

Advies NURG-projecten

opdrachtgever: DLG-Utrecht

14 oktober 2002

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Planvormingsproces	5
3	Projectorganisatie	9
3.1	Inleiding	9
3.2	Omgevingsanalyse	9
3.3	Huidige projectgroep	10
3.4	Kansen en risico's rolopties projectgroep	10
3.5	Advies projectorganisatie	12
3.6	Organisatie en werkwijze inbreng individuele belanghebbenden	14
3.7	Afspraken	15
4	Risico-analyse	16
4.1	Door DLG geïdentificeerde risico's	16
4.2	Planvormingsrisico's	16
4.3	Kansen	18

Bijlagen:

1. Voorbeeld projectplan
2. Voorbeeld inhoud plan van aanpak inventarisatie
3. Reactie op deelplan van aanpak ecologie
4. Reactie op deelplan van aanpak hydrologie
5. Reactie op deelplan van aanpak landschap
6. Voorbeeld projectgroepstatuut
7. Vergadertips voor teamvorming en binding van partijen
8. Voorbeeld adviesgroepstatuut
9. Verslag workshop 29 mei 2002
10. Flapteksten workshop 29 mei 2002

Contactpersonen DLG-Utrecht:

Coenraedt van Dijk
Marc Plomp

Contactpersonen RIZA:

Adrienne Boekhold
Maarten van der Vlist

1 Inleiding

DLG-Utrecht heeft het RIZA per brief van 14 februari 2002 verzocht te adviseren ten behoeve van de NURG-projecten (Elsterbuitenwaarden, Amerongse Bovenpolder, Domswaard en Lunenburgerwaard) over de nog uit te voeren specialistische onderzoeken, communicatie in brede zin en risicomanagement. Op 1 maart 2002 werd onder PWE nummer 9649-1026 de offerte bevestigd. Het advies is opgesteld door de afdeling IHR van het RIZA aan de hand van door DLG aangeleverde schriftelijke informatie, zoals onderzoeksplannen van DLG-specialisten van januari en februari 2002 en flappen van partijen, risico's en de gehouden Project Start Up (PSU) en mondelinge informatie overgedragen tijdens meerdere gesprekken. Tijdens het adviestraject is de nadruk meer komen te liggen op het planvormingsproces en de betrokkenheid van de andere overheden tijdens dat proces. Het advies over de onderzoeken is mede tot stand gekomen na consultatie van RIZA-specialisten op het gebied van landschap, ecologie en hydrologie. Ten behoeve van het communicatieadvies en het risicomanagement heeft het RIZA een workshop georganiseerd met DLG-betrokkenen en planvormingsspecialisten van het RIZA, die is gehouden op 29 mei 2002. Na een laatste commentaar van DLG van 7 oktober 2002 is het advies op 14 oktober 2002 afgerond.

2 Planvormingsproces

2.1 Algemeen

Om van een projectopdracht te komen naar een gerealiseerde en goed functionerende inrichting kunnen globaal de volgende fasen worden onderscheiden:

1. Voorbereiding: doel en randvoorwaarden vaststellen, spelregels bepalen (wie beslist waarover wanneer) = opstellen (overall) projectplan
2. Opstellen plan van aanpak (wie doet hoe en wat wanneer), kan per fase gebeuren
3. Inventarisatie plangebied: kijken wat er nu is en wat de potenties zijn; ook aandacht geven aan de omgeving van het plangebied, deze fase omvat tevens het maken van een omgevingsanalyse en een communicatiestrategie
4. **Integrale (plangebieds)visie: de kansen verkennen, integreren, oplossingsrichtingen (alternatieven) vergelijken, globale effecten beschrijven en keuzes maken (krijg je wel wat je wilt?) = opstellen schetsontwerp** (vet afgedrukt omdat dit de belangrijkste fase is)
- 4a Na het opstellen van de integrale visie kan het nodig zijn aanvullend onderzoek te verrichten, bijvoorbeeld bodemonderzoek of hydrologisch effectonderzoek.
5. Inrichtingsplan opstellen met kostenraming: Visie uitwerken tot een getoetst inrichtingsplan
6. Goedkeuring inrichtingsplan *met budget* door opdrachtgevers
7. Vergunningen aanvragen: juridische procedures
8. Bestek: ontwerp uitwerken voor de aannemer
9. Uitvoering: de eigenlijke aanleg
10. Beheer: de dagelijkse zorg

Op grond van het nog uit te voeren onderzoek kan er voortschrijdend inzicht ontstaan. Als er nieuwe inzichten zijn, kan het nodig zijn om op gemaakte keuzes terug te komen of plan(onderdelen) te wijzigen. Aan een fase kan gedurende het planvormingstraject (t/m fase 5) dus meerdere malen aandacht worden besteed, er zitten in het proces gewoonlijk meerdere iteratieslagen.

