Datum 31 maart 2018
Kenmerk 7901750006
Auteurs Peter Groenhuijzen, Judith Santegoets, Erik Opdam, Paul van Eijk en Margot van Engelen
Met medewerking van Rik Huisman, Justine Siffels, Tijmen Koenen, Sjoerd van der Meulen en Ruben van Eldik
Status Definitief
DOI 10.31715/2019.1

Leren van klimaatinnovaties

Onderzoek naar het leervermogen bij Waterschap Rijn en IJssel

Velp, 31 maart 2018

Van Hall Larenstein is een internationale groene kennisinstelling, waar we met passie en kunde onderwijs verzorgen, ondersteund door toegepast onderzoek binnen diverse lectoraten. We leiden pro-actieve professionals op, die op een verantwoorde en ondernemende wijze een positieve bijdrage leveren aan een duurzame samenleving.

Inhoud

Samenvatting	5
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Adaptief vermogen	7
1.3 Hardleers?	7
1.4 Opdracht	8
1.5 Doel van het onderzoek	8
1.6 Pilots	8
1.7 Leeswijzer	9
2. Langs de lat	11
2.1 Introductie	11
2.2 Meetlat	11
2.3 Vergelijking pilots	12
2.4 Succes- en faalfactoren pilots	13
2.5 Validiteit	15
3. Leerervaringen	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Contact: samenwerken is de norm	17
3.3 Concept: men is op de hoogte	18
3.4 Contract: te stevige kaders?	19
3.5 Continuïteit: de focus op leervermogen	19
3.6 Conclusie: kansen worden gemist	21
4. Klimaatleiderschap	23
4.1 Interne aanjagers	23
4.2 Vaandeldragers in ontwikkelingen/projecten	23
4.3 Leiderschapscompetenties versterken	24
4.4 Waarde(n)vol leidinggeven	24
5. Leren van projecten	25
5.1 Werken met pilot-projecten	25
5.2 Dieper leren van projecten	25
5.3 Referenties/netwerken beter benutten	26
6. Samen adapteren	27
6.1 Regionale adaptatiestrategie uitwerken	27
6.2 Gemeentelijke klimaateffectatlas uitwerken	28
6.3 Living Lab's oprichten	28

Referenties	31
Bijlage 1: methodisch kader	33
Bijlage 2: trendwatching RWS	35
Bijlage 3: innovatiegat	37
Bijlage 4: beoordelingstabellen	38

Samenvatting

Klimaatverandering vraagt om een transitie richting adaptief en integraal waterbeheer waarbij adaptief vermogen van betrokkenen noodzakelijk is. In lijn met deze urgentie heeft Waterschap Rijn en IJssel de ambitie om klimaatadaptatie een extra impuls te geven en stelt zichzelf daarbij de vraag of het lerend vermogen van het waterschap wel voldoende wordt benut. Verondersteld wordt dat sprake is van leerblokkades. In deze rapportage is deze veronderstelling getoetst door het in beeld brengen van de leerstrategie en wordt advies gegeven om het adaptieve vermogen te versterken.

De kern van de gehanteerde methodiek die betreft de focus op “pilots” waar het waterschap de afgelopen 20 jaar in heeft geïnvesteerd om te innoveren en te leren. Op basis van thematiek, locatie en schaal zijn 7 pilots geselecteerd en onderzocht, met inzet van experts, docent-onderzoekers en studenten. Daarbij is gebruik gemaakt van bestaande theorieën over transitie en adaptief vermogen.

Geconstateerd wordt dat bij het waterschap veel wordt geleerd maar dat een bewuste leerstrategie op klimaatadaptatie vanuit de organisatie niet te herkennen is in de onderzochte pilots. Het leervermogen wordt niet optimaal benut. Zo is er op het gebied van participatie bijvoorbeeld in de afgelopen 20 jaar een andere manier van werken ontstaan. De wijze waarop dit leren is ontstaan kan worden gekenmerkt als incidenteel, informeel en onbewust. Wordt specifiek naar de pilots gekeken dan is de conclusie dat geleerde lessen niet worden geëxpliciteerd, geformaliseerd, vergeleken of bewust op andere plekken opnieuw ingezet.

Geadviseerd wordt om een bewuste leerstrategie op klimaatadaptatie nader uit te werken waarbij specifiek aandacht uitgaat naar klimaatleiderschap, het leren van projecten en het samen adapteren. Klimaatleiderschap is op te vatten als het tonen van leiderschap in de discussie rondom de aanpak van klimaatadaptatie. Door als waterschap een proactieve rol te vervullen, zowel intern als extern, wordt bijgedragen aan leercultuur waarin klimaatadaptatie vanzelfsprekend is.

Wat leren van projecten betreft is het van belang meer te sturen op het evalueren van leerervaringen, meer aandacht te schenken aan “dieper leren” en het beter benutten van referenties. Bij dieper leren gaat het om het aan de oppervlakte brengen van achterliggende principes door vragen te stellen als waarom doen we wat we doen en waarom doen anderen dit zo.

Tot slot wordt onder de noemer ‘samen adapteren’ het principe van sociaal leren, ofwel het gezamenlijk leren als belangrijk ingrediënt voor duurzaam waterbeheer aangereikt. Naast het met partners collectief uitwerken van een regionale adaptatiestrategie en van klimaateffecten wordt het opzetten van ‘Living Labs’ als manier benoemd als fysieke leeromgeving waar gelijktijdig onderzoek en innovatie plaatsvindt volgens de principes van co-creatie en participatief ontwerpen.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Omgaan met de effecten van klimaatverandering is al vele jaren geïntegreerd in de taken van de waterschappen. Dit betreft niet alleen de borging van hoogwaterveiligheid, maar zeker ook de omgang met extreme neerslag. De huidige inzichten laten zien dat de klimaateffecten naar verwachting groter zullen zijn dan eerder voorzien en dat adaptatie van de huidige inrichting en het beheer van de leefomgeving nodig is om veiligheid en leefbaarheid te waarborgen. De Climate Change Performance Index (november, 2017) geeft aan dat ook in Nederland onvoldoende wordt gedaan om de gevaarlijke gevolgen van klimaatverandering te voorkomen. Niet voor niets heeft de aandacht hiervoor een belangrijke plaats gekregen in het regeerakkoord. Het kunnen aanpassen aan de klimaatverandering vraagt om een transitie richting adaptief en integraal waterbeheer. Bij die transitie is adaptief vermogen van betrokkenen noodzakelijk.

1.2 Adaptief vermogen

Met adaptief vermogen wordt bedoeld het vermogen om nieuwe inzichten te incorporeren, om te leren van ervaringen die met een bepaalde oplossingsrichting en bijbehorend instrumentarium is opgedaan, en om telkens nieuwe coalities te smeden die op adequate wijze aanhaken bij nieuwe problemen en omstandigheden. Het adaptief vermogen in combinatie met snelle besluitvorming is een kritische succesfactor om in te kunnen spelen op ontwikkelingen in de samenleving. Dit sluit aan op wat tegenwoordig wordt aangeduid als 'agile (water)management'. Daarbij is het van groot belang dat de instituties in meer of mindere mate flexibel zijn, dat er lerend en innovatief vermogen is in organisaties, dat steeds nieuwe hulpbronnen worden aangeboord voor klimaatadaptatie en dat wordt gestuurd op variëteit en creativiteit in toepassing van instrumenten en oplossingen (o.a. Driessen et al., 2011).

1.3 Hardleers?

In lijn met de gevoelde urgentie heeft Waterschap Rijn en IJssel, verder in dit rapport aangeduid als WRIJ, de ambitie om klimaatadaptatie een extra impuls te geven. WRIJ stelt zichzelf daarbij de vraag of het lerend vermogen van het waterschap wel voldoende wordt benut. Worden er kansen gemist? Verondersteld wordt dat sprake is van een zekere 'hardleersheid', waarmee in deze rapportage bedoeld wordt: het ontbreken van een expliciete leerstrategie (Argyris, 1991; Argyris, C & D.A. Schon, 1996). De bestuurders van het waterschap willen deze veronderstelling graag eerst toetsen en nagaan of er leerblokkades zijn die weggenomen kunnen worden.

Uit interview met de heer Immink (Waterschap Rijn en IJssel):

Hardleersheid gaat om het deels laten gaan van de oude manier van handelen en inrichten. Dit is tientallen jaren nuttig en nodig geweest en is moeilijk te veranderen, terwijl de problemen van de toekomst wellicht om een andere aanpak vragen. De nieuwe manier van handelen is nog grotendeels onbekend waardoor er enigszins terughoudend op gereageerd wordt. De conventionele manier van handelen ligt diep in de cultuur van Nederland en de waterschappen. Het is lastig om dit aan te passen, in dat opzicht speelt hardleersheid. Het verhaal van klimaatadaptatie is ingewikkeld om uit te leggen en als er onduidelijkheid speelt zijn mensen terughoudender. Er is veel aandacht voor klimaatadaptatie en meestal ook veel medewerking als het aankomt op het robuuster maken van het systeem wanneer dit voordelen heeft voor belanghebbende. De voordelen liggen echter vaak in andere delen van het stroomgebied en in een volgende generatie.

1.4 Opdracht

Het onderzoek naar de veronderstelde hardleersheid vanuit WRIJ is opgepakt door het lectoraat Sustainable Water Systems van Hogeschool Van Hall Larenstein en verbreed met als doel de 'lessons learned' voor andere doelgroepen, met name andere waterschappen en het onderwijs, te ontsluiten. Om die reden is het project mede gefinancierd vanuit het kenniscentrum Natuur en Leefomgeving (KCNL) en zijn ook het Centre of Expertise Water Technology (CEW) en het adviesbureau NC-Advies aangehaakt. De lessons learned worden in het project geplaatst tegen de achtergrond van de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en trends op het gebied van o.a. klimaatverandering, demografie, urbanisatie, digitalisering en participatie.

