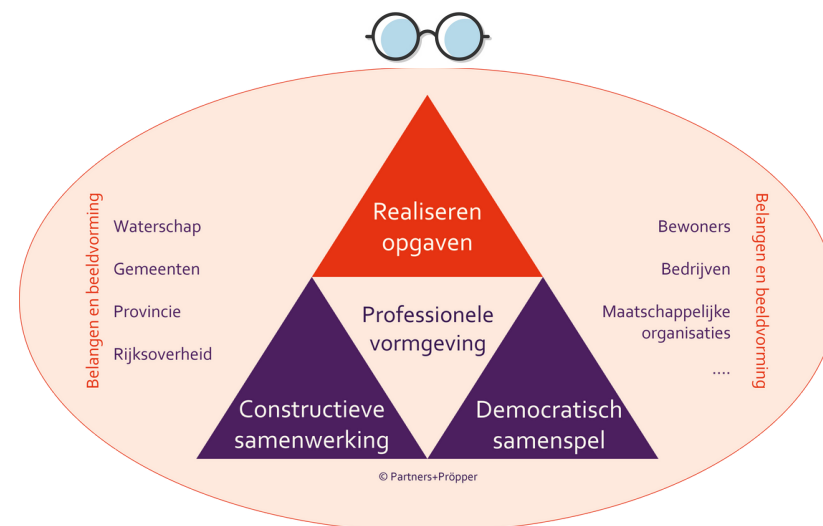
- Meer menselijke maat, meer afwegingsruimte voor het omgevingsmanagement en daarmee ook ruimte voor maatwerk, waarbij relevante verschillen ertoe doen. Zonder last van uniforme juridische regels die als keurslijf dienen, of zonder last van een complex juridisch regelweb met uitzonderingsbepalingen en verbijzonderingen.
- In samenhang hiermee is bovendien de vraag of een schadevergoeding wat royaler kan zijn: daar waar het collectieve belang, de dijkversterking, alleen gerealiseerd kan worden bij het 'ingrijpend' duperen van het individuele belang. Wat is fair? Wat zijn 'inverdieneffecten' in termen van procedure- en advocatenkosten en tijdsinzet van zowel ambtenaren en bestuurders?

Constructieve politiek bedrijven in dienst van het algemeen belang, met oog op het goed omgaan met individueel gedupeerden wiens belang daartoe moet wijken.

Het algemeen belang is de uitkomst van een zorgvuldige politieke afweging waarin alle belangen goed zijn gewogen. De complexiteit van de (juridische) regels en procedures staat dat nu in de weg. Er is behoefte aan een alternatieve benadering dat:

- Meer maatwerk mogelijk maakt, iedere individuele situatie is weer anders;
- De hoogte van de schadevergoeding niet alleen afzet tegen de economische waarde van schade maar ook tegen de doelmatigheid van het schadeafhandelingsproces als geheel en de opbrengst voor het geheel.

Veelzeggende voorbeeld (6)



◀ Terug naar lijst voorbeelden

Focus op het realiseren van opgaven

Plannen maken en realisatiekracht gaan niet hand in hand. Er is een goed en gedragen plan maar een begin van realisatie stagneert omdat oplossingen voor allerlei belemmeringen te lang op zich laten wachten.

Focis op het realiseren van opgaven

- Prioriteren gebeurt op basis van wensdenken, in plaats van realiseerbaar rendement.
- Een snelle en doelgerichte verkenning van haalbaarheid van een idee is nodig om teleurstellingen en het 'boven de markt blijven hangen' van een idee te voorkomen.

Duim omhoog voor het wandelpad in de teen van de dijk

Een wandelpad van 55 kilometer in de teen van de dijk is een idee om dijkveiligheid en recreatie te versterken. In veel publieksbijeenkomsten op diverse trajecten krijgt dit idee veel steun om op te nemen in de plannen.

Een aantal vragen blijven echter (te lang) onbesproken en onbeantwoord: van wie is het wandelpad, wie gaat het beheren en wie gaat aanleg en beheer betalen? Voor het waterschap is het onderhouden van een wandelpad geen corebusiness en samenwerkingspartner Staatsbosbeheer is beheerder van wandelpaden, maar niet op iemand anders zijn grond en al helemaal niet als de financiering daarvan onduidelijk is.

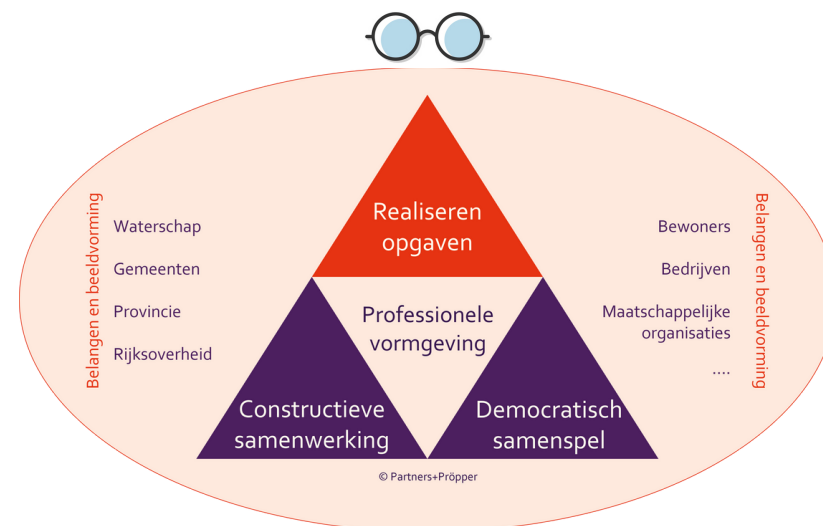
Constructieve samenwerking

Publieksbijeenkomsten zijn gericht op het verkrijgen van steun voor een plan. De stap naar samen ontdekken en helder in beeld krijgen van de opgave wordt nog niet gezamenlijk gemaakt:

- Welke partners zijn nodig en wat hebben die partners nodig voor de realisatie?
- Hoe kunnen we beleid en uitvoering elkaar laten versterken, in plaats van beleid tegenover uitvoering?
- Hoe brengen we de frontlijnorganisatie in een goede positie om te scoren?



Veelzeggende voorbeeld (7)



◀ Terug naar lijst voorbeelden

Formaliseren en structureren van samenwerking zonder precies beeld van de opgaven

Focis op het realiseren van opgaven

- De wens is om een 'dubbelslag' te slaan.
- Het waterschap ziet de opgave ten aanzien van dijkversterking breder. Het is een gebiedsopgave en koppelkansen zijn in beeld.

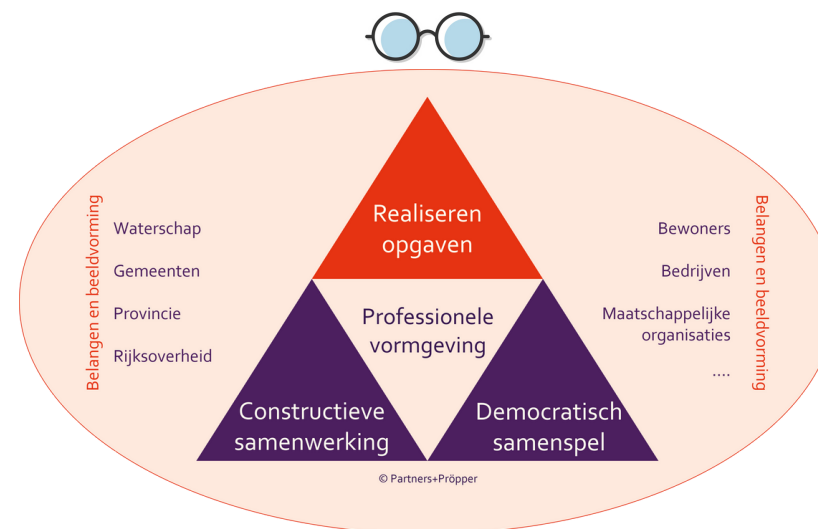
Dijkversterking vindt plaats in een gebiedsproces en biedt diverse koppelkansen in relatie tot onder meer natuur, recreatie/toerisme, cultureel erfgoed en verkeer. Op basis van een globale inschatting van deze koppelkansen besteedt HDSR aan de voorkant (2018-2019) veel tijd voor het inrichten van een samenwerkingsstructuur met beoogde samenwerkingspartners (provincie Utrecht, Rijkswaterstaat, Staatsbosbeheer en gemeenten (waaronder gemeente Houten voor het traject Culemborgse veer – Beatrixsluis). Voor alle deelprojecten wordt een uniforme samenwerkingsovereenkomst opgesteld.

