Waterschap Rijn en IJssel

WATERBEHEER: VEILIG EN OP MAAT

Leren van klimaatinnovatie Verdrogingsproblematiek

Eindrapportage

Doetinchem

15-06-2017

Waterschap Rijn en IJssel

Waterschap Rijn en IJssel

WATERBEHEER: VEILIG EN OP MAAT

I. Titelpagina

Datum 15-06-2017

Onderzoeker

Initialen : HJ
Naam : Hendrik Jan Huisman
Roepnaam : Rik
Studentennummer : 0862421
Woonplaats : Schoonhoven
Adres : Bij de watertoren 8
Telefoon : 06-37421002
E-mail privé : rikhuismuis@gmail.com
E-mail school : 0862421@hr.nl
E-mail werk : R.Huisman@wrij.nl

Opdrachtgever

Bedrijf : Waterschap Rijn en IJssel
Begeleider : Peter Groenhuijzen
Telefoon : 06-12834748
E-mail begeleider : peter.groenhuijzen@hvhl.nl
Adres : Liemersweg 2,
7006 GG Doetinchem

Beoordelaar

Onderwijsinstituut : Hogeschool Rotterdam
Adres : G.J. de Jonghweg 4 - 6
3015 GG Rotterdam
Opleiding : Watermanagement
Begeleider : Marlies van der Wee-Bedeker
E-mail begeleider : m.l.e.bedeker@hr.nl
Coordinator : Leander Ernst
E-mail coordinator : l.ernst@hr.nl

HOGESCHOOL ROTTERDAM

van hall larenstein university of applied sciences

Waterschap Rijn en IJssel

Waterschap Rijn en IJssel

II. Samenvatting

Voor u ligt het eindrapport van het afstudeertraject van Rik Huisman bij het Waterschap Rijn en IJssel. Het waterschap Rijn en IJssel, vanaf nu aangeduid als WRIJ, is verantwoordelijk voor het waterbeheer in het gebied dat ook wel de Achterhoek wordt genoemd. De urgentie om te vernieuwen is groot, zeker nu de gevolgen van klimaatveranderingen steeds directer zichtbaar zijn. Om hierop in te spelen is de afgelopen 20 jaar geïnvesteerd in het ontwikkelen en uitvoeren van projecten waar klimaatadaptatie in geïntegreerd is. Hiermee is getracht klimaatadaptatie in te brengen bij lopende projecten. Echter wordt opgemerkt dat klimaatadaptatie nog niet concreet geïntegreerd is. In dit onderzoek zijn projecten met betrekking op verdroging onderzocht op hoe klimaatadaptatie is geïntegreerd. Daarnaast is het lerend vermogen van WRIJ onderzocht. Met deze kennis is advies gegeven om klimaatadaptatie sterker te integreren in projecten en om het lerend vermogen van WRIJ te vergroten.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 bevat de inleiding. Deze geeft de aanleiding, probleemanalyse, afbakening, doel en onderzoeksvragen weer. Het onderzoek betreft het achterhalen van succes en faalfactoren met betrekking tot projecten in de verdrogingproblematiek. Het klimaatadaptief vermogen van WRIJ is onderzocht en is getoetst of leerblokkades aanwezig zijn en hoe deze weggenomen kunnen worden. Hoofdstuk 2 beschrijft de methode. Hoofdstuk 3 beschrijft het theoretisch kader. Hierin worden het lerend vermogen, urgentie van klimaatadaptatie en 4C-Model en het STOP-Model beschreven met de vervlechting ervan.

Voor de resultaten omtrent het lerend vermogen van WRIJ zijn te vinden in hoofdstuk 4. Voor de resultaten van het veranderproces bij verdrogingsbestrijdingsprojecten met succes- en faalfactoren hiervan wordt doorverwezen naar hoofdstuk 5 en 6. Voor de leerbokkades wordt verwezen naar hoofdstuk 7. Voor de integratie van klimaatadaptatie in projecten wort verwezen naar hoofdstuk 8.

De hoofd- en deelvragen worden beantwoord in hoofdstuk 9. Voor de aanbevelingen omtrent het versterken van het lerend vermogen en klimaatadaptatie wordt doorverwezen naar hoofdstuk 10. Hoofdstuk 11 bevat de discussie. Tot slot bevat hoofdstuk 12 de literatuurlijst gevolgd door de bijlagen.

Waterschap Rijn en IJssel

III. Inhoud

1. Inleiding 1

1.1 Aanleiding 1

1.2 Probleemanalyse 2

1.3 Afbakening 2

1.4 Onderzoeksdoel 3

1.5 Onderzoekvragen 3

2. Methode 4

3.1 Enquête 4

3.2 Interviews 5

3.3 Literatuurstudie 5

3.4 Locatiebezoek 5

3.5 Data-analyse 5

3.6 Referentieonderzoek 5

3. Theoretisch kader 6

3.1 Lerend vermogen – single en double loop learning 7

3.2 5 Leerdisciplines 8

3.3 Klimaatadaptatie 9

3.4 4C-Model 11

3.5 STOP-Model 12

3.6 Vervlechting STOP-Model en 4C-Model 12

4. Lerend vermogen van WRIJ 13

4.1 Resultaten enquête 1 13

4.2 Resultaten enquête 2 14

4.3 Leerdisciplines 17

4.4 Conclusie 18

5. Veranderproces in het planproces in verdrogingsbestrijdingsprojecten 19
5.1 Beoordeling Havikerwaard 19
5.2 Beoordeling Onderlaatse Laak 20
5.3 Het planproces op strategisch niveau 20
5.4 Het planproces op tactisch niveau 22
5.5 Het planproces op operationeel niveau 24
5.6 Het planproces op persoonlijk niveau 27
5.7 Conclusie 29
6. Succes- en faalfactoren in het planproces 30
6.1 Succesfactoren in het planproces 31
6.2 Faalfactoren in het planproces 31
6.3 Conclusie 33
7. Leerblokkades 34
7.1 Reflecteren 34
7.2 Informatie delen 34
7.3 Communicatie 34
7.4 Conclusie 34
8. Integratie van klimaatadaptatie in verdroging 35
8.1 Transitie in verdroging 35
8.2 Klimaatadaptatie op organisatorisch niveau 37
8.3 Conclusie 37
9. Beantwoording Hoofd- en deelvragen 38
9.1 Beantwoording deelvragen 38
9.2 Beantwoording hoofdvraag 39
9.3 Betekenis voor WRIJ 39
10. Versterken klimaatadaptief vermogen 40
10.1 Versterken van het lerend vermogen 40
10.2 Versterken integratie van klimaatadaptatie 44
11. Discussie 46
Vervolgonderzoek 46
12. Literatuur 47

Bijlage 1. Collegawaterschappen in Nederland omtrent klimaatadaptief vermogen I

1.1 Waternet (Hoogendorn, 2017) I

1.2 Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard (HHSK) (Schenk, 2017) II

1.3 Delfland (Boxem, 2017) II

1.4 Conclusie II

Bijlage 2 Lean management III

Bijlage 3 Vragenkader - Opzet vragenlijst voor interviews IV

Bijlage 4 Lijst van interviews en response enquête VIII

Bijlage 5 Enquête X

Enquête 1.0 X

Enquête 2.0 XI

Bijlage 6 Notulen interviews XII

Bijlage 7 Resultaten Enquête XXXVI

Enquête 1.0 XXXVI

Enquête 2.0 XL

1. Inleiding

In dit hoofdstuk bevat de aanleiding van het onderzoek. Hierop volgt de probleemanalyse, de afbakening, het doel van het onderzoek en onderzoeksvragen.

1.1 Aanleiding

In de wereld van vandaag is het klimaat aan het veranderen. De gevolgen hiervan zijn ook in Nederland te merken. Zomers worden droger en winters worden natter. Naast deze veranderingen per seizoen zal het weer per event extremer worden (KNMI, 2014). Voor het waterbeheer betekent dit onregelmatigere weersomstandigheden, meer langere droge periodes en meer periodes met wateroverschot. De urgentie van inspelen op klimaatverandering komt naar voren in het onderzoek van Deltares in 2012, hierin is de schade van klimaatverandering in de periode tot 2050 berekend op 71 miljard euro (binnenlandsbestuur, 2017).

De afgelopen decennia hebben de waterschappen in Nederland het watersysteem zo ingericht dat het systeem op hoog detail niveau beheerd kan worden. Dit heeft vele ingrijpen in het watersysteem gebracht zoals veel stuwen en strakke waterpeilregeling. De ingrepen hebben een inperkende werking op het gebied van mogelijkheid om te veranderen; het systeem is in robuustheid achteruit gegaan (Immink, 2017). Met het oog op klimaatverandering zal het systeem aangepast moeten worden zodat het robuuster zal worden, ofwel: klimaatadaptatie. Klimaatadaptatie omvat het proces waarbij het watersysteem dermate wordt aangepast dat de verwachte effecten van klimaatverandering met bijkomende schade aan het systeem voorkomen worden (publicspaceinfo, 2017). Hierbij past de vervlechting van water met groen/natuur. Denk hierbij aan ‘building with nature’ en de groeiende aandacht voor groen/blauwe netwerken in steden. In de transitie naar een robuuster systeem zal geleerd moeten worden van nieuwe ideeën om het systeem anders in te richten. Klimaatadaptatie is gebaseerd op voortschrijdende kennis (Ark, 2017). Wanneer dit niet gebeurt blijven kennis en innovaties steken op projectniveau. Daarom is een sterk lerend vermogen urgent binnen klimaatadaptatie.

Naast de verandering van het klimaat heeft WRIJ met een veranderende maatschappij te maken. Dit houdt in dat de samenleving steeds bewuster wordt van zijn omgeving en zich minder opstelt als toeschouwer en meer als speler (Eijk, 2015). De bevolking wordt steeds mondiger en verenigt zich gemakkelijker in een verder digitaliserende wereld. Ook wordt informatie makkelijker en sneller gedeeld waardoor de samenleving meer kennis heeft van gebeurtenissen binnen het waterbeheer. Deze veranderingen hebben tot gevolg dat alle betrokken partijen zich participatief moeten opstellen. Dit komt in landelijke visies terug (Visie open overheid, 2013).

De aangegeven veranderingen hebben in de waterwereld geleid tot de watertransitie, zie figuur 1. Het gaat hier om de transitie naar meer duurzaamheid, een robuuster en beter klimaatadaptief systeem, het sluiten van kringlopen en de transitie van denken in veiligheid naar risicomanagement (Eijk, 2015). Op het niveau van het doel van maatregelen is de transitie gaande van maatregelen gebaseerd op effect naar de bron. Hiermee wordt bedoeld dat naar de bron van het probleem gekeken wordt en dat deze aangepakt wordt. Dit in plaats van: van het effect uitgaan en deze proberen weg te nemen, te verplaatsen of accepteren. Op het niveau van het object is de transitie aangeduid als van functiegericht naar gebiedsgericht. Er wordt integraal gekeken naar hoe alle eisen behartigd kunnen worden. Het integraal kijken naar problemen is meerdimensionaal. Op het niveau van de context wordt de transitie beschreven als van een top-down systeem naar een bottom-upsysteem waar decentraal en actorgericht naar oplossingen gekeken wordt.

	1970 →	2015+
Doel	Waterkwantiteit: oppompen en aanvoeren, doorspoelen, afvoeren. Waterkwaliteit: schoonmaken door saneren en zuiveren. Doelen zijn effectgericht.	Waterkwantiteit: vasthouden, bergen en dan afvoeren. Waterkwaliteit: schoonhouden, scheiden en dan zuiveren. Doelen zijn brongericht.
Object	Vooral functiegericht en directief, peil volgt functie Veiligheid eendimensionaal	Meer gebiedsgericht (ordenend) en systeemgericht, functie volgt peil Meerlaagse veiligheid
Context	Sectoraal, top-down, centraal Achteraf informeren, inspraak Project- en productgericht	Integraal, bottom-up, decentraal actorgericht, participatief Meer proces- en programmagericht

Figuur 1 Watertransitie in Nederland (Eijk, 2015)

1.2 Probleemanalyse

De ambitie van WRIJ is om in te spelen op klimaatveranderingen om voorbereid te zijn op de situatie van de toekomst. Binnen WRIJ is niet duidelijk hoe ingezet wordt om dit te bereiken. Deze onduidelijkheid maakt dat niet concreet aangetoond kan worden wat de staat is van het klimaatadaptieve vermogen van WRIJ. Inzicht in hoe klimaatadaptatie zijn plek vindt in projecten ontbreekt. Kennis over het lerend vermogen, beschreven in het theoretisch kader, van WRIJ ontbreekt ook. Geen inzicht in het lerend vermogen geeft onduidelijkheid of er leerblokkades aanwezig zijn, of er koudwatervrees is voor vernieuwing en of er een vorm van hardleersheid is. Met deze hardleersheid wordt bedoeld dat met terughoudende kracht ingezet wordt om te vernieuwen. Voorbeelden van hardleersheid zijn dat niet gekeken worden naar voorbeeldprojecten (het wiel opnieuw uitvinden) en niet monitoren en reflecteren op eigen projecten. Door niet te reflecteren en monitoren is onduidelijk welk resultaat behaald is en of dit het gewenste resultaat is (Leren van klimaatinnovaties, 2016).

1.3 Afbakening

Het onderzoek focust op het inzicht geven en versterken van het lerend vermogen binnen verdrogingsbestrijdingsprojecten van WRIJ om zo de integratie van klimaatadaptatie te versterken. In het overkoepelende onderzoek worden de volgende aspecten onderzocht:

- Piekberging stedelijk gebied
- Afkoppeling stedelijk gebied
- Waterberging landelijk gebied
- Verdrogingsbestrijding
- Beekdalontwikkeling
- Optimalisatie landgebruik

(Leren van klimaatinnovaties, 2016)

Het onderzoek spitst zich toe op één aspect van het watersysteem: verdroging, verder beschreven in hoofdstuk 2.3. Met de andere lopende onderzoeken (die zich richten op andere aspecten uit het watersysteem) binnen het overkoepelende onderzoek Leren van Klimaatadaptatie zijn informatie en ervaringen gedeeld. Het onderzoek is gezien als een lerend proces voor ieder die aan het overkoepelende onderzoek werkt. Hierdoor is informatiedeling urgent. Verder wordt het onderzoek uitgevoerd voor WRIJ. In het onderzoek zijn partijen buiten WRIJ geïnterviewd, met als doel om van elkaar te leren voor het advies naar WRIJ.

1.4 Onderzoeksdoel

Het onderzoek schept aan de hand van verdrogingsbestrijdingsprojecten inzicht in het klimaatadaptieve vermogen van WRIJ. De mate waarin WRIJ inzet op het gebied van lerend vermogen en klimaatadaptatie. Wanneer duidelijkheid in het lerend vermogen van WRIJ komt wordt het concreet versterken van het lerend vermogen sterk vereenvoudigd. Hetzelfde geldt voor het integreren van klimaatadaptatie in projecten. Het onderzoek zal advies geven naar het versterken van het lerend vermogen en de integratie van klimaatadaptatie in projecten. Zo kan het klimaatadaptieve vermogen van WRIJ in de toekomst versterkt worden.

1.5 Onderzoekvragen

Om de probleemstelling van het onderzoek te beantwoorden zijn onderzoeksvragen opgesteld. De hoofdvraag beantwoordt de doelstelling. De deelvragen beantwoorden tezamen de hoofdvraag.

Hoofdvraag:

Welke lessen kunnen geleerd worden uit verdrogingsbestrijdingsprojecten van WRIJ om het klimaatadaptief vermogen te versterken?

Deelvragen:

- Wat is de huidige staat van het lerend vermogen van WRIJ?

- In welke mate zijn aspecten die het veranderproces bevorderen in verdrogingsbestrijdingsprojecten aangehouden?

- Wat zijn de succes- en faalfactoren van het planproces van verdrogingsbestrijdingsprojecten?

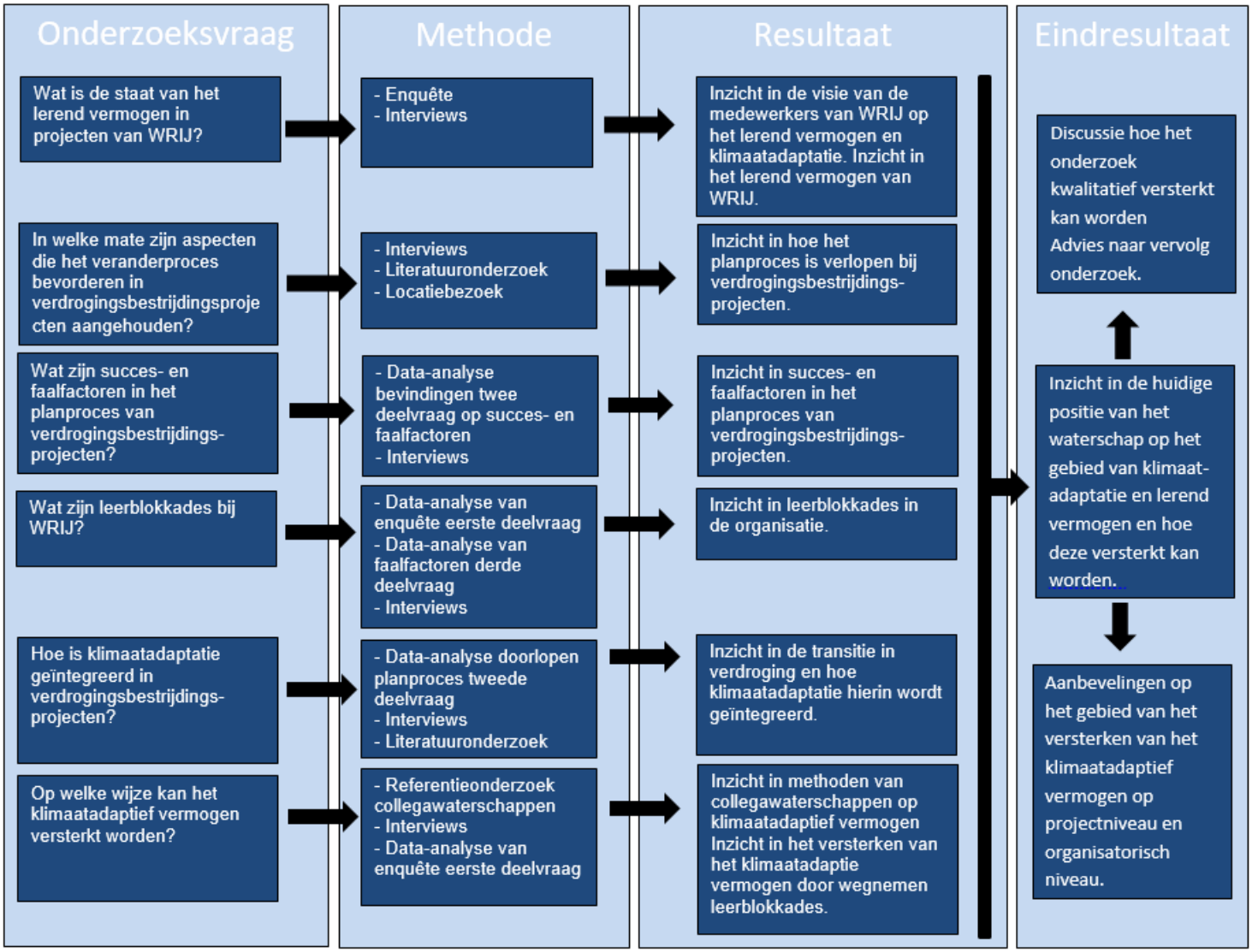
- Wat zijn leerblokkades bij WRIJ?

- Hoe is klimaatadaptatie geïntegreerd in verdrogingsbestrijdingsprojecten?

- Op welke wijze kan het klimaatadaptief vermogen versterkt worden?

2. Methode

De paragraaf Methode geeft de methode weer die gehanteerd wordt voor het beantwoorden van de deelvragen in een onderzoeksmodel. De methode zijn vervolgens beschreven.



Figuur 2 Onderzoeksmodel

3.1 Enquête

Door middel van twee enquêtes onder medewerkers van WRIJ is het lerend vermogen van WRIJ bepaald. Deze methode is gebruikt voor het beantwoorden van de eerste deelvraag. De enquêtes, weergegeven in bijlage 5, zijn opgesteld aan de hand van de leerdisciplines beschreven in het theoretisch kader, eerdere vindingen en het 4C-Model. De resultaten (reacties en aantal stemmen) zijn gegeven in bijlage 7. Gekozen is om de enquête uit te zetten binnen de units Waterbeleid, Waterbeheer en Kennis&Advies omdat deze units het meest te maken hebben met de projecten die onderzocht worden. Binnen de units is een afweging gemaakt of de enquête relevant is: personen als externen en stagairs zijn niet meegenomen. De uitzetting en response is gegeven in bijlage 2.