1.5 Doel van het onderzoek

Net als veel waterschappen in Nederland heeft WRIJ de afgelopen 20 jaar geïnvesteerd in het bedenken en uitvoeren van innovatieve oplossingen. Diverse initiatieven en projecten zijn in dat kader onder de noemer 'pilot' uitgevoerd om vroeg in de beleidscyclus te illustreren hoe de beoogde transitie op gang kan worden gebracht. In dit rapport zijn uiteenlopende pilots van het waterschap uit de afgelopen 20 jaar geëvalueerd met als doel om op basis van geconstateerde succes- en faalfactoren kansen voor versterking van het adaptief vermogen bij het waterschap te identificeren. Daarnaast is het doel van dit onderzoek om beter zicht te krijgen op de competenties die toekomstige waterprofessionals nodig hebben, zodat het curriculum van Hogeschool Van Hall Larenstein daarop aangepast kan worden.

1.6 Pilots

Mede op basis van thematiek, locatie en schaal zijn zeven pilots (zie onderstaande figuur) in samenspraak met het waterschap als casus geselecteerd en onderzocht.

Figuur 1: pilots

1.7 Leeswijzer

In dit rapport wordt in hoofdstuk 2 de meetlat beschreven waarlangs de verschillende pilots zijn gehouden. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de leerervaringen benoemd die op basis van de beoordelingen naar voren komen. Geconcludeerd wordt in dit hoofdstuk dat het waterschap geen bewuste leerstrategie heeft op klimaatadaptatie. In de aansluitende hoofdstukken worden principes aangedragen en uitgewerkt van de wijze waarop het waterschap de leerstrategie kan versterken:

- Klimaatleiderschap (hoofdstuk 4)
- Leren van projecten (hoofdstuk 5)
- Samen leren (hoofdstuk 6)

2. Langs de lat

2.1 Introductie

Om het adaptief vermogen te kunnen bepalen is in het kader van het onderzoek een meetlat ontwikkeld gebaseerd op het zogenaamde '4C-model' (van Eijk, 2003; van de Ven & Tjallingii et al 2005; van Eijk, 2015). In paragraaf 2.2 wordt de meetlat kort toegelicht. Vervolgens worden in paragraaf 2.3 de bevindingen uit de evaluaties in een overzicht weergegeven en toegelicht. In 2.4 wordt nader ingegaan op de belangrijkste succes- en faalfactoren. Tot slot wordt de validiteit van de resultaten behandeld in paragraaf 2.5.

2.2 Meetlat

Als meetlat is een matrix ingezet waarmee de kernelementen voor transitie (contact, concept, continuïteit en contract) worden gecombineerd met besturingsniveaus: strategisch, tactisch, operationeel. Aan de besturingsniveaus is vanuit het perspectief van competenties het persoonlijk niveau toegevoegd (zo ontstaat een acroniem 'STOP'). In bijlage 1 wordt nader op het methodisch kader ingegaan.

Tabel 2.1: meetlat

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch				
Tactisch				
Operationeel				
Persoonlijk				

Voor ieder 'hokje' oftewel meetelement zijn indicatoren geformuleerd aansluitend op het denkkader van het 4C-model. Dit denkkader is aangevuld met inzichten van Termeer en Meijerink (2008) over adaptieve vermogens van organisaties. Per pilot is met behulp van documentstudie en interviews een oordeel gegeven voor iedere indicator. De oordelen op indicatorniveau hebben geleid tot een onvoldoende, neutraal dan wel een goed oordeel op elementniveau. In de tabellen in bijlage 4 is dit per pilot zichtbaar gemaakt aan de hand van een eenvoudig stoplichtmodel (rood, oranje, groen).

2.3 Vergelijking pilots

De matrices van de zeven pilots kunnen vanuit beide kanten van de matrix worden bekeken: vanuit het perspectief van de transitie (4C's) en vanuit het perspectief van de besturingsniveaus. In de tabellen hieronder is het aantal punten weergegeven dat per kernaspect voor transitie, dan wel per besturingsniveau, in totaal gehaald is. Daarbij wordt uitgegaan van de stoplichtkleuren van de tabellen in bijlage 4: 2 punten voor groen, 1 punt voor oranje en 0 punten voor rood. De maximale score van 56 punten wordt bereikt wanneer alle zeven pilots groen kleuren, oftewel goed scoren.

Tabel 2.2: beoordeling kernaspecten transitie

Kernaspect voor transitie	Aantal punten	% van totaal te behalen punten
Contact	43	77%
Concept	42	75%
Continuïteit	23	41%
Contract	32	57%

Uit de tabel blijkt dat de kernelementen 'contact' en 'concept' over het algemeen ruim voldoende tot goed beoordeeld worden. 'Continuïteit' wordt het minst beoordeeld, met name de onderdelen:

- Kennisdeling: het uitwisselen van kennis met externen
- Referentieonderzoek: voortbouwen op al opgedane kennis
- Kennisuitwisseling: kennis uitwisselen binnen het projectteam en met betrokkenen
- Vaandeldrager: een duidelijke trekker of 'change-agent'
- Klimaatleiderschap: leiderschap ten aanzien van klimaatadaptatie

Bij het meetelement 'contract-persoonlijk' is beoordeeld of klimaatadaptatie een onderdeel is in het persoonlijk ontwikkelplan. Dit blijkt bij niemand die is gesproken het geval te zijn. Dit kan erop duiden de gehanteerde indicator niet juist en/of niet selectief genoeg is of dat het sturen op afspraken via opdrachtgever-opdrachtnemerschap geen ontwikkelpunt is dan wel over het hoofd wordt gezien. Wanneer dit element buiten beschouwing wordt gelaten kan het kernelement 'contract' als redelijk worden beoordeeld.

Tabel 2.3: beoordeling besturingsniveaus

Besturingsniveau	Aantal punten	% van totaal
Strategisch	39	70%
Tactisch	32	57%
Operationeel	35	63%
Persoonlijk	34	61%

De tabel laat zien dat op strategisch niveau de beoordeling goed is en bij de andere niveaus redelijk. Dat komt met name door de lage score op het aspect 'continuïteit'. Op persoonlijk niveau is het aspect contract buiten beschouwing gelaten, zoals hiervoor toegelicht.

2.4 Succes- en faalfactoren pilots

Ter illustratie en onderbouwing van de vorengenoemde bevindingen zijn in onderstaande per pilot enkele specifieke succes- en faalfactoren aangeduid en toegelicht met uitspraken uit de diverse interviews die zijn gehouden.

Pilots	Succesfactoren (wat ging goed)	Faalfactoren (wat kon beter)
Landbouw op peil	<p>Samenwerking tussen waterschap en deelnemende boeren: onderling vertrouwen en constructieve houding.</p> <p><u>De heer Gerner, WRIJ:</u> <i>"De samenwerking met de LTO verliep uitstekend. De LTO dacht actief mee aan het project en fungeerde als brug tussen de projectorganisatie en de deelnemers. Binnen de verschillende LTO-afdelingen (lokaal en regionaal) was de afstemming goed"</i></p> <p><u>De heer Arts, Aequator:</u> <i>"Samenwerking met het waterschap was: constructief, meedenkend, open, korte lijntjes."</i></p>	<p>Bredere verspreiding resultaten onder agrariërs</p> <p><u>De heer Beernink, agrariër:</u> <i>"Voor veel agrariërs is het een ver van mijn bed show. Eén van de burens wou ook niets weten van het project omdat hij verwachtte dat hij schade zou oplopen door het vasthouden van extra water. Er zijn sloten gedempt om te voorkomen dat de uitgevoerde maatregelen invloed zouden uitoefenen op de percelen van de buurman."</i></p> <p><u>De heer Arts, Aequator:</u> <i>"Het waterschap kan meer gebruik gaan maken van nieuwe vormen van media zoals bijvoorbeeld Whatsapp. Dit kan tevens gebruikt worden om beter te anticiperen op weerprognoses in relatie tot de agrarische bedrijfsvoering."</i></p>
Anti-verdroging	<p>Betrokkenheid van het dagelijks bestuur en het management</p> <p><u>Mevrouw Remesal, WRIJ:</u> <i>"Het management is goed betrokken geweest in het proces. Er is openheid geweest voor de werkwijzen van het personeel. Dit heeft positief gewerkt op het proces. De manier van omgevingsmanagement is geaccepteerd."</i></p> <p><u>De heer Rosmalen, WRIJ:</u> <i>"Er is bij het project Havikerwaard grote bestuurlijke betrokkenheid geweest. Dit komt omdat het bestuur gedurende het proces regelmatig besluiten heeft genomen. Dit maakt dat het bestuur niet later in het planproces het gehele doorlopen proces kan afschieten. Ook maakt dit dat nieuwe bestuurders kunnen voortborduren op oude besluiten."</i></p>	<p>Kennisdeling tussen units en continuïteit van betrokken medewerkers</p> <p><u>De heer Harmsen, agrariër:</u> <i>"Een groot nadeel van het contact met het waterschap was de vele wisselingen in het projectteam van het waterschap. Dit heeft negatieve gevolgen voor het contact met het waterschap. Elke keer komen nieuwe projectleden in het project die geen kennis hebben van het gebied en van de belanghebbende."</i></p> <p><u>De heer Rosmalen, WRIJ:</u> <i>"Binnen de units zijn er regelmatig overleggen. Tussen units is dit niet het geval. Overleggen zijn niet structureel. Dit is ook het gevolg van het ontbreken van een duidelijke sturing van de units. Iedere unit heeft een bepaalde verantwoordelijkheid over een deel maar er is geen overkoepelende tak die er verantwoordelijk voor is."</i></p>

