



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Neerlands diep

Participatiespiegel

Project Dijkversterking Gorinchem-Waardenburg |
Waterschap Rivierenland

Eindrapportage

September 2021

Analist: Saskia van der Kam



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Over de Spiegel	4
Context	6
Het project	
De gesprekken	
Lessen, aanbevelingen en collegiale adviezen	12
Thema 1. Verwachtingsmanagement	
Thema 2. Speelruimte mandaat en commitment	
Thema 3. Wie is de overheid?	
Thema 4. Participatie <i>sweet spot</i>	
Thema 5. Faseovergangen	
Thema 5. <i>Customer journey</i>	
Bijlagen	19
Deelnemers	
Participatiewielen/murals	

Inleiding

Onder de noemer 'de dijk is van ons allemaal' is het projectteam [dijkversterking Gorinchem-Waardenburg](#) van Waterschap Rivierenland in 2014 een intensief participatietraject gestart. Het doel was om alle belangen zo goed en eerlijk mogelijk met elkaar af te wegen en daarnaast het verloren vertrouwen van de omgeving, bij de eerder in 1995 uitgevoerde dijkversterking, terug te winnen. Het ingezette proces kenmerkt zich door een intensieve samenwerking tussen bewoners en overheden.

Nu, 7 jaar later, staat het project aan de vooravond van de uitvoeringsfase en heeft het projectteam de behoefte de afgelopen periode te evalueren. Om ervan te leren en om beter gesteld de laatste fase in te gaan. Maar ook omdat de betrokken partijen het resultaat van het participatietraject verschillend beoordelen en beleefd hebben. Zowel het projectteam als de omgeving en de bestuurders hebben enorm geïnvesteerd in dit participatietraject en toch merkt het team teleurstelling bij de omgeving en wil daarvan leren. Wat kan er anders, wat kan er beter?

Daarom heeft het team niet alleen collega's uit het vakgebied uitgenodigd om hun aanpak en strategie eens kritisch onder de loep te nemen, maar ook bestuurders en leden van de klankbordgroep.

Om je als projectteam niet enkel tegenover collega's uit het netwerk open op te stellen, maar ook naar partijen waarmee je nog een uitvoeringsfase te gaan hebt, getuigd van lef. Deze manier van evalueren illustreert de oprechte intentie en grondige manier waarop het projectteam dijkversterking Gorinchem-Waardenburg het onderwerp participatie benadert. Met de Nd Spiegel willen ze de onderste steen boven halen, maar dat betekent niet dat, wanneer alle aanbevelingen die dit heeft opgeleverd opgevolgd waren, er geen problemen waren ontstaan. Veel van de aanbevelingen zijn namelijk weldegelijk uitgevoerd, maar werden anders beleefd. Die verschillende belevingen en bijbehorende verwachtingen en ambities werden een belangrijke rode draad in de gesprekken. Hoe zorg je dat je die goed op elkaar afstemt en afgestemd houdt?

Dit eindrapport heeft als doel de lessen die tijdens dit spiegelproces zijn opgedaan toegankelijk te maken voor andere projecten uit het netwerk van het waterschap en Neerlands diep.





Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Over de Nd Spiegel

Uit oogpunt van leren en ontwikkelen wil het project dijkversterking Gorinchem-Waardenburg kennis en ervaring die zijn opgedaan door het projectteam en de omgevingspartners rondom het thema participatie uitwisselen. Het zogenaamde spiegelconcept van Neerlands diep is daarvoor een goede methodiek en we hebben een concept ontwikkeld gericht op het spiegelen van het participatieproces.

De essentie van het spiegelconcept is dat collega's uit het Neerlands diep projectennetwerk, project- en omgevingsmanagers van diverse bouw- en infraprojecten, 'in de keuken kijken' van een project met de bedoeling van elkaar te leren en beter te worden. De collega's vormen het 'spiegelteam'. Dat in de keuken kijken gebeurt op een gestructureerde manier.

In een 'normaal' spiegelproces wordt een projectteam gespiegeld door collega's uit het veld. In deze spiegel zijn er nog twee actoren toegevoegd, de klankbordgroep en de bestuurders. Daarmee is het een uitgebreidere spiegel dan gewoonlijk.

Aan de hand van een participatiewiel met 8 segmenten, die elk een perspectief geven op participatie, zijn er scores toegekend. Door het team zelf, door een collegaspiegelteam en door leden van de klankbordgroep. In totaal zijn er zes gesprekken gevoerd. Uit die gesprekken zijn weer zes onderwerpen boven komen drijven die tijdens de slotdialoog als voer voor discussie zijn opgediend. Aan de hand van deze punten heeft de hele groep lessen, aanbevelingen en adviezen geformuleerd voor het participatieproces en in het bijzonder voor de volgende fase.