3.2 Interviews

Het afnemen van interviews is een gebruikte methode voor alle deelvragen. Door middel van interviews is een beeld verkregen van het doorlopen planproces met succes en faalfactoren, aanwezige leerblokkades, het opzetten van de enquête en het onderzoeken hoe klimaatadaptatie is geïntegreerd in projecten. De lijst van geïnterviewde personen is weergegeven in bijlage 4. De interviews zijn afgenomen aan de hand van het vragenkader in bijlage 3. De afgenomen interviews van de medewerkers en stakeholders zijn genotuleerd en nagekeken door de geïnterviewde op betrouwbaarheid. De notulen zijn opgenomen in bijlage 6.

3.3 Literatuurstudie

Door middel van literatuuronderzoek in opgestelde documenten in het planproces is een beeld verkregen van het doorlopen planproces. Daarnaast is literatuurstudie gedaan in het onderzoek naar hoe klimaatadaptatie geïntegreerd is in projecten. De gebruikte literatuurstukken worden in de literatuurlijst gegeven. Hiernaar wordt verwezen in de eerste deelvraag en de vijfde deelvraag.

3.4 Locatiebezoek

Tijdens het locatiebezoek van het plangebied van het project Havikerwaard zijn stakeholders van het project geïnterviewd. Kennis omtrent ervaringen van stakeholders en het gebied is opgedaan. De notulen van de gesprekken zijn opgenomen in bijlage 6.

3.5 Data-analyse

Voor het beantwoorden van de derde deelvraag zijn resultaten van de twee deelvraag geanalyseerd voor het achterhalen van succes- en faalfactoren in het planproces. Voor het beantwoorden van de vierde deelvraag zijn resultaten van de eerste en derde deelvraag geanalyseerd op leerblokkades.
Voor het beantwoorden van de vijfde deelvraag is data van de tweede deelvraag geanalyseerd op de integratie van klimaatadaptatie.

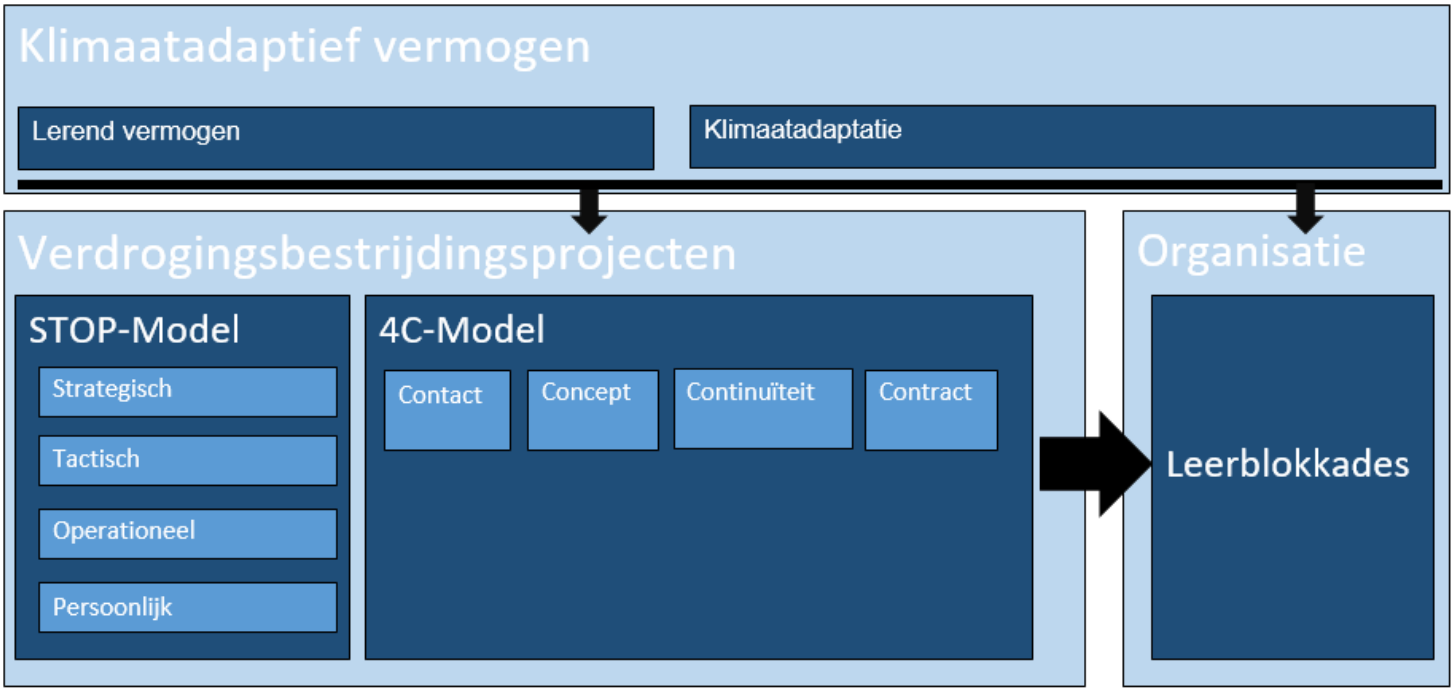
3.6 Referentieonderzoek

Om een beeld te verkrijgen van de methoden die collegawaterschappen gebruiken op het gebied van het versterken van het lerend vermogen en klimaatadaptatie is een referentieonderzoek gedaan. Verslag van het referentieonderzoek is gedaan in bijlage 1 en de notulen van de bezochte waterschappen zijn opgenomen in bijlage 6.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is beschreven welke modellen en theorieën die voor het onderzoek gehanteerd zijn. De modellen en theorie zijn in het conceptueel model hieronder weergegeven. Het onderzoek richt zich op het klimaatadaptief vermogen. Het lerend vermogen heeft hier sterk invloed op. Klimaatverandering is een nieuwe trend waar de waterschappen vooral in de toekomst te maken mee gaan krijgen. Het is hierin van belang dat er geleerd wordt hoe het systeem aangepast kan worden aan de situatie van de toekomst. Hiernaast is de inhoud van klimaatadaptatie belangrijk in het klimaatadaptief vermogen. Voor het effectief klimaatrobuust maken van het systeem moet kennis aanwezig zijn omtrent klimaatadaptatie. Een onderbouwing van de urgentie van klimaatadaptatie in verdroging en verdrogingsbestrijdingsprojecten worden gegeven.

Het klimaatadaptief vermogen wordt onderzocht op niveau van verdrogingsbestrijdingsprojecten en organisatie. Op projectniveau worden het STOP- en het 4C-Model gebruikt. De reden hiervoor is dat deze modellen een bruikbare matrix geven waarin het lerend vermogen onderzocht kan worden. Echter de matrix geeft een zeer uitgebreide beoordeling. Om een vereenvoudigde beoordeling aan het 4C-Model te geven worden tritsen gebruikt.



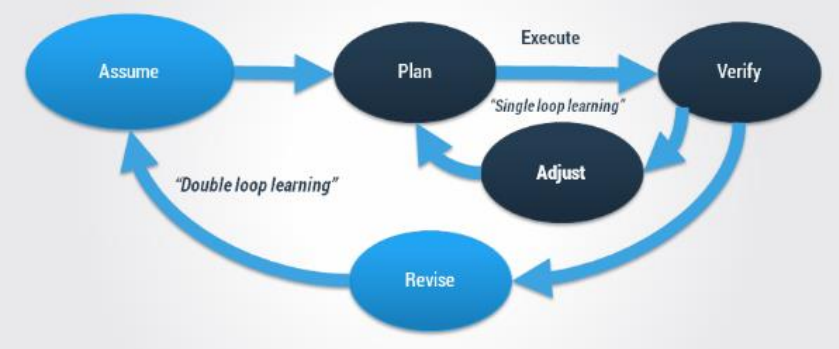
Figuur 3 Conceptueel model

3.1 Lerend vermogen – single en double loop learning

De term lerend vermogen betekent het hebben van de capaciteit om kritisch te reflecteren op eigen acties en werk. Dit geldt voor de organisatie, voor een team werknemers en voor het individu. Het gaat over hoe mensen samenwerken, hoe in teams gewerkt wordt, wat voor informatie gedeeld wordt en hoe open mensen zijn samenwerking. Lerend vermogen vergt persoonlijk commitment om te veranderen en een organisatie die hierin faciliteert. Het hebben van een sterk lerend vermogen is urgent voor elke organisatie omdat het bijdraagt aan de volgende aspecten (Senge, 1993):

- Continu innoverend zijn als organisatie
- Het verbeteren van de resultaten van projecten
- Een verbeterd imago van de organisatie door meer mensgericht te zijn
- Sneller kunnen aanpassen aan veranderingen

Binnen het lerend vermogen kunnen twee manieren van leren onderscheiden worden: single loop learning en double loop learning. Met single loop wordt bedoeld: het enkel oplossen van problemen die ontstaan. Er wordt geen aandacht besteed aan de bron en later wordt niet teruggekeken op het verleden. Met double loop learning wordt bedoeld: het dieper op de oorzaak van het probleem ingegaan. Daarnaast wordt met feedback gekeken naar het handelen in het verleden om in de toekomst te verbeteren, zie figuur 4.



Figuur 4 Single and double loop learning (single double loop learning, 2017)

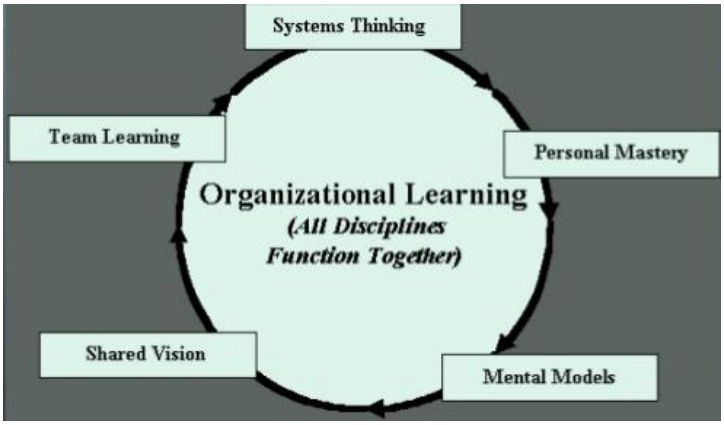
De vraag naar lerend vermogen wordt duidelijk wanneer iets misgaat in de organisatie wat niet direct opgelost kan worden door te kijken naar het probleem en hier een oplossing voor te vinden (Senge, 1994). Dit is nu te zien binnen het concept klimaatadaptatie. Wanneer in een organisatie iets fout gaat is het gemakkelijk om de fout buiten zichzelf neer te leggen (Argyris, 1991). Het hebben van lerend vermogen is kritisch op zichzelf te zijn om te vernieuwen en aan te passen aan nieuwe situaties. Dit komt omdat mensen binnen een organisatie met een goed lerend vermogen open staan voor verandering en hierdoor beter inspelen op de verandering (Senge, 1994).

> "If it was obvious what needed to be done, we would already be doing it."
> Peter Senge

Het is ondervonden dat juist de groep hoogopgeleide werknemers niet of minder beschikken over het vermogen van double loop learning (Argyris, 1991). Om de reden hiervan te achterhalen wordt gekeken naar de manier waarop geleerd wordt. Men kan leren zien als "probleem oplossen"; er is een niet-optimale situatie en deze moet opgelost worden met aanpassingen (Argyris, 1991). Hierin wordt teveel gefocust op het aanpakken van de effecten van een probleem. Doordat vaak gezien wordt dat succes behaald wordt met deze methode is er geen noodzaak om te leren van zichzelf. Maar op het moment dat de strategie niet werkt wordt het probleem buiten zichzelf gelegd. Het vermogen om zelf kritisch te zijn op eigen werk en te leren van fouten maar ook van successen is lerend vermogen.

3.2 5 Leerdisciplines

Het lerend vermogen kent vijf leerdisciplines (Argyris, 1991). Wanneer een organisatie over breed lerend vermogen wilt beschikken kunnen de 5 disciplines hierin leidend zijn (Fijve leaning disciplines, 2017).



Figuur 5 Model van 5 leerdisciplines (Slideshare, 2017)

Persoonlijk leren

Persoonlijk leren heeft betrekking op het vergroten van de persoonlijke capaciteiten per individu. Hiervoor is het nodig om een bedrijfscultuur te creëren waar medewerkers aangemoedigd worden om zichzelf te ontwikkelen.

Mentale modellen

Met mentale modellen worden dieper liggende normen, waarden, geloven en mind-setting van het individu bedoeld. Dit bepaalt hoe mensen zich gedragen binnen een organisatie. Om dit inzichtelijk te maken kan er een open cultuur gecreëerd worden. Gevolg hiervan is dat gedachten makkelijker gedeeld worden, zo komen mentale modellen meer op één lijn.

Gedeelde visie

Het creëren van een gedeelde visie maakt dat het bij het individu duidelijk is wat doelen zijn en laat alle gezichten dezelfde kant op kijken. Het creëren een gedeelde visie heeft als gevolg dat commitment in de groep ontstaat. De hoofdvraag is altijd: Wat willen we gezamenlijk creëren? Deze vraag hoort al vroeg in het planproces gesteld te worden om zo de gezamenlijke visie vast te stellen.

Teamgewijs leren

In teamgewijs leren gaat het om samenwerken zodat groepen mensen collectief leren. Collectief leren is waardevoller dan individueel leren omdat meerdere mensen gelijke kennis verwerven. Sterker nog, wanneer collectief geleerd wordt kan het individu zichzelf sterker ontwikkelen dan wanneer individueel geleerd wordt. Dit komt omdat het individu zelf uitgedaagd wordt om buiten zijn eigen vermogen te denken en om kritisch te zijn over zichzelf. Teamgewijs leren is behaald als mensen binnen een samenwerking collectief denken. Hierin worden ervaringen, kennis en visies gedeeld en ter discussie gesteld. De basis van collectief denken is het hebben van reflectie- en discussievermogen.

Systeemdenken

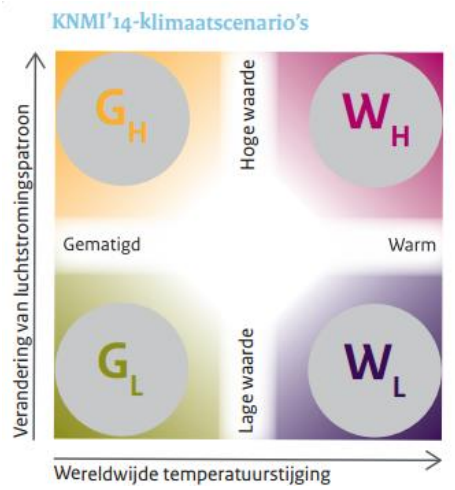
Systeemdenken betekend de organisatie als één geheel zien in plaats van deze op te hakken in kleine regelbare onderdelen. De organisatie dient als één geheel gemanaged te worden, niet in afzonderlijke onderdelen. Het systeemdenken uit zich onder anderen in de manier waarop gebeurtenissen worden gedeeld in de organisatie.

3.3 Klimaatadaptatie

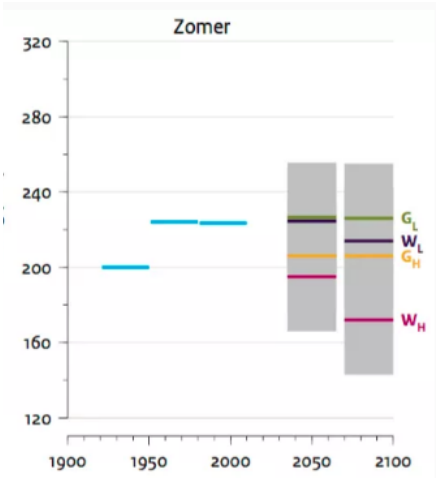
In dit hoofdstuk wordt het concept verdroging beschreven. Eerst worden de gevolgen van klimaatverandering op verdroging beschreven om de urgentie van klimaatadaptatie te onderbouwen. Vervolgens wordt het concept verdroging beschreven en worden de projecten die onderzocht gaan worden beschreven.

3.3.1 Urgentie van klimaatverandering in verdroging

Klimaatverandering heeft gevolgen met betrekking tot droogte. De gevolgen uiten zich door periodes waarin minder neerslag valt in combinatie met een vergrote hoeveelheid verdamping. Door het KNMI zijn vier toekomstscenario's opgesteld op gebied van een veranderend klimaat, te zien in figuur 6. De scenario's zijn gebaseerd op een wereldwijde verandering in temperatuur en luchtstromen. In de scenario's GH en WH neemt de droogte meer toe dan in de GL- en WL-scenario's (KNMI, 2014). Dit neemt dat er een onzekerheid ligt op de gevolgen van de klimaatverandering. Deze onzekerheid is redelijk groot, zo blijkt uit de klimaatscenario's op gebied van droogte. Het GL-scenario is het enige scenario waar de hoeveelheid neerslag in de zomer niet afneemt. In tabel 1 zijn de verwachte neerslaggegevens in de zomer weergegeven van de periode 2071 tot 2100, gemiddeld 2085.



Figuur 6 KNMI klimaatscenario's (KNMI, 2014)

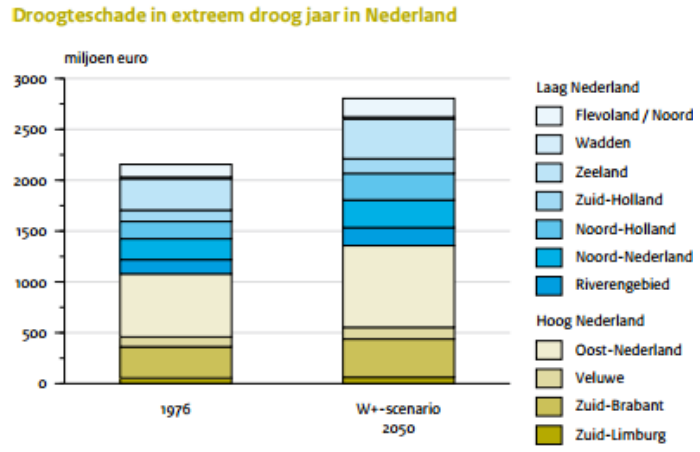


Figuur 7 Neerslag per klimaatscenario (KNMI, 2014)

	Heden in mm	2085 in %	2085 in mm
GL	224 mm	+1%	226 mm
GH	224 mm	-8%	206 mm
WL	224 mm	-5%	213 mm
WH	224 mm	-23%	172 mm

Tabel 1 Neerslag in de zomer volgens klimaatscenario's (KNMI, 2014)

In de onzekerheid wordt het gemiddelde aangenomen als verwachtte neerslagdaling in het zomerseizoen. Gemiddeld genomen is er in de zomer een neerslagtekort van 144 mm. Berekend is dat dit met 4% toeneemt tot 2045 naar 150 mm (KNMI, 2014). De berekende droogteschade voor een extreem droog jaar in het W+-scenario in Oost-Nederland heeft een schade van 750 miljoen euro, te zien in figuur 8.



Figuur 8 Droogteschade in o.a. Oost-Nederland (Minnen, 2012)

3.3.2 Verdrogingsbestrijding

Verdrogingsbestrijding is van origine in het leven geroepen om verdrogende natuur te beschermen. Sinds 1951 komt droogte steeds vaker voor in Nederland (KNMI, 2014). Gebruikelijke oorzaken hiervoor zijn grondwateronttrekking voor landbouw en drinkwater en snelle afwatering. In de jaren 90 werd opgemerkt dat veranderingen in het systeem zorgde voor verdroging van natuur. Om dit terug te draaien zijn maatregelen getroffen die veelal niet optimaal waren voor de omliggende landbouw. Later is opgemerkt dat dit ook niet de optimale aanpak is gezien de problemen waaronder de landbouw leed. Dit leidde tot de termverandering van verdrogingsbestrijding naar zoetwatervoorziening. Binnen de term zoetwatervoorziening wordt integraal gekeken naar belangen van stakeholders in de omgeving en hoe deze belagen zo goed mogelijk behartigd kunnen worden. Zo zouden er kansen kunnen liggen waarbij natuur en landbouw elkaar kunnen versterken (Ark, 2017).

