

# **Watersysteemherstel #hoedan?**

*Lessons learned van de pilot 't Medler*

Doetinchem, augustus 2023

Leerervaringen van Louisa Remesal, Leonieke Heldens, Wilco Klutman, Jouke de Jong, Pascal Thijssen, Louis Lansink en Astrid Stokman.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
1. <i>Eerst het water, de rest komt later</i> .....	4
1. Team Water .....	4
2. Doe eerst een watersysteemanalyse (geen LESA) .....	4
3. Haal inspiratie uit het verleden .....	4
4. Vertaal de watersysteemanalyse naar een concreet hydrologisch perspectief .....	4
5. Maak onderscheid tussen analyse en ontwerp .....	4
6. GIS-medewerker in het projectteam/ professioneel databeheer .....	5
7. Betrek beheer en onderhoud tijdig .....	5
8. Een monitoringsprogramma opzetten en uitvoeren is een (ander) vak .....	5
9. Doe veel grondboringen .....	5
10. Werk met een systeemecoloog .....	6
11. Maak een integraal ontwerp .....	6
2. <i>Van buiten naar binnen</i> .....	7
1. Team Omgeving .....	7
2. Maak een pacht puzzel .....	7
3. Communiceer vroeg en met regelmaat .....	7
4. Gebruik een veelheid aan communicatiemiddelen .....	7
5. Heb oog voor de (technische) details die van belang zijn bij grondgebruik .....	7
6. Vermijd zendingsdrang .....	7
7. Onderschat het conservatisme van natuur- en erfgoedmensen niet .....	8
3. <i>Projectmanagement</i> .....	9
1. Maak onderscheid tussen primair doel en de rest .....	9
2. Fasering biedt houvast .....	9
3. Stel een projectbeheerser/ planner aan .....	9
4. Maak tijdig een grondstromenplan .....	9
5. Scheid de rollen directievoerder en projectleider uitvoering .....	10
6. Zoek beleidsruimte voor toepassing van grond .....	10
7. Laat de regie op de uitvoering bij de directievoerder .....	10
8. Organiseer frequent samenwerken .....	10
9. Werk samen aan één verhaal en laat het hele team delen in publiciteit .....	10
10. Maak onderscheid in informerend, meningsvormend en besluitvormend overleg .....	11
11. Zorg voor een mix van interne en externe projectmedewerkers .....	11
12. Streef niet naar 'in één keer goed' .....	11
13. Organiseer tijd en rust voor het gezamenlijk bespreken van mijlpaalproducten .....	11
14. Maak een ontwerplogboek .....	11
15. Voorkom (te veel) ad hoc vragen .....	12
16. Plan tijd in voor nazorg .....	12
17. Schoenmaker, houd je bij je leest .....	12
4. <i>Uitsmijters</i> .....	13

## Voorwoord

Watersysteemherstel op landgoed 't Medler was een pilot. Een project zonder voorbeelden, zonder handleiding. Er lag een globale visie op hoe het watersysteem eruit zou moeten komen te zien, maar de hydrologische vragen waren niet standaard en het paste niet in de werkwijze. De hydrologische deskundigen hadden met dit type herinrichting op deze schaal geen ervaring en waren nog sterk gericht op (uitsluitend) voorkomen van wateroverlast en niet of veel minder op water vasthouden. Het 'nieuwe' watersysteem is op onderdelen in strijd met staand beleid. De projectmanager noch het team wist via welke deelproducten, stappen en werkzaamheden tot een uitvoeringsgereed ontwerp kon worden gekomen. Voor zowel het waterschap als het landgoed was het een groot experiment.

We zijn 'gewoon' begonnen. Want wij als team én de landgoederen én sleutelspelers bij de provincie waren ervan overtuigd dat we ons in de goede richting begaven. En dan moesten we onderweg de problemen maar oplossen, desnoods via *'trial and error'*. Beren genoeg op de weg, maar als we geen tempo maakten, zouden die beren sneller aanjongen dan dat wij ze zouden kunnen schieten.

En dus was er veel 'error'.

We hebben steeds geprobeerd ons niet te laten frustreren door de fouten en mislukte pogingen. De focus lag op het leereffect. En dat leereffect is groot.