Voor Neerlands diep was dit de eerste keer dat er ook omwonenden en bestuurders aan de spiegel deelnamen. En als het aan de facilitators ligt was dit niet de laatste keer. 'Voor Neerland diep is de uitbreiding met stakeholders en bestuurders een grote verrijking,' zegt een van hen. In **een artikel** over dit nieuwe spiegelproces voegt een van de deelnemers uit het netwerk daaraan toe: 'Als projectmensen, dus ook als vakgenoten onderelkaar, hebben we toch een soort blinde vlek ontwikkelt. Wat voor ons logisch is, is voor de omgeving helemaal niet zo evident. Wat wij als succes zien, vinden zij soms veel minder belangrijk. Hun inbreng in dit soort gesprekken is daarom van grote meerwaarde en houdt ons scherper.'

Met opmerkingen [SvdK1]: Link naar artikel website

Een spiegelproces is bedoeld als reflectie, maar loopt ook de kans om te fungeren als spotlight. En dat is expliciet niet de bedoeling. Het doel is om van elkaar te leren, het middel is het gesprek. De uitkomsten van een spiegelproces zijn dus geen audit of te lezen als blauwdruk. De kans op een spotlight effect wordt met meer verschillende deelnemers

wellicht groter, de groep is immers minder intiem en je bent niet meer alleen met collega's onder elkaar. Maar de kans om te leren vanuit meer perspectieven en het gesprek aan te gaan vanuit die verschillende perspectieven, wordt ook substantieel vergroot en daar ligt grote meerwaarde. Een van de deelnemers uit de klankbordgroep denkt zelfs dat dit soort spiegels eerder en vaker gedaan moeten worden tijdens een participatietraject. 'Als we eerder op zo'n manier met elkaar in gesprek waren gegaan, had dat denk ik echt geholpen in het proces en het begrip voor elkaar,' zegt ze in hetzelfde artikel.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Context

Het project dijkversterking Gorinchem – Waardenburg kent een lange geschiedenis en het participatieproces heeft een groot aantal spelers. Ook de Nd Participatie Spiegel was, zoals hierboven besproken, uitvoeriger dan normaal. Om de gegeven aanbevelingen en adviezen in het juiste bedje te laten vallen, is het goed om de context te kennen van het project, maar ook van de gesprekken die er gevoerd zijn tijdens het spiegeltraject. In dit hoofdstuk schetsen we beide contexten. Wat is de achtergrond en de ambitie van het project? Op welke basis leunde de participatiestrategie en hoe is de werking ingestoken? En wat vinden het omgevingsteam, de vakgenoten, de omgeving en de bestuurders van de uitkomst?

Het Project

Het dijkversterkingstraject Gorinchem – Waardenburg ligt in het hart van de Tielerswaard, in de provincies Gelderland en Zuid-Holland, de gemeenten Gorinchem en West Betuwe en twee regio's van Rijkswaterstaat (West-Nederland Zuid en Oost-Nederland). Het traject loopt van de Dalemsewal in Gorinchem tot aan de A2 bij Waardenburg langs de noordzijde van de Waal. Het project bestaat uit ruim 23 kilometer aan afgekeurde dijk. Op diverse locaties staat bebouwing dicht tegen de dijk aan of op enige afstand van de dijk.

Ambitie

In 2014 is het projectteam Dijkversterking Gorinchem-Waardenburg van het Waterschap Rivierenland gestart met een ambitieus participatietraject. Door uit te dragen dat 'de dijk van ons allemaal is', wilde het team het vertrouwen van de overheid bij de omgeving terugwinnen. Dat was namelijk behoorlijk geschaad door de eerdere dijkversterking in 1995. Deze werd onder de Noodwet doorgevoerd waardoor er geen mogelijkheid was voor bezwaar en inspraak, laat staan voor participatie. Het waterschap wilde het dit keer anders aanpakken en had voor ogen dat de dijk, als een op maat gemaakt pak, zou moeten gaan passen in de omgeving, rekening houdend met de wensen en visies van alle relevante partijen. Om zo zowel bestuurlijk als maatschappelijk verantwoorde keuzes te maken en de gebruikswaarde van de dijk optimaal te vergroten.

De spelers

Het project kent een groot aantal spelers met ieder hun eigen belangen, inbreng en verantwoordelijkheden. Het project is onderdeel van het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP), een alliantie tussen Rijkswaterstaat en de waterschappen. In de klankbordgroep zitten vertegenwoordigers van belangenorganisaties als landbouw, natuur, cultuurhistorie en bewoners/vertegenwoordigers van de ensemblewerkgroepen uit vijf deelgebieden. In de ambtelijke begeleidingsgroep zijn de gemeenten Gorinchem en West Betuwe (voorheen Lingewaal en Neerijnen), de provincies Zuid-Holland en Gelderland, Rijkswaterstaat (West Nederland Zuid en Oost Nederland) en de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed vertegenwoordigd.