Gaandeweg ontstaat er een preciezer beeld van de dijkversterkingsopgave en van concrete koppelingskansen. Ook blijken er relevante verschillen tussen de deelprojecten wat betreft inhoudelijke koppelingen en gewenste/benodigde samenwerking. Dit leidt vervolgens in 2024 tot het ontvlechten van de opgetuigde structuur en het inrichten van een andere samenwerkingsstructuur.

Constructieve samenwerking: structuur is dienend aan het realiseren van opgaven.

- Discussiëren over structuur en taakverdeling is prematuur als er nog geen precies beeld is van de dijkversterkingsopgave, de koppelkansen en de waarde die samenwerkingspartners kunnen toevoegen.
- In een later stadium blijkt de inhoud de bepalende factor voor de samenwerkingsstructuur. De structuur is volgend en dienend aan het realiseren van de opgave.

Veelzeggende voorbeeld (8)



[Terug naar lijst voorbeelden](#)

Constructieve samenwerking

De intentie van het waterschap is om samen met belanghebbenden te ontdekken wat de opgave precies is: wat is nodig, wat vinden mogelijke partners nodig?

Focus op het realiseren van opgaven.

De intentie van het waterschap is om realisatiekracht te organiseren en slagvaardig en flexibel te handelen, in plaats van:

- Te blijven hangen in het minutieus uitwerken van plannen.
- Oeverloos discussiëren.

'Adaptieve aanpak die past bij gebied en project'

Het 'Participatie- en communicatieplan Dijkversterking Culemborgse veer – Beatrixsluis' uit 2019 (met updates in 2020) start met de volgende passage:

"De dijk is voor ons allemaal. Daarom is het noodzakelijk om vanaf de start samen met belanghebbenden te onderzoeken wat het beste plan is voor deze dijk. (..) Eigenlijk vanzelfsprekend, maar we kiezen voor een adaptieve aanpak die past bij gebied en project".

Dit is inderdaad vanzelfsprekend. De nota geeft hieraan ook een passend vervolg door op een goede manier het werken aan de inhoudelijke opgaven, het samenwerken met strategische gebiedspartners en de participatie/communicatie met alle belanghebbenden in het gebied te verbinden. De nota geeft ook aan wat niet werkt: *"We geloven niet in een minutieus uitgewerkt participatieplan, waarin van week tot week communicatieactiviteiten of bijeenkomsten worden georganiseerd. De praktijk wijst uit dat een dergelijk plan al snel gedateerd is".*

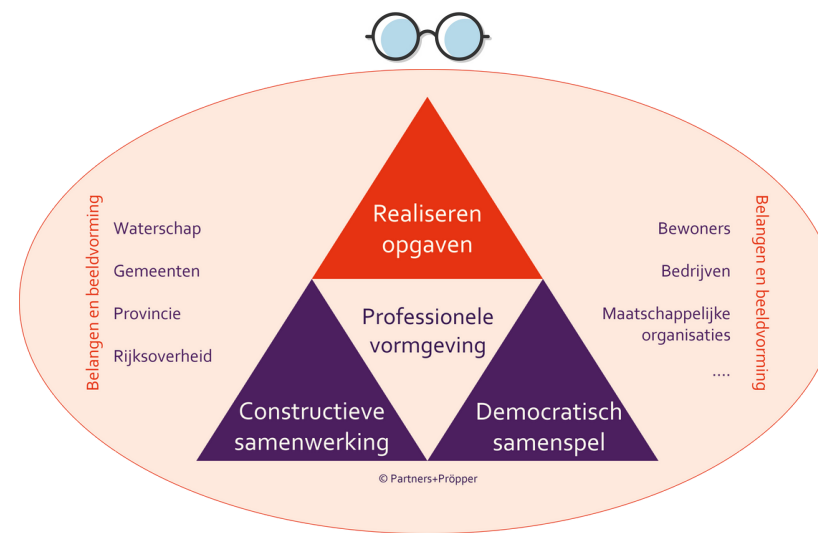
Het 'Communicatie- en Participatieplan Sterke Lekdijk' van juli 2023 gaat (wellicht onbedoeld) aan de samenhangende aanpak voorbij. Communicatie is een apart spoor, waarbij bijvoorbeeld de strategische samenwerkingspartners worden gereduceerd tot 'doelgroep' van communicatie. Dit communicatieplan is een onderdeel van de processtandaard en biedt daarmee een kader voor de deelprojecten. Het is dus iets waar de deelprojecten aan moeten voldoen. Dit is wat anders dan een communicatiefaciliteit waar de deelprojecten passend gebruik van kunnen maken. Dit proceskader krijgt in april 2023 verdere invulling met een 'Procesflowrapport' waarin 'de procesarchitectuur vanuit de vigerende Processtandaard' wordt beschreven. Dit resulteert in maar liefst 41 stappen die lineair doorlopen worden. Onbesproken blijft hoe dit alles past bij een 'adaptieve aanpak die past bij gebied en project'.

Focus op het realiseren van opgaven.

- Het communicatie- en participatieplan schrijft voor waar deelprojecten aan moeten voldoen.
- Dat sluit niet aan op doen wat nodig is om de opgaven te realiseren, wat om een adaptieve aanpak vraagt.



Veelzeggende voorbeeld (9)



Terug naar lijst voorbeelden

Focus op het realiseren van opgaven.

- Wordt er geprioriteerd op basis van realiseerbaar rendement, of op basis van beschikbare financiële middelen?
- Is er sprake van een synergievoordeel als er met partners wordt samengewerkt aan meekoppelkansen?
- Is er dan sprake van maatschappelijke meerwaarde?

Constructieve samenwerking

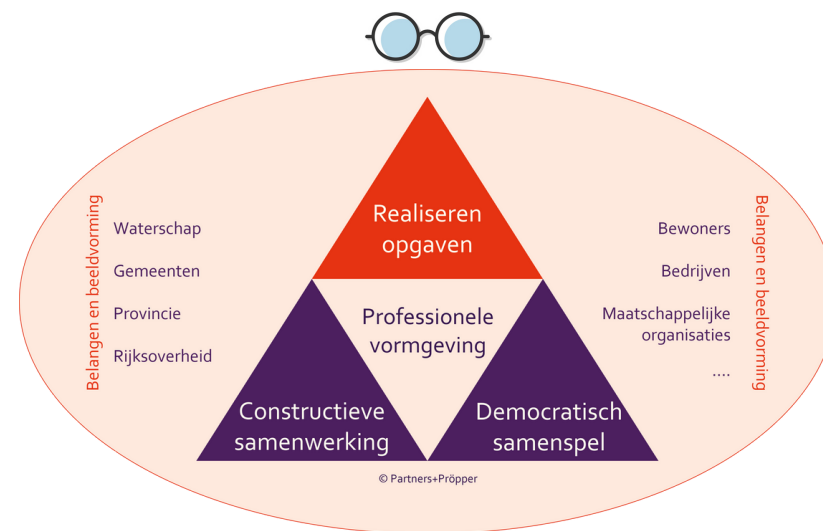
- Wordt de samenwerking lastiger als partners ook moeten meebetalen?