Met dit rapportje Lessons Learned willen we anderen laten delen in onze leerervaringen. Andere projectteams, andere waterschappen, landgoederen en terreinbeherende organisaties: doe er je voordeel mee! En mocht je een toelichting willen, of willen sparren over de aanpak die je zelf voorstaat, neem contact op. Er zit ongetwijfeld nog veel meer in onze hoofden dan nu op papier staat.

Astrid Stokman  
projectmanager

# 1. Eerst het water, de rest komt later

## 1. Team Water

Ons team heeft er enkele jaren over gedaan om tot een goede organisatie te komen voor de inhoudelijke expertise in het team. Inhoudelijk op hoofdlijnen is de geotechnische, 'water en bodem sturend'-methode leidend; de analyse en doorrekening van watersysteemwijzigingen ligt bij hydrologen; waterkwaliteit en dus aquatische ecologie speelt ook een rol en uiteindelijk vereist de uitvoering civieltechnische deskundigheid. Zonder eensluidendheid op het thema water kan een ingenieursbureau c.q. een landschapsarchitect geen ontwerp maken.

→ Maak een Team Water, met een teamleider Water die lid is van het kernteam. Vergelijkbaar met de IPM-rol van Technisch Manager. Binnen het team Water valt ook het databeheer van de hydrologische modellen en kaarten.

## 2. Doe eerst een watersysteemanalyse (geen LESA)

LESA vroeg in het proces is onvoldoende water-en-bodemsturend: het maakt niet duidelijk onderscheid tussen de bodem-/systeemanalyse en het daaruit voortvloeiende ecologische potentieel. Het is bovendien vaak onnodig als gronden niet omgevormd worden naar natuur, maar hun agrarische bestemming houden.

→ Water en bodem moeten sturend zijn voor het ontwerpproces. Begin daarom met een watersysteemanalyse; ga daarbij dieper in op bodem, landschap en watersysteem dan in een LESA en onthoud je van uitspraken over ecologische of andere potenties. In deze fase (de 'preverkenning') blijf je nog weg van (overige) waarden, wensen en belangen. De focus is een goede werking van het bodem- en watersysteem.

## 3. Haal inspiratie uit het verleden

Vooraf op landgoederen biedt niet alleen het natuurlijke watersysteem, maar ook cultuurhistorische waterstructuren inspiratie voor eigentijdse, robuuste oplossingen. Landgoederen waren vaak heel slim in het vinden van manieren om het water dáár te krijgen waar ze het wilden hebben.

→ Neem in de WSA ook een verkenning op van cultuurhistorische waterstructuren en neem die mee in het schetsontwerp water (Hydrologisch Perspectief).

## 4. Vertaal de watersysteemanalyse naar een concreet hydrologisch perspectief

Voor projectteam en ingenieursbureau is alleen een schetsontwerp met beekdalen en stroomdraden (methode bij 't Medler) te weinig concreet als startpunt voor een integraal ontwerpproces.

→ Voorkom dat de bodem- en watersysteemanalyse een specialistisch product wordt. Doorleef het als team. Dit kan door het te vertalen in een hydrologisch perspectief met een weliswaar op hoofdlijnen maar wel concreet nieuw watersysteem dat hydrologisch doorgerekend kan worden (en ook wordt). Stel dit HP vast in het kernteam én met de (landgoed)eigenaar.

## 5. Maak onderscheid tussen analyse en ontwerp

Bij de planvorming Medler liepen (bodem- en water-)analyse en ontwerp door elkaar heen. De analyse was niet in tekst uitgeschreven en leidde meteen al tot wensbeelden. Daardoor werden keuzes niet expliciet gemaakt en niet gedeeld door de verschillende rollen in het team.

→ Maak duidelijk onderscheid tussen analyse en ontwerp. In de watersysteemanalyse (WSA) beschrijf je hoe het systeem in elkaar steekt; in het HP maak je de eerste keuzes hoe deze analyse leidt tot een robuust nieuw systeem.

## **6. GIS-medewerker in het projectteam/ professioneel databeheer**

Het is vreselijk moeilijk (en tegelijkertijd cruciaal!) om GIS-data juist en consistent te houden. En om de juiste GIS-kaarten voor elk doel te produceren. Doordat zowel aan de kant van het waterschap als bij het ingenieursbureau wordt gewerkt aan kaartmateriaal, ontstaan er consistentieproblemen. Dit leidt tot extra werk, fouten en frustratie.