Strategie

De participatiestrategie is door het omgevingsteam uitgewerkt in het zogenaamde Spoorboekje Participatie. Dit spoorboekje is een hulpmiddel om het participatieproces van de voorbereiding tot en met de uitvoering van de dijkversterking Gorinchem-Waardenburg transparant te laten verlopen richting de omgeving (ensemblewerkgroepen en klankbordgroep), en het bevoegd gezag (ambtelijke- en bestuurlijke begeleidingsgroepen)

Van grof naar fijn

De MIRT-achtige systematiek die is gebruikt: verkenning – planuitwerking-realisatie, heeft de kaders van het participatieproces vastgelegd. Bij de verkenning is het breed, met inbreng op de principes en nadruk op het maatschappelijk belang; groepsniveau. In de planuitwerking steeds meer detail en participatie op individueel belang.

In de beginfase, toen de globale lijnen van het project werden bepaald, is veel input opgehaald in een brede omgeving. In de loop van de tijd is de opgehaalde input verder bekeken en onderzocht en heeft deze waar mogelijk een plekje gekregen in het ontwerp.

De manier van participatie veranderde mee met het verder verfijnen van het ontwerp. Minder participatie met groepen, maar des te meer op individueel (perceels)niveau in verband met persoonlijk belang of een onderhandeling (bij verwerving). Bovendien werd ook intensief informatie opgehaald. Dat gebeurde zeer lokaal, door middel van keukentafelgesprekken, maar ook op grotere schaal door middel van de ensemblewerkgroepen.

Ontwikkelen

'Laten we de noodzakelijke dijkversterking ook zien als een kans om zoveel mogelijk wensen uit de omgeving in te kunnen passen en zo een vliegwiel te worden voor de verdere ontwikkeling van het leefgebied op en rondom de dijk,' was het idee vanaf het begin. Deze kansen zijn door het omgevingsteam in de verkenningsfase actief opgehaald en geïnventariseerd. Tijdens werkgroepen hebben de vijf ensembles hun ideeën om de dijkversterking te combineren met andere ruimtelijke ontwikkelingen op papier gezet en ingebracht. Naast de ensemblewerkgroepen zijn ook vanuit andere partijen, zoals de verschillende overheden wensen en ideeën ingebracht voor aanpassingen aan of in de omgeving van de dijk.

Al deze ontwikkelkansen zijn door het team verder uitgewerkt. Per kans is gekeken of het direct kon worden meegenomen in het ontwerp van de dijk, bij 63 procent van de ingebrachte kansen kon dat.

Voor ontwikkelkansen die wel uitgevoerd konden worden, maar geen bijdrage leverde aan de dijkveiligheid, is gekeken of een van de andere overheidspartijen hiervoor mede-



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infrastructuurprojecten

initiatiefnemer wilde zijn. Afspraken omtrent deze ontwikkelkansen, onder meer over de financiering, werden vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten met de gemeenten, provincies en Rijkswaterstaat en worden vastgesteld in de uitvoeringsfase. Naast deze ontwikkelkansen waarvoor externe financiering nodig is (de zogenaamde meekoppelkansen) zijn er ook nog ontwikkelkansen die afhankelijk van de verdere uitwerking van het ontwerp ook nog een plekje kunnen krijgen binnen de dijkversterking zonder dat daar aanvullende financiering voor nodig is. Dit laatste is op 13 procent van de kansen van toepassing.

Voor 24 procent van de ontwikkelkansen geldt dat ze niet binnen de dijkversterking kunnen worden gerealiseerd, omdat een directe relatie met het thema waterveiligheid ontbreekt of omdat ze te groot of te ingewikkeld zijn om bij de dijkversterking in te passen. Hier wordt gekeken of deze 'adaptief' mee te nemen zijn. Er blijft dan ruimte in het ontwerp om in de toekomst het idee alsnog te realiseren.

Van 28 mei tot 8 juli 2020 lag het Ontwerp Projectplan Waterwet ter inzage. In totaal zijn 135 zienswijzen ingediend. Alle vragen of bezwaarpunten in de zienswijzen zijn stuk voor stuk beantwoord.

Het Projectplan Waterwet is inmiddels goedgekeurd. Van de zogenoemde ontwikkel- of meekoppelkansen is 76 procent gehonoreerd. Er zijn 30 beroepen binnengekomen waarvan 29 van bewoners die betrekking hebben op de eigen situatie.

Op 23 juni is de uitvoering officieel gestart.

Beleving

Twee zaken die medebepalend zijn geweest voor de beleving vanuit de omgeving, en daarom ook van belang voor de context, zijn: ontstane onduidelijkheid tijdens de faseovergangen en het parallelle proces van de Gastvrije Waaldijk. Met deze ontwikkelingen heeft het participatieproces een aantal deuken opgelopen. Waarbij geldt dat het vertrouwen te voet is gekomen en te paard is gegaan. Daarom lichten we die in dit hoofdstuk wat verder uit.