2.2 Advies planvormingsproces

In een projectplan worden de afspraken tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer over de opzet en de uitvoering van het project in hoofdlijnen vastgelegd. In een plan van aanpak kan de opdrachtnemer de afspraken voor één of meerdere fasen (of gedeelten) van het project verder uitwerken. Per specialisme kunnen voor die fasen (of gedeelten) deelplannen van aanpak worden opgesteld, waarin de projectleider de interne afspraken met de mensen die aan het project meewerken vastlegt. De overhandigde onderzoeksplannen kunnen bijdragen aan een plan van aanpak, dat DLG opstelt. Er wordt nu gewerkt aan één plan van aanpak voor het hele traject t/m 9 voor alle vier de uiterwaarden, maar eigenlijk bevindt de planvorming voor die uiterwaarden zich in verschillende stadia. Bovendien is de kennisomvang per uiterwaard verschillend; voor A (Amerongse Bovenpolder) en L (Lunenburgerwaard) is verhoudingsgewijs het meeste bekend (meest recente onderzoeken). Voor A en E (Elsterbuitenwaarden) is de planvorming al veel verder dan voor L en D (Domswaard). De planvorming voor E en A lijken zich te bevinden in fase 4. Het te verrichten onderzoek voor A en E is eigenlijk nader onderzoek om de globale effecten van de visie te beschrijven. Voor D en L moet ook nog veel

geïventariseerd worden, fase 1 en 2 dus. Om dat duidelijker te krijgen kan per specialisme in een overzicht worden aangegeven hoever gevorderd het specialistisch onderzoek is voor de vier uiterwaarden.

Eén strategisch projectplan

Ons advies is om voor de vier uiterwaarden te komen tot één gezamenlijk strategisch projectplan. Aan dit advies is in bijlage 1 ter informatie het projectplan van de inrichting van de Rijnwaardense Uiterwaarden toegevoegd. Belangrijk onderdeel van het projectplan vormt een beschrijving van het doel van het project. Uit de gekregen documenten lijkt de realisatie van een rivierkwalgeul het doel van de planvorming te zijn. Het doel van de planvorming kan ook zijn twee door de omgeving en overheden gedragen integrale inrichtingsplannen (met zo mogelijk daarin een rivierkwalgeul), voor 1: de Elster Buitenwaarden en de Amerongse Bovenpolder en 2: de Domswaard en de Lunenburgerwaard, die gericht zijn op natuurontwikkeling conform de ontwikkelingsvisie Noordoever Nederrijn en de Ontwikkelingsvisie Lekuiterswaarden en een maatgevende afvoer van 16.000 m³/s bij Lobith. In de inrichtingsplannen wordt nadrukkelijk rekening gehouden met:

- De kosten voor de uitvoering van het inrichtingsplan
- De huidige waarden in het plangebied
- De besluitvorming rondom het project
- Het toekomstige beheer van het plangebied

Meerdere plannen van aanpak

Onder dat strategische plan kunnen voor E/A en D/L aparte plannen van aanpak worden opgesteld. Verder adviseren wij om per planfase (inventarisatie, visievorming en inrichtingsplan, etc.) aparte plannen van aanpak op te stellen, opdat gebruik kan worden gemaakt van voortschrijdend inzicht. Een plan van aanpak is een min of meer intern projectplan, waarin de afspraken tussen de projectmanager en de mensen die het plan uitvoeren worden vastgelegd.

Gezamenlijke visie

Wel kan er een gezamenlijke visie worden opgesteld. De inventarisatie verheldert de (ecologische en andere) kansen, waardoor voor het hele plangebied één integrale visie kan worden gemaakt. In die integrale visie wordt rekening gehouden met alle fasen (zoals besluitvorming, kosten, beheer). In het plan van aanpak ook iets opnemen over de samenhang van de deelonderzoeken en de wijze waarop tot een integraal inrichtingsplan wordt gekomen. Wij adviseren nadrukkelijk de projectgroepleden te betrekken in het opstellen van de visie. Daarom lijkt het het beste om het nader onderzoek voor A en E gelijktijdig uit te voeren met de inventarisatie van D en L.

Twee inrichtingsplannen

Het opstellen van het inrichtingsplan kan voor beide gebiedsdelen weer gescheiden (met onderlinge afstemming) plaatsvinden. Dit om de verdere ontwikkeling van de beide gebiedsdelen niet afhankelijk van elkaar te maken. In het plan van aanpak zal ook een integrale rivierkundige toetsing moeten worden opgenomen.

2.3 Projectplan

Een goede relatie tussen de overheidspartijen hangt in hoge mate af van heldere afspraken en gemeenschappelijke uitgangspunten, die kunnen worden uitgeschreven in een (herzien) projectplan. De volgende elementen zijn daarin onder andere belangrijk:

- De *uitdaging* van het project (positief gesteld probleem) (bijvoorbeeld: Hoe kan de kwaliteit van de natuur in de uiterwaarden gaan voldoen aan de eisen uit het Natuurbeleidsplan?)
- De *aanleiding* voor het project (waardoor is het probleem acuut?)
- Het *doel* van het project (ondermeer kwaliteitseisen, wanneer zijn de opdrachtgevers tevreden?)
- De beoogde *projectresultaten* (concreet, zelfstandige naamwoorden, zoals een integraal inrichtingsplan, vergunningen)
- De *afbakening* van het projectresultaat (wat is het resultaat *niet*?)
- De *effecten* die het project kan hebben (bedoeld en onbedoeld)
- De *randvoorwaarden* waarbinnen het project zich afspeelt. (o.a. budget, deadline en vigerende regelgeving, maar ook inhoudelijke randvoorwaarden)

Dit kan ook per projectfase (planvorming, uitvoering) worden uitgeschreven.