→ Wijs een GIS-medewerker toe aan het project; maak hem/haar echt lid van het team. Zorg bij voorkeur voor een professionele databeheerder. Zorg voor één aanspreekpunt voor de GIS-medewerker. Alleen die persoon autoriseert opdrachten, zet de onderlinge prioriteiten en geeft (bewerkte) data vrij voor bewerking bij het ingenieursbureau, voor bespreking aan de keukentafel enz. Maak harde procedureafspraken over via wie, hoe en door wie in de bronbestanden wijzigingen worden doorgevoerd (data waterschap moeten leidend zijn) en hoe dit wordt gelogd.

## **7. Betrek beheer en onderhoud tijdig**

Er is nog weinig kennis van en bijna geen ervaring met het beheren en onderhouden van 'natuurlijke' watergangen (ondiep, breed, slingerend door landschap en bossen). Het bleek heel moeilijk om B&O goed te betrekken. In een vroeg stadium zagen onderhoudsmedewerkers vooral beren op de weg. Een vergelijking, die ongetwijfeld mank gaat: de uitvinder van de auto had geen oplossing voor het probleem dat er geen paarden voor gespannen konden worden. Zo is bij een natuurlijk, robuust watersysteem de vraag nog of er apart onderhoud nodig is. Een 'standaard'-b&o-plan biedt weinig houvast. Uiteindelijk bleef het afmaken van concrete beheer- en onderhoudsplannen liggen tot tijdens de uitvoering.

→ Beleg de verantwoordelijkheid voor beheer- en onderhoud bij de Projectleider Planuitwerking & Realisatie of bij een deskundig persoon binnen Team Water én maak de onderhoudsmedewerkers medeverantwoordelijk voor een goed beheer- en onderhoudsplan. Betrek B&O bij de planvorming vanaf het concept-VO en neem ze ook mee het veld in. Ga samen kijken bij al gerealiseerde projecten en blijf een aantal jaren samen de ontwikkeling van de nieuwe watergangen schouwen.

## **8. Een monitoringsprogramma opzetten en uitvoeren is een (ander) vak**

Het monitoren, meten en bekijken van de effecten van de maatregelen is belangrijk om te kunnen bijsturen. In het project zelf en voor volgende projecten. Maar kennis van meten en van het interpreteren van de meetresultaten is in een projectteam vaak afwezig en de druk om plannen gerealiseerd te krijgen is groter dan de wens om te willen weten hoe het uitpakt.

→ Maak vooraf goede afspraken met lijnorganisatie van het waterschap: maak daar iemand verantwoordelijk voor het maken van een meetplan (wat wil je weten en hoe ga je gegevens verzamelen), het uitvoeren ervan en het terugkoppelen van de resultaten aan de projectleider van het projectteam. Die beslist welke punten aanleiding zijn om nog verbeteringen aan te brengen in het al gerealiseerde project, welke punten aanleiding zijn om volgende projecten anders aan te pakken en welke punten vragen om bijv. beleidsaanpassingen.

## **9. Doe veel grondboringen**

In de uitvoering op 't Medler is er gemiddeld 8cm meer grond afgegraven van natuurterreinen dan het gemiddelde dat aangegeven was in het advies van BWare. De uiteindelijke afgraving was een inschatting in het veld, landschapsvolgend. Gevolg is echter dat we een forse hoeveelheid extra grond overhielden, met hoge afvoerkosten, omdat er geen rekening mee was gehouden.

→ Doe vooraf boringen in het veld om exacter de hoeveelheid af te graven grond te bepalen. Zo is de kans groter om een gesloten grondbalans te ontwerpen en/of een betere aanbieding te krijgen van de aannemer. NB: ons advies is NIET om de aannemer gewoon te laten afgraven op basis van een gemiddelde. Landschapsvolgend afgraven vinden we een groot pluspunt.

## **10. Werk met een systeemecoloog**

Er zijn ecologen in alle soorten en maten. In onze ervaring zijn veel ecologen primair gericht op het minimaliseren van verstoring als gevolg van projecten en werkzaamheden. Die expertise is niet nodig *binnen* het projectteam; die kennis kunnen we prima aan het ingenieursbureau overlaten. Wat we misten is ecosysteemkennis buiten de hokjes van de huidige (papieren) situatie en doelstellingen: welke kansen biedt een herinrichting van het watersysteem voor biodiversiteitsverhoging?