Faseovergangen

Het valt op dat bij de verschillende faseovergangen ruis is ontstaan. Aan het begin bij de overgang van het Voorkeursalternatief naar het Definitief Ontwerp, maar ook nu, richting de uitvoeringsfase, lijkt er veel onduidelijkheid door het ontbreken van een Uitvoeringsontwerp.

Van VKA naar DO

De intensieve verkenning van wensen en ontwikkelkansen door het projectteam, heeft in oktober 2018 geleid tot een voorkeursalternatief (VKA). Het advies van de klankbordgroep

was hierover positief. Het bestuur van het waterschap vond echter het ruimtebeslag en de realisatiekosten te groot. Rekening houdend met het feit dat de rekenregels waarop het VKA is gebaseerd, nog nooit in de praktijk waren toegepast, moest het project kijken of de regels en het beleid anders konden worden toegepast zonder afbreuk te doen aan de veiligheid en het gedragen VKA tot nu toe. Dit heeft vijf maanden onduidelijkheid opgeleverd met als resultaat een aangepast VKA met minder ruimtebeslag. Daar waar het projectteam dacht dat dat meer draagvlak zou opleveren, heeft dit geleid tot het gevoel van 'het onvoldoende terugzien van wensen'.

Onduidelijk UO

Ondanks de lange voorbereiding en het feit dat de uitvoering inmiddels is gestart, is er voor het grootste deel van het dijktracé nog geen duidelijkheid over het Uitvoeringsontwerp. Bij de omwonenden, en met name bij hen die intensief deelname aan het participatietraject, leidt dit tot onbegrip en onzekerheid. Voor invulling van de participatie voor de laatste fase is dit geen gunstige start.

Gastvrije Waaldijk

Een tweede deuk, is het parallelle proces dat is ontstaan uit een ontwikkelkans die op een ander niveau is ingebracht: de Gastvrije Waaldijk. Het concept is bedacht door de ANWB en door waterschap Rivierenland opgepakt en samen met de provincie en de gemeenten langs de Noordelijke Waaldijk verder ontwikkeld.

Met de geplande uitvoering van meerdere aaneengesloten grootschalige dijkversterkingen langs de noordelijke Waaldijk kwam er een kans voor een grote kwaliteitsimpuls, zagen het waterschap en de provincie. Zo ontstond de ambitie, en een budget van 15 miljoen euro, voor een 80 km lange, toeristisch-recreatieve route met een uniforme uitstraling.

De Gastvrije Waaldijk werd een mooie financiële impuls voor de inrichting van de dijk. Maar met deze ontwikkelkans is ook een extra spoor naast het participatietraject van het projectteam ontstaan waardoor de omgeving zich op het gebied van de inrichting van de dijk, die nu dus mede bepaald wordt door de Gastvrije Waaldijk, overruled voelt. Een dilemma waar met name het omgevingsteam mee worstelt.



De gesprekken

Tijdens het spiegelproces zijn met alle deelnemers verschillende gesprekken gevoerd. In deze gesprekken werd duidelijk dat er uiteenlopende perspectieven op het participatietraject bestaan. Hieronder geven we een beknopte samenvatting van die gesprekken.

In gesprek met het omgevingsteam

De participatie zoals deze is ingezet, heeft het team vooral geholpen om goede keuzes te maken en alle belangen goed af te kunnen wegen. 'Het heeft ons project wezenlijk gevormd.' Het team staat achter de strategie en aanpak, vindt dat ze veel bereikt heeft en dat ze haar stakeholders goed kent. Dat ze met deze aanpak in staat zijn geweest om meerdere belangen op elkaar te leggen en in een ontwerp te krijgen, zien ze als het grootste succes.

De Gastvrije Waaldijk was voor het team een lastig extra spoor. Met name omdat het zo'n grote invloed heeft op de inrichting van de dijk. En juist die inrichting is voor de omgeving en dus ook het participatieproces erg herkenbaar en belangrijk. Zo sluit de uniforme uitstraling die hier wordt nagestreefd en vanuit een breder perspectief goed te begrijpen is, niet aan bij de wens van de omgeving om juist het unieke karakter van ieder dorp in de inrichting terug te laten komen. Hoe ga je hier mee om? Hoe zorg je dat je eigen participatiestrategie ook omarmd wordt door een project dat jouw traject raakt?

Ook lastig vinden ze de afweging tussen algemeen belang en eigen belang. 'Wanneer vertegenwoordigt iemand een achterban en wanneer strijdt hij vooral voor zijn eigen belang?'

En hoe ga je om met zo'n lang participatietraject? Hebben we niet te veel gevraagd? En hoe nemen we iedereen mee naar de volgende fase? Vragen ze zich af.