3.3.3 Havikerwaard en Onderlaatse Laak

In het onderzoek zijn twee projecten onderzocht; het project Havikerwaard en het project Onderlaatse Laak. Beiden projecten betreffen het vernatten van bronbossen. Een bronbos is een gebied met natuur functie waarbij de grondwaterstand op verschillende plekken boven het maaiveld gelegen is (GGOR Havikerwaard, 2007).

Het project Havikerwaard, gelegen ten Zuid-Oosten van de Veluwe, is een project waarbij relatief veel vertraging en verandering zijn opgetreden. Het project gaat op dit moment de uitvoeringsfase in. Het gebied is verdroogd door een verzwakte kwel aanvoer door een verlaging van de grondwaterstand in de Veluwe en een verdieping van de omliggende watergangen. Verlaging in de grondwaterstand van de Veluwe is een gevolg van bebossing en drinkwaterwinning in de Veluwe. Afgraven van de bronbossen voor een sterkere kwelstroom was geen optie omdat de grond kalkrijk is wat een eis is voor het behoud van de bronbossen. Hierom is gekozen voor halveren van de effecten van de drinkwaterwinning op het grondwater en het verondiepen van de watergangen gelegen bij de bronbossen (Inrichtingsplan Havikerwaard, 2010).

Het project Onderlaatse Laak, gelegen ten Oosten van de Zutphen, wordt gezien als een voorbeeldproject gezien het behaalde succes. Het project is enkele jaren geleden opgeleverd. Verdroging is veroorzaakt door verdieping van de watergang de Onderlaatse Laak voor een snelle ontwaterring van de landbouwpercelen. Deze eerder genomen maatregel is terug gedraaid door het verondiepen van de watergang. Hierbij is de grondwaterstand in de omliggende bronbossen verhoogd (Inrichtingsplan Onderlaatse Laak, 2009).

De projecten verschillen sterk in omgevingsmanagement, monitoring en reflectie wat stuk voor stuk relevante onderdelen in het lerend vermogen. Door deze projecten te onderzoeken kunnen verschillen in het proces duidelijk onderscheiden worden. Hierdoor kunnen succes- en faalfactoren in de projecten onderzocht worden. Zo is een volledig beeld gecreëerd van de succes- en faalfactoren van het proces van de projecten.



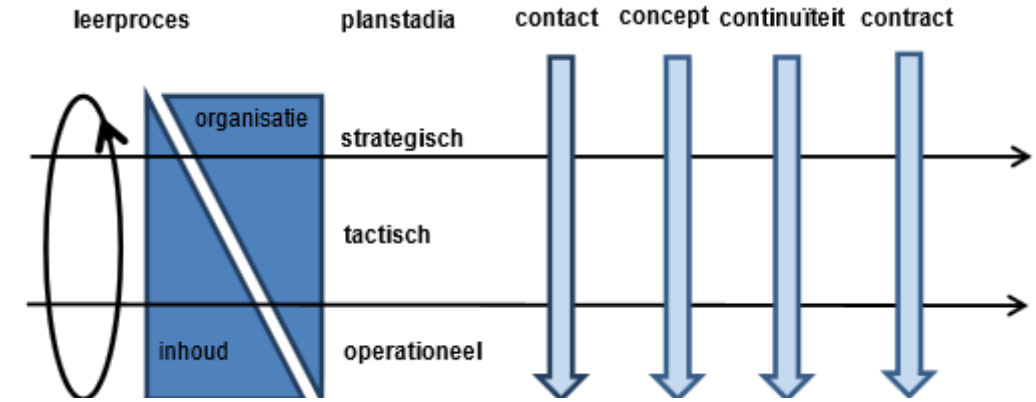
Figuur 9 De Havikerwaard



Figuur 10 De Onderlaatse Laak

3.4 4C-Model

Het veranderproces in het planproces bij projecten kent drie planstadia: strategisch, tactisch en operationeel. In het 4C-Model worden deze stadia gekoppeld aan de 4 urgente aandachtspunten voor het goed verlopen van het proces. Aan de hand van het model wordt gereflecteerd op de mate waarin klimaatadaptatie is meegenomen in het project en hoe sterk het lerend vermogen per aspect is.



Figuur 11 4C-Model (Eijk, 2015)

3.4.1 Contact

Contact heeft betrekking op het stakeholdermanagement bij een project. Voor een sterk lerend vermogen is een goed contact van belang. Nieuwe vormen van samenwerking tussen belanghebbenden worden hierin gestimuleerd. Dit kan door het vroegtijdig betrekken van en samenwerken met alle relevante participanten. Hierin worden niet alleen stakeholders bedoeld maar ook delen van de organisatie als bestuur en beheer. Met samenwerken wordt het luisteren naar en gebruiken van kennis van de participanten bedoeld. Dit kan ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid betekenen (Eijk, 2015).

3.4.2 Concept

Concept heeft betrekking op het concept klimaatadaptatie, in dit geval klimaatadaptatie tegen verdroging. Een sterke integratie van klimaatadaptatie betekent het faciliteren van de inhoudelijke veranderingen tijdens het planproces. Dit zal leiden tot een duurzame ontwikkeling van het watersysteem (Eijk, 2015).

3.4.3 Continuïteit

Continuïteit heeft betrekking op de mate waarin klimaatadaptatie en het lerend vermogen door het gehele planproces aangehouden worden. Het meenemen van de concepten van initiatief tot en met gebruik en beheer moeten gestimuleerd worden. Er zijn personen nodig, zowel op hoog als op laag beleidsniveau, die het leerproces dragen en laten doorwerken in de gangbare praktijk (Eijk, 2015).

3.4.4 Contract

Contract heeft betrekking op alle documenten die opgesteld worden. Is klimaatadaptatie structureel meegenomen in afspraken en plannen? Hoe wordt geleerd van het proces en hoe wordt dit gedocumenteerd? Door afspraken met betrekking tot klimaatadaptatie gedurende het planproces vast te leggen kan een vorm van toewijding van de stakeholders verwacht worden (Eijk, 2015).

3.5 STOP-Model

Het 4C-Model geeft aspecten uit het veranderproces weer. Omdat de aspecten op zichzelf erg breed zijn is het lastig om een analyse te maken. Hierdoor is gekozen om de aspecten per niveau in de organisatie te analyseren. Gekozen is om het STOP-Model hierbij aan te houden omdat dit een goede reflectie is van de niveaus in een organisatie (Groenhuijzen, 2017):

- Strategisch (beleid en bestuur)
- Tactisch (programma's, plannen, managers)
- Operationeel (projectleiders, adviseurs en projecten)
- Persoonlijk (competenties van het individu)

Drie van de vier niveaus zijn al aangegeven in figuur 11. Gekozen is om het vierde niveau "persoonlijk" toe te voegen omdat het individu van grote invloed is op het lerend vermogen in projecten. In het onderzoek zal ook gereflecteerd worden op het individu en de houding van het individu tegenover klimaatadaptatie. De houding van individuen in projecten tegenover klimaat-adaptatie is van grote invloed op de mate waarin klimaatadaptatie geïntegreerd is in projecten.

3.6 Vervlechting STOP-Model en 4C-Model

Het 4C-Model geeft aspecten weer en het STOP-Model geeft niveaus weer. Dit is de reden dat koppeling mogelijk is waarbij elk aspect per niveau beoordeeld kan worden. Dit levert een matrix zoals weergegeven in tabel 2. In de tabel is per aspect de inhoud aangegeven. Aan de hand van deze inhoud is het vragenkader opgesteld, te vinden in bijlage 3. Op deze manier kan een overzichtelijke beoordeling van de integratie van klimaatadaptatie en het lerend vermogen van de projecten gemaakt worden.

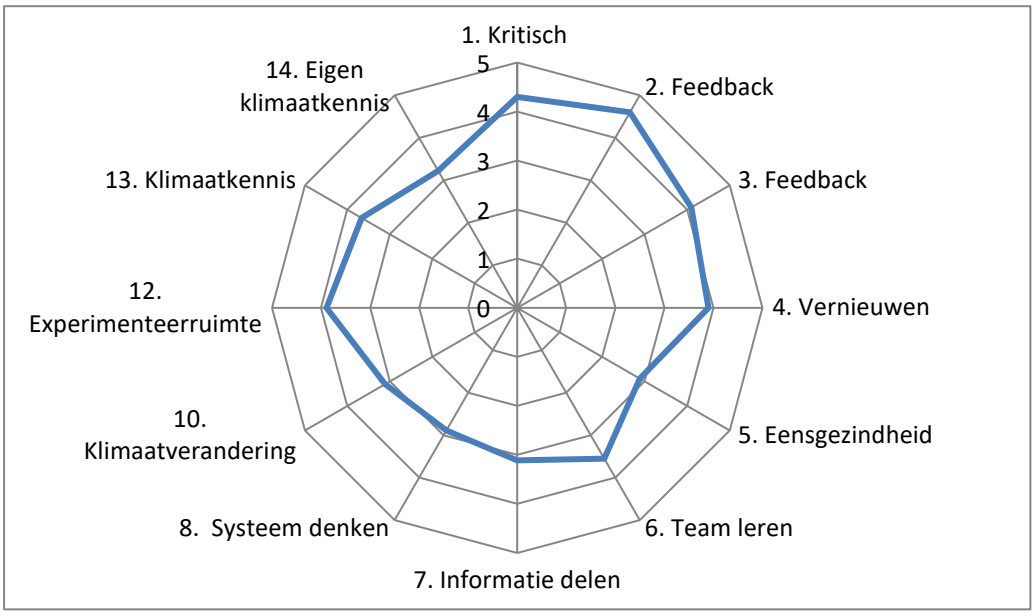
	Contact	**Concept**	**Continuïteit**	**Contract**
Strategisch	Bestuurlijke betrokkenheid Bestuurlijke afstemming	Strategisch beleid op klimaatadaptatie Gidsprincipes	Bestuurlijke uitwisseling	Integreren van klimaatadaptatie in strategische plannen
Tactisch	Betrokkenheid management Inzet kennisnetwerken Beheer in het planproces	Duurzame oplossingsrichtingen Tactisch beleid met betrekking tot klimaatadaptatie	Kennisdeling Referentieonderzoek	Overkoepelende afspraken Beschikbare middelen Maatschappelijke kosten en baten
Operationeel	Breed projectteam Open teamproces Stakeholderanalyse Samenwerking beheer en onderhoud	Klimaatadaptatie loodrecht op het planproces 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 Ervaring bij realisatie Evaluatie
Persoonlijk	Relatie met belanghebbende Communicatieve vaardigheden Onderzoekende houding Resultaatverantwoordelijk	Persoonlijke visie	Klimaatleiderschap Aantoonbare leereffecten	Persoonlijk ontwikkelplan

Tabel 2 4C-Model uitgezet tegenover het STOP-Model

4. Lerend vermogen van WRIJ

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de resultaten van de enquêtes en interviews beschreven wat de huidige staat van het lerend vermogen bij WRIJ is. Het lerend vermogen wordt in kaart gebracht en gevisualiseerd aan de hand van de mate waarin de leerdisciplines uit het theoretisch kader van toepassing zijn.

4.1 Resultaten enquête 1



Figuur 12 Resultaten enquête 1 in spinnenwebdiagram

	Niet mee eens		Geen mening		Mee eens
1. Kritisch	0	1	0	4	5
2. Feedback	0	0	0	4	6
3. Feedback	0	0	2	5	3
4. Vernieuwen	0	1	0	6	3
5. Eensgezindheid	0	3	4	2	0
6. Team leren	0	3	3	3	1
7. Informatie delen	0	3	3	2	1
8. Systeem denken	0	4	3	1	1
10. Klimaatverandering	0	2	4	3	0
12. Experimenteerruimte	0	0	3	4	2
13. Klimaatkennis	0	1	2	5	1
14. Eigen klimaatkennis	0	2	3	4	0

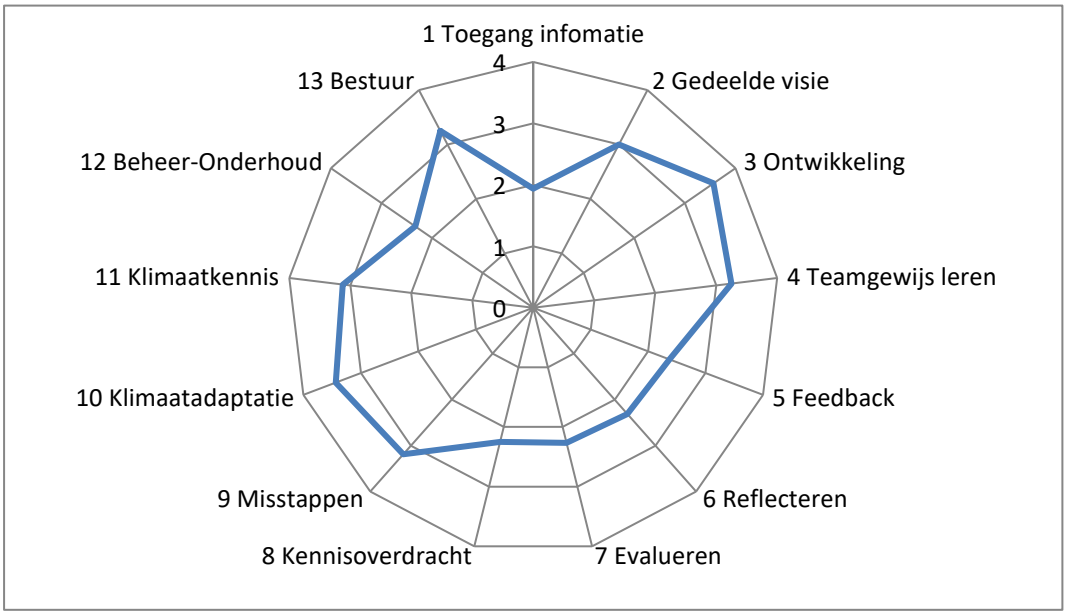
Tabel 4 Antwoorden enquête 1

Vraag 1. Hoe kritisch ben jij op jezelf en op eigen werk?
Vraag 2. Hoe open sta je voor feedback van anderen?
Vraag 3. Doe je concreet wat met feedback van anderen?
Vraag 4. Hoe open sta je om te vernieuwen om oude werkwijzen los te laten?
Vraag 5. In welke mate ervaar je eensgezindheid binnen projecten en de organisatie?
Vraag 6. In welke mate wordt er in teams van elkaar geleerd i.p.v. individueel?
Vraag 7. In hoeverre wordt nieuwe informatie gedeeld buiten projecten?
Vraag 8. In welke mate wordt er in projecten gekeken naar het gehele (water-, zuiverings-, grondwatersysteem en de invloed van maatregelen op het gehele systeem?
Vraag 9. Wat is voor jou de grootste leerblokkade in de organisatie, gekeken naar de afgelopen vragen?
Vraag 10. In welke mate vind je dat je, voor eigen werkzaamheden, voldoende inzicht hebt in hoe klimaatverandering effect heeft op het waterbeheer?
Vraag 11. Wat is in jouw ogen het meest urgente klimaateffect waar WRIJ de komende decennia geconfronteerd mee gaat worden?
Vraag 12. In hoeverre ervaar je ruimte om binnen projecten te experimenteren met innovaties om zo in te spelen op klimaatverandering?
Vraag 13. Heeft WRIJ in jouw ogen voldoende kennis en vaardigheden om te anticiperen op klimaateffecten?
Vraag 14. Denk je dat je voldoende kennis en vaardigheden hebt in je werk om te anticiperen op klimaateffecten?
Vraag 15. Welke kennis en vaardigheden zou je met het oog op klimaatverandering willen ontwikkelen de komende 5 jaar? En welke eventueel de komende 15 jaar?

Tabel 3 Vragen enquête 1

In figuur 12 zijn de resultaten van de eerste enquête gevisualiseerd in een spinnenwebdiagram. Zoals af te lezen in het spinnenwebdiagram scoren de eerste vier vragen bovengemiddeld met minimaal een 4. Deze vragen komen neer op persoonlijk handelen. Een duidelijk resultaat is dat de visie van de medewerkers over de reflectie eigen werk positief is. Daarnaast scoort vraag 12 goed, wat aangeeft dat er in de huidige situatie mogelijkheden zijn om te experimenteren binnen projecten. Ook wordt in de antwoorden aangegeven dat de huidige kennis van WRIJ voldoende is om te anticiperen op klimaateffecten (vraag 13). Echter komt wel naar voren in de antwoorden dat de persoonlijke kennis nog uitgebreid moet worden om in te spelen op klimaatverandering (vraag 10). Een gedeelde visie op klimaatadaptatie ontbreekt echter. Op de vraag wat het meest urgente klimaateffect gaat zijn voor WRIJ lopen de antwoorden uiteen.

4.2 Resultaten enquête 2



Figuur 13 Resultaten enquête 2 in spinnenwebdiagram

	Oneens			Eens
1 Toegang informatie	8	9	8	0
2 Gedeelde visie	1	4	18	2
3 Ontwikkeling	1	1	6	17
4 Teamgewijs leren	0	5	12	8
5 Feedback	1	14	10	0
6 Reflecteren	2	10	13	0
7 Evalueren	4	11	8	1
8 Kennisoverdracht	5	11	9	0
9 Misstappen	1	9	8	7
10 Klimaatadaptatie	1	3	9	12
11 Klimaatkennis	0	5	13	7
12 Beheer-Onderhoud	1	12	9	2
13 Bestuur	0	1	16	8

Tabel 5 Vragen enquête 2

Vraag 1. Opgedane kennis in projecten is toegankelijk voor medewerkers buiten het betreffende project.
Vraag 2. Over het algemeen is binnen projecten in de organisatie een gedeelde visie.
Vraag 3. Voor persoonlijke ontwikkeling is tijd en geld beschikbaar.
Vraag 4. Medewerkers worden gestimuleerd om te leren in teamverband.
Vraag 5. Medewerkers geven elkaar regelmatig constructieve feedback over ondernomen verbeter-, ontwikkel- en leeracties.
Vraag 6. In de organisatie wordt voldoende gereflecteerd op projecten.
Vraag 7. In de organisatie wordt voldoende geëvalueerd op medewerkers.
Vraag 8. Kennis van vertrekkende medewerkers wordt overgedragen aan opvolgers.
Vraag 9. Er wordt geleerd van elkaars misstappen en hier wordt openlijk over gepraat.
Vraag 10. U bent bekend met de visie van WRIJ op het gebied van klimaatadaptatie.
Vraag 11. WRIJ heeft voldoende kennis en vaardigheden om te anticiperen op klimaateffecten.
Vraag 12. Personeel verantwoordelijk voor beheer en onderhoud wordt actief meegenomen in het planproces van projecten.
Vraag 13. Het bestuur wordt actief betrokken in het planproces van projecten.
Vraag 14. Wat is volgens u de grootste leerblokkade binnen de organisatie?

Tabel 6 Antwoorden enquête 2

Een duidelijk resultaat geeft de eerste vraag, de toegankelijkheid van informatie binnen WRIJ. Ook in de interviews is naar voren gekomen dat dit één van de punten is waar stappen gezet kunnen worden. Uit reacties op de eerste vraag blijkt dat er geen verzamelpunt voor de informatie is. Binnen het unit waar de medewerker werkzaam is kan er wel online gezocht worden, maar buiten het unit niet. Informatie van andere units is dus niet toegankelijk. Nieuwe kennis wordt niet altijd op papier of online gezet en als dit wel het geval is, is de toegankelijk beperkt.

De gedeelde visie binnen projecten scoort goed; medewerkers zijn het redelijk eens met de tweede stelling. Waar de medewerkers het het meest mee eens zijn, is de derde stelling: Voor persoonlijke ontwikkeling is tijd en geld beschikbaar. Er is een budget beschikbaar; het persoonlijke basis budget (PBB). In persoonlijke ontwikkelplannen wordt vastgesteld welke cursussen gevolgd gaan worden het aankomende jaar (Rosmalen, 2017). Daarnaast is de mogelijkheid aanwezig om op eigen initiatief cursussen te volgen. Hierop wordt door beleid actief aangestuurd (Waterkracht academie, 2017). Volgens medewerkers van WRIJ wordt er in teams geleerd in plaats van individueel, af te lezen in stelling 4. Dit is echter meer het geval binnen projecten sinds de kennisdeling buiten projecten matig is.

De stellingen 5, 6 en 7 hebben betrekking op het reflecteren, evalueren en feedback geven en scoren lager. Stelling 5 geeft aan dat collega's elkaar niet met regelmaat persoonlijk feedback geven. Hier moet zelf om gevraagd worden, zoals een medewerker aangeeft: "Het gebeurt niet vanzelf en dit mag vaker". Uit de antwoorden uit stelling 6 blijkt dat de reflectie op projecten kan volgens medewerkers sterker. Op projecten wordt niet altijd gereflecteerd. Het evalueren op medewerkers (stelling 7) gebeurt via de beoordelingssyclus, maar dit gebeurt op projectniveau. Er wordt niet gereflecteerd op het handelen van medewerkers binnen projecten.