Beekherstel	<p>Samenwerking met omgeving en betrokkenheid van beheer in het planproces</p> <p><u>De heer Weener, WRIJ:</u> <i>"In het project na 2010 is beheer en onderhoud vroegtijdig in het planproces betrokken. Dit betekent niet dan beheer en onderhoud altijd zijn zin krijgt, maar wel realistische doelen kan stellen. Deze afstemming maakt de projecten ook in de toekomst succesvoller. Want 20% is planvorming en 80% is beheer en onderhoud."</i></p>	<p>Kennisdeling in netwerken en geïntegreerde monitoring</p> <p><u>De heer Egging, WRIJ:</u> <i>"Ook na inrichting moet geëvalueerd worden dit gebeurt nu te weinig en deze informatie word niet gedeeld met andere afdelingen binnen het waterschap. Dit hangt ook samen met monitoring. Op dit moment gebeurt monitoring per onderwerp maar deze worden niet met elkaar verbonden om conclusies uit te trekken."</i></p>
Stimuleringsregeling afkoppeling	<p>Doorwerking naar duurzame inrichting: 'organisch leren'</p> <p><u>De heer Witteveen, WRIJ:</u> <i>"Gemeentes zijn verdergegaan met duurzaam inrichten mede door gesprekken met medewerkers van WRIJ. 15 jaar geleden deden gemeenten dat nog niet uit zichzelf."</i></p>	<p>Kennisdelen buiten project en vastleggen leerpunten</p> <p><u>De heer Breukink, WRIJ:</u> <i>"Het voelde niet als een pilot. Het was een stimuleringsregeling, die dus als doel had de gemeentes te stimuleren tot duurzamer en robuuster inrichten van het watersysteem en toen deze bewustwording zich voltrokken had is de stimuleringsregeling beëindigd."</i></p>
Reconstructie Neede Borculo	<p>Participatie en vaandeldrager</p> <p><u>De heer Bleumer, WRIJ:</u> <i>"Ruilverkaveling was: dit is plan, zo gaat het gebeuren. Wij weten dat het nodig is voor het gebied. In Neede Borculo was de toon: wat zien we voor kansen, wat ziet u voor kansen? Laten we het daar eens over hebben en kijken wat we samen kunnen realiseren."</i></p> <p><u>De heer Morssink, DLG:</u> <i>"De voorzitter van de gebiedscommissie is een lobbyist en verbinder. Hij verstaat de kunst om zijn collega boeren mee te krijgen en belt even makkelijk een gedeputeerde op."</i></p>	<p>Klimaatadaptatie als doel en experimenteerruimte</p> <p><u>De heer Jongeneel, WRIJ:</u> <i>"Herinrichtingsprojecten waren op kleine schaal. Heeft het zin gehad? Er is mooie natuur aangelegd. Als je echt voor klimaat water wil bergen, moet je dat op grote schaal doen."</i></p> <p><u>De heer Hesselink, agrariër en voorzitter gebiedscommissie:</u> <i>"Heel vaak is er ergens wel een wetje of regeltje dat helaas iets blokkeert. Frustrerend, met name voor boeren. Die Snappen niet dat alles zo lang moet duren. Dat alles geregeld en vastgelegd moeten worden."</i></p>
Herstructurering Presikhaaf Arnhem	<p>Speelruimte in planvorming</p> <p><u>De heer Nieuwenhuizen, WRIJ:</u> <i>"Advies en vergunning lag in één hand waardoor er speelruimte was. Door samen te ontwerpen en te onderhandelen over de eisen/voorwaarden/ oplossingen ontstond er gezamenlijk een idee voor maatregelen en ontstond ook vertrouwen."</i></p>	<p>Visie op klimaatadaptatie en personele continuïteit</p> <p><u>De heer Bos, Gemeente Arnhem:</u> <i>"Er was weinig visie op Arnhem, het ging voornamelijk om m³. Ook was sprake van een zeer groot verloop zowel bij WRIJ als de gemeente."</i></p>

Nieuwbouw Zevenaar-Oost	Systematisch doordacht concept en vastlegging afspraken <i>De heer Kruizenga, WRIJ:</i> <i>“De ambities en doelen zijn op strategisch niveau vastgelegd in de specifiek voor dit projectgebied gesloten waterovereenkomst tussen gemeente en waterschap.”</i>	Experimenteerruimte en uitwisseling over ‘lessons learned’ <i>De heer Kruizenga, WRIJ:</i> <i>“Er was geen uitgesproken behoefte en ruimte om te ‘experimenteren’. Voor zover bekend is er over de lessen/ervaringen van het project geen bestuurlijke uitwisseling geweest. Ook heeft geen nadere kennisdeling specifiek gericht op dit project plaatsgevonden.”</i>
----------------------------	--	--

2.5 Validiteit

Om de betrouwbaarheid en validiteit van de bevindingen te borgen en daarmee de kwaliteit en de bruikbaarheid van dit onderzoek te vergroten, zijn de volgende acties ondernomen:

- Werken met meer-ogenprincipe: er zijn twee onderzoekers, een externe deskundige en vijf studenten bij het onderzoek betrokken. Ieder heeft een eigen casus voor zijn/haar rekening genomen. Bevindingen per project zijn meerdere malen met de projectgroep besproken.
- Matrix als vaste meetlat gehanteerd: alle betrokken onderzoekers hebben gewerkt met dezelfde matrix waaraan vragen zijn gekoppeld. De matrix en de daaraan gekoppelde vragen zijn gebaseerd op erkende literatuur inzake transitie en lerend vermogen.
- Afstemming met medewerkers en management van WRIJ: de bevindingen zijn op meerdere momenten gedeeld en besproken; uit deze gesprekken en intersubjectieve reflecties komt naar voren dat de bevindingen een herkenbaar beeld schetsen.
- Werken met meervoudig casusonderzoek: de pilots zijn in samenspraak met alle betrokkenen bepaald en laten een diversiteit zien wat betreft tijdstip in het verleden, rol van waterschap, onderwerp/thema en gebiedstypen (ruraal dan wel urbaan).
- Kritische houding ten opzichte van gebruikte indicatoren; vandaar dat er rekening gehouden wordt met de afwijking op het meetelement contract-persoonlijk.

3. Leerervaringen

3.1 Inleiding

Uit het voorgaande hoofdstuk komt naar voren dat in de onderzochte pilots het kernelement 'continuïteit' het minste scoort. Van de vier onderzochte kernelementen, is dit het element dat het meest verwantschap heeft met lerend vermogen. In dit hoofdstuk worden de bevindingen gebruikt om tot een oordeel gekomen over de hardleersheid van WRIJ. Daarbij wordt zowel het adaptief vermogen als het lerend vermogen van de organisatie in ogenschouw genomen. Dat gebeurt aan de hand van het 4C-model, waarbij vanuit het perspectief van lerend vermogen, continuïteit in het midden is geplaatst (zie figuur 2) en van daaruit verbanden worden gelegd met de andere elementen.

Figuur 2: 4C-model

Achtereenvolgens gaan dit hoofdstuk in op contact (3.2), concept (3.3) en contract (3.4). Vervolgens wordt dieper ingegaan op continuïteit (3.5) aan de hand van de vier besturingsniveaus. Afsluitend worden in paragraaf 3.6 conclusies getrokken inzake de hardleersheid van het waterschap en de belangrijkste leerervaringen. Dit vormt de basis voor adviezen inzake versterking van het klimaatadaptief vermogen die in de volgende hoofdstukken zijn uitgewerkt.

3.2 Contact: samenwerken is de norm

Kijkend naar de pilots is te zien dat samenwerken, in de eigen organisatie maar ook met belanghebbenden van buitenaf, de 'norm' is geworden. In de pilot Buurserbeek en Zoddebeek is brede samenwerking met de omgeving een kritische succesfactor gebleken. In deze pilot is zowel de situatie voor als na 2010 in beeld gebracht (zie figuur 3).

De situatie van voor 2010 laat volgens de meetlat een behoorlijk oranje/rood beeld zien terwijl dit na 2010 aanmerkelijk is verbeterd. In interviews bevestigen WRIJ medewerkers het beeld van het waterschap die begon als een organisatie die zelf wel weet hoe het moet en in de afgelopen 20 jaar veranderd is in een organisatie die partnerschappen aangaat en met anderen bedenkt hoe het moet. Dit laat zien dat WRIJ lerend vermogen heeft op het gebied van contact met anderen.

Voor 2010	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	Orange	Orange	Orange	Green
Tactisch	Red	Red	Red	Orange
Operationeel	Red	Red	Red	Red
Persoonlijk	Orange	Orange	Red	Red

Na 2010	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	Green	Green	Green	Green
Tactisch	Green	Green	Red	Orange
Operationeel	Green	Orange	Orange	Green
Persoonlijk	Green	Orange	Red	Red

Figuur 3: leren van projecten (Siffels, 2017)

Rol van adviseur

De verandering in de rol van het waterschap is in de pilotprojecten Landbouw op Peil en Vruchtbare Kringloop doorgetrokken tot een derde rol, namelijk die van adviseur. In die pilots blijkt deze rol succesvol te zijn en zeer gewaardeerd te worden door betrokkenen als onderdeel van de beoogde gebiedstransitie. Het experimenteren met deze nieuwe rol van het waterschap lijkt vooral een initiatief te zijn van de betrokken projectleider. Deze afhankelijkheid van individueel leiderschap maakt een dergelijk experiment ook kwetsbaar. Dit is daarmee een aandachtspunt voor ontwikkeling het adaptief vermogen van WRIJ en waarschijnlijk niet alleen voor de adviseurs maar ook van accountmanagers en omgevingsmanagers.

3.3 Concept: men is op de hoogte

Uit de analyse van de pilots komt naar voren dat in de pilots conform heersend beleid en regelgeving adequaat rekening is gehouden met klimaateffecten en in de oplossingen gangbare concepten zijn toegepast. In meerdere pilots is bijvoorbeeld de norm $T=10+10\%$ genoemd als indicator dat met klimaateffecten rekening is gehouden. Dit was ook jarenlang een gangbare manier van anticiperen op klimaateffecten op basis van de toen bekende klimaatscenario's van het KNMI.