Financiën versus maatschappelijk rendement

De financiën zijn cruciaal voor het realiseren van de dijkversterking. De vraag is wél hoe de aandacht voor financiën op een goede manier is te verbinden met sturen op zoveel mogelijk maatschappelijk rendement – in samenwerking met gebiedspartners en de bredere omgeving. **Diverse signalen duiden op een eenzijdige aandacht op financiën. We geven deze weer in de vragende vorm voor gezamenlijke beeldvorming over deze signalen:**

- Zijn de financiële kaders vanuit het Landelijk Hoogwaterprogramma letterlijk kaderstellend of neemt het waterschap voldoende ruimte voor eigen regie en afweging?
- Het beeld is dat de samenwerking met strategische gebiedspartners voortvarend begon met gezamenlijke hoge ambities. Elkaar vinden op inhoud was gemakkelijk omdat het hoogwaterprogramma betaalt. Als zaken anders worden en er ook zelf betaald moet worden, wordt de samenwerking lastig. Klopt dit beeld?
- De 'Nota tussentijdse evaluatie uitvoeringskrediet Sterke Lekdijk' heeft als conclusies dat de gekozen aanpak (via het Innovatiepartnerschap) bijdraagt aan het realiseren van de maatschappelijke meerwaarde en het beheersen van de totale kosten. De conclusie is ook dat het opvolgen van aanbevelingen uit een onderliggende evaluatie van KWINK groep bijdraagt aan 'beheersing van tijd en kosten met zoveel mogelijk behoud van kwaliteit zoals geformuleerd in de ambities' (p. 36). Wat is de maatschappelijke meerwaarde? Wat is 'zoveel mogelijk behouden van kwaliteit'?
- Dezelfde nota spreekt over een 'synergiekrediet' voor meekoppelkansen met strategische gebiedspartners? Wat levert deze synergie op aan het totale maatschappelijke rendement (boven op de dijkversterking)? Welke bijdrage leveren de strategische partners?

Veelzeggende voorbeeld (10)



[Terug naar lijst voorbeelden](#)

Cruciale rol voor gebiedsmanagement

Dat gebiedsmanagement een cruciale rol heeft in de dijkversterkingsopgave (en andere grote gebiedsopgaven) wordt binnen HDSR alom erkend. Het komt in diverse evaluaties en rapportages aan de orde en het AB heeft op 6 maart 2024 een motie aangenomen om het DB te verzoeken een plan van aanpak op te stellen voor het verbeteren van omgevingsmanagement.

In relatie tot de schaderegeling en de grondverwerving is het alternatief: 'meer menselijke maat, meer afwegingsruimte voor het omgevingsmanagement' (zie het voorbeeld hiervoor).

Vragen die aan de orde kunnen komen in het 'goede gesprek' met het AB:

- Staat het AB open voor meer afwegingsruimte voor het omgevingsmanagement?
- Hoe ziet het AB zijn kaderstellende rol in relatie tot omgevingsmanagement en welke kaders stelt het AB dan?
- Wat vraagt 'een adaptieve aanpak die past bij het gebied en het project'? En bovendien: Welke omgevingsgerichte en gebiedsgerichte rol kunnen AB-leden als bestuurder en volksvertegenwoordiger spelen?

Constructieve samenwerking

- De mensen die in de frontlijnorganisatie werken zijn cruciaal in de samenwerking met inwoners en gebiedspartners.
- Zij treden tevens op als ambassadeur van de gehele organisatie.

Democratisch samenspel

Het AB kan helpen om het omgevingsmanagement goed in positie te krijgen om te kunnen scoren:

- Ondersteunen van meer menselijke maat en meer afwegingsruimte voor omgevingsmanagers.
- Een adaptieve aanpak die past bij het gebied en het project: politieke keuzevraagstukken en belangenafwegingen op maat per gebied en deelproject.

Professionele vormgeving

- De teams in de frontlijn hebben meer ondersteuning nodig.
- Zowel bestuurlijk (met voldoende mandaat kunnen werken) als van de ondersteunende organisatie (back-office).



Veelzeggende voorbeeld (1)

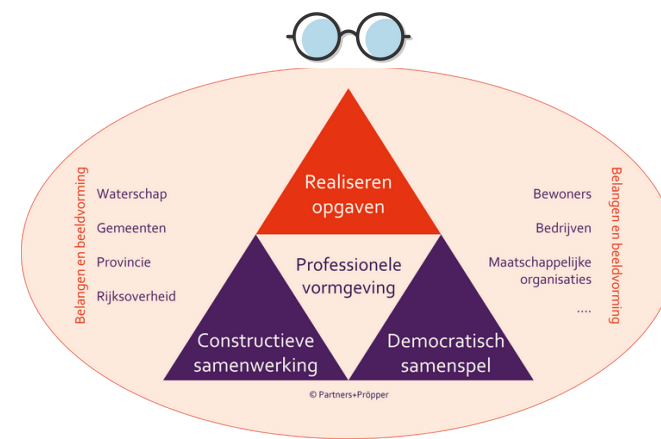


Focus op realiseren van opgaven

- In de vroege fase van verkenning is samen met een brede groep verkend wat alle opgaven zouden kunnen zijn: wat vinden inwoners en partners nodig?
- In deze vroege fase staat wensdenken nog centraal, in plaats van prioritering op haalbaarheid en realiseerbaar maatschappelijk rendement.

Individueel belang moet wijken

- De intentie van het waterschap is goed omgaan met individueel gedupeerden wiens belang moet wijken voor het algemeen belang.
- Er wordt pro-actief gecommuniceerd naar inwoners waarvan de grond en het huis mogelijk nodig is.



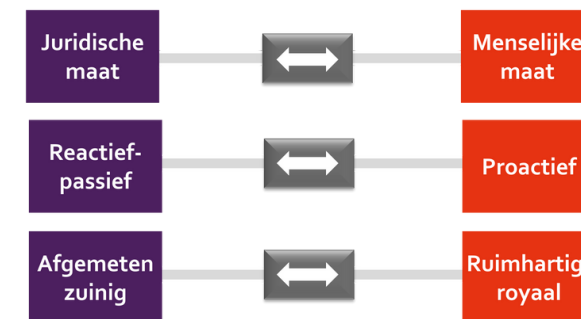
Terug naar lijst voorbeelden

Vroeg, laat, breed of smal participeren?

“Door de wil om het echt anders te doen, is er te vroeg gestart met participatie en zijn er te hoge verwachtingen gewekt”. Zowel bestuurders als de klankbordgroep worstelen hiermee. In de eerste fase van verkenning is een brede groep betrokken en opgeroepen om met wensen en ideeën te komen. Dit riep een beeld op dat het waterschap niet waar kon maken. De bevoegdheden en financiële middelen van het waterschap liggen op het terrein van versterking van de dijk, en niet op de inrichting en bredere inpassing. In de fase van planuitwerking is gekeken wat wel en wat niet kon. “Verschillende belangen komen dan scherper op tafel, dan veranderen de gevoelens van participanten”.

Handelingsrepertoire en beoordelingskader

Wat te doen als het individuele belang moet wijken voor het algemeen belang?