→ Zoek een systeemecoloog; iemand die kijkt naar de ecologische mogelijkheden van systeemherstel.

## **11. Maak een integraal ontwerp**

Bij aanvang van het ontwerpproces is vaak nog niet duidelijk welke doelen allemaal bereikt kunnen worden. Ook ontbreekt vaak nog financiering voor bepaalde doelen, zoals op het gebied van ruimtelijke kwaliteit. Wij hebben ervaren dat het grote meerwaarde heeft om in de eerste fases, tot en met Voorlopig Ontwerp, een integraal ontwerp te maken, waarbij actief gezocht wordt naar verhoging van bijvoorbeeld landschappelijke waarden en kansen voor landbouwtransitie.

→ Maak na de watersysteemanalyse een integraal ontwerp op hoofdlijnen (Voorlopig Ontwerp), waarin ook doelen en kansen worden meegenomen waar nog geen financiering voor is. Als deze koppelkansen extra geld kosten, moet er bij vaststelling van het VO gezocht worden naar extra financiering. Als dat niet lukt, werk dan de koppelkans niet verder uit in het Definitief Ontwerp.

## 2. Van buiten naar binnen

### 1. Team Omgeving

Zo min mogelijk omgevingsmanagers in het gebied geeft rust en overzicht, maar wordt al snel een knelpunt in de planning en een kwetsbaarheid.

→ Ondersteun de omgevingsmanager maximaal, in de vorm van een assistent omgevingsmanagement, goed kaartmateriaal, een laptop/iPad enz. zodat hij/zij zijn/haar uren maximaal kan besteden aan het voeren van gesprekken in het gebied én zodat alle kennis en afspraken continu vast worden gelegd in dossiers. Als je met meerdere omgevingsmanagers werkt, zorgt een goede, gezamenlijke backoffice voor kennisuitwisseling en continuïteit. Kortom, werk niet met 'een' omgevingsmanager, maar met een Team Omgeving.

### 2. Maak een pachtpuzzel

Overeenstemming met het landgoed als grondeigenaar is niet genoeg. De (hoeve)pachters hebben spijkerharde rechten en hebben andere belangen dan de eigenaar.

→ Maak aan het begin van fase II (de Verkenning tot en met VO) kennis met de (hoeve)pachters. Maak een analyse van toekomstwensen en -mogelijkheden. Maak een pachtpuzzel. Doel van de pachtpuzzel is om een goede match te krijgen tussen gronden (na watersysteemherstel) en pachters. Die pachtpuzzel neemt water en bodem sturend voor het agrarische gebruik en optimaliseert vervolgens de ligging van gronden per pachter, rekening houdend met balans tussen droge en natte gronden. Begin daarmee de verdiepende gesprekken en stel zo nodig een landbouwadviseur ter beschikking om de agrariër te helpen bij het maken van keuzes.

### 3. Communiceer vroeg en met regelmaat

De buitenwereld hoort vaak lange tijd niets. Dit leidt tot geruchten, onzekerheid en afkalving van draagvlak.

→ Ga zo vroeg mogelijk op de koffie om kennis te maken en verbinding te leggen.

→ Maak regelmatig een (digitale) nieuwsbrief voor alle bewoners, ondernemers en grondeigenaren in het gebied. Niet alleen achtergrondartikelen, maar (juist) ook actuele ontwikkelingen.

### 4. Gebruik een veelheid aan communicatiemiddelen

De grondgebruiker/pachter/boer kan zich vaak slecht voorstellen hoe het na realisatie wordt. Hoe het eruit gaan zien en hoe het gaat functioneren. Niet iedereen kan ontwerpkaarten goed lezen.

→ Neem met de grondeigenaar/-gebruiker niet alleen de ontwerpkaart door, maar ook foto's, sfeerbeelden, dwarsprofielen. Ga met hem/haar het veld in en bezoek eerder gerealiseerde projecten.

### 5. Heb oog voor de (technische) details die van belang zijn bij grondgebruik

Het belang van een grondeigenaar/-gebruiker zit vaak in technische details. De exacte ligging van een watergang of pad, de keuze tussen duiker of voorde, type en locatie van afrastering enz.

→ Houd de omgevingsmanager als eerste aanspreekpunt, maar neem op tijd een technische specialist mee naar de keukentafel.