In gesprek met de klankbordgroep

De klankbordgroep gelooft in de oprechte en goede intenties van het omgevingsteam. Ook over hun manier van werken en handelen zijn ze zeer positief. 'Ze hebben erg hun best gedaan voor ons.' De intentie is altijd goed geweest, maar hoe realiseer je nu dat de omgeving ook trots kan zijn op het resultaat, vragen ze zich af. Dat is volgens hen nu (nog) niet het geval en ze noemen de participatie dan ook mislukt. 'Het was beter dan in 1995, maar ook nu hebben we te weinig bereikt.' En dat komt volgens hen met name doordat er geen commitment was van de andere overheden en dat het waterschap voor hun gevoel te weinig zeggenschap had om de ambities waar te maken. 'In het begin had ik

echt hele goede hoop en uiteindelijk werd dat overruled door andere overheidsbeslissingen. Daarmee is er heel veel verloren gegaan van de participatie.'

In gesprek met de bestuurders

Over het algemeen zijn de bestuurders erg te spreken over het participatietraject. 'We hebben mooie dingen gerealiseerd en er zijn veel ontwikkelkansen opgehaald waarvan we zelfs 76% hebben kunnen verzilveren. 'Dat is niet vanzelfsprekend, maar het is toch gedaan en gelukt.'

Maar de bestuurders zijn in het gesprek ook kritisch op hun eigen proces. Zo vragen ze zich bijvoorbeeld af of ze 'altijd wel echt goed geluisterd hebben of soms toch ook hebben gecommuniceerd met de eigen oplossing in het hoofd.' Door de wil het echt anders te doen, zijn er misschien te hoge verwachtingen gewekt, denken ze nu, en is er misschien te vroeg gestart met de participatie?

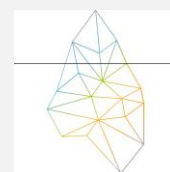
Een eye opener tijdens het gesprek was dat er niet goed teruggekoppeld is welke inspanningen er allemaal zijn verricht om ieders wensen te verzilveren. In de uitvoering willen de bestuurders de omgeving op dezelfde manier blijven betrekken voor de lokale, gemeentelijke invulling, zoals de verkeer remmende maatregelen, maar ook om mee te blijven denken en kritische vragen te blijven stellen. Zij zien het als een aandachtspunt voor zichzelf om ervoor te zorgen dat de uitvoering goed overgedragen wordt aan de verschillende gemeenten. 'Zodat daar het gesprek niet opnieuw gevoerd hoeft te worden, maar dat iedereen van elkaar weet wat er besproken is.'

In gesprek met de collega's

De collega's zien een competent en gedreven team met een uitgebreide en ambitieuze participatiestrategie. 'Er is heel veel inzet, wil en oprechtheid.' Met de gekozen strategie en aanpak is het project heel ver gekomen. De inrichting van het proces is weldoordacht en goed georganiseerd aan de voorkant. Dit is een voorbeeld voor andere projecten en laat zien dat een goede voorbereiding het halve werk is.

De basis is dus goed op orde, vinden de collega's. Maar in de uitwerking is halverwege schade opgelopen. Zij zien namelijk een duidelijke discrepantie tussen de beelden die het team en het bestuur hebben bij het succes van het participatietraject en dat wat de klankbordgroep heeft. 'Die staan soms lijnrecht tegenover elkaar.'

Dit heeft verschillende oorzaken, met daarvoor verschillende adviezen. In het volgende hoofdstuk zijn deze adviezen en aanbevelingen te lezen.



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infrastructuurprojecten

Lessen, aanbevelingen en collegiale adviezen

Voor de slotdialoog is het interessant om de verschillen tussen de spiegels te bekijken, waar scoort het team zelf hoog en vinden anderen dat er nog ruimte voor verbetering is? Maar ook: wat viel op, wat is vaak genoemd? En waar zijn vragen over? En vooral: waar heeft het team voor de volgende fase wat aan? Waar kan het direct mee aan de slag? Deze overwegingen hebben tot zes thema's en aandachtspunten geleid die als voer voor discussie zijn meegenomen naar de slotdialoog.

Thema 1

Verwachtingsmanagement

Voer voor discussie

Het project had hoge ambities op het gebied van participatie. Wat heeft dit gedaan met het verwachtingsmanagement? Deze vraag kwam in elk gesprek op de een of andere manier terug. Wisten het omgevingsteam en de klankbordgroep voldoende waar ze aan begonnen? Is het waterschap duidelijk genoeg geweest waar de omgeving wel en geen zeggenschap over had? Hoeveel tijd het zou gaan kosten? Hoe het proces in zo'n complex project werkt?

De klankbordgroep, maar ook de bestuurders, geven aan dat er te weinig en niet snel genoeg is teruggekoppeld, met name over het proces. Terwijl het team juist ontzettend veel inspanning heeft geleverd om alles zorgvuldig af te wegen en te beargumenteren. Kortom, iedereen heeft ontzettend veel geïnvesteerd, maar toch is er teleurstelling. Had dit voorkomen kunnen worden?