Inhoudelijke Randvoorwaarden

Inhoudelijke randvoorwaarden waaraan de inrichting moet voldoen kunnen (bijvoorbeeld) zijn:

Algemeen

- Inrichting en uitvoering geschieden binnen de vigerende wet- en regelgeving

Volgens de Visie Noordoever Nederrijn en de Visie Lekuiterswaarden:

- Plangebied, wordt zoveel mogelijk natuur m.u.v. landgoed Amerongen, machinistenschool, steenfabrieksterreinen en ...
- In het plangebied komt grootschalige laag-dynamische procesnatuur
- Welke landschappelijke waarden moeten worden behouden?
- Welke natuurwaarden moeten worden behouden?
- Welke cultuurhistorische waarden moeten behouden worden?
- De veerweg en de veerstoep blijven behouden
- De aanwezige panden t.b.v. bewoning blijven behouden
- ???

Rivierkundige randvoorwaarden:

- Winterbed inclusief plangebied behoudt hoofdfunctie afvoer van water, ijs en sediment
 - De maatgevende waterstanden worden niet hoger
 - De rivierkundige taakstelling is 16.000 m³/s bij Lobith
 - Stroombelemmerende ingrepen moeten worden gecompenseerd met stroomverruimende ingrepen
 - De inrichting mag de scheepvaart in het zomerbed niet aantasten
- Andere randvoorwaarden kunnen liggen op het gebied van uitvoeringskosten en beheer.
-

2.4 Plan van aanpak

In bijlage 2 is een voorbeeld-inhoudsopgave van een plan van aanpak voor een inventarisatie opgenomen. In bijlagen 3-5 is het commentaar van de RIZA-specialisten op de door DLG opgestelde onderzoeksplannen op het gebied van landschap, ecologie en hydrologie opgenomen.

Tips voor de inventarisatie

Bedenk aan het begin van het project hoe de presentatie ervan moet geschieden. Gebruik in elk deelonderzoek dezelfde ondergrondkaarten en stem kaartschalen op elkaar af; gebruik begrippen en namen consequent (namen van deelgebieden, straat namen, etcetera) maar ook namen van vormen natuur. We zien zie namelijk dat in sommige deelonderzoeken staat dat het om een riviergeul gaat (landschap) en bij andere dat het om een rivierkwelgeul gaat. In de visie Noordoever Nederrijn wordt gesproken over een rivierkwelstrang.

Tijdens de inventarisatiefase zou je te weten moeten komen welke gebruiksfuncties er nu in het plangebied zijn, bijvoorbeeld:

- Bewoners
- Verkeer (Veerdienst)
- Recreatie (welke soorten: schaatsen, wandelen, fietsen, oeverrecreatie?, vogelspotten?)
- Jacht
- Sportvisserij
- Agrarisch gebruik? (o.a. landgoed Amerongen)
- Werken

Inzicht in het eigendom van bepaalde percelen heeft ook zin.

Wij adviseren om meer hydrologisch onderzoek op te starten in het plangebied, teneinde de huidige grondwaterstromingen te monitoren, waardoor na uitvoering van het inrichtingsplan het hydrologisch effect van de ingrepen bekend is. Als dit niet bekend is, kan DLG met planschadeclaims te maken krijgen. De ervaring van RWS is, dat als de situatie vóór de ingreep onbekend is, de klagers na de ingreep gelijk krijgen.

3 Projectorganisatie

3.1 Inleiding

Dit deel van het advies beperkt zich vooral tot de externe projectorganisatie. (Externe projectorganisatie = wie regelt hoe de aansturing van het project, in dit geval de organisatie van de omgeving van DLG.) Voor de communicatie tijdens het planvormingstraject worden een aantal opties kort besproken. Voorafgaande aan de verdere planontwikkeling zullen nadere keuzes moeten worden gemaakt over de communicatie.

3.2 Omgevingsanalyse

De omgevingsanalyse beperkt zich vooral tot een analyse van de direct bij het project betrokken organisaties. Als input voor de omgevingsanalyse is door DLG onder andere een extern organisatieschema opgesteld, zie bijlage 1, die gepresenteerd is tijdens een DLG-RIZA-workshop op 29 mei 2002 over de rol van de projectgroep bij de planvorming. Mede op grond hiervan zijn de volgende directe actoren geïdentificeerd.