Dhr. Jansen woont mijn zijn gezin tegen de dijk aan. Al in een vroeg stadium werd hij geïnformeerd door het waterschap dat zijn grond mogelijk nodig was en dat verwerving een optie is. “Ik had het gevoel dat het waterschap dit juridisch verplicht was om dit al vroeg te melden”. Na vele keukentafelgesprekken bleef het echter onzeker, een concreet voorstel en besluit bleef uit. Steevast moesten zaken nog onderzocht worden. Na drie tot vier jaar werd het pas helder. Al die tijd stond het gezin in de stilstand. Vragen konden niet worden beantwoord: wanneer verhuizen, moeten we nog investeren in het huis en onderhoud plegen, waar doen we de kinderen op school?

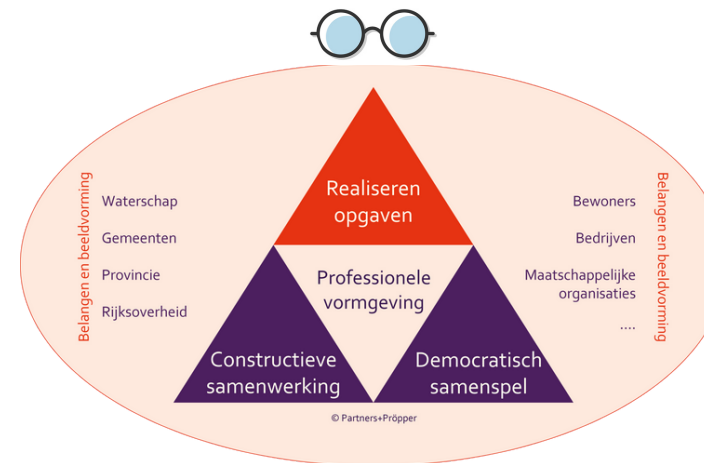
Constructieve samenwerking

- De samenwerking komt meer onder druk te staan naarmate in de fase van planuitwerking helderder wordt welke wensen en ideeën van participanten wel of niet worden gehonoreerd.

Juridische versus menselijke maat

- Het lang uitblijven van concrete voorstellen van het waterschap zorgt dat het gezin lange tijd in grote onzekerheid leeft.

Veelzeggende voorbeeld (2)



Terug naar lijst voorbeelden



Constructieve samenwerking

Het ontbreekt aan gezamenlijk eigenaarschap ten aanzien van Gastvrije Waaldijk. Het gevolg is dat niemand een aandeel neemt.

Kans zoekt eigenaar

Met meerdere aangesloten dijkversterkingstrajecten was er volgens de provincie en de ANWB een kans om een toeristisch-recreatieve route te realiseren. Hiertoe werd het concept 'Gastvrije Waaldijk' bedacht, een blauwdruk voor een uniforme uitstraling van de dijk. Om de 'Gastvrije Waaldijk' te realiseren moesten de provincie, het waterschap en de gemeenten samenwerken. Hiertoe sluiten zij een samenwerkingsovereenkomst waarin de gezamenlijke financiering moest worden geregeld. **"Vanaf dat moment gaat het mis, niemand wil meebetalen, het is van jullie dus daar betalen we niet aan mee".**

Binnen het dijkversterkingsprogramma was niet voorzien in een budget voor Gastvrije Waaldijk en gaandeweg bleek de dijkversterking duurder uit te vallen waardoor Gastvrije Waaldijk een steeds lagere prioriteit kreeg. Daarnaast roept het streven naar een dijk met een uniforme uitstraling steeds meer weerstand op bij gemeenten, klankbordgroepen en inwoners. Het lag ook niet in lijn met hoe het waterschap participatie aanvloog. Het wilde een dijk maken die zou gaan passen in de omgeving en gemeenten verlangden daarbij maatwerk.

Er ontstaat een parallel spoor: Gastvrije Waaldijk naast het participatietraject voor dijkversterking. De ontevredenheid rondom Gastvrije Waaldijk begint negatief uit te stralen op het traject van dijkversterking. Het omgevingsteam staat voor een grote uitdaging. **"Hoe zorg je dat je eigen participatiestrategie ook wordt omarmd door een project dat jouw traject raakt".**

Uiteindelijk grijpen de gemeente Neder-Betuwe en het waterschap in. Zij dragen financieel bij en WSRL zet het participatietraject voor dijkversterking tevens in om met de omgeving ook afspraken te maken over de dijinrichting en de gemeente krijgt daarmee maatwerk.

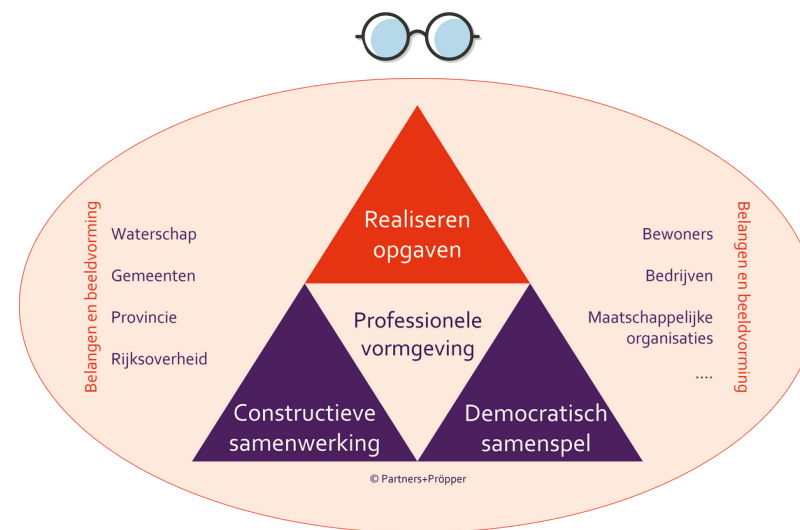
Focus op het realiseren van opgaven

De gemeente Neder-Betuwe en het waterschap trekken het eigenaarschap naar zich toe, zij doen wat nodig is om maatwerk te realiseren.

Constructieve samenwerking en professionele vormgeving

Een gedeelde werkwijze ontbreekt. De dijkversterking is een opgave die via een professioneel participatietraject tot stand komt. Deze werkwijze wordt echter niet gevolgd door Gastvrije Waaldijk. Er is een blauwdruk die zonder oortuiging tot stand is gekomen. Er zijn twee parallelle sporen met ieder een eigen werkwijze.

Veelzeggende voorbeeld (3)



Terug naar lijst voorbeelden

Focus op realiseren van opgaven

De middelen worden slim ingezet om bij te dragen aan meerdere doelen tegelijkertijd.

Programmatisch verbinden

Provincie Gelderland, gemeente Neder-Betuwe, Rijkswaterstaat Oost-Nederland en waterschap Rivierenland werken gezamenlijk aan de herinrichting van het gebied rondom de Oude Veerhaven bij het dorp Ochten.

In het begin waren de dijkversterking en gebiedsontwikkeling Veerhaven Ochten nog twee losstaande projecten met eigen procedures en werkprocessen. Er was sprake van een sectorale benadering. De twee projecten vroegen echter om meer samenhang en er is dan ook gaandeweg sprake van een verschuiving van projectmanagement naar programmamanagement.

De krachten zijn gebundeld en kansen zijn over en weer tussen het traject dijkversterking en de gebiedsontwikkeling rond de voormalige veerhaven benut. Een voorbeeld is dat voor de realisatie van de gebiedsontwikkeling een geul moet worden gegraven. Daar komt veel grond bij vrij dat (voor een deel) weer kan worden gebruikt voor de versterking van de dijk.

Rondom Veerhaven Ochten had een kernteam, waarin ook waterschap en gemeente deelnamen, overzicht over alle zaken die speelden. Het is echter wel eens voorgekomen dat een plan dat vanuit de dijkversterking werd voorgelegd aan de omgeving niet helemaal aansloot op de gebiedsontwikkeling. Dat heeft te maken met de complexiteit en de uitwisseling van informatie tussen verschillende onderdelen. Er was/is geen centraal digitaal informatiesysteem tussen de verschillende betrokken partijen.

