

# Uitvoering van waterschapsprojecten

## Waar lopen waterschappen

komende jaren voor een aanzienlijke wateropgave. Tal van projecten moeten Bestuursakkoord Water en de Kaderrichtlijn Water het watersysteem op orde zoal tegenaan? Hoe krijg je partijen, zoals gemeenten, provincies, mee in dat belanghebbende partijen in een gebied? “Voorwaarde om een proces te laten moet groot genoeg zijn.”

— Alexander Haje

**A**nneke Swart is procesmanager en heeft veel ervaring op het gebied van ruimtelijke ordeningsprojecten. Regelmatig wordt zij, ook door waterschappen, benaderd om als extern deskundige op te treden om samenwerkingsprocessen die moeilijk van de grond komen weer vlot te trekken en als katalysator te fungeren waardoor partijen die aan de onderhandelingstafel zitten weer nader tot elkaar worden gebracht. Swart: “Door de toegenomen complexiteit van de wateropgaven blijkt het voor waterschappen niet altijd even eenvoudig om in processen te participeren. Procesmatig werken, waarbij wordt uitgegaan van het principe van ‘geven en nemen’, waarbij men communiceert over belangen in plaats van vanuit standpunten, is voor waterschappen minder bekend terrein.” Volgens Swart zijn waterschappen in het verleden altijd zeer project-geïntereerd geweest en gewend geraakt om problemen in eigen beheer vanuit een technische benadering op te lossen. “Maar met de huidige complexiteit van de wateropgaven volstaat zo’n benadering niet meer en dienen ingewikkelde projecten samen met andere partijen te worden gerealiseerd”, zegt zij. “Het komt nu veel meer aan om verschillende belangen en vakgebieden tot elkaar te brengen, op wederzijds vertrouwen en het elkaar gunnen van competenties, waardoor de weg wordt vrijgemaakt om samen tot een integraal plan te komen. Tijdens zo’n proces worden de communicatieve vaardigheden van partijen danig op de

proef gesteld en blijkt onderhandelen veel creativiteit en vertrouwen te vragen om tot een win-winsituatie te komen. Tegen al dit soort zaken lopen samenwerkende partijen, waterschappen, provincies en gemeenten, op. En dat zo’n proces dan niet altijd van een leien dakje gaat, blijkt uit de praktijk wanneer betrokkenen elkaar onvoldoende weten te vinden in het zoeken naar een goede balans in inhoud, financiële haalbaarheid en draagvlak binnen een project.”

### — Vertrouwensbasis

— Hilde Westera van het hoogheemraadschap van Schieland en Krimpenerwaard is al enige jaren vanuit het waterschap nauw betrokken bij het project Eendragtspolder. Het project komt voort uit de verstedelijkingsafspraken die door de rijksoverheid zijn gemaakt met onder meer de provincie en de gemeenten Rotterdam en Schiedam. Westera: “Een van de afspraken die is gemaakt, is dat in de Eendragtspolder de recreatieve ontwikkeling de nadruk zou krijgen en dat de provincie die ontwikkeling zou gaan trekken. Het Rijk was bereid om ongeveer 20 miljoen euro te investeren, mits er voor 1 januari 2003 een gebiedsvisie zou liggen en alle betrokken partijen een gezamenlijke bijdrage zouden leveren van 4 miljoen euro. Het waterschap heeft zich vanaf het prille begin bij het project aangesloten met het idee dat hier kansen lagen om een deel van de waterbergingsopgave op te lossen. Voor de overige partijen betekende het toevoegen van de waterbergingsfunctie dat

het waterschap partner zou zijn in de financiering van het project.”

Het is de eerste keer dat het hoogheemraadschap van Schieland en Krimpenerwaard deelnemer is in een dergelijk complex project waarbij meerdere regionale partijen zijn betrokken. Westera: “De samenwerking tussen provincie, recreatieschap, gemeente Zevenhuizen-Moerkapelle en het waterschap is constructief en goed, maar het vraagt wel veel tijd om alle partijen op één lijn te krijgen. De intentie was dat er al in de zomer van 2004 een samenwerkingsovereenkomst zou worden getekend, maar op het laatste moment ketste dat af op een aantal punten. Inmiddels zijn we bijna een jaar verder en onze hoop is er nu op gevestigd dat we deze zomer eindelijk onze handtekening onder de overeenkomst kunnen zetten.”