Eindverantwoordelijken voor strategie en aansturing:

- Ministerie van LNV (financier en opdrachtgever)
- Ministerie van V&W (financier en opdrachtgever)
- Provincie Utrecht (financier en opdrachtgever)
- Stuurgroep Noordoever Nederrijn (strategie)
- Vergunningverleners:
 - Gemeente Amerongen (o.a. eisen Hinderwet)
 - Gemeente Wijk bij Duurstede (o.a. eisen Hinderwet)
 - Provincie Utrecht (o.a. eisen ontgrondingen)
 - Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden (eisen winterdijken en kwel)
 - Rijkswaterstaat Directie Oost Nederland (rivierkundige eisen en waterkwaliteit)

Gebruikers:

- Utrechts Landschap (wensen eindbeheer)
- Staatsbosbeheer (wensen eindbeheer)
- Particuliere natuurbeheerders (wensen eindbeheer)

Leveranciers van capaciteit:

- Dienst landelijk Gebied (deskundigheid planvorming en uitvoering) (accountmanager, landelijke accountmanager NURG, programmamanager, projectleider, projectmedewerkers, medewerkers, specialisten, bedrijfsvoering)

Uitvoerders:

- Oderaannemers DLG:
 - Arcadis (adviseur planvorming en directievoerder)
 - Aannemer (uitvoerder)

Andere organisaties:

- Stuurgroep NURG
 - GLTO
 - Veerbaas
 - Eigenaren en pachter in uiterwaard
-

-
- Eigenaren kabels en leidingen (Gasunie, REMU, gemeente, Hydron)
 - Ontgronders (Delgromij, Bowegro, v. Schoonhoven)
 - Natuurbeschermingsorganisaties /platformen en werkgroepen
 - Aangrenzende eigenaren en pachters
 - Omwonenden
 - Belangengroeperingen archeologie en cultuurhistorie
 - Pers
 - Visverenigingen
 - Watersporters
 - Ondernemers watersport
 - Recreanten Gravenbol
 - Jagers (WBE)
 - Landgoed, Schoutenhuis
 - Domeinen
 - Recreatieschap

3.3 Huidige projectgroep

De projectgroep bestaat uit:

- Gemeente Amerongen
- Gemeente Wijk bij Duurstede
- Provincie Utrecht
- Hoogheemraadschap Stichtse Rijnlanden
- Rijkswaterstaat Directie Oost Nederland
- Utrechts Landschap
- Staatsbosbeheer
- Dienst landelijk Gebied (voorzitter en secretariaat)

De houding van de projectgroepleden ten opzichte van het project is globaal bekend. De indruk is dat de houding van de eindverantwoordelijken en de gebruikers ten aanzien van de doelstellingen van het project positief zijn, maar dat deze partijen (nog) niet bereid zijn veel energie te steken in het proces van planvorming. DLG is bereid veel capaciteit en energie te steken in het project. DLG ervaart dat de huidige organisatie en werkwijze van de projectgroep niet optimaal functioneert. Daarom heeft DLG besloten te onderzoeken welke rol de projectgroep (vergunningverleners en gebruikers) in het vervolg van het planvorming kan gaan spelen.

3.4 Kansen en risico's rolopties projectgroep

Tijdens de workshop van DLG en RIZA op 29 mei 2002 zijn de kansen en risico's van 2 rolopties ('globaal' en 'medeverantwoordelijk') van de projectgroep geïnventariseerd. DLG heeft vóór de workshop van 29 mei 2002 een interne project start-up (PSU) gehouden. De resultaten daarvan zijn tijdens de workshop meegenomen. Een verslag van de workshop is opgenomen in bijlage 9, de flapteksten zijn opgenomen in bijlage 10.

Globaal

De projectgroep wordt 'globaal', dat wil zeggen dat ze op afstand blijft van het planvormingstraject en dan DLG de verantwoordelijkheid daarvoor op zich neemt. DLG staat centraal en maakt het plan naar eigen inzicht; dan is de communicatie binnen DLG cruciaal voor het plan, dus dan moet dáárop de nadruk liggen. De lijn naar de opdrachtgever is afhankelijk van individuen, in dit geval van de relatie tussen de gedelegeerd opdrachtgever bij de Provincie Utrecht en de programmamanager van DLG). De gehele integratie van alle aspecten moet binnen DLG plaatsvinden en worden uitgedragen aan de andere (overheids)partijen. DLG doet de communicatie zelf (bijvoorbeeld d.m.v. een

nieuwsbrief) en communiceert en onderhandelt ook zelf met andere (overheids)partijen. Alle risico's (met name gezichtsverlies) liggen dan bij DLG, maar ook veel handelingsvrijheid, indien DLG de bevoegdheid krijgt van haar opdrachtgever en de andere overheden. De projectgroep wordt meer een klankbordgroep.

Met behulp van de resultaten van de workshop (zie bijlagen 2 en 3) zijn de volgende kansen en risico's geïdentificeerd voor projectgroep globaal:

	Kansen	Risico's
Voortgang	Minder formele communicatie met projectgroep Snellere besluitvorming DLG over keuzes binnen de planvorming	Beeldvorming overheidspartijen kan uiteen gaan lopen Actuele ontwikkelingen omgeving mogelijk later bekend
Budget	Minder voorbereiding formeel overleg andere overheden	Meer informeel, niet gelijktijdig overleg andere overheden, kost (te)veel tijd Intensief intern DLG overleg, kost (te)veel tijd
Kwaliteit plan	DLG kan inhoudelijk meer eigen koers bepalen Klankbordgroepleden ventileren wat openen hun mening	DLG kan doorschieten Klankbordgroepleden spuien niet door hun organisaties gedragen ideeën DLG verantwoordelijk voor bilateraal oplossen belangenconflicten
Kwaliteit proces	Deel verantwoordelijkheden projectgroep wordt overgedragen aan DLG DLG wordt gemandateerd door andere overheden om inhoudelijke keuzes te maken Weinig inzet andere overheden nodig Bilateraal afspraken maken met andere overheden	Top-down benadering, past niet in huidige beleid van participatie Andere overheidspartijen kunnen achterover gaan leunen Betrokkenheid partijen neemt af Overheidspartijen communiceren niet onderling Onvoldoende voelhoorns in de omgeving Vergunningen worden moeizamer afgegeven wegens niet betrokkenheid bij planvorming DLG is gezicht project