Op basis van de pilots kan dan ook geconcludeerd worden dat er voldoende lerend vermogen is op conceptueel gebied. Betrokken zijn op de hoogte van de 'state-of-the-art'. Vraag blijft of hier en daar 'pleisters zijn geplakt' of via het gebruik van (ruimtelijke) concepten gericht veranderingen in het watersysteem zijn aangebracht op verschillende schaalniveaus. Daarbij gaat het dus expliciet om de bijdrage aan het vasthouden van gebiedseigen water als het schoonhouden ervan.

Welpenvoetbal

"Nieuwe inzichten over klimaat zijn meegenomen, maar dat was niet planmatig, eerder toevallig, incidenteel, afhankelijk van persoon. Het is als welpenvoetbal: je weet waar het doel staat, maar verder holt iedereen op een kluitje achter elkaar aan."

Innovatieve concepten

De pilots hebben veelal het vigerende beleid en bestaande concepten (zoals vasthouden-bergen-afvoeren) toegepast maar in weinig pilots is met innovatieve concepten geëxperimenteerd. Daardoor zijn vanuit de beoordeelde pilots ook weinig nieuwe inzichten op conceptueel gebied verworven. Bewust experimenteren met nieuwe concepten (zowel op beleid als op niveau van inrichting en beheer) speelt echter een belangrijke rol in een leerproces. Dit is niet te herkennen bij WRIJ.

Normdenken

In de pilots is te zien dat maatregelen conform vigerende eisen/randvoorwaarden zijn uitgewerkt: er is geleerd om daaraan te voldoen. Dit zou als 'normdenken' gekenschetst kunnen worden. Bij klimaatadaptief en duurzaam inrichten van gebieden hoort evenwel dat ook met onzekerheden (risico's) wordt omgegaan. Bij de transitie naar integraal en adaptief waterbeheer past dat rekening wordt gehouden met implicaties van extreme gebeurtenissen (voorbij de norm). Dat geldt in het bijzonder ook voor de andere werkwijzen die voortkomen uit de implementatie van de nieuwe omgevingswet die in 2021 ingevoerd moet zijn. Van 'nee, tenzij' naar 'ja, mits' aan de voorkant van een planproces. Dat geanticipeerd wordt op momenten dat voorzieningen die conform de norm zijn ontworpen niet meer voldoen. Op welke wijze wordt hinder of schade in de omgeving voorkomen als bijvoorbeeld een retentievoorziening het aanbod niet aankan. Bewuste aandacht voor deze verschuiving, van normdenken naar risicodenken, en het leren daarvan wordt in de pilots niet herkend.

3.4 Contract: te stevige kaders?

Bestudering van de pilots laat zien dat veelal adequate financiële en organisatorische kaders zijn geschapen zodat de pilots goed uitgevoerd konden worden. In de interviews geven betrokkenen aan dat de meeste projectplannen niet gewijzigd zijn of lastig te wijzigen waren. Het kunnen toepassen van nieuwe inzichten gedurende projecten wordt zo bemoeilijkt. Adaptatie vraagt om flexibiliteit gedurende projecten – zeker bij langlopende – en het kunnen afwijken van de eerder opgestelde kaders als die niet meer passen. Dat projectplannen en kaders vast staan hindert het lerend vermogen.

Aandacht voor maatschappelijke kosten en baten

Uit de pilots komt naar voren dat maatschappelijke baten in de meeste pilots niet bewust meegenomen of -gewogen worden. Er is dus weinig geleerd om de waarde van pilots op breder maatschappelijk gebied te beoordelen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de bijdrage aan ecosysteemdiensten. Bij de beoogde transitie richting adaptief en integraal waterbeheer kan aandacht voor maatschappelijke baten als onderdeel van besluitvorming een belangrijkere rol gaan spelen. Bij integrale en duurzame gebiedsoplossingen liggen kosten en baten vaak bij verschillende partijen. Meer aandacht voor bredere maatschappelijke baten kan dan helpen om tot beoogde besluitvorming te komen. Van belang is dat wordt geleerd hoe dit werkt en effectief kan zijn in uiteenlopende situaties. Het aansturen vanuit het breder maatschappelijk perspectief vraagt daarnaast om klimaatleiderschap. Onderdeel van dit leiderschap is het durven denken en handelen voorbij de individuele belangen van betrokkenen door organisaties of individuen.

3.5 Continuïteit: de focus op leervermogen

Strategisch niveau: geen bewuste stimulatie van het leerproces

Hoewel continuïteit slecht scoort, kunnen de medewerkers van WRIJ in de interviews wel degelijk geleerde lessen van projecten benoemen. Ook hebben zij die informeel met hun collega's gedeeld, vaak bij de koffieautomaat. Het is dus niet zo dat er helemaal niet geleerd wordt. Wel blijft WRIJ in gebreke als het gaat om het expliciteren, formaliseren, vergelijken en op andere plekken opnieuw gebruiken van die lessen. Justine Siffels geeft in haar scriptie, die binnen het kader van dit project is uitgevoerd, aan dat zij een organische leerstijl herkent bij WRIJ. Dit neemt niet weg dat op organisatorisch niveau een bewuste stimulatie kan plaatsvinden van een leerproces door pilots met elkaar in verbinding te brengen en met de organisatie. Dat is in de onderzochte pilots niet te herkennen. Dit hindert het lerend vermogen. Bestuurders en waterprofessionals lijken daarmee onvoldoende bewust te zijn dat pilots een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan transitie van het waterbeheer. Als losse experimenten hebben zij een beperkte doorwerking die van toevalligheden en persoonlijke inzet afhankelijk is.

Tactisch niveau: kennisdeling door belanghebbende partijen

Opvallend is dat er bij twee onderzochte casussen wel sprake is van kennisdeling met externen (Neede-Borculo en Landbouw op Peil/Vruchtbare Kringloop). Dit zijn twee casussen waar het pilotkarakter sterker aanwezig was, waar in ieder geval voor enkelen van de betrokkenen nadrukkelijk geleerd werd. Bij beide projecten waren partijen betrokken die belang hadden bij kennisdeling, in dit geval universiteiten. Dit lijkt een stimulerende invloed te hebben gehad op het bewust plaatsvinden van leren.

Tactisch niveau: brain-drain voorkomen

Uit de pilots blijkt dat betrokken medewerkers veel expertise hebben van het gebied, de vraagstukken, het vigerende beleid en de mogelijke oplossingen. Een zorgpunt met het oog op continuïteit is dat de komende jaren veel kenniswerkers bij het waterschap met pensioen gaan en er vermoedelijk veel instroom zal zijn van jongere medewerkers. De vraag is dan hoe huidige expertise toegankelijk wordt gemaakt bij de jongere generatie zonder een expliciete vorm van kennisdeling binnen de organisatie. Tevens is de arbeidsmobiliteit van kenniswerkers heden ten dage veel groter dan toen de bijna-pensioengerechtigden in dienst traden van het waterschap. Een aanstelling voor het leven is een uitzondering. Dit vergroot het belang van expliciteren van de leerervaringen. Hier ligt een opgave voor het management.

Operationeel niveau: waren het wel pilots?

Bij aanvang van dit onderzoek is het WRIJ gevraagd om zeven pilots aan te leveren om te onderzoeken. Bestudering van deze pilots en met name van hoe daar met leren is omgegaan, roept de vraag op in hoeverre dit echt pilots waren voor WRIJ zelf. Leren is de essentie van een pilot. Naar voren komt dat monitoring onvoldoende plaatsvindt waardoor uitspraken over effecten betwist kunnen worden. Met name wordt gekeken of doelen behaald worden, maar de redenen daarvoor worden niet onderzocht. Ook evaluatie van procesmatige aspecten komt in de onderzochte pilots niet expliciet aan de orde. Klimaatadaptatie was absoluut geen doel in dit project, het doel was het oplossen van de knelpunten.

WRIJ is een projectmachine!

“Klimaatadaptatie was absoluut geen doel in dit project, het doel was het oplossen van knelpunten”

“Pilot? Het was gewoon een project”

Monitoren en evalueren zijn onmisbare elementen voor een pilot; in feite zelfs voor ieder project. Echter, leren door het expliciet maken van leerervaringen is niet de tweede natuur van de meeste organisaties. Juist bij een pilot zou extra aandacht hiervoor verwacht worden. Nu lijkt het erop alsof er vanuit gegaan wordt dat vooraf gedefinieerde leerdoelen vanzelf tot brede toepassing leiden simpelweg door het uitvoeren van activiteiten. De kanttekening van WRIJ medewerkers dat WRIJ een projectenmachine is, is veelzeggend in deze context. Het lerend vermogen – en daarmee het adaptief vermogen – wordt zo flink gehinderd.

Persoonlijk niveau: weinig klimaatleiderschap

Op klimaatleiderschap wordt nu slecht gescoord. Buitenstaanders zullen waarschijnlijk het waterschap aanwijzen als een van de trekkers op het gebied van klimaatadaptatie. Dat dit nu niet gebeurt in de onderzochte pilots kan deels te maken hebben met het tijdsbestek. In de afgelopen 20 jaar heeft de urgentie om klimaatadaptatief te werken veel kracht gewonnen. Echter, ook bij recente projecten scoort dit punt vaak een min. Dit kan te maken hebben met het ontbreken van benodigde competenties of dat WRIJ deze trekkersrol niet tot het takenpakket rekent. Wat de rollen en taken zijn van waterschappers kan in de toekomst veranderen.

Van waterschap naar klimaatschap?

“Het is niet voor niks dat in de voorjaarsnota het begrip ‘klimaatschap’ valt” (bron: Waterschap Vallei en Veluwe)

In de notitie 'Positiebepaling klimaatadaptatie Waterschap Rijn en IJssel' (WRIJ, 2017) is aangegeven dat in de toekomst meer waterschappers nodig zijn die vanuit een positie als adviseur kunnen bijdragen aan adaptatie (zie figuur 4). In samenhang daarmee wordt momenteel de discussie gevoerd of waterschappen zich zouden moeten ontwikkelen tot klimaatschappen.