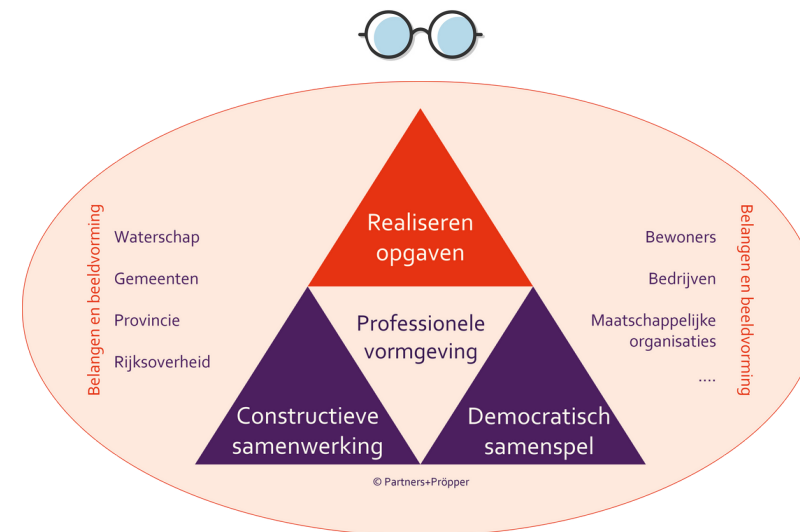
Constructieve samenwerking

Twee projecten vroegen om meer samenhang. Procedures en werkprocessen zijn dan ook gaandeweg op elkaar afgestemd en er is een meer programmatische aanpak ontstaan, in plaats van een projectmatige aanpak van twee losse projecten.

Constructieve samenwerking

Het is belangrijk om kennis en informatie dusdanig uit te wisselen dat partijen op elkaar kunnen anticiperen en afstemmen. Dat lukt nog niet in alle gevallen, een centraal en gedeeld informatiesysteem ontbreekt.

Veelzeggende voorbeeld (4)



[Terug naar lijst voorbeelden](#)

Focus op realiseren van opgaven

- De frontlijn organisatie is in positie om te scoren en kan doen wat nodig is.
- Plannen maken en het organiseren van realisatiekracht gaan hand in hand. Er worden oplossingen gevonden voor problemen die zich gaandeweg voordoen en die oplossingen worden ook gerealiseerd.

Cruciale rol omgevingsmanagement

Tussen de dijk en het huis van dhr. Pietersen is er een pad waar hij en zijn buurman (boomkweker en veehouder) gebruik van maken. Het pad ligt op het grondgebied van dhr. Pietersen en zijn buurman heeft recht van overpad. Dhr. Pietersen, zijn buurman en de omgevingsmanager van het waterschap verkennen of er ook andere mogelijkheden zijn om het pad niet meer te gebruiken voor bedrijfsverkeer. Het lukt om een oplossing te vinden en er komt 200 meter verderop een af- en toerit voor de boomkweker en veehouder.

Dhr. Pietersen is imker en vraagt verder aandacht voor biodiversiteit op en rondom de dijk. Samen met de omgevingsmanager worden mogelijkheden verkend om een strook te maken met struiken en bloemen zodat er een plek ontstaat voor insecten en een schuilplaats voor andere dieren. En dat blijkt mogelijk.

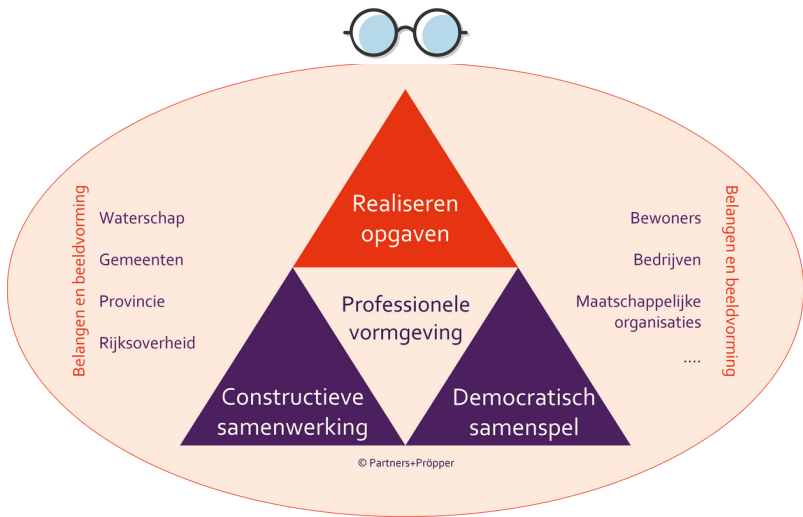
Dhr. Pietersen heeft verschillende bijenvolken. Bijen kunnen behoorlijk last hebben van trillingen tijdens de bouwwerkzaamheden aan de dijk. Hij wil de bijen dan ook tijdelijk naar een andere plek verhuizen en is in gesprek met de omgevingsmanager of hij daartoe een financiële vergoeding kan krijgen.

Constructieve samenwerking

De omgevingsmanagers speelt een verbindende rol tussen partijen in de samenleving.



Veelzeggende voorbeeld (5)



Terug naar lijst voorbeelden

Focus op realiseren van opgaven

Het bundelen van krachten en smeden van co-creatie tussen overheden verloopt niet als vanzelf. Inwoners ervaren dat overheden niet als één overheid handelen. Iedere overheid richt zich op de eigen taakvelden en opgaven.

Wie is de overheid?

‘De dijk is van ons allemaal!’. Met dit statement wil het waterschap het vertrouwen van burgers in het waterschap terugwinnen. Dat is volgens de klankbordgroep deels gelukt. Het omgevingsteam heeft zorg gedragen voor een goede relatie tussen het waterschap en de klankbordgroep. Daardoor is vertrouwen opgebouwd. De overheid is echter meerkoppig. **“We hadden het gevoel dat er soms een strijd tussen meerdere overheden werd gevoerd”.**

Er moesten belangen worden afgewogen en keuzes worden gemaakt tussen binnen- of buitendijks parkeren. Dat speelde bij Veerhaven Ochten. Het waterschap had de voorkeur voor een binnendijkse variant. Heeft meer effect op de gebiedsinrichting en leefomgeving maar is goedkoper uit te voeren. De provincie had de voorkeur voor een buitendijkse oplossing. Uiteindelijk is er gekozen voor een buitendijkse variant. Daardoor was het ook niet nodig om het gemeentebestuur van Neder-Betuwe in positie te brengen.

Democratisch samenspel

Rondom het traject Gastvrije Waaldijk is er sprake van een opgelegde blauwdruk in plaats van een transparante belangenafweging via democratisch samenspel.

Voor Gastvrije Waaldijk speelden drie overheden een rol die niet op een lijn zaten: de provincie, het waterschap en de gemeenten. Het gemeentebestuur van Neder-Betuwe en de klankbordgroep zagen met lede ogen aan hoe de blauwdruk van Gastvrije Waaldijk werd opgedrongen en tot veel weerstand leidde. Het gemeentebestuur van Neder-Betuwe grijpt in en vormt samen met het waterschap een werkgroep die een voorstel op maat maakt. Dat voorstel voorziet in: snelheidsbeperkende maatregelen, uitbreiding van rustpunten, keuze voor gasbetontegels voor minder geluidsoverlast en het opnemen van een wandelboulevard. Ook zijn de gemeente Neder-Betuwe en het waterschap bereid om een financiële bijdrage te leveren. Hierdoor wordt het moeizame traject Gastvrije Waaldijk doorbroken.