Medeverantwoordelijk

De projectgroep wordt mede verantwoordelijk voor het planvormingsproces door haar te betrekken bij alle belangrijke (inhoudelijke) keuzes. De projectgroep maakt het plan en laat DLG de pen voeren. DLG ondersteunt dus de projectgroep. De nadruk ligt op communicatie buiten DLG. Integratie vindt plaats in de projectgroep. Communicatie naar private partijen vindt plaats via de projectgroep. De risico's (met name gezichtsverlies) worden meer gespreid. De rol van de stuurgroep Noordover Nederrijn en van de opdrachtgevers moet nog nader worden ingevuld. Met behulp van de resultaten van de workshop zijn de volgende kansen en risico's geïdentificeerd voor de projectgroep medeverantwoordelijk:

	Kansen	Risico's
Voortgang	Overeenstemming levert tijd op Actuele ontwikkelingen omgeving eerder bekend	Traagheid vanwege formeel overleg Trage besluitvorming projectgroep over keuzes binnen planvorming
Budget	Meer gelijktijdig overleg met andere overheden	Veel voorbereiding formeel overleg met andere overheden
Kwaliteit plan	Projectgroep verantwoordelijk voor oplossen conflicterende belangen Projectgroep bepaalt plan inhoudelijk	Andere overheden willen minder gedegen onderzoek Andere overheden spuien alleen formeel goedgekeurde plannen, geen ideeën
Kwaliteit proces	Draagvlak bij betrokken overheden wegens grote betrokkenheid plan Gezicht van project is projectgroep Beter bestuurlijk draagvlak Overheden communiceren onderling Bottom-up benadering, past in huidige beleid van participatie Andere overheden dragen bij aan plan Veel voelhoorns in de omgeving	Verantwoordelijkheden blijven onduidelijk Onvoldoende mandaat projectgroep Geen consensus projectgroep Eenlingen projectgroep hebben geen draagvlak achterban Te duidelijk stempel DLG Onvoldoende tijd bij andere overheden voor intensieve bijdragen

Er is op dit moment onvoldoende expliciet commitment bij de leden van de projectgroep om optie 2 goed te laten functioneren. Het lijkt erop of de leden van de projectgroep wel een inspanningsverplichting willen leveren, maar geen resultaatsverplichting willen aangaan. Pas als ze ook een resultaatsverplichting willen of kunnen aangaan, kan er sprake zijn van medeverantwoordelijkheid voor het eindresultaat. De kernvraag is: 'Willen ze een inhoudelijke bijdragen aan de totstandkoming van een aaneengesloten natuurgebied in deze uiterwaarden?'

3.5 Advies projectorganisatie

Algemene acties

Ter voorbereiding van een aangepaste projectorganisatie zijn de volgende acties aanbevolen:

- Maak duidelijke en heldere afspraken over opdrachtgever (wie is dat of wie neemt die rol)
- Check de opdrachtformulering in de offerte (aanvraag) en bij de opdrachtgever, is het mandaat van de provincie Utrecht duidelijk?
- Check bij de andere overheden of zij de rol van DLG legitimeren
- Check op welke vertrekpunten de 10 jaar oude visie moet worden bijgesteld, zijn er ontwikkelingen die deze visie doorkruisen?
- Onderzoek de procedures / voortgang (is er formeel een m.e.r. nodig, welke afspraken zijn er in het verleden al gemaakt, wie beslist waarover en hoe is dat gedocumenteerd, wie bewaakt de actielijst met welk mandaat / sancties).
- Wijs iemand aan die de omgeving en nieuw beleid (o.a. RvR) signaleert
- Wijs iemand aan die de inhoudelijke samenhang bewaakt
- Stel vast wie voor de omgeving zorgt en wie met de omgeving communiceert.

Projectgroep

Er wordt geadviseerd om als doel van het project te kiezen voor het opstellen en realiseren van een integraal inrichtingsplan. Om voldoende bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak verkrijgen wordt optie 2 geadviseerd, een medeverantwoordelijke projectgroep. Om deze optie goed te laten werken is het van belang dat de projectgroep als een team functioneert, waarbij alle leden investeren in het project. Het kan zijn dat de huidige vertegenwoordiging van de overheidsorganisaties niet optimaal is voor het realiseren van deze optie. Belangrijke kenmerken voor een goed functionerend team, dat daadwerkelijk kan samenwerken, zijn:

- Elk teamlid is enthousiast over het doel van het project;
- Elk teamlid is bereid om te komen tot persoonlijke betrokkenheid ten opzichte van elkaar;
- Alle teamleden willen samen het doel van het project bereiken;
- Ieder teamlid levert zelfstandig een bijdrage aan het project;
- Elk teamlid heeft een eigen specifieke inbreng;
- Elk teamlid is bereid zich persoonlijk te ontwikkelen;
- In het team wordt gestreefd naar een balans tussen confrontatie en waardering;
- De teamleden hebben plezier in het project.