### 6. Vermijd zendingsdrang

Vanuit de inhoud gedreven willen we bepaalde aanpassingen soms te graag. Dan gaan we voor de ander (grondeigenaar/-gebruiker) denken en invullen. Dat is een valkuil, want het is uiteindelijk niet 'de overheid' die zo graag iets wil, maar de lokale samenleving die baat

heeft bij een robuuster watersysteem. Niets doen aan het watersysteem zal in de komende decennia ook in de landbouw leiden tot grote schade.

→ Blijf weg van verkooppraatjes. Het is een gezamenlijke zoektocht, waarbij de nieuwe inrichting moet passen bij het grondgebruik van de grondeigenaar/pachter. De uitdaging is dat lusten en lasten van verandering niet gelijkelijk verdeeld zijn, noch in ruimte, noch in tijd. Zoek op dat punt naar oplossingen. En laat het los, als het (nog) niet past.

#### **7. Onderschat het conservatisme van natuur- en erfgoedmensen niet**

Landgoederen, natuurverenigingen en terreinbeherende organisaties roepen hard om watersysteemaanpassingen. Bij het presenteren van de maatregelen die daarvoor nodig zijn, schrikken ze echter vaak terug voor de impact op bestaande kwaliteiten. Sommigen zien vooral de nadelen op korte termijn van ingrijpen (verstoring, verlies van bepaalde soorten, boomsterfte) en niet het risico van niet-ingrijpen. Bij gebrek aan consensus is men geneigd te kiezen voor behoud van huidige waarden.

→ Maak op voorhand duidelijk (zo mogelijk met cijfers en beelden inzichtelijk) dat de keuze die voorligt niet tussen 'de huidige situatie' en het plan is, maar tussen een door klimaatverandering verslechterde situatie en het plan. Een robuust watersysteem vraagt om radicale keuzes: *you can't bake an omelet without breaking some eggs*. Oók voor natuurbescherming moet gelden 'water en bodem sturend'.

## 3. Projectmanagement

### 1. Maak onderscheid tussen primair doel en de rest

Het gebiedsproces Landgoederenzone Baakse Beek kwam voort uit het gebiedsproces Baakse Beek Veengoot en de niet-aflatende vraag uit het gebied om oplossingen tegen verdroging. Tegelijk lag er in dit gebied een KRW-opgave en een GNN-opgave. Overheden en landgoederen zagen kansen en risico's met betrekking tot erfgoed en recreatie. De landbouwsector ervoer droogte destijds (2018) nog niet als probleem, zag vooral risico's in vernatting en gaf aan de projectdoelen 'verbetering van agrarische condities' mee. Bij een dergelijke veelheid van doelen en kansen, zonder hiërarchie, bleek het ontwerpproces onbeheerst. Wat was nu de primaire doelstelling, wat de neven-doelen, koppelkansen en randvoorwaarden?

→ Maak het doel van een klimaatrobuust watersysteem leidend en maak eerst een hydrologisch perspectief, voordat het integrale ontwerpproces van start gaat. Maak daarnaast een onderscheid in doelen (met financiering) en koppelkansen.

### 2. Fasering biedt houvast

Het project begon niet met een duidelijke scope. Wat namen we nu wel mee en wat niet? Dit leidde tot verwarring, frustratie, te vroege inschakeling van ingenieursbureaus en verkeerde bemensing.

→ Hanteer zes fases, met mijlpaalproducten en enigszins formele faseovergangen, waarbij de eerste twee fases bijzonder zijn voor watersysteemherstel. Bepaal bij de start van elke fase de scope (reikwijdte en detailniveau) voor de volgende fase. Gaandeweg kan het projectgebied bijvoorbeeld kleiner (soms groter) worden.

I Preverkenning met een watersysteemanalyses en een concreet hydrologisch perspectief om de wateropgave duidelijk te krijgen. Sluit samenwerkingsovereenkomsten met grondeigenaren. Geef daarin aan wat de doelen, randvoorwaarden en koppelkansen zijn.