Het overdragen van kennis van vertrekkende werknemers naar opvolgers gebeurt met mate. Volgens werknemers is er wel aandacht voor maar het gebeurt niet structureel. Lopende projecten worden overgedragen maar de kennisoverdracht kan sterker volgens werknemers.

De negende stelling scoort beter: er wordt geleerd van elkaars misstappen en hier wordt openlijk over gepraat. Over het algemeen is positief gereageerd op het leren van elkaars fouten, alleen wordt dit niet altijd gedeeld in de gehele organisatie. Het bespreken van misstappen gebeurt meer in informele setting.

Een van de best scorende stellingen is het bekend zijn met de visie van WRIJ omtrent klimaatadaptatie. Dit spreekt het resultaat van het ontbreken van de gedeelde visie verkregen uit de projecten tegen. Er kan gezegd worden dat de werknemers van mening zijn dat er een gedeelde visie heerst betreffend klimaatadaptatie.

Op de stelling of WRIJ voldoende kennis en vaardigheden heeft om te anticiperen op klimaateffecten zijn de antwoorden van medewerkers overwegend "ja". Uit interviews is gebleken dat het echter niet altijd duidelijk is wat de gevolgen zijn van klimaatverandering en dat dit in de toekomst concreter gemaakt zal worden (Witteveen, 2017).

Volgends medewerkers wordt de verantwoordelijke partij voor beheer en onderhoud wordt niet voldoende meegenomen in het. Uit het onderzoek naar de verdrogingsbestrijdingsprojecten in hoofdstuk 5 is gebleken dat beheer en onderhoud betrokken wordt op het moment dat het inrichtingsplan vastgesteld is (Rosmalen, 2017). Gevolg hiervan kan zijn dat de belangen van het beheer en onderhoud niet voldoende meegenomen worden in het planproces.

Het bestuur wordt voldoende betrokken in het planproces, zo blijkt uit de laatste stelling. Dit komt overeen met het resultaat uit het onderzoek naar de verdrogingsbestrijdingsprojecten.

Naast de stellingen zijn twee open vragen gesteld in de enquête, een vraag naar de grootste leerblokkade en een vraag naar de grootste stimulator om te leren. Een veel genoemde leerblokkade is het gebrek aan evalueren: "Er is geen cultuur om structureel te evalueren en de resultaten daarvan te delen". Ook is aangegeven dat er niet voldoende tijd voor zou zijn. Daarnaast komt veel terug dat er te weinig gecommuniceerd wordt tussen beleid en projecten. Verschillende lagen in de organisatie leren niet voldoende van elkaar.
De meningen over de grootste stimulator om te leren lopen sterk uiteen. Er komen geen sterke geluiden uit de antwoorden. Aangegeven stimulatoren zijn: ruimte om te experimenteren, de nieuwsgierige houding van werknemers, informatieuitwisseling tussen collega's, leren uit calamiteiten, vertrouwen bij tevreden inwoners.

4.3 Leerdisciplines

Aan de hand van de interviews en de enquête kan het lerend vermogen van beoordeeld worden. Dit gebeurt aan de hand van de leerdisciplines, beschreven in het theoretisch kader.

4.3.1 Persoonlijk leren

Op het gebied van persoonlijk leren scoort WRIJ goed. Voor persoonlijke ontwikkeling is tijd en geld beschikbaar (Waterkracht academie, 2017) en voor elke medewerker is er een ontwikkelplan, besproken in deelvraag 1. Daarnaast zijn de medewerkers van WRIJ van mening dat ze kritisch zijn op zichzelf en open staan voor feedback.

4.3.2 Mentale modellen

Ook zijn medewerkers van mening dat zij de goede instelling hebben om te leren. Medewerkers staan open om te vernieuwen en om oude werkwijzen los te laten. Hier moeten dan wel kansen gezien worden, anders zal er niet snel vernieuwing optreden, blijkt uit reacties op de enquête in bijlage 7.

4.3.3 Gedeelde visie

Binnen projecten is er over het algemeen een gedeelde visie. Ook zijn de medewerkers van WRIJ van mening een gedeelde visie te hebben op klimaatverandering. Echter komt uit de interviews een ander resultaat naar voren, besproken in hoofdstuk 5 en 6. Hier komt naar voren dat

4.3.4 Teamgewijs leren

Binnen projecten wordt er teamsgewijs geleerd. De opgedaan kennis in projecten blijft echter vaak binnen de projectgroep. Daarbuiten vindt weinig kennisdeling plaats. Dit maakt het teamsgewijs leren binnen de organisatie beperkt. Door het niet documenteren en toegankelijk maken van nieuwe kennis wordt het teamgewijs leren niet optimaal benut.

4.3.5 Systeem denken

De organisatie van WRIJ is verdeeld in units. Hoewel dit niets ongepast is, werken de units van WRIJ veel apart. Dit blijkt uit de matige kennisdeling buiten projecten en tussen units. Dit gaat ten koste van het lerend vermogen, specifieker; het systeem denken. Ook kan de betrokkenheid van verschillende lagen in de organisatie sterker, zoals de betrokkenheid van bestuur bij en beheer en onderhoud bij projecten. De organisatie is wel een geheel en heeft een logische structuur, maar er wordt veelal langs elkaar heen gewerkt.

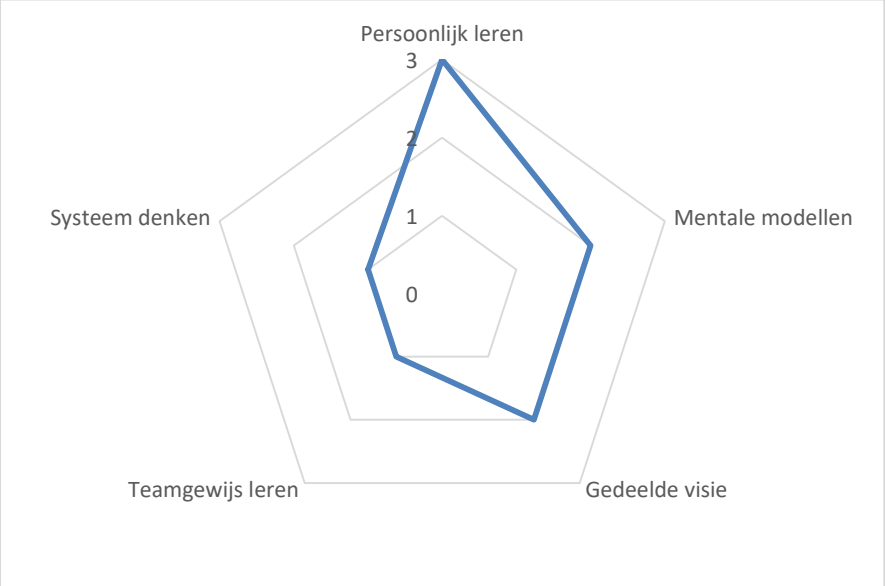
4.4 Conclusie

Voor persoonlijke ontwikkeling is voldoende ruimte. In projecten wordt in teams geleerd en in de teams heerst een gedeelde visie. Dit is echter buiten de projecten niet het geval. Volgens medewerkers wordt goed geleerd van elkaars fouten. Daarnaast hebben werknemers van WRIJ het gevoel dezelfde visie te hebben op klimaatverandering als WRIJ en er heerst een visie dat WRIJ voldoende kennis heeft om te anticiperen op klimaatverandering. Tot slot wordt het bestuur actief meegenomen in het planproces.

Een minder scorend punten is het delen van informatie binnen WRIJ, voornamelijk tussen units. Vooral digitaal is nieuwe informatie niet altijd toegankelijk. Niet alle medewerkers hebben toegang tot informatie, vooral informatie van andere units. Hiernaast wordt sterk naar voren gebracht dat beheer en onderhoud niet voldoende betrokken is bij het planproces. Een ander punt is het gebrek aan structureel uitgevoerd van evaluaties, hier is alleen sprake van single loop learning (zie theoretisch kader).

Leerdisciplines

De leerdisciplines met behaalde score zijn uitgezet in onderstaand spinnenwebdiagram waardoor visueel duidelijk wordt waar verbeterpunten liggen in het lerend vermogen van de organisatie. Zoals in de bevindingen beschreven scoort WRIJ goed op persoonlijk leren. Mentale modellen en de gedeelde visie zijn aanwezig, al kunnen deze sterker neergezet worden. Teamgewijs leren is binnen projecten van toepassing, maar buiten de projecten beperkt. Hier liggen verbeterpunten. Ook systeem denken kan sterker, units binnen het waterschap werken veelal afzonderlijk en kennis wordt matig gedeeld.



Figuur 14 Leerdisciplines in Spinnenwebdiagram

5. Veranderproces in het planproces in verdrogingsbestrijdingsprojecten

In dit hoofdstuk wordt de tweede deelvraag beantwoord aan de hand van het onderzoek naar het planproces van de verdrogingsbestrijdingsprojecten. Het planproces van de onderzochte projecten heeft plaats gevonden in het eerste decennium van de 21ste eeuw. Het komt voor dat de huidige situatie sterk veranderd is ten opzichte van het planproces; wanneer dit zo is wordt dit aangegeven. Allereerst is een overzicht van de beoordeling van de projecten gegeven in 5.1 en 5.2. Vervolgens is deze onderbouwd in 5,3 tot 5,6. De beoordeling van het project Havikerwaard is aangegeven met HW en het project Onderlaatse Laak is aangegeven met OL. De beoordeling per aspect is gemaakt op de schaal van --/-/+/++. De beoordeling van de onderdelen van de matrix worden weergegeven op de schaal van rood/geel/licht groen/donker groen.

5.1 Beoordeling Havikerwaard

Tabel 7 bevat de beoordeling van het project Havikerwaard.

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	++ Bestuurlijke betrokkenheid - Bestuurlijke afstemming	- Strategisch beleid op klimaatadaptatie - Gidsprincipes	- Bestuurlijke uitwisseling	-- Integreren van klimaatadaptatie in strategische plannen
Tactisch	+Betrokkenheid management - Inzet kennisnetwerken +Beheer in het planproces	- Duurzame oplossingsrichtingen - Tactisch beleid met betrekking tot klimaatadaptatie	-- Kennisdeling - Referentie-onderzoek	- Overkoepelende afspraken + Beschikbare middelen - Maatschappelijke kosten en baten
Operationeel	- Breed projectteam - Open teamproces - Stakeholderanalyse + Samenwerking beheer en onderhoud	-- Klimaatadaptatie loodrecht op het planproces ++ 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 n.v.t. Ervaring bij realisatie n.v.t. Evaluatie
Persoonlijk	+ Relatie met belanghebbende + Communicatieve vaardigheden ++ Onderzoekende houding ++ Resultaatverantwoordelijk	- Persoonlijke visie	-- Klimaatleiderschap -- Aantoonbare leereffecten	++ Persoonlijk ontwikkelplan

Tabel 7 Beoordeling Havikerwaard

5.2 Beoordeling Onderlaatse Laak

Tabel 8 bevat de beoordeling van het project Havikerwaard.

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	++ Bestuurlijke betrokkenheid -- Bestuurlijke afstemming	- Strategisch beleid op klimaatadaptatie - Gidsprincipes	- Bestuurlijke uitwisseling	-- Integreren van klimaatadaptatie in strategische plannen
Tactisch	++ Betrokkenheid management - Inzet kennisnetwerken + Beheer in het planproces	- Duurzame oplossingsrichtingen - Tactisch beleid met betrekking tot klimaatadaptatie	-- Kennisdeling + Referentie-onderzoek	- Overkoepelende afspraken + Beschikbare middelen - Maatschappelijke kosten en baten
Operationeel	++ Breed projectteam ++ Open teamproces - Stakeholderanalyse ++ Samenwerking beheer en onderhoud	-- Klimaatadaptatie loodrecht op het planproces ++ Landschapsanalyse ++ Adaptief planproces + Klimaatbestendige inrichting -- Klimaatbewust beheer -- Gedeelde visie	+Experimenteerruimte I - Kennisuitwisseling - Monitoring effecten ++ Tevredenheid gebruikers - Doorlopende samenwerking -- Vaandeldrager	+ Experimenteer-ruimte II + Vastlegging projectafspraken + Adaptief projectplan n.v.t. Ervaring bij realisatie + Evaluatie
Persoonlijk	++ Relatie met belanghebbende + Communicatieve vaardigheden + Onderzoekende houding ++ Resultaatverantwoordelijk	- Persoonlijke visie	-- Klimaatleiderschap + Aantoonbare leereffecten	++ Persoonlijk ontwikkelplan

Tabel 8 Beoordeling Onderlaatse Laak

5.3 Het planproces op strategisch niveau

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	**++** **Bestuurlijke betrokkenheid DB** Van bestuurlijke betrokkenheid is sprake sinds regelmatig besluiten worden genomen door het dagelijks bestuur. **-** **Bestuurlijke betrokkenheid AB** De betrokkenheid van het algemeen bestuur kan sterker.	**-** **Strategisch beleid** Klimaatadaptatie is niet geïntegreerd in hoger beleid. Het was in het planproces van de projecten een optie om klimaatadaptatie toe te voegen. Op dat moment was geen kader aanwezig. **-** **Gidsprincipes** Gidsprincipes zijn niet benoemd.	- **Bestuurlijke afstemming** In de projecten was het bestuur (dagelijks en algemeen) vooral betrokken in de vorm van besluiten, van afstemming was geen sprake. Tegenwoordig is er meer afstemming met het dagelijks bestuur, afstemming met het algemeen bestuur kan sterker.	**--** **Integreren van klimaatadaptatie in strategische plannen** Klimaatadaptatie wordt niet genoemd in besluitvorming In nationale plannen kwam het niet naar voren. Tegenwoordig komt klimaatadaptatie sterker naar voren in zowel lokale als nationale plannen.

Tabel 9 Het doorlopen planproces op strategisch niveau

Contact	**Bestuurlijke betrokkenheid DB – HW: ++ / OL: ++** Bij de onderzochte projecten is sprake van bestuurlijke betrokkenheid van het dagelijkse bestuur. Dit blijkt uit het feit dat het bestuur gedurende het proces regelmatig besluiten heeft genomen **(Rosmalen, 2017)**. Dit voorkomt dat het bestuur relatief laat in het planproces invloed heeft waardoor de kans op vertraging kleiner wordt. Ook maakt dit dat nieuwe bestuurders kunnen voortborduren op eerder genomen besluiten. **Bestuurlijke betrokkenheid AB – HW: - / OL: --** De betrokkenheid van het algemeen bestuur is niet zo sterk aanwezig als de betrokkenheid van het dagelijks bestuur. Het algemeen bestuur neemt uitsluitend besluiten over de uitvoering en kosten aan het eind van het planproces. In de projecten Onderlaatse Laak en Berkel is het voorgekomen dat het besluit tot overgaan op uitvoering tot tweemaal toe aangescherpt heeft moeten worden **(Remesal, 2017)**.
Concept	**Strategisch beleid – HW: - / OL: -** In de onderzoeksfase van de projecten, het begin van de 21ste eeuw, was klimaatadaptatie nauwelijks geïntegreerd in de projecten. In verschillende interviews is naar voren gekomen dat klimaatadaptatie in die tijd niet een urgent onderwerp was. Hiernaast komt het niet naar voren in de volgende opgestelde documenten binnen het planproces: (Inrichtingsplan Onderlaatse Laak, 2009); (Evaluatie Onderlaatse Laak, 2016); (inrichtingsplan gevolgonderzoek Havikerwaard, 2003); (Geohydrologische visie Havikerwaard, 2006); (GGOR Havikerwaard, 2007); (Inrichtingsplan Havikerwaard, 2010). Op dat moment van de onderzoeksfase was er geen kader aanwezig om klimaatadaptatie te integreren in plannen. **Duurzaamheid en gidsprincipes – HW: - / OL: -** In het project Onderlaatse Laak zijn geen gidsprincipes aangehouden (Bollen-Weide, 2017). Daarnaast komt het niet naar voren in opgestelde documenten aangegeven in het bovenstaande punt: Strategisch beleid. Gekeken naar de voorkeursgids bij watertekort: sparen – aanvoeren – adapteren, is het gedeeltelijk wel aan de orde. De maatregelen van de projecten resulteren in meer kwel in het gebied waardoor er op de gewenste plekken meer water aangevoerd wordt. Daarnaast worden omliggende gronden als landbouw natter wat valt onder accepteren.
Continuïteit	**Bestuurlijke afstemming – HW: - / OL: -** In de Havikerwaard en Onderlaatse Laak was het bestuur betrokken in de vorm van besluiten (Rosmalen, 2017), van afstemming met het dagelijks of het algemeen bestuur was geen sprake. Tegenwoordig is er meer afstemming met het dagelijks bestuur: gedurende het planproces zijn er vaker formele en informele gesprekken tussen bestuurders en projectleden (Remesal, 2017). De afstemming met het algemeen bestuur is niet aanwezig.
Contract	**Integreren van klimaatadaptatie in strategische plannen – HW: -- / OL: --** Op het moment van de onderzoeksfase van de projecten was klimaatverandering niet of nauwelijks meegenomen in nationale en lokale plannen (Ark, 2017). Tegenwoordig is klimaatadaptatie sterker meegenomen in zowel lokaal als nationaal beleid. In het nationaal deltaplan is klimaatadaptatie expliciet meegenomen (zevende deltaprogramma DP2017, 2016). Op lokaal gebied komt klimaatadaptatie ook vaker aan bod, WRIJ heeft sinds kort een strategie voor de rol van WRIJ in omgang met klimaatverandering (Ark, Position Paper Klimaatverandering, 2017). Hiernaast wordt klimaatadaptatie uitgebreid besproken in het waterbeheersplan en zijn er doelstellingen geformuleerd voor klimaatadaptatie in droogteomstandigheden (Waterbeheersplan 2016-2021, 2015).

Tabel 10 Het doorlopen planproces op strategisch niveau

5.4 Het planproces op tactisch niveau

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Tactisch	+ **Betrokkenheid management** Betrokkenheid van het management is aanwezig, het management staat open voor nieuwe werkwijzen en invloeden. - **Inzet kennisnetwerken** In de Havikerwaard zijn externe onderzoeken uitgevoerd pas na het opstellen van maatregelen. + **Beheer in het planproces** Uitvoerders worden vanaf het vaststellen van het inrichtingsplan betrokken	- **Duurzame oplossingsrichtingen** In beide projecten zijn in de maatregelen duurzaamheid en klimaatadaptatie niet naar voren gekomen. - **Tactisch beleid** In de projecten is geen norm voor klimaatverandering aangehouden	-- **Kennisdeling** Geen kennisdeling aanwezig door middel van publicaties - **Referentie-onderzoek** Binnen de projecten zijn geen voorgaande projecten als voorbeeld gebruikt.	- **Overkoepelende afspraken** Geen systeem overkoepelende afspraken; verdrogingsbestrijdings-projecten maken veelal geen deel uit van een groter geheel omdat het een gesloten systeem is. + **Beschikbare middelen** Binnen de projecten zijn genoeg middelen om klimaatadaptatie toe te voegen. - **Maatschappelijke kosten en baten** Geen MKBA's uitgevoerd bij verdrogingsprojecten. Bij de projecten zijn MCA's uitgevoerd

Tabel 11 Het doorlopen planproces op tactisch niveau

Contact	**Betrokkenheid management – HW: + / OL: ++** Bij het project Onderlaatse Laak is betrokkenheid van het management aanwezig. Dit blijkt uit het feit dat er afstemming is met het management **(Remesal, 2017)**. Daarnaast staat het management open voor nieuwe werkwijzen en invloeden van projectleden, de projectleden worden vrij gelaten om hun eigen weg te volgen **(Remesal, 2017)**. Bij het project Havikerwaard is dit niet sterk naar voren gekomen. **Inzet kennisnetwerken – HW: - / OL: -** Binnen verdrogingsbestrijdingsprojecten zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd door kennisinstellingen. In de projecten Onderlaatse Laak en Baakse Beek is door Alterra, het onderzoeksbureau van Wageningen Universiteit een maatregelstudie uitgevoerd **(Randvoorwaarden Onderlaatse Laak, 2003)**. Bij het project herinrichting Havikerwaard is dit uitgevoerd door Royal Haskoning **(Geohydrologische visie Havikerwaard, 2006)**; **(GGOR Havikerwaard, 2007)**. Dit zijn echter enkel onderzoeken om maatregelen opgesteld door WRIJ te onderzoeken. Van langdurige samenwerkingen met kennisinstellingen is geen sprake. Tegenwoordig is er meer sprake van kennisnetwerken zoals het samenwerkingsverband ZON **(Ark, 2017)**. **Beheer in planproces – HW: + / OL: +** De verantwoordelijke partij voor beheer en onderhoud is in het planproces van de projecten na de vaststelling van het inrichtingsplan actief betrokken **(Rosmalen, 2017)**. De redenatie hiervoor is dat op dit moment vastgesteld wordt hoe de maatregelen uitgevoerd gaan worden.