Geadviseerd wordt om samen met de leden van de projectgroep de organisatie en de werkwijze van de projectgroep te beschrijven en vast te leggen in een projectgroepstatuut. Het is belangrijk om tijdens de vergaderingen zowel teamvorming tussen de partijen als binding van de partijen aan het projectresultaat te bevorderen. Daarbij helpt het opstellen van een projectgroepstatuut, waarin ondermeer het doel en samenstelling van de projectgroep, de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende organisaties, de werkwijze, de wijze van besluitvorming en de vergaderfrequentie kunnen worden beschreven. In bijlage 6 wordt een voorbeeld van zo'n projectgroepstatuut gegeven. Verder is het van belang gedurende het proces de vinger aan de pols te houden. Het kan nodig zijn de gekozen werkwijze te evalueren en de mandaten (nogmaals) te bevestigen.

De taken en verantwoordelijkheden van de projectgroep zijn ondermeer:

- Het nemen van inhoudelijke besluiten over de inrichting van de uiterwaarden
- Communiceren met de omgeving
- Het beschikbaar stellen van middelen, informatie en personele inzet
- Coördinatie van de planvorming met andere plannen
- Inbreng van het eigen belang bij de planvorming

In overweging wordt gegeven om een bestuurder te vragen de projectgroep onafhankelijk voor te zitten. De projectleider van DLG kan het secretariaat van de projectgroep leiding geven en tijdens de vergadering de vergaderstukken toelichten, die geeft immers leiding aan de planvorming en uitvoering binnen DLG; een notulist / adjunct secretaris kan dan de verslaglegging van de vergaderingen verzorgen. Het wordt afgeraden om tegelijkertijd inhoudelijk aan de vergadering bij te dragen en de notulen te schrijven.

Een combinatie van ambtenaren en bestuurders geeft de projectgroep de ruimte om zowel gemakkelijke ingangen te krijgen bij zowel de bestuurslagen als binnen het ambtelijk apparaat.

De beslissingen in de projectgroep zouden moeten worden genomen namens de overheden die de publieke financiën voor de uitvoering beschikbaar stellen. Die organisaties worden door democratisch methoden organen gecontroleerd.

De andere deelnemende organisaties zouden dan kunnen optreden als adviseurs.

Verder kan het vertrouwen van de andere overheidspartijen in de competentie van DLG worden bevestigd door te onderzoeken of die partijen een juist beeld hebben van de professionaliteit, positie en rol van DLG.

In bijlage 7 van dit advies zijn enkele tips opgenomen voor het versterken van zowel teamvorming als de binding van partijen tijdens vergaderingen.

Een belangrijke overheid die niet in de projectgroep is vertegenwoordigd is het Ministerie van LNV, terwijl toch veel van de uitvoeringskosten door LNV moeten worden betaald. Daarom is het belangrijk dat het Ministerie van LNV op de hoogte blijft van de ontwikkelingen rondom de planvorming en de uitvoering. Hierover moet iets worden afgesproken met LNV. Een mogelijke oplossing is LNV vragen deel te nemen aan de projectgroep, eventueel als agendalid.

Aangezien de eindbeheerders niet beslissen over de besteding van overheids gelden, maar wel moeten werken met het resultaat van het project, zijn zij voor de projectgroep belangrijke adviseurs. Geadviseerd wordt om alle eindbeheerders een zelfde adviespositie te geven bij de planvorming.

Adviesgroep

De belanghebbenden zijn momenteel op incidentele basis betrokken bij delen van de planvorming. De gemaakte afspraken lijken niet helder. De belanghebbendenorganisaties kunnen gevraagd worden zitting te nemen in een adviesgroep, die de projectgroep adviseert over het projectplan, belangrijke inhoudelijke keuzes en de communicatie met individuele belanghebbenden. Door de belangenorganisatie te vragen om mee te denken over het inrichtingsplan wordt eerder maatschappelijk en daardoor ook eerder bestuurlijk draagvlak verkregen voor de realisatie van het inrichtingsplan. Verder wordt, door deze belangenorganisaties gezamenlijk uit te nodigen en adviezen open te geven, een sfeer van onderhandse afspraken vermeden. Bij de adviesgroepvergaderingen is ook de aanwezigheid van de opdrachtgever aan te bevelen, de belangenorganisaties moeten immers met de opdrachtgever tot afspraken komen over de (lokale voor hen belangrijke aspecten van de) inrichting van het gebied. DLG is ook in deze alleen de penvoerder.