Positie verantwoordelijkheid	Probleemeigenaar eigen	Partner gedeeld	Adviseur niet direct
Onderwerp	Watergangen, waterkeringen, zuiveringen regionaal watersysteem	Bijdragen aan integrale, gebiedsgerichte, duurzame aanpak en kennisontwikkeling zowel lokaal als regionaal	Klimaatbestendige inrichting, bewustwording en handelingsperspectieven

Figuur 4: positie en verantwoordelijkheden klimaatadaptieve waterschappers

In de figuur zijn de verschillende posities en daaraan gerelateerde onderwerpen weergegeven. Het idee is dat in waterschappen deze rollen naast elkaar kunnen bestaan. Elke rol brengt specifieke competenties met zich mee. In elke rol kan evenwel klimaatleiderschap worden getoond.

3.6 Conclusie: kansen worden gemist

Op basis van de onderzochte pilots kan geconstateerd worden dat er in de afgelopen 20 jaar bij WRIJ veel is geleerd, vooral individueel via projecten en binnen teams. Op het gebied van participatie is er bijvoorbeeld een andere manier van werken ontstaan en er zijn goede ervaringen opgedaan met de rol als adviseur. De wijze waarop dit leren heeft plaatsgevonden, is te kenmerken als organisch, informeel en onbewust.

Dit roept de vraag op of er kansen zijn gemist. Het antwoord hierop is bevestigend. Uit de pilots komt naar voren dat dat het lerend vermogen van het waterschap niet optimaal wordt benut. Een bewuste leerstrategie gericht op klimaatadaptatie is niet te herkennen in de onderzochte pilots. Leerdoelen zijn vooraf niet benoemd en tijdens de pilots is weinig gebruik gemaakt van kennisnetwerken en referenties en is er niet of nauwelijks geëxperimenteerd. Ook is een voortrekkersrol in geringe mate getoond. De geleerde lessen worden niet geëxpliciteerd, geformaliseerd, vergeleken of bewust op andere plekken opnieuw ingezet.

Hoe nu verder?

Het lerend vermogen kan door WRIJ worden versterkt door het ontwikkelen en inzetten van een bewuste leerstrategie voor klimaatadaptatie. In lijn met de bevindingen uit de pilots worden in de volgende hoofdstukken drie bouwstenen aangereikt die binnen een dergelijke leerstrategie een belangrijke rol kunnen vervullen. Het betreft:

- Klimaatleiderschap (hoofdstuk 4)
- Leren van projecten (hoofdstuk 5)
- Samen adapteren (hoofdstuk 6)

4. Klimaatleiderschap

Vergelijking van de pilots laat zien dat er een lage score is op het onderdeel klimaatleiderschap. Klimaatleiderschap is op te vatten als het tonen van leiderschap in de discussie rondom en de aanpak van klimaatadaptatie. Klimaatverandering is een van de grootste veranderingen in de omgeving van dit moment. Organisaties hebben daarop te anticiperen. Wat is in die transitie de rol van een waterschap? Worden waterschappen klimaatschappen? Dit hoofdstuk is een uitnodiging aan WRIJ om daarin een proactieve rol op zich te nemen, zowel intern als extern. Een aantal mogelijke invullingen daarvan wordt hieronder in vijf paragrafen besproken.

4.1 Interne aanjagers

Om draagvlak voor klimaatadaptatie binnen de organisatie te versterken, kan er een team van intrinsiek gemotiveerde interne aanjagers benoemd worden. Zij hebben een duidelijk agenderende functie. Het is dus niet de bedoeling dat alleen zij verantwoordelijk zijn voor klimaatadaptatie, maar wel dat zij activiteiten ondernemen om klimaatadaptatief denken en handelen te stimuleren. Dit team kan als een tijdelijke 'organisatorische bypass' fungeren om klimaatadaptatie in hart en nieren van de organisatie te krijgen. Het team kan bijvoorbeeld individuele medewerkers een podium voor ideeën bieden of bijdragen aan het versterken van synergie tussen projecten.

Dit team zou ook een bredere opdracht kunnen krijgen dan het stimuleren van klimaatadaptatief denken, namelijk het stimuleren van innovaties in het algemeen. In navolging van Rijkswaterstaat (RWS) kan het zich dan bezighouden met het signaleren van maatschappelijke trends en het verkennen van de veranderopgaven. Op die wijze kan het waterschap actief anticiperen op veranderingen in de samenleving. In bijlage 2 is als voorbeeld de aanpak van RWS uitgewerkt. De analyse van RWS kan worden benut en regionaal worden verfijnd met een gerichte focus op de taken van het waterschap.

Met het oog op het effectief functioneren zouden de volgende principes kunnen worden gehanteerd:

- Samenstelling uit diverse lagen van de organisatie van beleid en strategie tot beheer en onderhoud (zogenaamd 'op-organiseren');
- Team kan gevraagd en ongevraagd advies geven;
- Team is onafhankelijk van directie en bestuur;
- Teamleden werken een vastgesteld aantal uren per week in het team, hebben regelmatig contact over de inhoud en rapporteren regelmatig.

4.2 Vaandeldragers in ontwikkelingen/projecten

Bij projecten is het wijs expliciet op zoek te gaan naar een vaandeldrager. Zo'n vaandeldrager of boegbeeld werkt vergelijkbaar met ambassadeurs voor goede doelen. Het is een aansprekend persoon die zich publiekelijk verbindt aan een project of programma. Een vaandeldrager is niet bij ieder project noodzakelijk, maar bij bepaalde innovatieve ontwikkelingen en projecten kunnen vaandeldragers extra aandacht genereren die nodig is om bepaalde deuren te openen. Het is niet altijd mogelijk bij start van een project een vaandeldrager te 'benoemen', maar door actieve ondersteuning van bijvoorbeeld een wethouder met interesse is het mogelijk dit organisch te laten ontstaan.

Voor vaandeldragers kunnen de volgende principes worden aangehouden:

- Zijn communicatief vaardig en durven buiten de gebaande paden te gaan;
- Hebben persoonlijke betrokkenheid bij een bepaald thema of een gebied;
- Hebben oog voor de relaties tussen een project en de maatschappij;
- Zijn ook gericht op de lange termijn.

4.3 Leiderschapscompetenties versterken

Niet alleen tot klimaatleiders benoemde individuen kunnen klimaatleiderschap uitoefenen. In beginsel zou iedere medewerker van WRIJ een rol als klimaatambassadeur kunnen vervullen. Dat impliceert dat op persoonlijk niveau het waterschap kan sturen op aan leiderschap verbonden competenties van medewerkers om draagvlak voor klimaatadaptatie te versterken. Naast actuele kennis en visie hebben over klimaatadaptatie zijn overtuigen, onderhandelen en lobbyen communicatieve vaardigheden die in dat verband een rol spelen. Dit kan in persoonlijke ontwikkelingsgesprekken nader worden ingevuld.

Deze competenties zijn zeker van belang als medewerkers van het waterschap in projecten de rol van adviseur vervullen. Deze rol biedt goede kansen om medewerkers samen met de omgeving te laten leren. Dat betekent dat leren en innovatie meer dan voorheen collectief plaatsvindt binnen en buiten de eigen organisatie, bijvoorbeeld in samenwerking met andere overheden, met onderzoeksinstellingen en met bedrijven en burgers.

4.4 Waarde(n)vol leidinggeven

Leidinggevend kunnen klimaatleiderschap stimuleren door kernwaarden die samenhangen met klimaatadaptatie gezamenlijk op te stellen, te zorgen dat deze expliciet worden vastgelegd in beleid en plannen en door medewerkers aan te spreken op gedrag in lijn met de waarden. Sturen op waarden blijkt in een professionele organisatie vaak effectiever te zijn dan sturen via regels en procedures. Enkele waarden die horen bij de transitie naar adaptief en integraal waterbeheer zijn:

- We gaan duurzaam om met risico's, we kijken voorbij het halen van de normen;
- We hebben oog voor de baten van water en klimaat voor de maatschappij;
- Besluitvorming doen we gezamenlijk;
- We werken nauw samen en nemen collectieve verantwoordelijkheid;

Na het gezamenlijk formuleren van de waarden, hebben managers een belangrijke taak bij het vertalen van de waarden. De inzet van aan adaptatie gerelateerde instrumenten zoals Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) en serious gaming kunnen helpen de waarden te vertalen naar acties.

Serious gaming

De inzet van serious gaming kan eraan bijdragen dat medewerkers tot serieuze inzichten komen. Daarbij kunnen verschillende media worden in gezet: het kan een bordspel of kaartspel zijn, een gefaciliteerd managementspel of een computerspel. Serious gaming is een middel om veranderingen te bewerkstelligen in gedrag, inzicht en beleving van individuen, groepen en organisaties. Met simulatie- en game-interventies kunnen actuele verandervraagstukken in beweging worden gebracht richting de gewenste situatie. Het biedt tevens de mogelijkheid om andere organisaties bij de ontwikkeling te betrekken, hetgeen goed past bij de rol van WRIJ als adviseur en/ of klimaataanjager.

5. Leren van projecten

Naast klimaatleiderschap wordt geadviseerd het bewust leren van projecten te integreren in de leerstrategie van het waterschap. Een aantal richtlijnen die bij dit kader passen zijn hieronder uitgewerkt.

5.1 Werken met pilot-projecten

Onderdeel van adapteren is leren wat wel en niet werkt: “trial and error”. Pilots zijn daarvoor een geëigend middel als het als zodanig wordt ingericht en ingebed in de organisatie. Cruciaal is dat binnen de organisatie het onderscheid met gewone projecten helder wordt gecommuniceerd. De in dit rapport onderzochte pilots bleken veelal voor betrokkenen een project te zijn waardoor het leereffect voor de organisatie van deze pilots gering was.