Aanbevelingen en adviezen

Het verwachtingsmanagement is in de slotdialoog op verschillende niveaus aan bod gekomen. Hieronder zetten we ze uiteen:

Uitspreken en vastleggen van verwachtingen

Zorg dat je niet alleen goed bespreekt wat ieders verwachting is, maar zorg ook dat je die met elkaar vastlegt in de vorm van een set spelregels die je regelmatig bespreekt, toetst en zo nodig per fase aanpast.

Wees duidelijk over de inbreng en de ruimte per fase en naar welk product je toe werkt. Waar mag de omgeving over meebeslissen in welke fase en waarover niet meer.



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Vastleggen en afbakenen van rollen

Wees steeds duidelijk over de rollen. Wie adviseert en wie beslist.

Het gaat niet alleen om rol(beschrijving) maar ook wie met wie waarover praat. Eigenlijk heb je een soort relatie-ontwerp nodig om de gesprekslijnen in het project-netwerk te duiden.

Hou ook in de gaten of de rollen niet te groot zijn. De klankbordleden gaven aan dat zij het bijvoorbeeld geen prettige taak vonden om de terugkoppeling en de communicatie over het project naar hun eigen achterban te doen. 'Je wordt dan al gauw gezien als de boeman.' Overweeg om daar iemand van het projectteam verantwoordelijk voor te maken.

Het vertegenwoordigen van een bepaald belang is namelijk iets anders dan het communiceren van de projectuitkomsten naar je eigen achterban. Je kunt dat ook opknippen, is het advies. De klankbordgroep is er verantwoordelijk voor het belang van de achterban bij het project in te brengen. Het projectteam houdt de verantwoordelijkheid voor de communicatie richting die achterban (over uitkomsten en besluiten en vervolgstappen).

Helderheid over het proces

Het projectteam heeft de mensen voortdurend meegenomen in de te zetten stappen en beslismomenten. En toch geeft de omgeving aan dat dit niet altijd duidelijk voor ze was. Hoe kan dit nog beter, vragen de spiegelvaarders zich af? Door ons, als project en overheidsmensen, te blijven realiseren dat de overheidswereld een grote onbekende is voor burgers en ondernemers. In deze situatie is dit nog extra complex vanwege het grote aantal spelers. Maak dit goed zichtbaar in een soort relatie-ontwerp waarin alle relaties en beslismomenten zijn opgenomen in tijd, maar ook op onderwerp. En blijf mensen hierin meenemen en wijzen op hun eigen momenten van invloed. Neem in die planning ook duidelijk op wat je als team wanneer ophaalt en weer teruggeeft. En maak iemand in het team verantwoordelijk voor het verduidelijken, actualiseren en beheren van deze planning.

Toetsen en eventueel bijstellen van de ambitie

'Hebben we met onze grote ambitie misschien ook te grote verwachtingen gewekt?' vroeg een van de teamleden zich af.

'Nee, ambitie is juist goed,' vinden de deelnemers. Zonder ambitie ook geen mooie resultaten. Maar vergeet niet die ambitie bespreekbaar te maken en vooral ook te houden.

Evalueer de ambitie op vaste momenten en bepaal per fase of de participatie ambitie nog passend is.

Successen zijn uitgekomen verwachtingen

In het verleden behaalde successen bieden geen garantie voor de toekomst, maar niet gedeelde successen hebben sowieso geen toekomst. De collega's hebben de indruk dat er meer wensen uit de omgeving mee zijn genomen dan de omgeving zelf weet. En dat ook de zorgvuldige afweging tussen de verschillende belangen niet goed is teruggekoppeld. Mensen weten niet goed wat er met hun inbreng gedaan is. Maak ook goed zichtbaar wat er wel bereikt is.

Thema 2

Speelruimte, mandaat en commitment

Voer voor discussie

Was er genoeg speelruimte, mandaat en commitment voor het omgevingsteam en het participatietraject? De collega's en de klankbordleden hebben de indruk van niet. Ze vragen zich af of het omgevingsteam voldoende speelruimte en positie heeft gekregen en geclaimd om zo'n ambitieus participatietraject te laten werken. Was er ruimte voor echte participatie of werd het uiteindelijk alleen communicatie? Hoe denkt het team hierover? Hadden zij dit eerder en meer kunnen claimen of hebben ze juist het maximale eruit gehaald?

Aanbevelingen en adviezen

Voor een goed participatieproces heb je commitment nodig van alle partijen. En die commitment hebben vooral de klankbordleden gemist. 'Als de andere overheden de participatie niet omarmen of zelfs overrulen, dan kun je er net zo goed niet aan beginnen.' Maar wat is commitment? En hoe zorg je dat je die krijgt?

Commitment is meer dan een inspanningsverplichting. Als je doel is om het vertrouwen in de overheid te herstellen dan lukt dat alleen als alle overheden onderdeel van dat doel zijn en zich aan dezelfde participatiespelregels houden. Dat betekent betrokkenheid en eigenaarschap van begin tot het eind. Dus niet alleen de verplichting om zich in te spannen iets mogelijk te maken, maar ook om het echt gezamenlijk te doen en een wij - zij situatie te voorkomen.