Ook met de adviesgroepleden kan een adviesgroepstatuut worden opgesteld. In een adviesgroepstatuut worden ondermeer het doel en samenstelling van de adviesgroep, de taken en verantwoordelijkheden van de deelnemende organisaties, de werkwijze, de wijze van advisering en de vergaderfrequentie beschreven. In bijlage 8 wordt een voorbeeld van zo'n adviesgroepstatuut gegeven. Ook hier is het van belang gedurende het proces de vinger aan de pols te houden en de gekozen werkwijze regelmatig te evalueren. Om de vergadering voor de adviesgroepleden voldoende status te geven, kan de voorzitter van de projectgroep gevraagd worden ook de adviesgroep voor te zitten. Het secretariaat kan wederom worden geleid door de projectleider van DLG; de notulen kunnen door een notulist worden gemaakt.

Het projectplan wordt opgesteld door (of namens) de projectgroep; de adviesgroep kan prima adviseren over het projectplan.

3.6 Organisatie en werkwijze inbreng individuele belanghebbenden

Nadat de projectorganisatie (opnieuw) is vormgegeven, dient de communicatie met individuele belanghebbenden te worden ingevuld. Meestal is de

opdrachtgever degene, die de omgevingsinvloeden trechtert naar de projectleider. Die voert de signalen van de opdrachtgever door naar de interne organisatie.

Communicatie heeft betrekking op:

- De structuur van de communicatie, ofwel de opbouw van communicatiemomenten en –inhoud. Met nadere woorden: 'wanneer wordt wat gecommuniceerd'.
- De middelen waarmee wordt gecommuniceerd ofwel de communicatiemiddelen. Met andere woorden: 'hoe wordt gecommuniceerd'.

Van belang is verder in hoeverre en op welke momenten van eenzijdige dan wel van meerzijdige communicatie sprake (moet) zijn. Dat is met name afhankelijk van de ruimte, die er voor de actoren is om invloed te hebben op (de inhoud van) het plan. Als er geen ruimte is voor invloed, werkt een interactieve opzet contraproductief, omdat er dan valse verwachtingen worden geschapen. Eenzijdige communicatie is dan beter. Dit betekent helder uitleggen en goed onderbouwen van de boodschap. Als er wel ruimte is voor invloed kunnen interactieve methoden bijdragen aan een beter maatschappelijk draagvlak en een beter plan.

Voorafgaande aan het communicatietraject zal moeten worden onderzocht wat de geschiedenis van de communicatie over dit project in het gebied is geweest. Daarna zullen in het communicatietraject strategische keuzes moeten worden gemaakt, de invulling van de gekozen strategie moet op een later tijdstip in het communicatietraject worden gemaakt.

3.7 Afspraken

Afspraken zijn verplichtingen aan elkaar. Op niet nagekomen afspraken moeten partijen worden aangesproken, zodat er nieuwe afspraken worden gemaakt die de beoogde doelen ook bereiken.

Mondelinge afspraken kunnen gemakkelijk leiden tot misverstanden. Het verdient aanbeveling om afspraken schriftelijk vast te leggen, hetzij in een officiële brief, het projectplan of in vergaderstukken en/of -verslagen. DLG kan alleen afspraken maakt met anderen, indien ze daarvoor zijn gemandateerd door de opdrachtgevers. Dus als daarover met de opdrachtgever afspraken zijn gemaakt.

Opdrachtgevers

De afspraken met de opdrachtgevers kunnen worden vastgelegd in het projectplan. Hierbij kunnen ook de verantwoordelijkheden van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer worden beschreven.

Projectgroepleden / andere overheden

De afspraken met de projectgroepleden kunnen worden vastgelegd in vergaderverslagen of brieven van de opdrachtgever of DLG (indien daartoe gemandateerd door de opdrachtgever).

Belangenorganisaties

De opdrachtgever of DLG (indien daartoe gemandateerd door de opdrachtgever) kan ook afspraken maken met belangenorganisaties. Die afspraken kunnen worden vastgelegd in overeenkomsten of in verslagen van de gesprekken, die voor commentaar worden voorgelegd aan de betreffende belangenorganisatie. Ook kunnen de afspraken worden bevestigd met een brief van de opdrachtgever of van DLG.

4 Risico-analyse

4.1 Door DLG geïdentificeerde risico's

De door DLG eerder geïdentificeerde risico's zijn in te delen in de volgende categorieën:

1. actoren (betrokkenheid (gemeente, RWS), beschikbaarheid (Waterschap) en draagvlak onderzoek bij andere overheden, financiën, afhaken andere overheidspartijen, interne miscommunicatie, particulier natuurbeheer)
2. omgeving (miscommunicatie buiten/extern, vigerend beleid)
3. inhoud (vogels, archeologische vondsten, kabels en leidingen, aanwezigheid LNC-waarden)
4. voortgang (beschikbaarheid personeel DLG, toestemming betreden percelen, grondverwerving,, hoogwater tijdens uitvoeringsfase)

Een deel van de door DLG geïdentificeerde risico's hangt af van de relaties binnen de projectgroep (betrokkenheid, beschikbaarheid, draagvlak, financiën, afhaken andere overheidspartijen). Die risico's zijn behandeld in 3.3. Hierna worden de meer algemene risico's en kansen van planvorming behandeld.