Het is van belang dat een pilot wordt uitgetild boven het niveau van een project door vooraf leerdoelen te benoemen en tussendoor dan wel achteraf te reflecteren op die leerdoelen. Bewuste stimulatie tot innovatie vanuit de organisatie draagt bij aan de vorming van een leercultuur. Werken met pilots betekent dat de organisatie bewust en expliciet extra ruimte moet bieden:

- Om vooraf leerdoelen te formuleren
- Om te investeren in innovaties
- Voor monitoring en evaluatie
- Voor disseminatie en valorisatie

5.2 Dieper leren van projecten

Als het gaat om leren, kan onderscheid worden gemaakt tussen single, double en triple loop zoals aangeduid in onderstaande figuur.

Figuur 5: Dieper leren (Peter Groenhuijzen 2018 naar Agyris, 1977; Argyris & Schon, 1996)

Het leren via de eerste ‘loop’ gaat via vragen: wat heb ik gedaan? Wat heeft het project opgeleverd? Heb ik het goed gedaan? Dit leren gaat over het verbeteren van efficiëntie en het intrinsiek verrijken van het persoonlijke repertoire van medewerkers.

De tweede ‘loop’ wordt ook wel aangeduid als ‘dubbelslagleren’ is gericht op de waarom-vragen: waarom doen we wat we doen? Waarom doen anderen dit zo? Heb ik het goede gedaan? Achterliggende principes komen zo aan de oppervlakte (Aarts & Van Woerkum, 2008). Inzicht hierin kan een organisatie benutten om procedures en routines aan te passen en zodoende verbeterde resultaten te behalen.

Op het derde niveau van leren worden ook de diepere drijfveren in het leerproces betrokken zodat het geleerde wordt verinnerlijkt. Een manier om dit te doen is door samen te adapteren en op die wijze inzicht te krijgen over de eigen identiteit, waarden en persoonlijke missie en visie. Dit kan resulteren in anders denken en handelen (vernieuwen). In hoofdstuk 6 wordt hier nader op ingegaan.

Hoewel leren niet afwezig is bij WRIJ, kan het wel dieper, vaker en met meer focus. Het stellen van waarom-vragen moet daarom niet alleen bij pilots maar ook bij evaluatie van reguliere projecten opgenomen worden. Dieper leren vindt ook plaats door verschillende projecten met elkaar te vergelijken. Hierin is leren over behulpzame of hinderende condities mogelijk.

5.3 Referenties/netwerken beter benutten

De kennis die is opgedaan door te leren van projecten moet gaan stromen naar nieuwe medewerkers en nieuwe projecten zodat zij daar opnieuw toegepast kan worden. Het bewust inzetten op het intern verspreiden en hergebruiken van leerervaringen vergroot de snelheid waarmee geleerd wordt in een organisatie. Daarvoor zijn verschillende routes.

Delen van leerervaringen

Podia zoals de al bestaande lunchpresentaties zijn geschikte momenten om concrete leerervaringen te delen. Andere werknemers weten dan bij wie ze (meer) informatie over gelijksoortige kennis kunnen vinden. Een duidelijke insteek op ‘wat hebben we geleerd hiervan’ tijdens zo’n presentatie kan daarbij behulpzaam zijn.

Inzet van studenten bij (pilot)projecten biedt kansen om, mogelijk in combinatie met inzet van nieuwe media, leerervaringen te delen. Enerzijds wordt nieuwe kennis geïntroduceerd en gebruik gemaakt van de kennis en ervaring binnen onderwijsinstellingen. Anderzijds wordt (alvast) kennis gemaakt met mogelijke nieuwe medewerkers en krijgen deze potentiële collega’s inzicht in een interessante werkgever.

Verbinders inzetten

Medewerkers, wellicht van een projectbureau of leidinggevend, kunnen actief projectinitiatieven in contact brengen met anderen met relevante ervaringen (positief dan wel negatief). Ook de klimaataanjagers kunnen een verbindende rol tussen organisatie-eenheden hebben.

Formalisering

Het actief en formeel bevorderen van verspreiding van de leerervaringen in de eigen organisatie helpt om het ‘innovatiegat’ te overbruggen. Zo’n innovatiegat kan ontstaan als een pilotproject positieve resultaten laat zien, die desondanks niet door andere delen van de organisatie, of door de organisatie als geheel worden overgenomen in beleid, procedures, normen, afspraken, etc. (zie bijlage 3). Dit kan bijvoorbeeld door referentieonderzoek verplicht te stellen bij een plan van aanpak / projectplan en door verplichte evaluatie van leermomenten bij projectafsluiting.

6. Samen adapteren

Samen adapteren is de derde pijler voor de leerstrategie, naast klimaatleiderschap (hoofdstuk 4) en het leren van projecten (hoofdstuk 5). Dit stoelt op het principe van sociaal leren, waarbij betrokken samen op zoek gaan naar wat het juiste is om te doen. Dit wordt in toenemende mate als een van de belangrijkste ingrediënten voor duurzaam waterbeheer gezien (Medema et al., 2015). Een aantal specifieke kansen om deze vorm van leren te versterken is onderstaand nader beschreven.

6.1 Regionale adaptatiestrategie uitwerken

In het kader van dit onderzoek is door Stichting CAS voor het beheergebied een eenvoudige digitale atlas klimaatverandering uitgewerkt (zie figuur 6) die als instrument kan dienen in het leren omtrent de urgentie van klimaatadaptatie. Deze atlas is digitaal beschikbaar.

Figuur 6: digitale atlas klimaatverandering Rijn en IJssel

Wanneer de urgentie gedeeld wordt binnen de regio, kan deze klimaateffectatlas worden gebruikt als basis voor een gezamenlijke regionale adaptatiestrategie. De schaalgrootte van regio's is een praktische insteek waarbij recht wordt gedaan aan voldoende kritische massa en gebiedsidentiteit. Een optie is om aan te sluiten bij bestaande regionale samenwerkingen.

In dit kader kan als voorbeeld worden genoemd de regionale samenwerking op het gebied van klimaatadaptatie door zeven gemeenten in het Land van Maas en Waal en het Rijk van Nijmegen samen met Provincie Gelderland en Waterschap Rivierenland. Streven is dat in november 2018 er een breed gedragen regionale adaptatiestrategie (RAS) ligt over hoe de betreffende regio de komende jaren werkt aan klimaatadaptatie.

6.2 Gemeentelijke klimaateffectatlas uitwerken

Een optie is de klimaateffectatlas als vertrekpunt en inspiratie te gebruiken om samen met gemeenten lokaal het urgentiebesef te versterken. De insteek is dat het waterschap samen met iedere gemeente de atlas klimaatverandering per verandering (natter, heter, droger) lokaal nader uitwerkt. In figuur 7 is een voor WRIJ kenmerkende situatie van extreme neerslag getoond die als referentie kan worden gebruikt voor uitwerking van lokale wateroverlast. Dit “samen werken” draagt bij aan het gezamenlijk leren en het vergroten van het verantwoordelijkheidsgevoel.

Figuur 7: extreme neerslag in beheergebied WRIJ

Deze gezamenlijke uitwerking kan ook worden gekoppeld aan het opstellen van een klimaatstresstest in lijn met de doelen die in het Deltaplan Ruimtelijke Adaptatie zijn gesteld. Het waterschap kan zelf zo samen met gemeenten werken aan de klimaatstresstest en als adviseur voor gemeenten naar voren treden.

De klimaatstresstesten kunnen vervolgens als bron dienen voor nadere uitwerking in gemeentelijke klimaatprogramma's en de gemeentelijke omgevingsvisies. Klimaatinnovaties om de stressoren tegemoet te treden kunnen vervolgens ontwikkeld en uitgevoerd worden in samenwerking met onderwijs- en onderzoeksinstituten in de regio, met het bedrijfsleven en de burgers in het gebied, waarbij het waterschap de rol van adviseur en verbinder vervult. Dit kan bijvoorbeeld in vorm van Living Lab's.

6.3 Living Lab's oprichten

Een Living Lab is een fysieke onderzoeksomgeving waar gelijktijdig onderzoek en innovatie plaatsvindt volgens de principes van co-creatie en participatief ontwerpen. Dat houdt in dat onderwijs, overheid, ondernemers en de omgeving (4 O's van de Quadruple helix) samenwerken aan creatie, validatie en testen van nieuwe technologieën, diensten, producten en/of systemen in echte situaties waarin ook de burger participeert in besluitvorming, uitvoering en beheer (zie figuur 8). Deze wijze van sociaal leren (third loop learning) is een verdere verdieping van het organiseren zoals ook gevisualiseerd in figuur 5.

Figuur 8: Quadruple-helix

Via Living Labs kan het lerend vermogen binnen en tussen organisatie in het beheergebied worden versterkt. Bij Living Labs hoort dat de gezamenlijke lessen die worden geleerd expliciet worden gemaakt en worden gedeeld bijvoorbeeld via publicaties, excursie en/of symposia.

Aansluiten bij Centres of Expertise

Een Centre of Expertise (CoE) is samenwerkingsvorm tussen kennisinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid. CoE's leggen de verbinding tussen het hoger beroepsonderwijs, topsectoren en maatschappelijke uitdagingen door netwerkvorming van lectoren, ondernemers, onderzoekers uit publieke en private instellingen, docenten en studenten. De CoE's hebben elk hun eigen expertise, bijvoorbeeld op het gebied van water, energie en chemie en kunnen behulpzaam zijn bij het (versneld) samenbrengen van organisaties en middelen. Bestaande CoE's op watergebied zijn bijvoorbeeld het Deltaplatform en het Centre of Expertise Water Technology (CEW).