II Verkenning, die moet leiden tot een vastgestelde scope (welke maatregelen op hoofdlijnen in welk gebied) in de vorm van een integraal Voorlopig Ontwerp. Een integraal ruimtelijk ontwerp is in de breedte toekomstbestendig en omvat dus thema's als landschap, biodiversiteit, beleving en landbouw, ook als daar geen harde doelen liggen. Draag daarna over aan een Projectleider van de Unit Projecten. Maak dan de eerste kostenraming en stel vast voor welke maatregelen financiering is. Koppelkansen zonder financiering worden niet verder uitgewerkt.

III - VI Planuitwerking, Voorbereiding Realisatie, Realisatie en Nazorg. Deze fases zijn voor ervaren projectleiders en voor ingenieursbureaus bekend terrein.

### 3. Stel een projectbeheerser/ planner aan

Bij zeven deelprojecten die allemaal tegelijk lopen maar wel in verschillende fases, verliest iedereen het overzicht en worden de prioriteiten niet optimaal gesteld.

→ Stel een planner/ projectbeheerser aan.

### 4. Maak tijdig een grondstromenplan

Vrijkomende grond bij aanleggen slenken en nieuwe natuur mag slechts beperkt toegepast worden voor demping en vrijwel niet voor verondieping van watergangen. Dit leidt tot kostenverhoging en veel transportbewegingen.

→ Zoek al voor uitvoering naar afzetmogelijkheden van voedselrijke grond en/of neem dit expliciet mee in het bestek.

## **5. Scheid de rollen directievoerder en projectleider uitvoering**

Wij dachten slim te zijn door de rollen van directievoerder en projectleider te combineren in één persoon. Er was behoefte aan een projectleider uitvoering, omdat de overkoepelend projectmanager geen verstand had van uitvoering en haar handen vol had aan de opstartende en lopende verkenningen. Een extra laag tussen deze projectmanager en directievoerder leek ons ondoelmatig. Echter, in de praktijk bleek het minder goed te werken. De directievoerder had tóch een projectleider (opdrachtgever) nodig om sommige beslissingen te nemen en om zaken binnen de waterschapsorganisatie te regelen.

→ Rollen projectleider uitvoering en directievoerder scheiden en door verschillende mensen invullen. De projectleider uitvoering moet iemand zijn die zijn/haar weg in de waterschapsorganisatie goed kent, ervaring heeft met uitvoering (weg- en waterbouw) en bij voorkeur meegenomen is in de totstandkoming van het bestek (via UO, DO, VO) zodat hij/zij begrijpt waar keuzes op gebaseerd zijn.

## **6. Zoek beleidsruimte voor toepassing van grond**

Vrijkomende grond bij aanleggen slenken en nieuwe natuur mag slechts beperkt toegepast worden voor demping en vrijwel niet voor verondieping van watergangen. Dit leidt tot kostenverhoging en veel transportbewegingen.

→ Zoek naar beleidsruimte om vrijkomende voedselrijke grond toch te gebruiken bij het watersysteemherstel. Wellicht door sterk verondiepte watergangen als landbodem te bestempelen, door ecologische eisen te verlagen, enz.

## **7. Laat de regie op de uitvoering bij de directievoerder**

We waren ongeduldig en perfectionistisch. Tussen al het moois dat gerealiseerd werd, zagen we ook de dingen die nog niet helemaal waren zoals we het hebben wilden. Maar voorafgaand aan oplevering door aannemer al een 'rondje' doen om de verbeterpunten op te nemen, levert irritatie en onvrede op.

→ Laat de regie bij de Directievoerder. Wacht met verbeterpunten benoemen tot hij/zij klaar is met afhandeling van zijn/haar eigen lijst met de aannemer.

## **8. Organiseer frequent samenwerken**

Bij weinig fysiek/spontaan contact, dus buiten overlegmomenten om, ontstaan vanwege de hoge werkdruk en vaak (te) snelle communicatie irritaties. Een mug wordt een olifant. Ook ontstaan er informatiehiaten: je weet niet dat je iets niet weet.

→ Organiseer naast het gestructureerde overleg ook niet-gestructureerde, informele ontmoetingen.

1. Zorg voor minimaal één samenwerkdag per week op kantoor. Alle teamleden moeten daar regelmatig aanwezig zijn en de sleutelspelers in beginsel elke week. Ga samen lunchen.

2. Organiseer gezellige momenten zoals een borrel of gezamenlijk veldbezoek.

3. Neem actie (projectmanager) als een teamlid te weinig komt. Niet alleen omdat daardoor problemen kunnen ontstaan, maar ook omdat het niet-vaak-komen een signaal kan zijn dat er al iets niet goed is.