### — Koudwatervrees

— Westera wijt de lange tijd die nodig is om tot een formele samenwerkingsovereenkomst te komen aan koudwatervrees. “Van alle partners wordt een behoorlijke financiële injectie gevraagd en dat maakt partijen toch enigszins huiverig”, zegt zij. “Geen van ons weet immers of we nog beren op ons pad zullen tegenkomen en of die voor eventuele toekomstige problemen gaan zorgen bij de uitvoering van het project. En dat roept onzekerheid op.” Vraag is natuurlijk wat zij van de afgelopen drie jaar praten en onderhandelen heeft geleerd? Westera: “Het is bij dit soort com-

# in de praktijk

# zoal tegenaan?

Waterschappen staan de worden gerealiseerd om voor 2015 in het kader van het Nationaal te hebben. Waar lopen waterschappen bij de uitvoering van die projecten proces van die gezamenlijke wateropgave? En hoe ga je om met andere slagen, is dat er voor elk van de partijen een winstpunt in zit. De worst



## Inhuren van een deskundige kan het proces aanzienlijk bespoedigen

plexe projecten waar verschillende partijen moeten samenwerken ontzettend belangrijk om een onderlinge vertrouwensbasis op te bouwen. Daarmee valt of staat een goede samenwerking. Ook kom je tot het besef dat het onmogelijk is dat je als individuele partij in staat bent om een proces te sturen. Je zult dat samen moeten doen. We zijn gedurende de periode dat we nu bezig zijn tot het inzicht gekomen dat het heel verstandig is om de hulp van een externe deskundige in te huren als je tijdens zo'n proces dreigt vast te lopen. Dat kan de zaak aanzienlijk bespoedigen.”

### — Tijd en energie

— Ook Marco van Schaik van het Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden weet uit ervaring dat de samenwerking met andere partijen om te komen tot de uitvoering van een project niet altijd even soepel verloopt. “In het landelijk gebied spelen bij ons diverse projecten die stuk voor stuk veel tijd vragen. De belangrijkste partij waarmee wij te maken hebben zijn agrariërs. Daarnaast zijn er ook natuur- en milieuorganisaties en terreinbeherende instanties, zoals Staatsbosbeheer, en gemeenten. Voor de boeren is het met name belangrijk dat de gebruiksmogelijkheden van hun grond niet achteruit gaan, maar mogelijk zelfs worden verbeterd. Om projecten in het veenweidegebied met succes te kunnen uitvoeren, is het voorwaarde om hen iets concreets te bieden. Doe je dat niet, dan is het vrijwel onmogelijk om doelen in het kader van het

Nationaal Bestuursakkoord Water en de Kaderrichtlijn Water te realiseren. Het gaat erom dat je eerst elkaars vertrouwen moet winnen om het vervolgens met elkaar eens te kunnen worden. En dat kost veel tijd en energie.”

Van Schaik noemt als voorbeeld een project in het veenweidegebied in de omgeving van Zegveld. “Een moeizaam proces waarmee we al twee jaar intensief bezig zijn.” Hij noemt ook het Langbroekerweteringgebied. “Om daar een project uit te kunnen voeren, moeten we met een flink aantal boeren individuele afspraken maken en als hoogheemraadschap behoorlijk in de bus blazen. Maar daarvoor ontbreekt in veel gevallen eenvoudigweg het geld.”

Procesmanager Anneke Swart herkent de problemen zoals Westera en Van Schaik schetsen. “Je ziet over het algemeen dat het veel tijd kost voordat partijen beseffen dat ze met elkaar moeten samenwerken. Als die intentie er eenmaal is, kan het vaak nog geruime tijd duren voordat er een samenwerkingsovereenkomst wordt ondertekend. Zit je met partijen aan tafel die vaker met zo'n bijltje hebben gehakt, dan kan dat in sommige gevallen sneller tot resultaat leiden. Belangrijk is dat er voor iedere partij voldoende winst moet zijn te behalen. Ik zeg wel eens: de worst moet groot genoeg zijn. En er moet een gevoel van urgentie zijn bij alle betrokkenen. Als die ontbreekt, dan komt zo'n proces tot samenwerken maar heel moeizaam van de grond.”