Concept	**Duurzame oplossingsrichtingen – HW: - / OL: -** De mate van klimaatadaptatie in maatregelen van de projecten is niet direct duidelijk. In onderzoeken, maatregelstudies en inrichtingsplannen komt klimaatadaptatie niet aan bod (Inrichtingsplan Onderlaatse Laak, 2009); (inrichtingsplan gevolgonderzoek Havikerwaard, 2003); (Geohydrologische visie Havikerwaard, 2006); (GGOR Havikerwaard, 2007); (Inrichtingsplan Havikerwaard, 2010). In verschillende interviews komt naar voren dat duurzaamheid en klimaatadaptatie geen plek hebben gekregen in verdrogingsbestrijdingsprojecten. Echter dit zegt niet dat de oplossingen niet klimaatadaptief zijn (Immink, 2017). In de uitvoering is lokaal wel gekeken hoe de maatregelen duurzaam uitgevoerd zouden kunnen worden (Klarenbeek, 2017). **Tactisch beleid – HW: - / OL: -** Sinds de afgelopen tien jaar wordt binnen WRIJ een klimaatnorm aangehouden. Deze norm luidt als volgt: over het oppervlaktewatersysteem geldt een 10% klimaatbuffer en voor het grondwatersysteem geld 0% klimaatbuffer (Rosmalen, 2017). Omdat de projecten betrekking hebben op het grondwatersysteem is de 0% klimaatbuffer aangehouden (Rosmalen, 2017).
Continuïteit	**Kennisdeling – HW: -- / OL: --** In de projecten is geen kennisdeling geweest. Er zijn geen publicaties geweest en er zijn geen documenten openbaar gemaakt (Klarenbeek, 2017). In de projecten van WRIJ is ervoor gekozen om de projecten met de betreffende stakeholders uit te voeren en niet actief kennis te delen (Rosmalen, 2017). **Referentie-onderzoek – HW: - / OL: +** In het project Herinrichting Havikerwaard is niet gekeken naar voorbeeld projecten (Rosmalen, 2017). In het project Onderlaatse Laak is gekeken naar een project in Limburg (Bollen-Weide, 2017). De reden hiervoor is dat de maatregel in dit project een goede optie was voor de Onderlaatste Laak. De maatregel is echter niet innovatief.
Contract	**Overkoepelende afspraken – HW: - / OL: -** Binnen verdrogingsbestrijdingsprojecten zijn geen overkoepelende afspraken gemaakt met betrekking tot het gehele stroomgebied. Verdrogingsbestrijding is vaak heel lokaal en staat niet onder invloed van een groter watersysteem (Gerner, 2017). Vaak is het verdroogde gebied hoger gelegen dan de omgeving en het water in het gebied stroomt enkel af, vandaar dat verdroging op deze plaatsen optreedt. Omdat het afgesloten is van stroomgebieden wordt lokaal gezocht naar oplossingen. **Beschikbare middelen – HW: + / OL: +** Binnen de projecten zijn geen signalementen gedaan naar te weinig middelen in het project. Daarnaast is in de enquête in deelvraag 3 veelvoudig naar voren gekomen dat er binnen projecten voldoende middelen zijn. **Maatschappelijke kosten en baten – HW: - / OL:** - Er is in verdrogingsbestrijdingsprojecten gebruik gemaakt van een MCA, geen MKBA (Bollen-Weide, 2017); (Rosmalen, 2017). De termen worden niet binnen het project aangehouden maar omdat er aan de hand van doelen maatregelen opgesteld zijn die zijn afgewogen op gebied van kosten en mate van het halen van het doel kan gesteld worden dat dit een MCA is. De reden hiervoor was dat het doel gerealiseerd moest worden. De eisen en randvoorwaarden waren duidelijk en deze moesten behaald worden. De MCA geeft hierin een goede oplossing. In het project is gezocht naar de beste maatregel.

Tabel 12 Het doorlopen planproces op tactisch niveau

5.5 Het planproces op operationeel niveau

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Operationeel	+ **Breed projectteam** Wijziging projectteam heeft veel invloed op het contact met stakeholders. In de Havikerwaard zijn veel veranderingen opgetreden terwijl dit niet het geval was bij de Onderlaatse laak. + **Open planproces** In het planproces zijn in de projecten grote verschillen op te merken. Waar in de Havikerwaard niet altijd open proces gedeeld is met stakeholders, is dit in de Onderlaatse Laak heel sterk het geval. - **Stakeholderanalyse** In beide projecten geen stakeholdersanalyse uitgevoerd op papier en geen strategie bepaald. + **Samenwerking** In de Havikerwaard is in het beheer en onderhoud een samenwerking met stakeholders van toepassing, monitoring is gedeeltelijk uitbesteed. In de Onderlaatse Laak niet het geval.	-- **Klimaatadaptatie loodrecht op het planproces** In de projecten is klimaatadaptatie niet als doel neergezet maar ook niet neergezet loodrecht op het planproces. ++ **Landschapsanalyse** In de Havikerwaardis een studie gedaan om gebiedskennis op te doen. In de Onderlaatste Laak is een uitgebreide studie gedaan naar het gebied. ++ **Adaptief planproces** In beide projecten; wanneer de situatie dermate verandert dat veranderingen doorgevoerd moeten worden is hier bij het eerstvolgende besluit ruimte voor. + **Klimaatbestendige inrichting** Sommige van de maatregelen zijn niet doorgezet in het project Havikerwaard, de maatregelen zijn wel klimaatadaptief. -- **Klimaatbewust beheer** Er is geen rekening gehouden met klimaateffecten. -- **Gedeelde visie** Geen gedeelde visie aanwezig. Veel verschillende visies binnen WRIJ.	+ **Experimenteerruimte I** In de onderzocht projecten is niet geëxperimenteerd. Al is er bij projecten binnen WRIJ, zoals Baakse Beek, wel voldoende experimenteerruimte. - **Kennisuitwisseling** Geen kennisuitwisseling buiten het project aanwezig. + **Monitoring effecten** Uitgebreide monitoring vindt plaats in de Havikerwaard, metingen worden gedaan door stakeholders. In de Onderlaatse Laak geen monitoring. ++ **Tevredenheid gebruikers** Bij stakeholders is grote tevredenheid omtrent de maatregelen, mindere tevredenheid over het proces. + **Doorlopende samenwerking** Er is een doorlopende samenwerking in de Havikerwaard, monitoring uitgevoerd door stakeholders. - **Vaandeldrager** Geen duidelijke vaandeldragers. Bij Havikerwaard was dit het landgoed Middachten.	+ **Experimenteerruimte II** Idem aan experiment-eerruimte I. + **Vastlegging projectafspraken** Projectafspraken worden in besluiten meegenomen die ongeveer elke twee jaar genomen worden. + **Adaptief projectplan** Wanneer de situatie dermate verandert dat veranderingen in het projectplan nodig zijn is hier bij het eerstvolgende besluit ruimte voor. **Ervaring bij realisatie** Niet van toepassing sinds de maatregelen niet innovatief zijn. + **Reflectieonderzoek** Evaluaties worden uitgevoerd, maar niet met betrekking tot klimaatadaptatie.

Tabel 13 Het doorlopen planproces op operationeel niveau

Contact	**Breed projectteam – HW: - / OL: ++** In het project Havikerwaard zijn veel wisselingen in het projectteam opgetreden voortkomend uit reorganisaties en de verschuiving van takenpakket. In totaal is hier 4x van projectleider gewisseld **(Harmsen, 2017)**. Door verschillende medewerkers en stakeholders is aangegeven dat dit negatieve gevolgen heeft gehad voor het stakeholdermanagement. Het komt de gebiedskennis en het omgevingsmanagement niet ten goede. In het project Onderlaatse Laak is in het begin van het planproces een breed projectteam samengesteld dat gelijk is gebleven gedurende het planproces **(Bollen-Weide, 2017)**. Dit heeft positieve gevolgen voor het omgevingsmanagement omdat langdurige relaties met stakeholders opgebouwd kunnen worden **(Remesal, 2017)**. **Open planproces – HW: - / OL: ++** In het project Havikerwaard is niet altijd een open planproces gevoerd met de stakeholders. Bij stakeholders speelt een onduidelijkheid in wat de plannen en gevolgen van de plannen van WRIJ zijn **(Harmsen, 2017)**. Ook is een gevoel bij de belanghebbende aanwezig dat belangen niet altijd gehoord worden. Binnen het project Onderlaatse Laak is open planproces gevoerd **(Remesal, 2017)**. **Stakeholderanalyse – HW: - / OL: -** In beide projecten is geen stakeholderanalyse op papier uitgevoerd **(Bollen-Weide, 2017)**; **(Rosmalen, 2017)**. In verschillende punten in het planproces komen belanghebbende naar voren die vanaf dat moment meegenomen worden. In het planproces is geen duidelijk moment waarop alle belanghebbende in kaart gebracht worden. **Samenwerking – HW: + / OL: ++** In het project Havikerwaard wordt samengewerkt in het beheer en onderhoud. De monitoring is de verantwoordelijkheid van WRIJ en de metingen zijn de verantwoordelijkheid van het landgoed Middachten **(Fennema, 2017)**. In het project Onderlaatste Laak is dit niet het geval, het waterschap heeft zich na 3 jaar van monitoring teruggetrokken uit het gebied **(Remesal, 2017)**.
Concept	**Klimaatadaptatie loodrecht op het planproces – HW: -- / OL: --** In de verdrogingsbestrijdingsprojecten is klimaatadaptatie niet als doel neergezet en het is ook niet loodrecht op het planproces gezet. Dit komt omdat klimaatadaptatie geen urgent onderwerp was waar aandacht aan besteed werd. **Landschapsanalyse – HW: ++ / OL: ++** Voordat de maatregelen opgesteld zijn, is in het project Havikerwaard onderzoek gedaan naar de historische veranderingen in het gebied. Zo is gebiedskennis opgedaan (Rosmalen, 2017). Hierna is een maatregelstudie gedaan naar de effecten van de maatregelen op het gebied. In het project Onderlaatse Laak is een uitgebreide studie gedaan naar het gebied (Remesal, 2017). **Adaptief planproces – HW: ++ / OL: ++** Binnen de Onderlaatse Laak en de Havikerwaard was het planproces adaptief (Remesal, 2017). Wanneer het nodig is om het planproces bij te sturen is dit zeker mogelijk. Ongeveer om de twee jaar worden besluiten genomen, wanneer de situatie dermate verandert dat het planproces anders zal verlopen kan dit in het eerstvolgende besluit meegenomen worden. Hierna wordt voortgeborduurd op het laatst genomen besluit (Rosmalen, 2017). **Klimaatbestendige inrichting – HW: + / OL: +** Uit verschillende interviews kwam naar voren dat de verdrogingsbestrijdingsprojecten niet klimaatadaptief zijn. Echter dit is niet de visie van elke medewerker. Uit andere interviews komt naar voren dat de maatregelen niet opgesteld zijn aan de hand van klimaatverandering maar dat deze wel degelijk in een bepaalde mate klimaatadaptief zijn (Immink, 2017); (Remesal, 2017).

	Klimaatbewust beheer – HW: -- / OL: -- In de verdrogingsbestrijdingsprojecten is van klimaatbewust beheer geen sprake. De genomen maatregel draaien effecten van vroegere maatregelen terug en klimaatverandering komt hier niet in terug. Klimaatverandering was op het moment van de projecten geen urgent onderwerp. In de huidige ontwikkelingen is dit wel het geval. Bij het samenwerkingsverband ZON wordt klimaat expliciet beschreven als probleem waar op moet worden ingespeeld (ZON, 2016). **Gedeelde visie – HW: -- / OL: --** Zoals gezegd is er niet altijd een gedeelde visie aanwezig op gebied van klimaatadaptatie binnen WRIJ. Uit verschillende interviews komt naar voren dat binnen verdrogingsbestrijdingsprojecten klimaatadaptatie niet aan bod is gekomen en dat de maatregelen niet bijdragen aan klimaatadaptatie. Uit andere interviews komt naar voren dat klimaatadaptatie niet is meegenomen maar dat de maatregelen wel zeker positief effect heeft op klimaatverandering.
Continuïteit	**Experimenteerruimte I – HW: + / OL: +** Van experimenten is in de verdrogingsbestrijdingsprojecten geen sprake. Wel is aangegeven dat er wel degelijk ruimte is voor inonvatie in de projecten. Voorbeeld hiervan is het project Baakse Beek, hier is klimaatadaptatie actief meegenomen. Het is loodrecht op het ontwikkelingsperspectief gezet en klimaatadaptatie is een verbindend thema geweest (Ruesen, 2017). Binnen het project Baakse Beek is plek gekomen voor stresstesten en experimenten. **Kennisuitwisseling – HW: -- / OL: -** Er is geen kennisuitwisseling buiten het project aanwezig. Informatie wordt matig gedeeld tussen projecten. De nieuwe werkwijze op omgevingsmanagement van het project Onderlaatse Laak zijn kort op papier bijgehouden. De leereffecten zijn wel meegenomen in volgende projecten (Remesal, 2017). **Monitoring effecten – HW: ++ / OL: -** Zoals eerder beschreven wordt de monitoring van het project Havikerwaard gedeeltelijk uitbesteed. De metingen worden uitbesteed aan de grondeigenaar. Deze heeft aangegeven een uitgebreide monitoring zeer belangrijk te vinden. Een langdurige samenwerking is van kracht. Echter van monitoring in het project Onderlaatste Laak is geen sprake meer. De eerste drie jaar is gemonitord, hierna is dit gestopt (Remesal, 2017). **Tevredenheid gebruikers – HW: ++ / OL: ++** Bij stakeholders is tevredenheid aanwezig met betrekking tot veranderingen in het gebied en de maatregelen die getroffen zijn. Echter wordt aangegeven dat het planproces niet altijd transparant is en dat de maatregelen niet altijd duidelijk doorgespeeld worden (Harmsen, 2017). **Doorlopende samenwerking – HW: ++ / OL: -** In het project Havikerwaard is sprake van een doorlopende samenwerking. De metingen van de monitoring worden gedaan door stakeholders (Fennema, 2017). In het project Onderlaatse Laak is geen sprake van een doorlopende samenwerking. Het waterschap heeft zich uit het gebied teruggetrokken na de monitoring (Remesal, 2017). **Vaandeldrager – HW: - / OL: --** In het de verdrogingsbestrijdingsprojecten waren geen duidelijke vaandeldragers aanwezig. Bij project Havikerwaard was het landgoed Middachten actief betrokken bij het project, niet alleen als stakeholder maar ook als initiatiefnemer en onderzoeker. Het landgoed heeft zich ingezet voor de uitvoering van het project en heeft tijd en geld gestoken in het planproces. Er kan gezegd worden dat deze partij een vaandeldrager is geweest in het project al was het niet een vaandeldrager bedoeld om het naar de buitenwereld bekend te maken. Binnen het project Onderlaatse Laak is geen vaandeldrager aangetroffen.

Contract	**Experimenteerruimte II – HW: + / OL: +** Idem aan experimenteerruimte I. **Vastlegging projectafspraken – HW: + / OL: +** Projectafspraken worden in besluiten meegenomen die ongeveer elke twee jaar genomen worden door het dagelijks bestuur (Rosmalen, 2017). **Adaptief projectplan – HW: + / OL: +** Wanneer het nodig is om het projectplan bij te sturen is dit mogelijk. Wanneer het projectplan aangepast wordt zal dit in het eerstvolgende besluit meegenomen worden (Rosmalen, 2017). **Ervaring bij realisatie – N.V.T.** De maatregelen in de onderzochte projecten zijn in geen enkele mate innovatief. Hierdoor is het minder urgent dat ervaring bij de realiserende partij aanwezig is omdat de maatregelen (als het verondiepen van een watergang) ingrepen zijn die vaker voorkomen. Wel wordt in de uitvoeringsfase ingezet op duurzaamheid om de uitvoering zo duurzaam mogelijk te maken. **Reflectieonderzoek – HW: N.V.T. / OL: +** In de projecten is na de uitvoeringsfase geëvalueerd op het feit of de maatregelen goed uitgevoerd zijn en dat het gewenste resultaat is behaald. Het project Havikerwaard is op dit moment in de uitvoeringsfase. In de evaluatie van het project Onderlaatse Laak is geen aandacht besteed naar wat geleerd is uit het project, of het effect ook klimaatadaptief is en of er maatregelen zijn die tot beter resultaat leidde.

Tabel 14 Het doorlopen planproces op operationeel niveau

5.6 Het planproces op persoonlijk niveau

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Persoonlijk	+ **Relatie met belanghebbende** Relatie met belanghebbende is veelal goed. Al worden belangen niet altijd gehoord en worden plannen niet altijd goed doorgespeeld. + **Communicatieve vaardigheden** Er zijn in interviews en meningen van stakeholders geen factoren aangetroffen die een communicatief vermogen aangeven bij het personeel van WRIJ. ++ **Onderzoekende en participerende houding** Belanghebbende hebben een onderzoekende en participerende houding. ++ **Resultaatverantwoordelijk** Medewerkers van WRIJ voelen zich verantwoordelijk voor projecten waaraan zij bijdragen.	- **Persoonlijke visie** Bij projectleden wordt niet altijd een sterke visie gedeeld omtrent klimaatadaptatie.	-- **Klimaatleiderschap** Omdat klimaatadaptatie geen onderdeel was van de projecten is er geen leiderschap genomen omtrent het onderwerp. + **Aantoonbare leereffecten** Binnen het project worden geen leereffecten bijgehouden. Echter er wordt welzeker geleerd. Bij het project Onderlaatse Laak zijn leereffecten meegenomen naar opvolgende projecten.	++ **Persoonlijk ontwikkelplan** Bij WRIJ heeft elke medewerker een persoonlijk ontwikkelplan.

Tabel 15 Het doorlopen planproces op persoonlijk niveau

Contact	**Relatie met belanghebbende – HW: + / OL: ++** Het contact tussen stakeholders en WRIJ verloopt veelal goed, dit komt voort uit gesprekken met zowel stakeholders als medewerkers van WRIJ. Wanneer belangen van WRIJ zeer verschillen met de belangen van de stakeholders kan de relatie verslechteren **(Fennema, 2017)**. Dit was in de beginfase van het project herinrichting Havikerwaard het geval. **Communicatieve vaardigheden – HW: + / OL: +** Gedurende het onderzoek zijn verschillende medewerkers van verdrogingsbestrijdingsprojecten geïnterviewd. Op eigen toetsing zijn goede commutatieve vaardigheden aangetroffen. Hiernaast zijn stakeholders van projecten te spreken over de communicatieve vaardigheden van de projectleden. **Onderzoekende en participerende houding – HW: ++ / OL: +** Belanghebbende in het project Havikerwaard hebben een onderzoekende en participerende houding. In het project Havikerwaard is samengewerkt met het landgoed Middachten; een hydroloog is aangesteld die gedurende het gehele project bij heeft gedragen **(Fennema, 2017)**. Hiernaast heeft de lokale agrariër bijgedragen aan het ecologische onderzoek van het gebied. Dit is gedeeltelijk gefinancierd door een subsidie. In het project Onderlaatse Laak is dit niet het geval geweest, wel was een goede participatie van stakeholders aanwezig **(Remesal, 2017)**. **Resultaatverantwoordelijk – HW: ++ / OL: ++** In zekere mate voelen projectleden van beide projecten zich verantwoordelijk voor het resultaat **(Rosmalen, 2017); (Remesal, 2017)**. Verantwoordelijk is dan misschien een sterke verwoording; niet in de zin van wettelijk aansprakelijk, maar wel aanspreekbaar op het resultaat.
Concept	**Persoonlijke visie – HW: - / OL: -** In de onderzochte verdrogingsbestrijdingsprojecten zijn veel verschillende persoonlijke visies omtrent klimaatadaptatie aangetroffen. Uit verschillende interviews kwam naar voren dat klimaatverandering geen rol speelde in het planproces en in de maatregelen. Een persoonlijke visie op klimaatverandering is niet altijd aanwezig.
Continuïteit	**Klimaatleiderschap – HW: -- / OL: --** Op het gebied van klimaatadaptatie is geen verantwoordelijkheid bij een unit (Rosmalen, 2017). Ieder unit heeft een bepaalde verantwoordelijkheid over een deel, maar er is geen overkoepelende tak die verantwoordelijk is voor klimaatadaptatie. Dit geldt ook binnen de projecten: er is geen projectlid die verantwoordelijk is voor de integratie van klimaatadaptatie. **Aantoonbare leereffecten – HW: - / OL: ++** Binnen het project worden leereffecten niet sterk bijgehouden in documenten. In de uitgevoerde reflectie van de Onderlaatse Laak komen leereffecten kort terug (Evaluatie Onderlaatse Laak, 2016). Bij het project Onderlaatse Laak is een nieuwe vorm van omgevingsmanagement toegepast (Remesal, 2017). De leereffecten zijn meegenomen naar opvolgende projecten. Binnen het project Havikerwaard zijn geen aantoonbare leereffecten aangetroffen.
Contract	**Persoonlijke ontwikkelingsplannen – HW: ++ / OL: ++** Binnen WRIJ is sprake van persoonlijke ontwikkelingsplannen (Rosmalen, 2017). Voor elke werknemer wordt jaarlijks een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Hierin wordt vastgesteld aan welke projecten bijgedragen gaat worden, welke kennis en vaardigheden hiervoor nodig zijn, hoeveel tijd waaraan besteed gaat worden en welke ontwikkelingen hierbij doorgemaakt gaan worden. Op de helft van het jaar vindt een voortgangsgesprek plaats en aan het eind van het jaar wordt geëvalueerd op het afgelopen jaar.