## **9. Werk samen aan één verhaal en laat het hele team delen in publiciteit**

Succes heeft vele vaders. Er kan enige afgunst ontstaan als sommige collega's wel erg vaak en prominent in de media staan, waarbij de bijdragen van de 'back office' mensen niet vermeld worden.

→ Communicatiemomenten in- en extern blijven delen. Het is goed om succes te delen en het verhaal vanuit verschillende invalshoeken te vertellen.

## **10. Maak onderscheid in informierend, meningsvormend en besluitvormend overleg**

Er is een groot projectteam nodig. En wekelijks veel besluiten. Het is vaak onduidelijk wie waarover gaat en wie waarbij betrokken moet worden, maar het is onmogelijk en onwenselijk om alles met z'n allen te doen. Het is een probleem hoe je de teamleden, die niet nodig zijn bij de besluitvorming, wél goed geïnformeerd en betrokken houdt.

→ Maak onderscheid tussen een kernteam/IPM-team met menings- en besluitvorming over proces, bemensing, aansturing deelteams, planning, prioriteiten, voortgang, risico's, knelpunten enz.) en een ontwerpteam dat over de inhoudelijke planvorming gaat.  
2. Houd wekelijks een informierend (staand) communicatiemoment om de gebeurtenissen en ontwikkelingen met elkaar te delen.

## **11. Zorg voor een mix van interne en externe projectmedewerkers**

Een mix van interne (waterschaps-) en extern ingehuurde medewerkers werkt goed. De interne medewerkers brengen organisatiespecifieke kennis (inhoud, maar ook 'hoe werkt het hier') in en zorgen voor draagvlak binnen het waterschap. De externe medewerkers brengen nieuwe kennis in en doorbreken onwenselijke patronen. Per rol en fase kan een interne of juist externe medewerker de voorkeur hebben. Voor continuïteit ben je niet alleen afhankelijk van interne mensen; de loyaliteit van externen is vaak net zo groot of groter.

→ Zorg voor een mix van interne en externe medewerkers in het projectteam. Zet bij voorkeur interne medewerkers op rollen waar de band en lijntjes met de interne organisatie belangrijk zijn. Zet externe medewerkers op rollen waar afwijken van gewoontes belangrijk is. Zet iemand met zeer hoge stabiliteit en loyaliteit op de rol van omgevingsmanager in het gebied (dat kan een interne of een externe zijn).

## **12. Streef niet naar 'in één keer goed'.**

Het lukte ons maar niet, zelfs niet na eindeloos overleg, om in één keer een goede kaart te maken. Na veel frustratie hebben we dat gegeven omarmd.

→ Beschouw tekstvoorstellen net zo goed als conceptontwerpen als communicatiemiddelen. Aan de hand ervan ga je met elkaar het gesprek aan en komen er nieuwe wensen, inzichten, ideeën en oplossingen naar boven. Dat is geen tekortkoming (had je dat niet eerder kunnen zeggen?), maar juist de bedoeling! Erken daarbij ook dat sommige mensen in woorden, en andere mensen in beelden denken.

## **13. Organiseer tijd en rust voor het gezamenlijk bespreken van mijlpaalproducten**

Tijdens de uitvoering vond opnieuw of op sommige punten voor het eerst discussie plaats over de manier waarop iets werd uitgevoerd. De beelden bleken dan uiteen te lopen. Men had andere verwachtingen of er was überhaupt niet over nagedacht en mensen worden pas wakker als het gemaakt wordt. De bestekstekeningen bleken niet goed gecontroleerd te zijn. Bij 't Medler zijn er 28 versies geweest van de hydrologische shapefiles.

→ Organiseer tijd voor het bespreken van het ontwerp (VO, DO en UO). Doe dat gezamenlijk en aan de hand van zeer grote papieren kaarten (A0). Door het actief bespreken gaat het leven én komen interpretatieverschillen op tafel. Besteed aandacht aan doel (waarom staat het zó in het ontwerp? waar dient het voor?) en aan materialisatie (hoe gaat het straks gemaakt worden? hoe ziet het er dan uit? hoe gaat het functioneren?). Erken ook dat mensen niet in staat zijn om hetzelfde ontwerp in tig versies iedere keer consciëntieus te controleren. Je moet het aantal controles/reviews beperken tot 3x: bij VO, DO en UO. En dan dus (zie 1) goed!