Referenties

- Aarts, N., C. van Woerkum, 2008. Strategische communicatie, principes en toepassingen. Van Gorkum, Assen.
- Argyris, C., 1991. Teaching smart people to learn. Harvard Business Review.
- Argyris, C., D.A. Schon, 1996. Organizational Learning II. Theory, Method and Practice. Addison-Wesley publishing Company, USA.
- Driessen, P.P.J.; de Gier, A.A.J.; Meijerink, S.; Pot, W.D.; Reuding, M.A.; van Rijswijk, H.F.M.W.; Schueler, B.J.; Tennekes, J.; Termeer, C.J.A.M., 2011. Beleids- en rechtswetenschappelijke aspecten van klimaatadaptatie.
- Medema, W., J. Asamowski, C. Orr, A., Wals, N. Milof, 2015. Towards sustainable water governance: examining water governance issues in Québec through the lens of multi-loop social learning, Canadian Water Resources Journal.
- Termeer, K., S. Meijerink, 2008. Klimaat bestendig of klimaat neutraal bestuur? Een essay over het adaptief vermogen van instituties. Raad voor Verkeer en Waterstaat.
- Eijk, P.J. van, 2003. Vernieuwen mét Water. Dissertatie, Eburon, Delft.
- Eijk, P.J. van, 2015. De (A)quadruple Helix; over de duurzame ontwikkeling van watersystemen. Van Hall Larenstein, Leeuwarden.
- Ven, F. van de, S. Tjallingii, P. Baan, P. van Eijk, M. Rijsberman, 2005. Water in drievoud. Eburon, Delft.

Onderzoeken van studenten in het kader van het project:

- Meulen, Sjoerd van der, 2017, klimaatadaptatie in de landbouw, Landbouw op Peil en Vruchtbare Kringloop Achterhoek en Liemers, Hogeschool Van Hall Larenstein
- Huisman, Rik, 2017, Leren van klimaatinnovatie: verdroging, Hogeschool Rotterdam
- Siffels, Justine, 2017, Leren van klimaatinnovaties
- Koenen, Tijmen, 2017, Leren van 20 jaar klimaatadaptatie, de succes- en faalfactoren van de stimuleringsregelingen stedelijk gebied
- Eldik, Ruben van, 2017, stimuleringsregeling stedelijk gebied van de afgelopen 20 jaar, Leren van 20 jaar klimaatadaptatie bij WRIJ, Hogeschool Van Hall Larenstein

Bijlage 1: methodisch kader

4C-model

Bij een proces van verandering (transitie) dient aandacht te voor contact, contract, concept en continuïteit. Bij transitie dient zowel de samenwerking als de inhoud bewust gestructureerd te worden. Daarmee krijgen het leerproces en de kennisontwikkeling expliciet een betekenis in het veranderingsproces. Dit proces heeft weer effect op de voortgang van de inhoudelijke verandering. Leren zorgt voor continuïteit. Continuïteit is onlosmakelijk verbonden met de andere C's.

- **Concept- continuïteit:** het concept wordt toegepast, daar moet over geleerd worden. De kennis over het concept wordt verder gebracht in een experiment.
- **Contact – continuïteit:** om iets te leren moet je met de inhoud in contact komen. Dit zal veelal gebeuren in interactie van mensen. Faciliteren van interactief leren zorgt voor continuïteit, zowel binnen als buiten het project.
- **Contract – continuïteit:** het vastleggen van het belang van leren geeft extra kracht aan het belang.

Transitiemanagement

- Verbinden van het microniveau (innovaties) met het meso- en macroniveau. De kennis die opgedaan is op microniveau moet dus naar boven stromen.
- Binnen transitie is leren een belangrijke factor. Innovaties moeten getest worden, en bij succes opgenomen worden in het formele beleid (Rijke, 2014). De resultaten van de testen moeten dus de organisatie ingebracht worden.
- Leren bestaat uit experimenteren en daarop reflecteren (Termeer & Meijerink, 2008).

Klimaatadaptatief vermogen

- Onderscheid klimaatadaptief en adaptief vermogen
- Adaptief vermogen: het ontwikkelen en implementeren van vooruit te plannen adaptatiestrategieën als ook door het behouden en/of versterken van het leer- en improvisatievermogen om in te spelen op het onverwachte. (Termeer & Meijerink, 2008)
- Volgens Termeer & Meijerink (2008) zijn de volgende eisen benodigd voor het adaptief vermogen van een institutie:
 - o Variëteit: veel uitproberen
 - o Lerend vermogen: risico's durven nemen, twijfels tonen/bespreken, openstaan voor nieuwe oplossingsrichtingen, nieuwsgierig
 - o Improvisatievermogen: op microniveau inspelen op verstoringen, kansen en mogelijkheden
 - o Leiderschap: ruimte bieden, visionair, ondernemend en verbindend
 - o Hulpbronnen: beschikbaarheid van en toegang tot financiële, juridische, technische en personele middelen

Sociaal leerproces

- In lijn met Termeer & Meijerink (2008): leren is een sociaal leerproces waarin actoren continu met elkaar betekenis geven aan wat er gaande is. Dit betekent niet alleen dat ze blijven waarnemen en onderhandelen over effecten en oplossingen, maar vooral ook dat ze experimenteren en daarop reflecteren, met andere woorden het gaat niet alleen om lerend te praten maar ook om lerend te handelen.
- Leren speelt zich af op alle niveaus, variërend van individueel tot organisatorisch en van lokaal tot mondiaal (Termeer & Meijerink, 2008).

Bijlage 2: trendwatching RWS

Als beheerder en ontwikkelaar van rijkswegen, -vaarwegen en -wateren is Rijkswaterstaat een interessante 'spiegel' voor de waterschappen. Als landelijk programma kent RWS Strategische verkenningen. Het programma ziet strategie als de functie die RWS vervult in de samenleving. Als die samenleving verandert, moet je je afvragen of de functie van de organisatie ook moet veranderen. Het is daarom van belang trends te analyseren.

Een groep medewerkers, werkzaam bij een grote diversiteit van afdelingen werkt voor een paar uur als verkenningsteam en pikt **signalen** op. Zo houdt het verkenningsteam de zogenaamde PEDSEVT-trends in de gaten: de ontwikkelingen op gebied van politiek, economie, demografie, sociaal, ecologie, veiligheid, technologie, zoals het ministerie van Binnenlandse Zaken periodiek publiceert op de Kennisbank Openbaar Bestuur.

(<http://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/trends-en-ontwikkelingen/>).

Bij interessante zaken gaat de afdeling gesprekken aan, legt bezoeken af etc. In de groepsraad worden signalen besproken. Als men denkt een **trend** te zien, doordat hetzelfde signaal uit meerdere domeinen lijkt te komen, dan wordt het gerapporteerd aan het bestuur van RWS. Belangrijke trends kunnen leiden tot een themanummer in een eigen tijdschrift (Lichtkogel). Als het bestuur een **veranderopgave** ziet in de functie die de organisatie vervult, dan kan men een onderzoek starten (**verkenning**) naar de mogelijke reactie van RWS daarop.

Naast de PEDSEVT-trends volgt het verkenningsteam de ontwikkelingen bij andere organisaties, neemt kennis van andere analyses (b.v. de rijksbrede verkenningen, rapportages sociaal cultureel planbureau, planbureau voor de leefomgeving etc.) en is actief in het kennisnetwerk.

Bijlage 3: innovatiegat

In het kader van deze evaluatie is ook gesproken met Bert Satijn, de voormalige programmadirecteur van 'Leven met Water', dat van 2004 tot 2010 actief was om ruimte te scheppen voor water in de planning. Bert Satijn wijst eveneens op het belang van het volgen van trends: Is er een sfeer waarin vernieuwing wordt gewaardeerd? Is er in het wervingsbeleid aandacht voor innovatieve kwaliteiten? Worden er opleidingen aangeboden om medewerkers mee te laten groeien met de veranderingen? Worden trends gevolgd? Is men breed georiënteerd? Worden ontwikkelingen gevolgd en besproken? Worden er zo nodig consequenties aan verbonden als dat relevant is voor het functioneren van de organisatie? Voor het aanpassen aan maatschappelijke veranderingen is het nodig dat belangen van andere partijen dan het waterschap zelf worden herkend (ze zijn er), worden erkend (ze zijn terecht) en worden opgenomen (wij doen er wat mee).

Zoals veel innovatieprogramma's kende ook 'Leven met Water' het fenomeen dat experimenten – zelfs nadat ze succesvol zijn gebleken – niet worden opgenomen in de eigen organisatie of vergelijkbare organisaties die op hetzelfde terrein actief zijn. Gebruikelijk is om het **innovatie-gat** te schetsen als kloof tussen pilot en organisatie waardoor het lastig is om nieuwe producten, methoden, procedures breder in te voeren. Dit is in het rechter deel van de figuur weergegeven.

Belemmeringen voor invoeren in de eigen organisatie kunnen zijn:

- Juridisch: het mag niet
- Regelgeving: we zijn er niet zeker van dat we voldoen aan onze verantwoordelijkheden
- Toetsingskader: het voldoet niet aan de standaards die we hanteren

Ook buiten de eigen organisatie kunnen redenen bestaan voor het stranden van een innovatie-spoor, zie het linker deel van de figuur. Redenen kunnen zijn:

- Niet goed luisteren: de pilot houdt onvoldoende rekening met belangen van de omgeving
- Oplossing zonder vraag: de omgeving vraagt zelf niet om veranderingen. Dit hangt ook af van de open of gesloten houding van de organisatie tot de omgeving.

Het derde veld, in het midden van de figuur, raakt het lerend opstellen van de organisatie zelf:

- Vraagt de organisatie om vernieuwing, is de pilot aangegaan met het doel om ervan te leren?
- Stelt de organisatie zich lerend op, passen pilots in de cultuur en de beoordelingen?