Tabel 16 Het doorlopen planproces op persoonlijk niveau

5.7 Conclusie

De conclusie is geformuleerd aan de hand van de 4 c's van het 4C-Model.

5.7.1 Contact

De projecten scoren op het gebied van contact over het algemeen sterk. De relatie met belanghebbenden is goed en er wordt nauw samengewerkt. Wel is door betrokkenen aangegeven dat vanuit WRIJ niet altijd een open planproces gevoerd wordt. Belanghebbenden hebben een participerende houding en de medewerkers van WRIJ voelen zich verantwoordelijk voor het resultaat. Daarnaast is bestuurlijke betrokkenheid van het dagelijks bestuur aanwezig en er is betrokkenheid van beheer en onderhoud vanaf de vastlegging van het inrichtingsplan. Een minder sterk punt in het planproces is het vaak veranderen van de projectgroep, dit komt het contact met de belanghebbenden niet ten goede. Ook wordt in de projecten geen stakeholderanalyse en -strategie opgesteld op papier. Hierdoor ontbreekt duidelijkheid over het stakeholderproces.

5.7.2 Concept

In concept scoren de projecten in vergelijking tot contact minder. Het concept klimaatadaptatie wordt niet sterk meegenomen in de projecten. Een gedeelde visie op klimaatadaptatie is niet altijd aanwezig wat voor komt uit de verschillen van de persoonlijke visie. Klimaatadaptatie is op strategisch niveau niet opgenomen. Op grondwaterstanden (waarop de projecten betrekking hebben) is geen klimaatnorm aanwezig. Van klimaatbewust beheer is bij de projecten ook geen sprake, al dragen de maatregelen wel bij aan het voorkomen van verdroging door klimaatverandering. Wel is het planproces voldoende adaptief en worden landschapsanalyses uitgevoerd om gebiedskennis op te doen.

5.7.3 Continuïteit

De continuïteit van de projecten scoort redelijk wisselvallig. Zo is geen referentieonderzoek naar voorbeeldprojecten gedaan en heeft er geen kennisdeling plaatsgevonden. Daarnaast is geen leiderschap op het gebied van klimaatadaptatie aanwezig omdat de verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn. Aantoonbare leereffecten zijn niet altijd aanwezig en indien wel aanwezig niet hard gemaakt. Wel wordt uitgebreid gemonitord door middel van een doorlopende samenwerking met belanghebbende. Hierin is een tevredenheid bij belanghebbenden aangetroffen.

5.7.4 Contract

Binnen contract worden grote verschillen in niveau gezien. Op persoonlijk niveau zijn per medewerker persoonlijke ontwikkelingsplannen aanwezig die het lerend vermogen bevorderen. Maar op strategisch niveau komt klimaatadaptatie niet naar aan bod. Echter hierin is in de laatste jaren veel verandering gekomen en is klimaatadaptatie veelal een speerpunt. Verder worden bij projecten geen MKBA's uitgevoerd maar MCA's. In verdrogingsbestrijdingsprojecten is geen sprake van experimenten hoewel hier in projecten wel genoeg ruimte voor is. Projectplannen zijn adaptief; veranderingen in het projectplan worden in het eerstvolgende besluit meegenomen.

6. Succes- en faalfactoren in het planproces

Succes- en faalfactoren in het planproces bij verdrogingsbestrijdingsprojecten zijn af te leiden uit het doorlopen planproces beschreven in de eerste deelvraag. De succes- en faalfactoren zijn op dezelfde manier als het doorlopen planproces onderverdeeld in de matrix van de koppeling van het 4C-Model op en het STOP-Model, beschreven in het theoretisch kader.

	Contact	**Concept**	**Continuïteit**	**Contract**
Strategie	Betrokkenheid DB is goed Betrokkenheid AB kan sterker	Op strategisch niveau zijn geen duidelijke kaders voor klimaatadaptatie aanwezig	Afstemming DB wordt sterker Afstemming AB is niet aanwezig	Er wordt niet voldoende ingezet op klimaatadaptatie in beleid
Tactisch	Samenwerkings-verbanden zijn niet aanwezig	Gidsprincipes worden niet opgesteld	Kennis deling binnen en buiten WRIJ is niet aanwezig	Klimaatadaptatie wordt in inrichtingsplannen niet meegenomen
Operationeel	Gelijk en breed projectteam Integraal stakeholder-management Geen stakeholder analyse/strategie Open planproces naar belanghebbenden	Uitgebreide gebiedsanalyses worden uitgevoerd. Gedeelde visie ontbreekt	Uitgebreide monitoring	Er wordt vooral technisch geëvalueerd. Niet met betrekking op wat er geleerd is en op klimaatadaptatie
Persoonlijk	Langdurige samenwerkingen worden in stand gehouden	Persoonlijke visie ontbreekt	Er is geen leiderschap op klimaatadaptatie Aantonen van leereffecten kan sterker	-

Tabel 17 Succes- en faalfactoren in matrix van het 4C-Model en STOP-Model

6.1 Succesfactoren in het planproces

Succesfactoren zijn de aspecten in het planproces die positief bijdragen aan het lerend vermogen of bij het integreren van klimaatadaptatie in het project. De succesfactoren worden besproken aan de hand van de 4 C's van het 4C-Model.

6.1.1 Succesfactoren binnen Contact

De grootste succesfactor, naar voren gekomen uit gesprekken met medewerkers, is de integrale aanpak van het stakeholdermanagement. Een sterk stakeholdermanagement wordt veelal gezien als een eis in plaats van een succesfactor. Dit komt in gesprekken en in literatuur naar voren (Smits, 2011). Een open planproces naar stakeholders is hierin van groot belang. Dit heeft een sterkere vertrouwensband met stakeholders tot gevolg. Een breed en gelijk projectteam is hier ook een succesfactor in. Een gelijk blijvend projectteam gedurende het planproces heeft een positieve werking op het omgevingsmanagement omdat belanghebbenden gedurende het proces met dezelfde personen contact hebben. Naast het stakeholdermanagement gedurende het proces worden langdurige samenwerkingen opgezet. Dit heeft tot gevolg dat in de toekomst veranderingen sneller gesignaleerd en aangepakt kunnen worden.

Op strategisch niveau ligt de succesfactor in de bestuurlijke betrokkenheid van het dagelijkse bestuur. Het bestuur is de partij die de besluiten in de voortgang van het project neemt. Dit maakt het urgent dat deze partij meegenomen wordt in het proces. Wanneer de betrokkenheid hoog is zullen belangen eerder op één lijn komen, dit voorkomt vertraging van het project.

6.1.2 Succesfactoren binnen Continuïteit

Een succesfactor binnen de continuïteit is een uitgebreide monitoring. De monitoring wordt in een van de projecten gedeeltelijk uitbesteed aan de grondeigenaar wat een langdurige samenwerking in stand houdt. Door te monitoren blijft recente data van het gebied beschikbaar waardoor veranderingen in het systeem snel opgemerkt kunnen worden. Wanneer recente kennis is van het gebied beschikbaar is kan er sneller gereageerd worden op verandering.

Op strategisch niveau is de afstemming met het dagelijks bestuur een succesfactor. Net als bij de bestuurlijke afstemming heeft dit invloed op de besluiten die gedurende het proces genomen worden.

6.1.3 Succesfactoren binnen Contract

De laatste succesfactor is evalueren. Met het oog op de evaluaties die zijn uitgevoerd wordt vooral aandacht besteed aan de maatregelen en in welke mate deze behaald zijn. De gevolgen van de maatregelen worden onderzocht en het stakeholdermanagement wordt bekeken aan de hand van het aantal bezwaren dat is aangetekend. Het evalueren is een succesfactor in de projecten omdat er kennis wordt verzameld over het behaalde (of niet behaalde) succes.

6.2 Faalfactoren in het planproces

Faalfactoren zijn de aspecten in het planproces die een negatieve invloed hebben op het lerend vermogen of het integreren van klimaatadaptatie. De faalfactoren worden besproken aan de hand van de 4 C's van het 4C-Model.

6.2.1 Faalfactoren binnen Contact

Op strategisch niveau is weinig betrokkenheid van het algemeen bestuur aanwezig. Binnen de projecten is alleen betrokkenheid aanwezig bij het nemen van besluiten en dit gebeurt alleen laat in het planproces. Een gevolg hiervan is dat het algemeen bestuur pas laat invloed krijgt in het planproces het project. Dat het project hierdoor vertraging oploopt is relmatig het geval.

Een aangegeven succesfactor binnen contact is het integrale stakeholdermanagement. Dit kan, wanneer dit niet volledig toegepast wordt, werken als faalfactor. Onder andere door een meer betrokken bevolking komen rechtszaken steeds vaker voor (Rosmalen, 2017). Het is dus van belang om tegenstand vroegtijdig te signaleren om vertraging te voorkomen. In de projecten zijn geen stakeholderanalyses en -strategieën opgesteld. Dit heeft tot gevolg dat er geen duidelijkheid is over afspraken die gemaakt zijn. Uit interviews kwam naar voren dat het stakeholdermanagement wordt gevoerd aan de hand van wie er betrokken raken in het planproces en dat niet op een vast moment in het planproces wordt vastgesteld wie betrokkenen zijn. Duidelijkheid mist over het stakeholderproces.

Samenwerkingsverbanden zijn in de verdrogingsbestrijdingsprojecten nauwelijks ingezet. Op gerichte onderzoeken door kennisinstellingen na zijn geen kennisnetwerken ingezet. Kennis wordt weinig buiten het project gedeeld en aangegeven is dat er wordt gehandeld naar kennis en ervaring binnen het project. Tegenwoordig vindt kennisdeling meer plaats, zoals in het Zoetwatervoorziening Oost-Nederland (ZON).

Als laatste factor is er niet altijd sprake van een transparant proces. Uit gesprekken met stakeholders komt het gevoel naar voren dat belangen niet altijd gehoord worden of dat er geen gehoor aan wordt gegeven. Daarnaast speelt bij stakeholders onduidelijkheid in wat de plannen en gevolgen van deze plannen van WRIJ.

6.2.2 Faalfactoren binnen Concept

In de onderzochte projecten is geen sprake van innovatie of klimaatadaptatie. Dit is door verschillende projectleden aangegeven. Er is hierin ook niet gekeken naar voorbeeldprojecten waar wel innovatie en klimaatadaptatie geïntegreerd zijn. Dit geeft aan dat het concept klimaatverandering niet is meegenomen in de projecten. Ook gidsprincipes worden niet genoemd in de projecten. Echter dit zegt niet dat het niet toegepast is, maar het concept van klimaatadaptatie is niet aangehouden.

Een conclusie getrokken uit de interviews met medewerkers is dat een gedeelde visie ontbreekt. De visie van de verschillende werknemers loopt sterk uiteen. Dit komt het lerend vermogen van de organisatie niet ten goede omdat dit een van de leerdisciplines is. Daarnaast ontbreekt een persoonlijke visie met betrekking tot klimaatverandering. Er zijn veel verschillende visies gehoord in interviews.

6.2.3 Faalfactoren binnen Continuïteit

Op strategisch niveau is de betrokkenheid van het algemeen bestuur nauwelijks aanwezig. Daarnaast is binnen de projecten nauwelijks afstemming met het algemeen bestuur aanwezig. Een gevolg hiervan is dat het algemeen bestuur niet goed op de hoogte is van het project waardoor later in het proces besluiten afgeschoten worden. Dit resulteert zich in vertraging.

Ook kan gezegd worden dat nauwelijks sprake was van kennisdeling: door het matig inzetten van samenwerkingsverbanden is informatie veelal binnen het projectteam gebleven. Daarnaast zijn van de betreffende projecten geen publicaties gedaan.

Binnen WRIJ is leiderschap aanwezig op het gebied van klimaatadaptatie. Verschillende werknemers zetten zich in op dit onderwerp. Echter de verantwoordelijkheid is niet vastgelegd, wat maakt dat er geen controle is. Ook wordt gezien dat op projectniveau het leiderschap niet aanwezig is. Een reden hiervoor is dat binnen projecten geen verantwoordelijkheid op klimaatadaptatie is.

Als laatste faalfactor binnen de continuïteit geldt dat leereffecten niet hard gemaakt worden. Zo wordt niet duidelijk gemaakt wat geleerd wordt en is het moeilijk de leereffecten in te zetten in toekomstige projecten.

6.2.4 Faalfactoren binnen Contract

Het vastleggen van klimaatadaptatie in plannen is een grote factor voor succes in het integreren van klimaatadaptatie in verdrogingsbestrijdingsprojecten. Wanneer klimaatadaptatie structureel in plannen wordt vastgelegd zal het sterker op projectniveau aangehouden worden. Op strategisch niveau betekent dit klimaatadaptatie in hoger beleid toevoegen als speerpunt voor verdrogingsbestrijding-sprojecten. Als speerpunt in plannen en bestemmingen zal het door medewerkers wel opgepakt moeten worden. In de verdrogingsbestrijdingsprojecten wordt op dit moment niet voldoende ingezet op klimaatadaptatie in beleid. Daarom is dit in de onderzochte projecten een faalfactor.

Een groot onderdeel van het lerend vermogen is reflecteren. Reflecties worden op dit moment uitgevoerd, alleen wordt niet gereflecteerd op wat geleerd is in het project. Reflecties hebben betrekking op het feit dat het doel behaald is of niet. Klimaatadaptatie komt hierin niet terug, er is geen onderzoek gedaan naar de gevolgen van klimaatverandering en of de genomen maatregelen hier effect op hebben. Dit maakt dat er geen duidelijkheid is over wat geleerd is in het project. Ook is niet duidelijk hoe de maatregelen klimaatadaptief zijn en wat de gevolgen zijn van de klimaatveranderingen in het gebied.

6.3 Conclusie

De conclusie is geformuleerd aan de hand van de 4 C's van het 4C-Model.

6.3.1 Contact

De werknemers van WRIJ zijn zich bewust van de urgentie van integraal stakeholdermanagement binnen projecten. De persoonlijke relaties en langdurige samenwerkingen met stakeholders zijn over het algemeen goed. Echter er is onduidelijkheid over het stakeholdermanagement door het ontbreken van opgestelde documenten. Ook zijn de werknemers zich bewust van de urgentie van het hebben van een vast en breed projectteam, hoewel het niet altijd lukt dit te behouden. Op tactisch niveau zijn er in de projecten geen samenwerkingsverbanden ingezet binnen de projecten. Op bestuurlijk niveau heeft de betrokkenheid van het dagelijks bestuur positieve impact op het proces. Bij het algemeen bestuur is dit niet het geval.

6.3.2 Concept

Het concept klimaatverandering en gidsprincipes worden in de projecten niet besproken. Ze zijn niet leidend geweest in de vorming van de maatregelen. Dit betekent niet dat deze niet onbewust zijn aangehouden. Het is echter niet duidelijk in hoeverre de maatregelen klimaatadaptief zijn. Ook is binnen WRIJ geen gedeelde en persoonlijke visie met betrekking tot klimaatadaptatie.

6.3.3 Continuïteit

De afstemming met het dagelijks bestuur heeft een positieve werking gehad op het project. De afwezigheid van betrokkenheid en afstemming met het algemeen bestuur heeft geleid tot vertraging in verschillende projecten. Van kennisdeling buiten de projecten is geen sprake. Er zijn geen publicaties verricht of samenwerkingsverbanden aangegaan. Binnen de projecten zijn innovatie of klimaatadaptatie niet geïntegreerd, hoewel hier wel ruimte voor is binnen projecten van WRIJ. Wel is sprake van uitgebreide monitoring na de projecten. Zo kunnen veranderingen in het systeem snel opgemerkt en aangekaart worden.

6.3.4 Contract

Klimaatadaptatie is binnen de onderzochte projecten niet aan bod gekomen in relevante documenten. Op strategisch niveau wordt de focus niet op klimaatadaptatie gelegd, zo blijkt uit het feit dat het onderwerp niet terug komt in opgestelde documenten. Het onderwerp was op het moment van het planproces niet urgent. Binnen de onderzochte projecten wordt wel gereflecteerd alleen wordt niet gereflecteerd op wat geleerd is van het project en wat bereikt is op het gebied van klimaatadaptatie.

7. Leerblokkades

Uit interviews en de enquêtes worden een aantal aspecten meerdere keren aangekaart als leerblokkade. Leerblokkades die veelal naar voren worden gebracht zijn de zwakke reflecties, matige informatiedeling en slechte communicatie tussen lagen in de organisatie. In dit hoofdstuk worden deze leerblokkades beschreven. Het wegnemen van de leerblokkade is uitgewerkt in het hoofdstuk aanbevelingen.

7.1 Reflecteren

Een leerblokkade die vaak naar voren is gekomen, ligt in het reflecteren in de organisatie. In de huidige situatie worden reflecties niet structureel uitgevoerd. In projecten wordt de laatste jaren meer gereflecteerd, maar hier wordt eenzijdig gereflecteerd; er wordt gekeken wat voor effect maatregelen hebben op het gebied en in welke mate het doel bereikt is (single loop learning). Naast projecten wordt niet geëvalueerd op de organisatie (double loop learning). Er is geen verantwoordelijke partij, waardoor er geen controle is dat het gebeurt. Gevolg is dat de organisatie niet structureel leert uit reflecties.

7.2 Informatie delen

Een andere leerblokkade die regelmatig terug is gekomen in gesprekken en de enquêtes is de matige deling van informatie. Vooral online is informatie niet altijd toegankelijk. Het probleem online zit in de scheiding van de units. Personeel binnen een unit kan niet altijd online informatie ophalen bij een ander unit. Hiernaast is er ook hier geen verantwoordelijke partij die controle heeft over de informatiedeling. Er is geen toezicht op wat ten koste gaat van de kwaliteit van de informatiedeling. Het resultaat is dat er geen duidelijkheid is over wat waar te vinden is en wat gedeeld wordt.

7.3 Communicatie

De laatste vaak aangegeven leerblokkade is de communicatie tussen verschillende onderdelen in de organisatie. In de units Waterbeleid, Waterbeheer en Kennis&Advies zijn regelmatig overleggen. Tussen de units is dit niet het geval. Wanneer er overleggen zijn tussen de units is dit specifiek voor een project en niet structureel. Een duidelijke overkoepelende sturing van de units mist. Tussen beleidmakers en projecten, beheer en onderhoud wordt weinig gecommuniceerd. Verschillende lagen in de organisatie leren niet van elkaar. Daarnaast wordt sterk naar voren gebracht dat beheer en onderhoud niet voldoende betrokken is bij het planproces.

7.4 Conclusie

Het reflecteren, informatie delen en de communicatie binnen en tussen takken van WRIJ hebben grote impact op het lerend vermogen van de organisatie. Wanneer de leerblokkades (gedeeltelijk) worden weggenomen zal het lerend vermogen sterk vergroot worden. In de theorie is naar voren gekomen dat een sterk lerend vermogen bijdraagt aan het inspelen op veranderingen in de toekomst. Klimaatverandering is een van de grootste veranderingen voor het watersysteem in de toekomst.