## **14. Maak een ontwerplogboek**

Bij het ontwerp van een integraal ruimtelijk plan zijn veel verschillende disciplines en dus veel mensen nodig. Het is onmogelijk (en ondoelmatig) om iedereen overal in mee te nemen. Maar als mensen het 'waarom' van een keuze niet weten, leidt dat makkelijk tot onbedoelde interpretaties. Bovendien duurt het van initiatief tot en met uitvoering minimaal vier jaar, vaak langer. Enige personele wijzigingen gedurende de looptijd van een

ontwerpproces zijn onvermijdelijk en zelfs wenselijk. De nieuwe projectteamleden hebben sowieso niet de overwegingen meegekregen om bepaalde ontwerpkeuzes te maken. Dit alles leidt ertoe dat later in het ontwerpproces regelmatig detailleringkeuzes worden gemaakt, die haaks staan op de oorspronkelijke bedoeling.

→ Leg in een ontwerplogboek vast welke ontwerpkeuzes gemaakt worden en welke wijzigingen aangebracht worden in het VO/DO/UO, bijvoorbeeld n.a.v. een integrale controle/review. Een ontwerplogboek kan de vorm hebben van een Word-document, Excel-bestand of database (Relatics) maar zorg altijd voor een verwijzing naar (een foto van) de ontwerpkaart met daarop de gemaakte aantekeningen. Een aanrader (zelf niet toegepast) is ook werken met PIM (projectinformatiemanagement) waarbij de opmerkingen op een specifieke kaartlaag worden bijgehouden.

### **15. Voorkom (te veel) ad hoc vragen**

Een deel van de teamleden werkt ca. 3 dagen/week aan dit project; anderen hebben slechts 1 dag/week. De eerste groep lijkt zich niet te realiseren dat de tweede groep niet altijd snel kan reageren.

→ Voorkom (een grote hoeveelheid) ad hoc vragen die binnen een week moeten worden beantwoord door:

1. Een zeer uitgebreide en actuele planning (daar heb je een projectbeheerser voor nodig). Als (bijna) alle activiteiten gepland staan, kan de projectbemensing daarop worden aangepast en kan iedereen zijn taak op tijd doen.
2. Een inhoudelijke projectondersteuner/ generalistische projectmedewerker, met competenties en tijd om veel ad hoc vragen uit te zoeken en/of voorwerk te doen voor een geplande bespreking later.
3. Blijf bewust van het feit dat teamleden ook (veel) andere verantwoordelijkheden hebben.

### **16. Plan tijd in voor nazorg**

Tijdens en na de realisatiefase wordt er nog steeds een groot beroep gedaan op de teamleden. Nazorg kost heel veel tijd en energie. Ondertussen waren de teamleden eigenlijk al exclusief ingepland voor de volgende projecten.

→ Plan tijd van omgevingsmanager, hydroloog, projectleider, adviseur water en landschapsarchitect in voor de nazorg tijdens en na de realisatie.

### **17. Schoenmaker, houd je bij je leest**

Voor een integraal project heb je in je (kern)team geen superspecialisten nodig, maar juist deskundigen met een generalistische instelling. Valkuil is dan wel dat mensen zich met elkaars vakgebied/taak gaan bemoeien. Dit leidt tot verwarring en irritatie. Problematisch is ook dat e-mails met een advies- of besluitvormingsvraag aan meerdere personen worden gestuurd, met ellentlange e-mailwisselingen tot gevolg, vaak zónder duidelijkheid.

→ Definieer een duidelijke rol met takenpakket voor elke projectmedewerker. Maak samen met de sleutelspelers in je team een RASCI-tabel per mijlpaalproduct (*Responsible, Accountable, Supportive, Consulted, Informed*) en houd je daaraan. Stuur een e-mail met de vraag om een beslissing altijd slechts aan één persoon.

## 4. Uitsmijters

Zomaar een paar hartenkreten aan initiatiefnemers van watersysteemherstel.

- Kies mensen met gedrevenheid en lef en werk samen aan één verhaal.
- Begint eer ge bezint.
- Kalmte zal u redden.
- Hou vol. Het is geen sprint, maar een marathon, met omwegen en tegenslagen.
- Bodem en water sturend.