Bijlage 4: beoordelingstabellen

Per pilot bestaat de beoordeling uit twee niveaus:

Op indicatorniveau:

- - is onvoldoende
- 0 is neutraal
- + is voldoende

Op elementniveau:

- Rood is onvoldoende
- Oranje is neutraal
- Groen is voldoende

Landbouw op Peil en Vruchtbare Kringloop

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	+ Bestuurlijke betrokkenheid + Bestuurlijke afstemming	+ Strategisch beleid + Gidsprincipes	+ Bestuurlijke uitwisseling	+ Bestuurlijk commitment
Tactisch	+ Betrokkenheid management + Inzet kennisnetwerken + Beheer in het planproces	+ Duurzame oplossingsrichtingen + Tactisch beleid	+ Kennisdeling + Referentie-onderzoek	+ Overkoepelende afspraken + Beschikbare middelen - Maatschappelijke kosten en baten
Operationeel	+ Breed projectteam + Open teamproces + Stakeholderanalyse + Samenwerking beheer/onderhoud	- Klimaatadaptatie als doel + Landschapsanalyse + Adaptief planproces + Klimaatbestendige inrichting o Klimaatbewust beheer o Gedeelde visie	+ Experimenteerruimte I - Kennisuitwisseling + Monitoring effecten + Tevredenheid gebruikers - Doorlopende samenwerking + Vaandeldrager	+ Experimenteerruimte II + Vastlegging projectafspraken + Adaptief projectplan + Reflectie onderzoek + Ervaring bij realisatie
Persoonlijk	+ Resultaatverantwoordelijk + Communicatieve vaardigheden + Onderzoekende houding	+ Persoonlijke visie	+ Klimaatleiderschap + Aantoonbare leereffecten	- Persoonlijk ontwikkelplan

Anti—verdrogingsprojecten: Havikerwaard en Onderlaatse Laak

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	+ Bestuurlijke betrokkenheid - Bestuurlijke afstemming	- Strategisch beleid - Gidsprincipes	o Bestuurlijke uitwisseling	- Integratie in strategische plannen
Tactisch	+ Betrokkenheid management - Inzet kennisnetwerken + Beheer in het planproces	- Duurzame oplossingsrichtingen - Tactisch beleid	- Kennisdeling - Referentie-onderzoek	- Overkoepelende afspraken + Beschikbare middelen - Maatschappelijke kosten en baten
Operationeel	o Breed projectteam o Open teamproces - Stakeholderanalyse + Samenwerking beheer/onderhoud	- Klimaatadaptatie als doel + Landschapsanalyse + Adaptief planproces + Klimaatbestendige inrichting - Klimaatbewust beheer - Gedeelde visie	+ Experimenteerruimte I - Kennisuitwisseling + Monitoring effecten + Tevredenheid gebruikers + Doorlopende samenwerking - Vaandeldrager	+ Experimenteerruimte II + Vastlegging projectafspraken + Adaptief projectplan
Persoonlijk	+ Relatie met belanghebbenden + Communicatieve vaardigheden + Onderzoekende houding + Resultaatverantwoordelijk	o Persoonlijke visie	- Klimaatleiderschap + Aantoonbare leereffecten	+ Persoonlijk ontwikkelplan

Beekherstel: Buurserbeek en Zoddebeek (na 2010)

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	+ Bestuurlijke betrokkenheid + Bestuurlijke afstemming	o Strategisch beleid - Gidsprincipes	+ Bestuurlijke uitwisseling	+ Bestuurlijk commitment
Tactisch	+ Betrokkenheid management o Inzet kennisnetwerken + Beheer in het planproces	+ Duurzame oplossingsrichtingen + Tactisch beleid	- Kennisdeling - Referentie-onderzoek	+ Overkoepelende afspraken + Beschikbare middelen - Maatschappelijke kosten en baten
Operationeel	o Breed projectteam + Open teamproces + Stakeholderanalyse + Samenwerking beheer/onderhoud	- Klimaatadaptatie als doel + Landschapsanalyse + Adaptief planproces + Klimaatbestendige inrichting o Klimaatbewust beheer o Gedeelde visie	+ Experimenteerruimte I - Kennisuitwisseling + Monitoring effecten + Tevredenheid gebruikers + Doorlopende samenwerking - Vaandeldrager	+ Experimenteerruimte II + Vastlegging projectafspraken + Adaptief projectplan + Reflectie onderzoek + Ervaring bij realisatie
Persoonlijk	+ Resultaatverantwoordelijk + Communicatieve vaardigheden + Onderzoekende houding	o Persoonlijke visie	- Klimaatleiderschap - Aantoonbare leereffecten	+ Persoonlijk ontwikkelplan

Stimuleringsregeling afkoppelen

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	+ Bestuurlijke betrokkenheid + Bestuurlijke afstemming	+ Strategisch beleid + Gidsprincipes	- Bestuurlijke uitwisseling	+ Bestuurlijk commitment
Tactisch	- Betrokkenheid management - Inzet kennisnetwerken - Beheer in het planproces	+ Duurzame oplossingsrichtingen - Tactisch beleid	- Kennisdeling + Referentie-onderzoek	- Overkoepelende afspraken + Beschikbare middelen + Maatschappelijke kosten en baten
Operationeel	+ Breed projectteam + Open teamproces - Betrokkenheid stakeholders + Samenwerking beheer/onderhoud	- Klimaatadaptatie als doel + Landschapsanalyse + Adaptief planproces + Klimaatbestendige inrichting + Klimaatbewust beheer + Gedeelde visie	+ Experimenteerruimte I - Kennisuitwisseling - Monitoring effecten o Tevredenheid gebruikers - Doorlopende samenwerking - Vaandeldrager	+ Experimenteerruimte II + Vastlegging projectafspraken + Adaptief projectplan + Reflectie onderzoek + Ervaring bij realisatie
Persoonlijk	o Resultaatverantwoordelijk o Communicatieve vaardigheden o Onderzoekende houding	+ Persoonlijke visie	- Klimaatleiderschap - Aantoonbare leereffecten	- Persoonlijk ontwikkelplan

Herinrichting landelijk gebied: Neede-Borculo

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	+ Bestuurlijke betrokkenheid + Bestuurlijke afstemming	+ Strategisch beleid o Duurzaamheid en gidsprincipes*	+ Bestuurlijke uitwisseling	+ Bestuurlijk committent
Tactisch	+ Betrokkenheid management - Inzet kennisnetwerken o Beheer in het planproces	+ Duurzame oplossingsrichtingen + Tactisch beleid	+ Kennisdeling - Referentie-onderzoek	+ Overkoepelende afspraken + Beschikbare middelen
Operationeel	+ Breed projectteam + Open teamproces + Stakeholderanalyse + Participatie	- Klimaatadaptatie als doel + Adaptief planproces + Klimaatbestendige inrichting	o Experimenteerruimte I o Kennisuitwisseling - Monitoring effecten + Tevredenheid gebruikers + Doorlopende samenwerking + Vaandeldrager	o Experimenteerruimte II + Vastlegging projectafspraken - Adaptief projectplan + Planologische vastlegging
Persoonlijk	+ Communicatieve vaardigheden + Onderzoekende houding + Resultaatverantwoordelijk	+ Persoonlijke visie	- Klimaatleiderschap + Aantoonbare leereffecten	- Persoonlijk ontwikkelplan

Herstructurering stedelijk gebied: Presikhaaf Arnhem

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	o Bestuurlijke betrokkenheid o Bestuurlijke afstemming	- Strategisch beleid - Gidsprincipes	- Bestuurlijke uitwisseling	o Bestuurlijk commitment
Tactisch	- Betrokkenheid management - Inzet kennisnetwerken - Beheer in het planproces	+ Duurzame oplossingsrichtingen - Tactisch beleid	- Kennisdeling - Referentie-onderzoek	+ Overkoepelende afspraken - Beschikbare middelen
Operationeel	- Breed projectteam o Open teamproces o Betrokkenheid stakeholders o Samenwerking beheer/onderhoud	- Klimaatadaptatie als doel + Landschapsanalyse o Adaptief planproces o Klimaatbestendige inrichting - Klimaatbewust beheer - Gedeelde visie	- Experimenteerruimte I - Kennisuitwisseling o Monitoring effecten o Tevredenheid gebruikers - Doorlopende samenwerking - Vaandeldrager	- Vastlegging projectafspraken o Adaptief projectplan o Ervaring bij realisatie - Evaluatie
Persoonlijk	- Relatie met belanghebbenden + Resultaatverantwoordelijk + Communicatieve vaardigheden - Onderzoekende houding	+ Persoonlijke visie	- Klimaatleiderschap o Aantoonbare leereffecten	+ Persoonlijk ontwikkelplan

Nieuwbouw Zevenaer-Oost

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	<ul style="list-style-type: none"> o Bestuurlijke betrokkenheid o Bestuurlijke afstemming 	<ul style="list-style-type: none"> + Strategisch beleid + Duurzaamheid en gidsprincipes* 	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurlijke uitwisseling 	<ul style="list-style-type: none"> + Bestuurlijk committent
Tactisch	<ul style="list-style-type: none"> + Betrokkenheid management - Inzet kennisnetwerken + Beheer in het planproces 	<ul style="list-style-type: none"> + Duurzame oplossingsrichtingen + Tactisch beleid 	<ul style="list-style-type: none"> - Kennisdeling - Referentie-onderzoek 	<ul style="list-style-type: none"> + Overkoepelende afspraken o Beschikbare middelen - Maatschappelijke kosten- en baten
Operationeel	<ul style="list-style-type: none"> + Breed projectteam + Open teamproces - Stakeholderanalyse - Participatie - Samenwerking beheer/onderhoud 	<ul style="list-style-type: none"> + Klimaatadaptatie als doel + Landschapsanalyse + Klimaatbestendige inrichting o Klimaatbewust beheer 	<ul style="list-style-type: none"> - Experimenteerruimte I - Kennisuitwisseling - Monitoring effecten - Tevredenheid gebruikers + Doorlopende samenwerking - Vaandeldrager 	<ul style="list-style-type: none"> - Experimenteerruimte II + Vastlegging projectafspraken + Planologische vastlegging - Ervaring bij realisatie
Persoonlijk	<ul style="list-style-type: none"> + Communicatieve vaardigheden + Onderzoekende houding + Resultaatverantwoordelijk 	<ul style="list-style-type: none"> + Persoonlijke visie 	<ul style="list-style-type: none"> - Klimaatleiderschap + Aantoonbare leereffecten 	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijk ontwikkelplan