8. Integratie van klimaatadaptatie in verdroging

Om de deelvraag te beantwoorden is de gehele transitie van verdrogingsbestrijding naar zoetwater-beschikbaarheid in kaart gebracht. Naast de transitie op projectniveau is klimaatadaptatie op organisatorisch niveau onderzocht.

8.1 Transitie in verdroging

Zoals in het onderzoekskader beschreven is binnen de verdrogingsproblematiek een transitie gaande. Deze transitie, van verdrogingsbestrijding naar zoetwaterbeschikbaarheid, heeft positieve gevolgen voor de integratie van klimaatadaptatie in de verdrogingsproblematiek. Om advies te geven over het beter integreren van klimaatadaptatie is gekeken naar de gehele tijdlijn van de transitie. Op deze manier kan naar het verleden gekeken worden wat voor veranderingen zijn opgetreden en wat de verwachte veranderingen zijn voor de toekomst.



Figuur 15 Tijdlijn verdrogingsproblematiek

2000 Verdrogingsbestrijding

Verdrogingsbestrijdingsprojecten zijn van origine projecten om verdrogende natuur te vernatten. Gebruikelijk heeft deze verdroging oorzaken als grondwateronttrekking voor landbouw en drinkwater en te snelle afwatering. Vaak zijn maatregelen hiertegen het terugdraaien van maatregelen die genomen zijn om de landbouw te bevorderen, zoals het verondiepen van watergangen. Het effect van klimaatverandering op de verdroging speelde hierin veelal geen rol, maar er kan niet gesteld worden dat de maatregelen niet klimaatadaptief zijn. De insteek van het stakeholdermanagement was vooral overtuigend. Hierin was de filosofie “wanneer belanghebbenden meegenomen worden in het planproces, wordt er verwacht deze te overtuigen van de maatregelen die WRIJ voor ogen heeft”. Dit wordt gezien als een eendimensionale manier van stakeholdermanagement.

Op het gebied van evalueren wordt na de uitvoeringsfase gereflecteerd op het resultaat of de maatregelen goed uitgevoerd zijn en of het gewenste resultaat is behaald. In de evaluatie wordt geen aandacht besteed naar wat er geleerd is uit het project, of het effect ook klimaatadaptief is en of er maatregelen zijn die tot beter resultaat geleid zouden hebben.

2016 Start Zoetwatervoorziening Oost Nederland (ZON)

In 2016 is de Zoetwatervoorziening Oost Nederland, ook wel ZON, opgericht. In het programma werken de vier Oost-Nederlandse waterschappen (Waterschap Rijn en IJssel, Waterschap Reest en Wieden, Waterschap Vechtstromen en Waterschap Vallei & Veluwe), gemeenten, betreffende provincies, landbouw, TBO’s, RWS en Vitens samen op het gebied van zoetwaterbeschikbaarheid. Hierin is het aanpakken van het droogteprobleem een groot aandachtspunt. ZON is opgericht omdat gezien werd dat de verandering van het klimaat steeds meer effect heeft op de droogteproblematiek.

De oprichting van ZON is voortgekomen uit de volgende aandachtspunten (Waterbeschikbaarheid en gebiedsprocessen Hoge Zandgronden, 2016):

- Teamgewijs leren aan de hand van de samenwerking tussen de partners in ZON en DHZ
- Waterbeschikbaarheid concreet uitwerken via een diversiteit aan pilots
- Een eindbeeld voor waterbeschikbaarheid op de hoge zandgronden (niet wateraanvoergebieden) is nog onduidelijk.
- Toekomstige eisen als KRW, Natura 2000, DAW, Zoetwater, Klimaatadaptatie, WB21, Waterveiligheid ruimte geven voor uitwerking.

Te stelen is dat binnen ZON veel aandacht is voor klimaatadaptatie. Op het gebied van lerend vermogen worden binnen ZON grote stappen gezet. Ingezien wordt dat het programma zelf een lerend proces is en dat evalueren hierin belangrijk is. Zo is een evaluatie gepland eind 2017 en eind 2018 (Afstemming Waterbeschikbaarheid, 4-4-2017). In de afstemming van waterbeschikbaarheid wordt gesteld dat er geleerd moet worden van de evaluatie: “Hoe kunnen we de evaluatie gebruiken als opmaat naar een tweede fase DHZ (volgend werkprogramma).” Hieruit is op te maken dat in deze vorm van evalueren gesproken wordt over ‘double loop learning’ wat een verbetering is ten opzichte van de onderzochte verdrogingsbestrijdingsprojecten. Naast het evalueren zijn er regelmatig overleggen, wat zorgt voor zorgvuldige kennisdeling. Elke twee weken komt het kernteam bij elkaar om de voortgang en behaalde resultaten te bespreken naast de planning voor de komende tijd (Ark, 2017). Dit draagt bij aan de leerdiscipline gedeelde visie en teamgewijs leren. Zo wordt het lerend vermogen vergroot. Wanneer ideeën en ervaringen worden gedeeld binnen het team zal het gehele team kennis opdoen en wordt er niet individueel geleerd. Hiernaast helpt het overleg in het krijgen van een gedeelde visie. De overleggen en de samenwerking op zichzelf zijn zeer krachtig in het versterken van het lerend vermogen. Binnen de projecten wordt integraal gekeken naar belangen van stakeholders in de omgeving en hoe deze zo goed mogelijk behartigd kunnen worden. Zo zouden er mogelijkheden zijn waarop natuur en landbouw elkaar versterken (Ark, 2017).

2016-2026 Eerste twee jarenplannen ZON

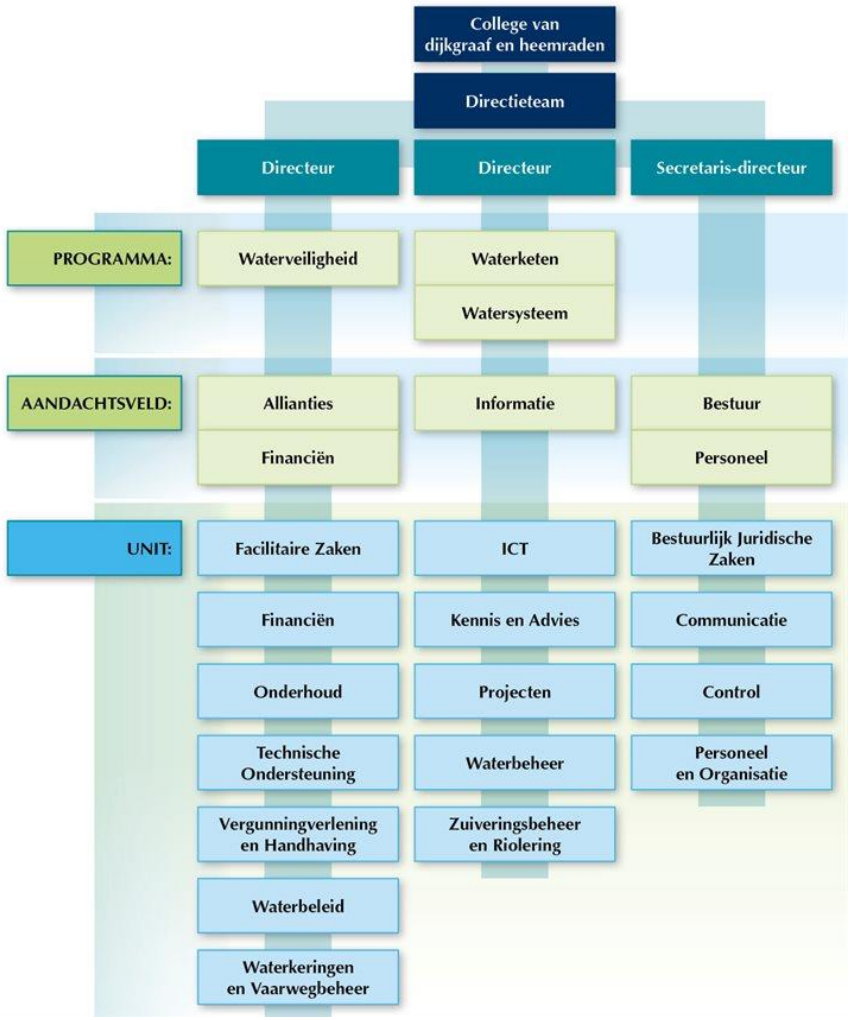
ZON werkt met vijfjarenplannen. In het eerste vijfjarenplan is het doel de meest urgente knelpunten van verdroging aanpakken. Dit gebeurt in de vorm van pilot projecten. In deze projecten is er aandacht voor innovatie en klimaatadaptatie. Er gewerkt aan het klimaatrobuust inrichten van het systeem. Het is hierin belangrijk dat er sterk geëvalueerd wordt op de projecten. In het tweede vijfjarenplan is het doel om voort te borduren op opgedane kennis in het eerste vijfjarenplan. Hier worden minder urgente knelpunten aangepakt. De integrale werkwijze zal doorgezet worden en zal een standaard worden. Het is echter niet het geval dat ZON betrokken gaat zijn bij alle uitvoeringsprojecten van WRIJ die betrekking hebben tot verdroging. De opgedane kennis binnen het samenwerkingsverband zal doorstromen naar de projecten (Ark, 2017).
In 2017 is IMPREX van start gegaan. In dit traject wordt een integrale risicobenadering voor zoetwatervoorziening ontwikkeld. Er is onderzoek gedaan naar het versteken van risicomanagement in anti-verdrogingsprojecten. Het plan van aanpak beschrijft hoe in 2017 gewerkt gaat worden aan het opstellen van een risicobenadering aan de hand van pilot projecten (Plan van Aanpak IMPREX, 2017).

2050 Water beschikbaar/Klimaatadaptief waterschap

In de verre toekomst zal voortdurend gewerkt worden aan een klimaatadaptief waterschap op het gebied van verdroging. Het hoofddoel van ZON is niet vastgesteld met een deadline, wel is de richtlijn 2050 klimaatadaptief en water beschikbaar aangehouden. De reden hiervan is de onzekerheid van het veranderen van het klimaat, wat de situatie continu zal veranderen. Gedacht wordt dat het hierdoor een continu verbeterproces zal blijven (Ark, 2017). Projecten die op dit moment uitgevoerd worden, zullen in 2050 misschien misschien wel weer aangepakt worden.

8.2 Klimaatadaptatie op organisatorisch niveau

In de huidige situatie zijn de units verdeeld zoals te zien in figuur 16. Op dit moment wordt gewerkt aan klimaatadaptatie binnen het unit Waterbeleid en Kennis&Advies. Waterbeleid richt zich meer op klimaatadaptatie in beleid en Kennis&Advies richt zich meer op het aantonen van klimaatverandering in het beheersgebied (Rosmalen, 2017). Geen van de units is echter verantwoordelijk voor klimaatadaptatie en de integratie van klimaatadaptatie in uitvoeringsprojecten.



Figuur 16 Organisatorische samenstelling waterschap

8.3 Conclusie

Op gebied van klimaatverandering is in de huidige situatie veel meer aandacht voor klimaatadaptatie dan 17 jaar geleden. Er wordt, vooral binnen ZON, veel meer gewerkt aan een sterk lerend vermogen. Dit is iets wat in de onderzochte projecten niet het geval is geweest. Er is echter geen verantwoordelijke partij voor het integreren van klimaatadaptatie. Hierdoor is geen controle dat klimaatadaptatie geïntegreerd wordt. Dit remt het leren van klimaatadaptatie en het klimaatadaptief maken van het systeem.

9. Beantwoording Hoofd- en deelvragen

In dit hoofdstuk worden de hoofd en deelvragen beantwoord.

9.1 Beantwoording deelvragen

- Wat is de huidige staat van het lerend vermogen van WRIJ?
Binnen de leerdisciplines scoort WRIJ goed op het persoonlijk leren; persoonlijke ontwikkelplannen zijn aanwezig en medewerkers van WRIJ zijn van mening dat ze kritisch zijn op zichzelf en open staan voor feedback. Mentale modellen en gedeelde visie scoort gemiddeld; medewerkers zijn van mening dat ze open staan voor verandering, al is hiervoor wel een duidelijke rede nodig. Daarnaast is binnen projecten een gedeelde visie aanwezig. Op het gebied van klimaatadaptatie niet altijd. Teamgewijs leren en systeem denken scoren het laagst. Een factor die daar toe leidt is de matige kennisdeling in de organisatie. Dit heeft vooral betrekking op de online kennisdeling tussen units. Daarnaast geven de medewerkers aan dat beheer en onderhoud eerder in het planproces betrokken kan worden en dat er uitgebreider gereflecteerd kan worden in de organisatie.

- In welke mate zijn aspecten die het veranderproces bevorderen in verdrogingsbestrijdingsprojecten aangehouden?
In het planproces is bestuurlijke betrokkenheid aanwezig van het dagelijks bestuur. Betrokkenheid van het algemeen bestuur is minder sterk aanwezig. Klimaatadaptatie is niet meegenomen op strategisch beleid en klimaatadaptatie komt niet terug in strategische beleidsdocumenten omdat dit geen onderwerp was van urgentie. In het planproces is beheer en onderhoud meegenomen en er zijn voldoende beschikbare middelen voor klimaatadaptatie. Echter is geen sprake van kennisdeling of referentieonderzoek, MKBA's worden niet uitgevoerd. In het planproces worden landschapsanalyses uitgevoerd en er is voldoende experimenteerruimte ook al is hier geen gebruik van gemaakt in de projecten. Het projectplan en -proces zijn in zekere mate adaptief. Een doorlopende samenwerking met stakeholders is aanwezig en er wordt uitgebreid gemonitord. Daarnaast is sprake van matige kennisuitwisseling, richting stakeholders wordt niet altijd open planproces gevoerd en er is geen gedeelde visie op klimaatadaptatie. Wisselingen in het projectteam zijn niet gewenst maar komen wel voor. Voor de medewerkers zijn persoonlijke ontwikkelingsplannen aanwezig. De relatie met stakeholders is goed en medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor het resultaat. Echter op het gebied van klimaatadaptatie is geen leiderschap of persoonlijke visie. Ook is niet aantoonbaar wat in de projecten is geleerd over klimaatadaptatie.

- Wat zijn de succes- en faalfactoren van het planproces bij verdrogingsbestrijdingsprojecten?
Aan de hand van de resultaten van de eerste deelvraag zijn succes- en faalfactoren opgesteld. Succesfactoren zijn een gelijkblijvend en breed projectteam met kennis van het gebied en goede relaties met stakeholders. Zo kan integraal stakeholderbeleid gevoerd worden. De uitgebreide monitoring zorgt voor recente gebiedskennis.
Faalfactoren zijn de matige kennisdeling en reflectie waardoor niet geleerd wordt van het project. Dit maakt dat er niet altijd aantoonbare leereffecten zijn. Hiernaast is klimaatadaptatie in hoger beleid niet meegenomen waardoor er geen gedeelde en persoonlijke visie op is binnen de projecten. Ook is het concept klimaatadaptatie niet meegenomen en is er geen leiderschap op.

- Wat zijn leerblokkades bij WRIJ?
De leerblokkades die veelal naar voren kwamen in interviews en de enquête zijn beperkt reflecteren, beperkt informatie delen en beperkte communicatie en samenwerking tussen units. Deze leerblokkades zijn te vinden in de projecten maar ook in de organisatie.

- Hoe is klimaatadaptatie geïntegreerd in verdrogingsbestrijdingsprojecten?
In de onderzochte verdrogingsbestrijdingsprojecten is klimaatadaptatie in geen enkele maten geïntegreerd. Op het moment van het planproces van de projecten was klimaatadaptatie geen urgent onderwerp. Dit is in de huidige situatie wel het geval en dit zal in de toekomst nog sterker zijn. In projecten is ruimte om klimaatadaptatie te integreren al gebeurt dit niet structureel. Voor het integreren van klimaatadaptatie is geen verantwoordelijke partij aanwezig bij WRIJ. Binnen verdroging is ZON een grote factor voor het verwerven kennis omtrent kilmaatadaptatie.

- Op welke wijze kan het klimaatadaptief vermogen versterkt worden?
Dit is de adviserende deelvraag van het onderzoek. Voor het antwoord op de deelvraag wordt verwezen naar de aanbevelingen.

9.2 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag in het onderzoek luidt:
Welke lessen kunnen worden geleerd uit verdrogingsbestrijdingsprojecten van WRIJ om het klimaatadaptief vermogen te versterken?

Factoren die positieve impact hebben gehad op het klimaatadaptieve vermogen van WRIJ is de uitgebreide monitoring, goede relaties met stakeholders waaruit langdurige samenwerkingen uit voort komen, verantwoordelijkheid die projectleden voelen bij het resultaat en de bestuurlijke betrokkenheid van het dagelijks bestuur. Ook wordt beheer en onderhoud betrokken in het planproces ook al zijn medewerkers van WRIJ van mening dat dit eerder in het planproces zou moeten. Daarnaast zijn persoonlijke ontwikkelingsplannen aanwezig voor de werknemers en er is genoeg tijd en geld beschikbaar voor persoonlijke ontwikkeling.

Factoren die negatieve invloed hebben gehad op het klimaatadaptieve vermogen van de projecten zijn veel wisselingen van projectleden in het projectteam, niet uitgebreid reflecteren en het matig delen van kennis. Ook zijn geen kennisnetwerken ingezet en leereffecten worden niet hard gemaakt. Hiernaast is er geen leiderschap op klimaatadaptatie en een gedeelde visie ontbreekt. Omtrent omgevingsmanagement zijn geen documenten opgesteld als stakeholderanalyses en -strategieën. Als laatste punt is de betrokkenheid en afstemming met het algemeen bestuur matig. Veel terugkomende leerblokkades zijn: beperkt reflecteren, beperkt informatie delen en beperkte communicatie. De belangrijkste vinding omtrent klimaatadaptatie is dat binnen WRIJ geen verantwoordelijke partij is benoemd voor klimaatadaptatie.

9.3 Betekenis voor WRIJ

Met de resultaten van het onderzoek is inzicht gecreëerd in het adaptief vermogen van WRIJ. Er is duidelijkheid gecreëerd in lerend vermogen van WRIJ en de manier waarop klimaatadaptatie is geïntegreerd in projecten. Factoren die bijdragen aan het lerend vermogen zijn duidelijk gemaakt wat het versterken van het lerend vermogen vereenvoudigd. Ook zijn bij andere waterschappen ideeën opgedaan over hoe het lerend vermogen en de integratie van klimaatadaptatie versterkt kan worden. Dit gebeurt in het adviserende deel van het onderzoek, hoofdstuk 10. Dit zal in de toekomst zorgen dat het klimaatadaptief vermogen van WRIJ in de toekomst versterkt kan worden.

De resultaten van het overkoepelende onderzoek zullen tezamen met resultaten van de andere onderzoeken advies geven aan WRIJ om de integratie van klimaatadaptatie en het lerend vermogen te versterken. Met de resultaten van het onderzoek kan WRIJ de organisatie, beleid en projectprocessen dermate aanpassen dat klimaatadaptatie sterker geïntegreerd wordt in projecten en dat het lerend vermogen bij klimaatadaptieve projecten beter benut wordt. Uiteindelijk zal dit een robuuster watersysteem tot gevolg hebben. Dit zal niet van de een op de andere dag gaan gezien het deels een aanpassing in de cultuur van een organisatie is. Aan de nadere kant kan het onderzoek wel een zo genoemde “eye opener” zijn voor verandering.

10. Versterken klimaatadaptief vermogen

De aanbevelingen die voortkomen uit het onderzoek hebben betrekking op het vergroten van het lerend vermogen en het versterken van de integratie van klimaatadaptatie in projecten.

10.1 Versterken van het lerend vermogen

Het advies van het versterken van het lerend vermogen bestaat uit het wegnemen van de faalfactoren in het planproces en uit wegnemen van leerblokkades in de organisatie.