Het projectteam heeft alle verschillenden partijen zo goed mogelijk proberen te faciliteren, maar hoe kun je meer naar een gedeeld eigenaarschap? Naar een vorm waarin het spel



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

van geven en nemen en het verdelen van de verschillende belangen zichtbaarder en daardoor ook begrijpelijker wordt?

Door alle partijen die iets inbrengen bij de start bij elkaar aan tafel te zetten, opperen de spiegelaars. Zo horen alle partijen de oorspronkelijke ideeën, wensen en argumenten van elkaar en kan er meer begrip ontstaan voor de verspillende belangen en de afwegingen die door het projectteam gemaakt moeten worden.

Ook is het verstandig om de overheden die voor de besluitvorming van belang zijn regelmatig aan te laten schuiven bij de klankbordgroep, zo creëer je meer eigenaarschap.

'Is de conclusie hiermee dat de constructie met een onafhankelijk voorzitter van de klankbordgroep die ook aanschuift in de bestuurlijke begeleidingsgroep niet of onvoldoende gewerkt heeft?' vraagt een van de projectteamleden zich af.

Ook hier geldt: de vraag is niet alleen of de constructie gewerkt heeft, maar vooral ook hoe die is beleefd. Het gaat er niet alleen om dat er iemand van de klankbordgroep aanschuift bij het bestuur, maar ook andersom. Omdat daar de commitment vanuit gaat. Bovendien werd er door sommige klankbordleden getwijfeld aan de onafhankelijkheid van de onafhankelijke voorzitter. De klankbordgroep had het gevoel dat de voorzitter niet 'een van hen was' en daardoor onvoldoende 'streed' voor de belangen van de klankbordgroep.

'De bestuurders hebben begrip voor dit gevoel; immers heeft het waterschap de voorzitter gekozen en niet de klankbordgroep. Zij dachten hiermee goed te doen omdat de voorzitter zowel bekend was met de plaatselijke politieke arena met politieke en maatschappelijke uitdagingen als ervaren als bestuurder. Hierdoor zou constructief overleg over de belangen van de klankbordgroep op de bestuurlijke tafel goed mogelijk zijn. Volgens de beleving van de bestuurders heeft de voorzitter zich overigens weldegelijk hard gemaakt voor de klankbordbelangen.

En tot slot: Wees helder waar je voor staat. En wees duidelijk als er iets niet kan. Oftewel geef duidelijk de speelruimte aan, ook als deze verandert. En maak specifiek wat er van de participant wordt verwacht, geef een helder en reëel beeld van hun rol.

Thema 3

Wie is de overheid?

Voer voor discussie

'De dijk is van ons allemaal.' Met dit statement wilde het waterschap het vertrouwen van de burgers in de overheid terugwinnen. Volgens de klankbordgroep is dit echter niet gelukt. Sterker nog, het wantrouwen lijkt op sommige punten eerder gegroeid. Door het omgevingsteam voelde de omgeving en de klankbordgroep zich gehoord en ontstond er



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

vertrouwen, maar door de veelkoppigheid van de overheid hebben ze zich regelmatig overruled gevoeld. In plaats van samen naar oplossingen voor de leefbaarheid op de dijk te zoeken, overheerst het gevoel bij de omgeving dat het een strijd tegen de verschillende overheden moest voeren. Hoe kan dit anders? Hoe kan het vertrouwen in de overheid hersteld worden? En hoe zorg je dat de overheid echt onderdeel wordt van de participatie?

Aanbevelingen en adviezen

Een lastig punt, omdat het om zoveel verschillende partijen gaat. Daarnaast is het vertrouwen in de lokale gemeenten bij veel bewoners laag, er is veel oud zeer. In de volgende fase waarin veel op de gemeenten aankomt, is het dan ook belangrijk dat er energie wordt gestoken in het herstellen van dat vertrouwen.

Ook van belang voor de volgende fase: zorg dat de gemeenten goed op de hoogte zijn van wat er allemaal besproken en besloten is. Zodat de omgeving en de klankbordgroep niet het gevoel krijgen dat ze weer van voor af aan moeten beginnen. En dat de afspraken die er gemaakt zijn goed gedragen worden door de verschillende gemeenten.

Ga nog een keer om de tafel met de Gastvrije Waaldijk. Bespreek de impact op het participatieproces en verken de mogelijkheden die er nog wel zijn.

En voor een volgend traject: zorg dat al die overheden en de klankbordgroep van begin af regelmatig bij elkaar komen, beide als geheel en dus niet alleen vertegenwoordigers, zodat belangrijke discussies aan één tafel gevoerd en zo ook sneller afgehandeld kunnen worden.

Thema 4 Participatie sweet spot?