Constructieve samenwerking

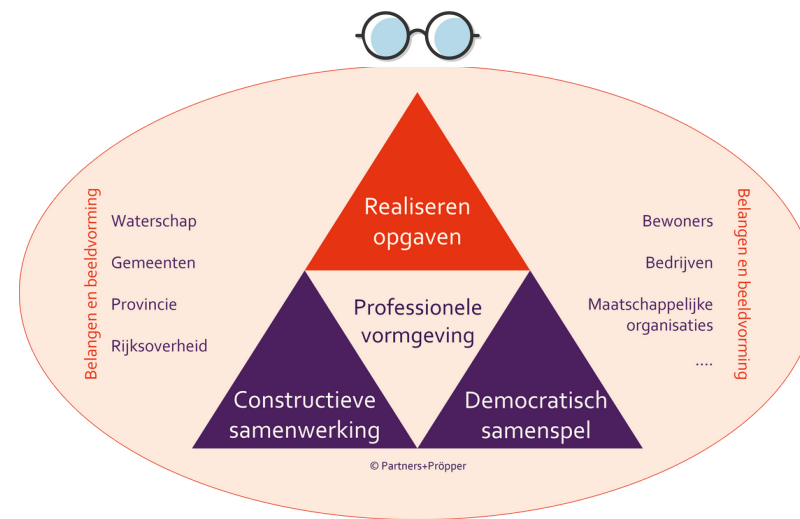
Samenwerken, dwars door organisatiegrenzen heen, is een kwestie van onderlinge strijd in plaats van constructief samenspel.

Constructieve samenwerking

Er is geen eenheid van leiding totdat de gemeente de regie pakt door een maatwerkvoorstel te doen en daarbij samen met het waterschap een financiële bijdrage te leveren.



Veelzeggende voorbeeld (6)



Terug naar lijst voorbeelden

Focus op realiseren van opgaven

Het uitgangspunt 'sober en doelmatig' staat een gebiedsgerichte aanpak in de weg waarbij zoveel als mogelijk opgaven (koppelkansen) kunnen worden gerealiseerd.

Het sturen op financiële middelen is dominant, in plaats van budgetteren op basis van realiseerbaar maatschappelijk rendement en daarmee de beschikbare middelen verruimen.



Geld zoekt rendement

Vanuit het Hoogwaterbeschermingsprogramma is het uitgangspunt dat de dijkversterking sober en doelmatig moet worden gerealiseerd.

Hiermee is al vanaf het begin onvoldoende aandacht voor de vraag hoe financiën op een goede wijze verbinden met sturen op zoveel als mogelijk maatschappelijk rendement - in samenwerking met gebiedspartners, inwoners, bedrijven en belangenorganisaties. Het budget is al vanaf het begin niet toegesneden op lokaal maatwerk en het inspelen op initiatieven.

In het geval van koppelkansen, waar provincie en gemeenten een rol spelen, zijn er wel mogelijkheden mits deze meefinancieren. "Dat is een kwestie van onderhandelen tussen overheden".

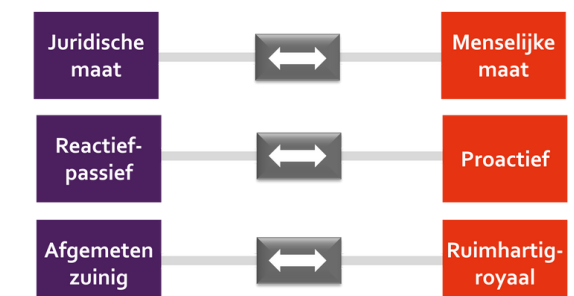
In het geval het gaat om wensen en ideeën van inwoners ligt de financiering moeilijk. Vanuit het Hoogwaterbeschermingsprogramma zijn andere waterschappen niet bereid om hier aan mee te betalen. Het Hoogwaterbeschermingsprogramma voorziet enkel in financiering van collectieve maatregelen en niet in maatwerk dat voortkomt uit lokale belangen. Dit laatste maakt participatie met inwoners lastig. Lokaal en individueel oplossingsgericht maatwerk is enkel mogelijk om mensen die schade ondervinden te compenseren. Dat leidt echter vaak tot ellenlange en dure schadeprocedures. Dat is niet doelmatig. Een voorbeeld is de dijkversterking Kinderdijk en Schoonhovenseveer. De dijkversterking is in 2018 afgerond en nog steeds lopen er schadeprocedures.

Constructieve samenwerking

Het organiseren van financieringskracht is een kwestie van onderhandelen tussen overheden.

Handelingsrepertoire en beoordelingskader

Wat te doen als het individuele belang moet wijken voor het algemeen belang?



Individueel belang moet wijken voor het algemeen belang

Mensen compenseren die schade ondervinden is in beginsel 'zuinig' van aard. Het leidt echter tot ellenlange procedures en daarmee juist tot hoge proceskosten.



Rapporteren via een 'goed gesprek'

1 Introductie

Focus en evaluatiekader

Doel en verwachtingen

- Delen/ preciseren van waardering en duiding van huidige situatie
- Benoemen wenselijk toekomstbeeld
- Formuleren aanbevelingen (ontwikkelagenda)

2 Waardering uitspreken

Rapporteren: wat hebben de onderzoekers met waardering gezien?

Uitwisseling tussen de deelnemers: Wat hebben we nu al bereikt? Wat is hiervan de waarde?

3 Wensbeeld benoemen

Uitwisseling deelnemers: We zijn twee tot vijf jaar verder en we zijn succesvol, wat hebben we dan?

Inspirerend beeld onderzoekers: evaluatiekader en toekomstperspectief

Uitwisseling deelnemers: wat is een gezamenlijk wensbeeld?

4 Huidige situatie beschrijven en beoordelen

Uitwisseling deelnemers: waar staan we nu in het licht van dit wensbeeld? Inventarisatie beelden:

- Op een schaal van 1 tot 10, waar staan we nu?
- Wat is er al bereikt en wat staat ons nog te doen?

Kritische blik van de onderzoekers: wat zijn de positieve punten om op door te bouwen? Wat zijn punten die nog een stuk beter kunnen?

Uitwisseling deelnemers: Wat zien we samen? Wat is nog onduidelijk? Welke verschillen zien we?

5 Verklaren en begrijpen waar we nu staan

Uitwisseling deelnemers: wat zijn verklarende factoren?

- Wat maakt dat we dit wensbeeld al hebben bereikt?
- Wat maakt dat andere zaken nog niet zo ver zijn?

Kritische blik van de onderzoekers: verworvenheden die bijdragen aan huidig succes en ontwikkelpunten voor toekomstig succes

Uitwisseling deelnemers: Wat zien we samen? Wat is nog onduidelijk? Welke verschillen zien we?

6 Benoemen aanbevelingen

Uitwisseling deelnemers: wat zijn concrete suggesties voor borgen en uitbouwen van succes?

Opbouwend beeld vanuit de onderzoekers: doen wat nodig is!

Uitwisseling deelnemers: wat zijn de bouwstenen voor een gezamenlijke ontwikkelagenda?