4.2 Planvormingsrisico's

Risico's, die de voortgang, het budget en/of de kwaliteit van het project negatief kunnen beïnvloeden, zijn onder meer:

	Risico's	Beheersmaatregelen
	<i>Actoren</i>	
1.	Onvoorziene, niet te verenigen belangentegenstellingen	De belangen van de partijen leren kennen en van te voren duidelijk maken dat wellicht enkele belangen kunnen worden geschaad; de tijd nemen voor onderhandelingen (snelheid versus zorgvuldigheid)
2.	Afhankelijkheid van andere (particuliere) projecten (landgoed, particulier natuurbeheer)	In overleg komen en blijven met de betreffende particuliere organisaties. Duidelijk zijn in de beperkingen en de mogelijkheden. Afspraken op papier bevestigen.
	<i>Omgeving</i>	
3.	Nationale ontwikkelingen veranderen beleid	Alert zijn op nationale ontwikkelingen in het rond het plangebied, ook anderen vragen erop attent te zijn en er melding van te maken. Bij projecten die lang duren wijzigt de context; jaarlijks controleren of de projectdoelstellingen nog sporen met (nieuw) beleid van de kern-organisaties
4.	Publiekscommunicatie of veldactiviteiten leiden tot lokale tegenstand	Publiekscommunicatie en planproces beïnvloeden elkaar wederzijds. Door bewust, op dit project toegesneden, in- en externe communicatie te ontwikkelen, kan er vanuit het 'publiek' een positieve 'drive' voor het project komen, zie ook bij 5
	<i>Inhoud</i>	
5.	Verrassingen in de huidige situatie (bodemverontreinigingen,	Maak meteen een planning van historisch, veld en laboratoriumonderzoek en houdt voor veldonderzoek rekening met het seizoen

	kabels en leidingen, archeologische elementen, LNC-waarden)	(in de winter zijn er geen vlinders, bodemonderzoek geeft minder schade aan het einde van het groeiseizoen, in het voorjaar is er meer kans op hoogwater).
6.	Leemten in informatie en kennis (nevengul, hydrologie)	Rekening houden met nader onderzoek en een strategie ontwikkelen om met de leemten in informatie en kennis om te gaan. Check cruciale aannames in eerder gemaakte keuzes buiten de 'inner circle'.
<i>Voortgang</i>		
7.	Grondverwerving (is bepalend voor de uitvoeringsfase)	Actief grondaankoopbeleid voeren, want de eigendomssituatie is bepalend voor de uitvoering
8.	Onvoorziene gebeurtenissen (bijvoorbeeld hoogwater, waardoor bepaalde onderzoeken niet kunnen worden uitgevoerd of de uitvoering moet worden opgeschort; ziekte en beschikbaarheid van DLG-personeel)	Geen rekening mee houden, tijdig melden en erop anticiperen als ze zich voordoen.

4.3 Kansen

Onzekerheden zijn niet weg te nemen, wel hanteerbaar te maken. De uitdaging is van de nood een deugd te maken. Kansen (die de voortgang, het budget en/of de kwaliteit gunstig kunnen beïnvloeden) zijn onder meer:

	Kansen	Stimuleringsmaatregelen
	<i>Actoren</i>	
1.	Er blijken onvoorziene, prima te verenigen belangen te zijn	Veel contacten onderhouden in en om het plangebied. Als je kansen wil benutten, dan is veel contact in het gebied nodig, zoals met bewoners, Wild Beheer Eenheid, sportvisservereniging, landbouwers, recreatiebelangen (Recreatieschap maar ook bijvoorbeeld paardensport), belangenverenigingen (archeologie, historie, natuur). En verder: de belangen van zowel overheden als particuliere partijen goed leren kennen en onderzoeken welke parallellen er tussen de belangen liggen, partijen wijzen op gezamenlijke belangen.
2.	Lokale steun voor de plannen	De communicatie zo vormgeven, dat lokale mensen zich serieus genomen voelen. Dat betekent enerzijds de informatie afstemmen op het publiek (eenduidige informatie geven, consequent gebruik van termen, vaktaal vermijden en de geschreven communicatie afstemmen op 3-MAVO-niveau) en veel gelegenheid geven om te luisteren naar wat de lokale mensen over de ontwikkelingen te zeggen hebben. Open een antwoordnummer voor schriftelijke reacties en vragen, geef een telefoonnummer dat mensen kunnen bellen.
	<i>Omgeving</i>	
3.	Meeliften met voor het project gunstige autonome ontwikkelingen	Alert zijn op nationale ontwikkelingen in het rond het plangebied, ook anderen vragen erop attent te zijn en er melding van te maken
4.	Communicatie tussen de lokale particuliere organisaties en/of vrijwilligers bevorderen, opdat de lokale bevolking na realisatie zich betrokken voelt bij het goed functioneren van het gebied (sociale betrokkenheid)	De communicatie zo vormgeven, dat overleg tussen lokale particuliere en/of vrijwilligersorganisaties wordt bevorderd, bijvoorbeeld door het oprichten van een adviesgroep met daarin vertegenwoordigers van belangenorganisaties
	<i>Inhoud</i>	
5.	Actief zoeken naar nabijgelegen geschikte bestemmingen voor te verwijderen grond	Locale contacten onderhouden, blijf goed op de hoogte van plannen in de buurt van het plangebied.