Voer voor discussie

Bestaat er een ideaal moment om met participatie te starten? Het moment dat je echt serieus met inbreng van de omgeving aan de slag kunt, is wanneer alles nog openligt, dat betekent alleen ook dat je nog een lange weg te gaan hebt en dat je op veel vragen nog geen antwoord hebt. Maar het moment dat het plan concreet is, is er weinig ruimte en tijd meer voor inbreng. Hoe kies je hiertussen?

Aanbevelingen en adviezen

'Er bestaat niet zoiets als een ideaal moment,' vinden de deelnemers, 'maar elk moment vraagt wel om zijn eigen invulling.' Breng bij elke fase goed in kaart over welke onderwerpen er participatie plaats kan vinden en wees daar duidelijk over.

Zeven jaar is voor een participatietraject wel heel lang. Een tip is om de klankbordgroep wat vaker te verversen op een manier dat de kennis behouden blijft, maar de

verantwoordelijkheid door meer schouders gedragen wordt. Ook is het misschien goed om te rouleren met verschillende ensembleleden zodat er ook een betere wisselwerking tussen de klankbordgroep en de ensembles ontstaat.

Thema 5

Faseovergangen

Voer voor discussie

Het valt op dat bij de verschillende faseovergangen ruis is ontstaan. Zo zegt de klankbordgroep dat na het vaststellen van het voorkeursalternatief en de daaropvolgende herberekening alles anders werd, zakelijker, er kon ineens veel minder voor hun gevoel. 'We werden op afstand gezet en kregen het gevoel achter de feiten aan te participeren.' En ook nu, richting de uitvoeringsfase, lijkt er veel onduidelijkheid. Mensen weten niet waar ze aan toe zijn. Hoe ervaart het team dit zelf? En wat zijn de lessen? Hoe zorg je dat je die overgangen goed markeert? En iedereen meeneemt naar en enthousiast houdt voor de volgende fase?

Aanbevelingen en adviezen

Elke fase heeft een andere dynamiek, heeft andere doelen en verwachtingen en andere beslismomenten. Markeer deze fases dan ook duidelijk met een kop en een staart.

Voor dit thema zijn aanbevelingen en adviezen gegeven voor faseovergangen in het algemeen, maar ook specifiek voor de uitvoeringsfase die er nu aankomt.

Faseovergangen algemeen

Geef bij elke faseovergang de klankbordgroep een rol. Ga met ze in gesprek over de volgende fase en ga na hoe ze zelf hun rol zien. Breng zo nodig de verschillende beelden bij elkaar. Wees duidelijk, maar geef het ook aan als je het zelf even niet meer weet en een time-out neemt en check vervolgens of dat ook geland is. Koppel snel terug als zaken ineens drastisch veranderen.

Specifiek voor de uitvoeringsfase

Maak duidelijk welke ruimte er nog is voor participatie in de uitvoering. Zorg in elk geval voor enige ruimte. Creëer een financieel potje voor lokale optimalisaties. Geef ook duidelijk aan waarover het gesprek niet meer gevoerd kan worden. Maak alle afspraken die voortgekomen zijn uit het participatietraject specifiek, leg ze vast en neem ze mee als eisen naar de uitvoering. Zo is er geen ruimte meer voor vrijblijvendheid als het om afspraken gaat.



Neerlands diep
Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Thema 6

Customer Journey

Voer voor discussie

Een term uit de marketing die door een van de klankbordleden werd ingebracht. In de Customer Journey is de allerlaatste stap bepalend voor het gevoel dat je aan iets overhoudt. In dat geval, is het nu nog niet te laat. Kan dat teleurgestelde gevoel dat nu overheerst in de omgeving nog omgedraaid worden?

Aanbevelingen en adviezen

Om goed samen verder te kunnen, moeten er eerst een aantal goede gesprekken gevoerd worden. Gebruik dit overgangsmoment om de negatieve gevoelens over en weer uit te spreken, om vertrouwen te herstellen en om samen met de omgeving en de bestuurders nog iets op te bouwen voor de laatste fase. Een paar tips voor beide onderdelen:

Herstellen

Ga als projectteam en klankbordgroep zo snel mogelijk het gesprek aan over de volgende fase.

Trek de klankbordgroep dichter naar het bestuur en vergroot de zichtbaarheid van de klankbordgroep bij de bestuurders.

Opbouwen

Zorg voor een goede overdracht naar de gemeenten.

Maak budgetten vrij waar de mensen zelf iets mee kunnen voor de lokale inrichting van de dijk. 'Dan hebben we echt iets voor onze gemeenschap kunnen doen,' zegt een van de klankbordleden

Houd ook oog voor andere dingen dan alleen de dijkversterking, die zijn mogelijk belangrijker voor de omgeving.

En bekijk samen wat er wel gelukt is en formuleer nieuwe successen die je samen nog wilt behalen.



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten

Bijlagen

Deelnemers

Participatiewielen/murals



Neerlands diep

Academie voor publieke
bouw- en infraprojecten