Naam		Functie	Organisatie
Mw.	Annemieke Stallaert	AB-lid, fractie VVD	Waterschap Rivierenland
Dhr.	Jos Vermeulen	AB-lid, fractie BoerBurgerBeweging	
Dhr.	Herman Scholtens	AB-lid, fractie Ongebouwd	
Dhr.	Marc Laeven	Heemraad	
Dhr.	Henk van 't Pad	Heemraad	
Mw.	Caroline van der Kleij	Programmamanager HWBP	
Dhr.	Geert Stinstra	Projectmanager dijkversterking Neder-Betuwe	
Mw.	Myra Kremer	Omgevingsmanager programmateam HWBP	
Dhr.	John Jansen	Omgevingsmanager	
Dhr.	Arie van der Staaij	Beleidsadviseur Mobiliteit	Gemeente Neder-Betuwe
Dhr.	Frans Verboom	Projectmanager afdeling Gebiedsontwikkeling & Uitvoering	Provincie Gelderland
Mw.	Danielle Verhoeven	Projectcoördinator Waaldijk	
Geanonimiseerd		Lid klankbordgroep en dijkbewoner	Klankbordgroep
		Lid Klankbordgroep	
		Lid klankbordgroep en dijkbewoner	
		Lid klankbordgroep en dijkbewoner	
		Lid klankbordgroep	





Naam		Functie	Organisatie
Dhr.	Jeroen Haan	Dijkgraaf	Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden
Dhr.	Bram Beijer	AB-lid, fractie CDA	
Dhr.	Frans van Lint	AB-lid, fractie BoerBurgerBeweging	
Mw.	Gerda Oskam	AB-lid, fractie Water Natuurlijk	
Dhr.	Jan van Bruchem	AB-lid, fractie N&L	
Dhr.	Carel Dieperink	AB-lid, fractie AWP	
Mw.	Els Otterman	Hoogheemraad, portefeuillehouder Sterke Lekdijk	
Dhr.	Leon Nieuwland	Programmamanager Sterke Lekdijk	
Mw.	Leonie de Jong	Projectleider Culemborgse Veer Beatrixsluis	
Mw.	Marjolein Meerburg	Omgevingsmanager programmateam	
Mw.	Jessica de Wit	Omgevingsmanager programmateam	
Mw.	Annelien ter Meer	Omgevingsmanager Culemborgse Veer Beatrixsluis	
Dhr.	Willem Smink	Omgevingsmanager Culemborgse Veer Beatrixsluis	
Dhr.	Joosje Bachman	Omgevingsmanager traject Salmsteke	
Mw.	Laura Huigens	Strategisch relatiemanager	
Mw.	Jantien van der Vet	Omgevingsadviseur	
Dhr.	Koen Volleberg	Technisch manager	

Naam		Functie	Organisatie
Dhr.	Eltjo Ebbens	Projectleider	Provincie Utrecht
Dhr.	Gerwin Verdoold	Omgevingsmanager KRW	Rijkswaterstaat
Dhr.	Gerco Wicherson	Beleidsmedewerker Natuur, Landschap en Cultuurhistorie	Gemeente Houten
Mw.	Elizabeth Hartgers	Coördinator Uiterwaardenprojecten Utrecht	Staatsbosbeheer





Nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Bestudeerde bronnen van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden			
1	2019	9	HDSR, Presentatie Kennismakingsbijeenkomsten: Dijkversterking Culemborgse Veer - Beatrixsluis, september 2019
2	2020	2	HDSR, Strategienota grondverwerving Sterke Lekdijk, 3 februari 2020, versie 5
3	2020	3	HDSR, Notitie Evaluatie / terublik op verkenningsfase Culemborgse Veer - Beatrixsluis, maart 2020
4	2020	4	HDSR, Integrale Nota van Uitgangspunten Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, 30 april 2020
5	2020	4	HDSR, Nieuwsbrief Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, editie 1 voorjaar 2020
6	2020	5	HDSR, Voorgesteld besluit AB, Bevestiging aanpak Strategienota grondverwerking Sterke Lekdijk, 13 mei 2020
7	2020	6	HDSR, Bewonersbrief Grondbeleid HDRS, project Sterke Lekdijk, 10 juni 2020
8	2020	8	HDSR, Presentatie Culemborgse Veer - Beatrixsluis: Op weg naar drie kansrijke oplossing t.b.v. digitale bewonersavonden op 27 augustus en 1 september 2020
9	2020	9	HDSR, Nota Kansrijke Oplossingen Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, 22 september 2020
10	2020	10	HDSR, Nieuwsbrief Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, editie 2 najaar 2020
11	2020	11	HDSR, Participatie- en communicatieplan Dijkversterking Culemborgse Veer - Beatrixsluis, update november 2020
12	2021	1	HDSR, Rapport tevredenheidsonderzoek Sterke Lekdijk: communicatie & participatie, i gesprek met bewoners, uitgevoerd door Opiniepijlers, november 2020 - januari 2021
13	2021	3	HDSR, Nota Meekoppelkansen Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, 26 maart 2021
14	2021	4	HDSR, Nieuwsbrief Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, editie 3 voorjaar 2021
15	2021	5	HDSR, Presentatie Uitkomst onderzoek bewonersalternatief Lekdijk 66, 68, 70, 18 mei 2021
16	2021	7	HDRS, Beantwoording schriftelijke vragen (ex art. 40 Reglement van Orde) van fractie ChristenUnie over Participatie Sterke Lekdijk, 6 juli 2021
17	2021	10	HDSR, Reactienota informele zienswijzen Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, 22 oktober 2021
18	2021	10	HDSR, Nieuwsbrief Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, editie 4 najaar 2021

Nr.	Jaar	Maand	Titelbeschrijving
Bestudeerde bronnen van Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden			
19	2022	5	HDSR, Presentatie partner gemeente Houten: Bereikbare Veilige Lekdijk, traject Culemborgse Veer, 12 mei 2022
20	2022	5	HDSR, Presentatie Informatiebijeenkomst Culemborgse Veer - Beatrixsluis, 12 mei 2022
21	2022	6	HDSR, Nieuwsbrief Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, editie 5 zomer 2022
22	2022	10	HDSR, Afsprakenkaart CUB: Recreatieschap Midden Nederland, Sterke Lekdijk o.b.v. keukentafelgesprek 27 oktober 2022
23	2022	10	HDSR, Nieuwsbrief Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, editie 6 najaar 2022
24	2022	12	HDSR, Werkpakket Communicatie en participatie Sterke Lekdijk, 7 december 2022
25	2023	4	HDSR, Procesflowrapport, Communicatie en participatie, 15 april 2023
26	2023	4	HDSR, Nieuwsbrief Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, editie 7 voorjaar 2023
27	2023	5	HDSR, Opdrachtoomschrijving Tevredenheidsmeting Sterke Lekdijk, 5 mei 2023
28	2023	6	HDSR, Consultatienota tussentijdse evaluatie grondverwerving Sterke Lekdijk, 16 juni 2023
29	2023	7	HDSR, Communicatie- en Participatieplan Sterke Lekdijk, v.15, 6 juli 2023, versie 2.0
30	2023	10	HDSR, Nieuwsbrief Sterke Lekdijk, traject Culemborgse Veer - Beatrixsluis, editie 2 najaar 2023
31	2023	10	HDSR, Rapport tevredenheidsonderzoek Sterke Lekdijk 2023: communicatie & participatie, in gesprek met bewoners, uitgevoerd door Opiniepijlers, oktober 2023
32	2023	11	HDSR, Nota tussentijdse evalautie uitvoeringskredite Sterke Lekdijk, 2 november 2023
33	2024	2	HDSR, Commissie SKK, Inspreekreactie dhr. Timmer, 8 februari 2024 + video opname gehele inspreekdeel
34	2024	3	HDSR, Participatiebeleid HDSR, maart 2024
35	2024	3	HDSR, Participatie- en inspraakverordening HDRS 2024, 6 maart 2024
36	2024	3	HDSR, Besluitnota Algemeen Bestuur, actualisatie moederkrediet Sterke Lekdijk, 6 maart 2024
37	2024	3	HDSR, Bijlage 5 bij Besluitnota overzicht meekoppelprojecten Sterke Lekdijk, 6 maart 2024
38	2024	3	HDSR, Bijlage 6 bij Besluitnota: eigen bijdrage Sterke Lekdijk op basis van senario's, 6 maart 2024
39	2024	3	HDSR, Motie CDA, 001-2024, ter behandeling van agendapunt 3.1 Actualisatie moederkrediet in AB-vergadering, 6 maart 2024



Nr	Jaar	Mnd	Titel	Nr.	Jaar	Mnd	Titel
Bestudeerde bronnen van Waterschap Rivierenland				Bestudeerde bronnen van Waterschap Rivierenland			
1	2017	11	WSRL, Beknopte resultaten schetsavonden RKK Neder-Betuwe.	17	2022	3	Royal HaskoningDHV, Uitvoeringsplan Dijkversterking Neder-Betuwe.
2	2018	1	Bosch Slabbers Landschapsarchitecten, Dijkversterking Waalbandijk Neder-Betuwe.	18	2022	3	Waterschap Rivierenland, Vraagspecificatie Algemeen, Dijkversterking Neder-Betuwe.
3	2018	2	WSRL, Vraag & Antwoord voor bewonersinformatiebijeenkomst Dijkversterking Waalbandijk Neder-Betuwe,	19	2022	3	Klankbordgroep Dijkversterking Neder-Betuwe, advies inrichting verkeersmaatregelen op de Waaldijk Neder-Betuwe.
4	2018	9	WSRL, Vraag & Antwoord voor bewoners tijdens informatiebijeenkomst.	20	2022	4	Klankbordgroep Dijkversterking Neder-Betuwe, advies op het ontwerp-dijkversterkingsplan voor Neder-Betuwe.
5	2018	9	WSRL, Presentatie derde informatieavond Dijkversterking Neder-Betuwe.	21	2022	4	WSRL, Brief aan inwoners uitnodiging informatiemarkt Dijkversterking Neder-Betuwe.
6	2019	7	Radboud Universiteit, Water door de Waal, Een evaluatie van participatie en communicatie over hoogwaterveiligheidsmaatregelen in Varik en Heesselt.	22	2022	4	WSRL, Ontwerputgangspunten Primaire Waterkeringen 2022.
7	2019	9	WSRL, Afspraken Klankbordgroep Neder-Betuwe.	23	2022	9	Royal HaskoningDHV, Wandelpaden & Rustpunten Dijkversterking Neder-Betuwe.
8	2019	9	WSRL, Ontwerputgangspunten Primaire Waterkeringen 2019.	24	2022	9	Royal HaskoningDHV, Verkeersplan Dijkversterking Neder-Betuwe.
9	2019	10	WSRL, Brief aan bewoners over schetsontwerp en vervolg.	25	2022	9	Royal HaskoningDHV, Akoestisch onderzoek Dijkversterking Neder-Betuwe.
10	2019	11	WSRL, Beleidsnota meekoppelkansen bij dijk- en kaderversterking + infographic.	26	2022	9	Royal HaskoningDHV, Notitie nadere afweging grasbetontegels binnenkruin Dijkversterking Neder-Betuwe.
11	2020	2	Klankbordgroep Dijkversterking Neder-Betuwe, advies op het ontwerp Voorkeursalternatief dijkversterking Neder-Betuwe.	27	2022	10	WSRL, Projectplanning op hoofdlijnen Dijkversterking Neder-Betuwe.
12	2020	2	WSRL, Reactienota Dijkversterking Neder-Betuwe.	28	2022	11	WSRL, Verslag Klankbordgroep Neder-Betuwe.
13	2020	3	WSRL, Participatie & Communicatie Planuitwerkingsfase Dijkversterking Neder-Betuwe.	29	2022	12	CDH, Memo aan Commissie Waterveiligheid, onderwerp Gastvrije Waaldijk.
14	2020	4	WSRL, Brief aan inwoners update Dijkversterking Neder-Betuwe.	30	2022	12	WSRL, CHD Voorstel Schadebeleid 2022.
15	2021	9	HWBP Boek Dijken voor beginners.	31	2023	1	Projectplan Waterwet Dijkversterking Neder-Betuwe.
16	2021	10	Neerlands diep, Participatiespiegel, Project Dijkversterking Gorinchem-Waardenburg WSRL	32	2023	1	WSRL, AB Voorstel bijlage presentatie en projectplan Dijkversterking Neder-Betuwe.



Nr	Jaar	Mnd	Titel
Bestudeerde bronnen Waterschap Rivierenland			
33	2023	1	WSRL, Handreiking Participatie + Model Participatieplan.
34	2023	2	Hogeschool Van Hall Larenstein, onderzoeksrapport Participatie dijkversterking traject Neder-Betuwe.
35	2023	2	WSRL, Afwegingskader voor participatie in projecten.
36	2023	5	WSRL, Memo voor het AB Commissie Waterveiligheid stand van zaken schade Fase 3 KiS.
37	2023	5	Brief van bewoners aan AB WSRL betreffende voorstellen verbetering schaderegeling en aanpak communicatie.
38	2023	6	WSRL, Brochure/factsheet voor inwoners met informatie over voorbereidende onderzoeken Dijkversterking Neder-Betuwe.
39	2023	6	WSRL, Brief aan aanwonenden, grondeigenaren en pachters update Dijkversterking Neder-Betuwe.
40	2023	7	WSRL, Nota van antwoord Dijkversterking Neder-Betuwe.
41	2023	10	WSRL, memo aan Partners+Pröpper van omgevingsmanager Neder-Betuwe met beschrijving proces en vormgeving omgevingsparticipatie.
42	2023	10	WSRL, Overzicht veelgestelde vragen over de Dijkversterking Neder-Betuwe.
43	2023	?	WSRL, Jaarrapportage Bewonersparticipatie 2022.
44	?	?	Radboud Universiteit, Een dijkwaterschap of omgevingspartner?, Evaluatie van burgerparticipatie in dijkversterkingsprojecten WSRL.
45	?	?	WSRL, Procedure grondverwerving (bijlage Dijkmap).
46	?	?	Flyers (bijlage Dijkmap): Beheer Waterschapsgrond, Grondverwerving, Schade, Biodiversiteit
47	?	?	WSRL, Publieksvriendelijke versie Dijkversterking Neder-Betuwe.
48	?	?	WSRL, Infographic processtappen Participatie Verkenningsfase.

Nr	Jaar	Mnd	Titel
Media			
1	2019	12	Nieuwe Oogst, Zorgen om landonteigening Lekdijk.
2	2020	4	Nieuwe Oogst, LTO: 'Geen agrarische grond onteigenen voor Lekdijk'.
3	2020	6	Het Kontakt, Dijkversterking: bewoners balen van grondverwerving hoogheemraadschap.
4	2022	12	LTO-Noord, LTO-afdelingen samen sterk voor dijkgrond.
5	2023	1	AD, Gastvrije Waaldijk wordt duurder: Neder-Betuwe wil alleen lappen voor eigen wandelboulevards.
6	2023	8	NPO Radio 1, Bus week langs aan de Waal.
7	2023	8	Het Kontakt, Van gesprekspartner naar af gereserveerd.
8	2023	8	Het Kontakt, Dossier Dijkverzwaring: 'Herstel vertrouwen is nodig'.
9	2023	8	NPO Radio 1, Programma van 5 dgn over het werk aan de Waaldijk.
10	2023	10	AD, Neder-Betuwe gaat zelf maar geld ophoesten om wandelboulevards aan te leggen



PARTNERS⁺PRÖPPER



's-Gravendijckseweg 60, 2201CZ Noordwijk



071 7370167 / 06 14440746



www.partnersenpropper.nl
www.opgavengestuurdwerken.nl