10.1.1 Wegnemen faalfactoren in het planproces

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategie	Versterken betrokkenheid van het algemeen bestuur	Plannen omtrent klimaatadaptatie in het waterbeheersplan concreet maken	Afstemming met het dagelijks bestuur versterken Afstemming met het algemeen bestuur introduceren	-
Tactisch	Zet kennisnetwerken en samenwerkingsverbanden in voor kennisdeling	Klimaatadaptatie niet als doel meenemen in projecten maar loodrecht op het planproces zetten en zo gedurende het gehele planproces integreren	Idem aan contact	-
Operationeel	Vast en breed projectteam samenstellen bij aanvang van het planproces Integraal stakeholder-management voeren Documenten omtrent stakeholdermanagement opstellen	Zorgen voor een gedeelde visie	Blijvende monitoring introduceren	Bij elk project sterk evalueren op klimaatadaptatie in resultaten en leerproces
Persoonlijk	-	Wanneer een gedeelde visie is gecreëerd zal een persoonlijke visie volgen	Zorg dat binnen elk project iemand verantwoordelijk is voor het integreren van klimaatadaptatie Maak leereffecten aantoonbaar	-

Tabel 18 Aanbevelingen op succes- en faalfactoren in matrix van het 4C-Model en STOP-Model

Aanbevelingen omtrent Contact

De betrokkenheid van het algemeen bestuur kan sterker. Betrokkenheid van het dagelijks bestuur is aanwezig door regelmatige besluiten die genomen worden. Hier kan het algemeen bestuur bij betrokken worden zodat zij sterker meegenomen wordt in het planproces.

Samenwerkingsverbanden als ZON kunnen sterker ingezet worden in projecten met betrekking tot verdroging. Kennis die opgedaan is binnen dit samenwerkingsverband kan gebruikt worden in toekomstige projecten. Hiervoor kan een methode opgezet worden die kennis uit ZON toegankelijk maakt voor uitvoeringsprojecten.

Een breed en gelijkblijvend projectteam gedurende het gehele planproces wekt vertrouwen bij de stakeholders en komt de gebiedskennis van de projectleden ten goede. Voor toekomstige projecten kan een voorbeeld genomen worden aan het project Onderlaatse Laak.

Het stakeholderproces kan concreter vormgegeven worden. Hierbij kan vastgesteld worden welke stappen doorlopen zullen worden en welke documenten opgesteld gaan worden. Om stakeholder-management concreter te maken kan gebruik worden gemaakt van gestandaardiseerde documenten. Op deze manier wordt helder gemaakt wat voor stakeholdermanagement gevoerd wordt. Om een indicatie te geven wat voor documenten opgesteld kunnen worden hier de onderstaande mogelijkheden:

	Resultaat	Aanpak
Stakeholder inventarisatie	Compleet overzicht van alle interne en externe stakeholders	In kaart brengen van relevante partijen, met hun primaire belangen en vertegenwoordiging.
Stakeholder analyse	Inzicht in belangen en kwesties van stakeholders en hun macht en rol in het netwerk en de omgeving.	Opstellen van stakeholder kwestie matrix en krachtenanalyse. Risico's en kansen worden gewogen en beoordeeld.
Stakeholder plan	Een plan voor het inrichten en/of verbeteren van de communicatie met de stakeholders.	Opstellen van stakeholder engagement- en communicatieplan.
Stakeholder management	Bouwen aan functionele en langdurige relaties met belangrijke stakeholders.	Proactief en strategisch uitvoeren van stakeholder management als integraal onderdeel van de activiteiten van de organisatie gericht op de kernstrategie.

Tabel 19 Documenten om stakeholdermanagement in vast te leggen (Halen, 2017)

Relaties met stakeholders zijn veelal goed. Om dit te verbeteren kunnen de volgende factoren in de integrale aanpak met stakeholders een bijdrage leveren:

Houding	Vertrouwen uitstralen
	Interesse tonen
	Gelijkwaardig zijn aan elkaar
Urgentie op de inhoud	Duidelijk eigenaarschap vastleggen
	Gedeeld belang creëren
	Transparant en open proces creëren
	Commitment op het doel
	Inzicht in en respecteren van elkaars belangen en drijfveren

Tabel 20 Factoren voor een goede integrale aanpak (Samenwerkingscultuur, 2016)

Aanbevelingen omtrent Concept

Klimaatadaptatie komt in nationale en lokale beleidsplannen steeds vaker terug. Op projectniveau wordt het niet altijd concreet gemaakt. Het concept zal gedurende het gehele proces aan het ontwikkelingsperspectief meegenomen moeten worden. Het kan concreet meegenomen worden en een verbindend thema zijn. Klimaatadaptatie neerzetten als focus in projecten.

Zorg voor een gedeelde visie omtrent klimaatadaptatie. Door het onderwerp in de gehele organisatie levend te houden zal een gedeelde visie ontstaan. Wanneer in teamverband gewerkt wordt aan het onderwerp zal de persoonlijke visie bij projectleden volgen.

Aanbevelingen omtrent Continuïteit

De afstemming van vooral het algemeen bestuur kan sterker. Dit is gedeeltelijk een taak van het dagelijks bestuur; zij moet het algemeen bestuur inlichten over ontwikkelingen. Hiervoor is het van belang dat de afstemming met het dagelijks bestuur sterk is. Op zijn beurt zorgt het dagelijks bestuur voor afstemming met het algemeen bestuur.

Zorg ook voor een blijvende monitoring van het plangebied. Zo blijven recente gegevens beschikbaar waardoor veranderingen in het systeem snel aangekaart kunnen worden.

Daarnaast kan binnen projecten een partij aangesteld worden die verantwoordelijk is voor het integreren van klimaatadaptatie. Dit zal leiderschap creëren, wat voorheen ontbrak. Dit mag echter niet de gedeelde visie verslechteren. Het mag niet zo zijn dat de andere projectleden zich niet hoeven te storten op klimaatadaptatie omdat één persoon verantwoordelijk is.

Na afloop van het project kunnen, bijvoorbeeld tijdens het reflecteren, leereffecten hard gemaakt worden. Wanneer leereffecten concreet worden en gedocumenteerd worden is het delen van de leereffecten gemakkelijker.

Aanbevelingen omtrent Contract

Op strategisch en tactisch niveau wordt klimaatadaptatie vaker in beleid toegevoegd als speerpunt voor projecten. Dit gebeurt sterker dan in de periode van het planproces van de onderzochte projecten.

In elk project kan sterker geëvalueerd worden waarbij niet alleen gekeken wordt naar het bepaalde resultaat van de genomen maatregelen maar ook naar wat er in het project geleerd is en of klimaatadaptatiedoelen gehaald zijn. Hierin kan de literatuur van double loop learning leidend zijn. Door dit helder te maken kan er in de toekomst makkelijker bijgestuurd worden. Door inzicht te verkrijgen in het leerproces zal het lerend vermogen van de organisatie vergroot worden.

10.1.2 Wegnemen van leerbokkades

In het advies naar het wegnemen van leerblokkades worden de leerblokkades reflecteren, informatie delen en communicatie besproken.

Reflecteren

Om een organisatie structureel te laten reflecteren kan er regelgeving komen die zorgt dat reflecteren niet slechts optioneel is maar een onderdeel van het proces. Wel moet reflecteren niet als last gezien wordt maar als kans en leermoment in de organisatie. Er kan in reflecties ook aandacht besteedt worden op het lerenproces, het double loop learning. Zo wordt geleerd van opgedane ervaring. Als dit meegenomen wordt, zal sterker geleerd worden in de organisatie. Naast reflecties op projecten kan er ook sterker gereflecteerd worden op het functioneren van de organisatie zelf. Wat bij het sterk reflecteren ook belangrijk is, is dat nieuwe informatie opgedaan in reflecties gedeeld wordt binnen de organisatie. Zo blijven medewerkers op de hoogte en wordt door de gehele organisatie geleerd. Wat hierbij kan helpen is het aanstellen van een verantwoordelijke partij voor het reflecteren.

Informatie delen

Om nieuwe informatie effectief te delen zal nieuwe informatie toegankelijk gemaakt moeten worden. Dit kan door middel van goede communicatie, beschreven in de alinea hieronder, en door het toegankelijk maken van informatie online. De informatie moet overzichtelijk en gemakkelijk te bereiken zijn, ook tussen units. Hierbij kan gekeken worden naar Delfland, daar wordt nieuwe informatie uit reflecties structureel gedeeld binnen het gehele waterschap. Wat ook sterk kan helpen is het aanstellen van een partij die verantwoordelijk is voor informatiedeling. Zo wordt toezicht op de informatiedeling gecreëerd en is er controle op. Wanneer nieuwe informatie toegankelijk is voor alle werknemers in de units zal sterker door de organisatie geleerd worden en minder individueel.

Communicatie

Om effectief te communiceren kunnen duidelijke afspraken gemaakt worden over structurele overleggen. Dit geldt voor de samenwerking tussen de units en tussen beleid en projecten. Wanneer sterker samengewerkt wordt, zullen werknemers meer van elkaar leren. Op dit moment is onvoldoende aantoonbaar leiderschap over de units. Wanneer een duidelijke gedeelde visie gecreëerd is, zal er sterker van elkaar geleerd worden. Ook kunnen partijen verantwoordelijk voor beheer en onderhoud eerder in het planproces betrokken worden, zodat eisen voor het beheer en onderhoud vroeg in het planproces duidelijk zijn. Zo wordt de langst durende fase, het beheer en onderhoud, ontlast.

Lean management[1] of verandermanagement

Wat het lerend vermogen kan helpen is het is het aanpassen of bijschaven van de management strategie. Let op: dit advies wil niet zeggen dat de strategie de enige en perfecte strategie is en dat het één op één overgenomen kan worden, maar er kan wel geleerd worden van de manieren van werken en er kunnen ideeën opgedaan worden die geïmplementeerd kunnen worden in het management van WRIJ. Lean management, nader beschreven in bijlage 2, is een managementfilosofie gebaseerd op het efficiënt maken van het (van origine productie-) proces. Onnodige stappen (die niet bijdragen aan het einddoel en niet wettelijk verplicht zijn) worden uit het proces verwijderd. De managementstrategie kan op elk proces toegepast worden. De werking ervan is gezien bij Waternet. De volgende aspecten hebben geleid tot een succesvolle invoering:

1. De managementstrategie betreft veel communiceren en vooral visualiseren. Belangrijke topics worden levend gehouden waardoor een gedeelde visie ontstaat. Werknemers worden op een visuele manier gestimuleerd. Dit gebeurt zo concreet dat het door de gehele organisatie speelt en leeft. Het management en de medewerkers moeten elkaar begrijpen en dezelfde ‘taal’ spreken.
2. Voor succesvolle invoering van doelen moet duidelijkheid gecreëerd worden vanuit het bestuur. Als dingen vaag blijven gaat het niet opgepakt worden. Concreet maken wat bereikt moet worden en hoe wie hieraan gaat bijdragen. Daarnaast: Hoe dichter je doelen bij mensen zelf legt hoe makkelijker het opgepakt wordt. Wanneer teveel afstand ontstaat, wordt het niet opgepakt.
3. Als ergens succes wordt behaald, wordt dit verspreid door de gehele organisatie. Dit geldt ook voor misstappen. Zo wordt er van elkaar geleerd.

[1] Mocht de term Lean management weerstand opwekken kan de term verandermanagement aangehouden worden.

10.2 Versterken integratie van klimaatadaptatie

Het advies over het versterken van de integratie van klimaatadaptatie wordt gegeven in aanbevelingen naar het versterken van klimaatadaptatie in projecten met betrekking tot verdroging en het versterken van klimaatadaptatie in de organisatie.

10.3.1 Aanbevelingen binnen anti-verdrogingsprojecten

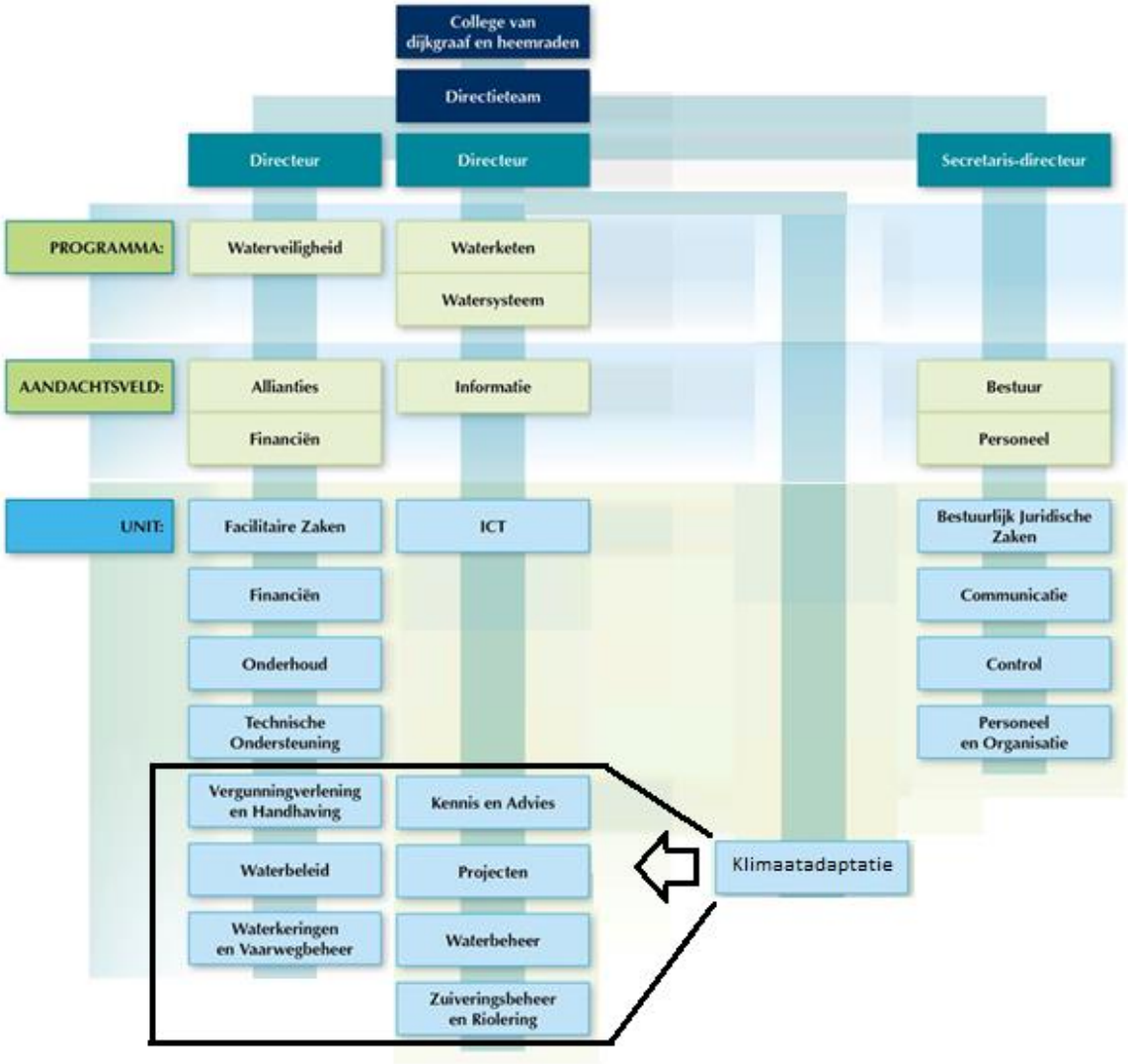
Binnen het samenwerkingsverband ZON wordt veel kennis opgedaan omtrent klimaatadaptatie op het gebied van verdroging. Deze kennis zal moeten belanden in de uitvoeringsprojecten met betrekking tot verdroging van WRIJ. Er zal een methode ingevoerd kunnen worden waardoor het samenwerkingsverband wordt betrokken bij projecten in de toekomst of waardoor kennis voldoende toegankelijk is in de projecten zodat opgedane kennis in het samenwerkingsverband toegepast kan worden.

Voor de transitie naar een risicobenadering in zoetwatervoorziening kan nauw samengewerkt worden met het lopende onderzoek IMPREX. In het onderzoek zal in 2017 een integrale risicobenadering zoetwatervoorziening in Nederland opgesteld worden. De resultaten van het onderzoek zullen sterk kunnen bijdragen aan het versterken van risicomanagement.

Naast IMPREX om risicobenadering te ingetreden kan in projecten gewerkt worden met een MKBA in plaats van MCA als afwegingsmodel. Bij een MKBA worden alle kosten en baten uitgedrukt in geld. Hierdoor kan per maatregel de kosten afgewogen worden tegen de baten. De hoofdvraag die gesteld word is: Zijn de kosten het waard om het doel te behalen? Gevolgen van klimaatverandering in de toekomst uit zich in risico's en onzekerheden. Hierom is risicomanagement een geschikte tool om met deze risico's om te gaan.

10.3.2 Aanbevelingen binnen organisatie

Het is voor het structureel integreren van klimaatadaptatie in verdrogingsbestrijdingsprojecten van belang dat een partij binnen WRIJ verantwoordelijk wordt voor het daadwerkelijk integreren van klimaatadaptatie. Uit het referentieonderzoek is gebleken dat het waterschap Delfland, deelvraag 4, een team aangesteld heeft dat verantwoordelijk is voor de integratie van klimaatadaptatie in projecten. Gebleken is dat wanneer het unit verantwoordelijk voor klimaatadaptatie los wordt gezien van de standaard hiërarchie en de ruimte krijgt om uitgebreid te communiceren met in dit geval waterbeleid en waterbeheer, dit een positieve werking heeft op het integreren van klimaatadaptatie. In figuur 17 is te zien hoe dit eruit zou kunnen zien voor WRIJ. Een andere optie is om binnen elk project een verantwoordelijke partij aan te stellen voor het integreren van klimaatadaptatie.



Figuur 17 Advies organisatorische samenstelling waterschap

11. Discussie

Het overkoepelende onderzoek “leren van klimaatinnovaties” is, zoals eerder genoemd, een lerend proces geweest. Dit houdt in dat het proces in de tijd gemakkelijk bijgestuurd is en er geen vast uitgestippeld proces klaar lag voor het onderzoek. Een positief aspect aan het proces is dat de onderzoekers de mogelijk hebben gehad om zichzelf te ontwikkelen met kennisverbreding en eigen initiatieven. Ook is er vrijheid geweest in het gebruik van methoden gedurende het proces. De gebruikte methoden zijn aangepast omdat gemerkt werd dat eerder aangehouden methoden niet volledig waren. Negatieve effecten zijn dat er niet altijd duidelijkheid is geweest in welke modellen en theorie aangehouden gaan worden en dat enkele aangehouden modellen niet volledig waren bij aanvang van het onderzoekstraject.

Het afnemen van de enquête is een voorbeeld van het bijsturen gedurende het proces. Het besluit om gebruik te maken van een enquête is pas later in het proces genomen. Ook liep het proces vertraging op door het aanpassen van de eerste enquête naar een gemakkelijker in te vullen versie waardoor de respons vele malen groter was. Uiteindelijk zijn sterke conclusies getrokken uit de tweede enquête. Deze resultaten waren echter dusdanig laat in het proces toegankelijk dat de resultaten van de enquête niet veelvoudig zijn teruggelegd naar de werknemers van WRIJ.

Door tijdgebrek zijn niet alle betrokkenen van de projecten zijn gesproken. De kwaliteit van het onderzoek kan versterkt worden door meer interviews af te nemen. Daarnaast zijn in het onderzoek naar het planproces alleen stakeholders van het project Havikerwaard benaderd. Voor een completer beeld van het project Onderlaatse Laak zouden stakeholders geïnterviewd moeten worden.

Een ander punt dat de kwaliteit van het onderzoek kan versterken is het breder maken van het referentieonderzoek. In het referentieonderzoek zijn vooral waterschappen in West-Nederland gesproken, dit als gevolg van een eigen netwerk waardoor ingangen gemakkelijk waren naar de juiste persoon. In Oost-Nederland was dit niet het geval waardoor deze organisaties niet zijn onderzocht. De informatie die gezocht werd (omgang met klimaatadaptatie en met het lerend vermogen) in het referentieonderzoek heeft betrekking tot alle waterschappen, maar voor een volledig beeld is het nodig om ook waterschappen uit Oost-Nederland te interviewen.

Als laatste discussiepunt zijn in het onderzoek enkel de projecten Onderlaatse Laak en Havikerwaard onderzocht. Later in het proces kwam een derde project naar voren, de Baakse Beek. Om het onderzoek sterker te maken zou dit project uitgebreider onderzocht kunnen worden, wellicht samen met andere projecten met betrekking tot verdroging. Dit zal een kwalitatief beter beeld brengen van het planproces bij de projecten.

Vervolgonderzoek

Het onderzoek geeft Leerblokkades en advies om deze leerblokkades weg te nemen. Het onderzoek spitst zich echter niet uitsluitend op het wegnemen van de leerblokkades. Voor het oplossen van de problemen zal verdiepend onderzoek nodig zijn. Om leerblokkades weg te nemen zal onderzoek nodig zijn naar welke methoden het best toegepast kunnen worden. Hetzelfde geldt voor het advies over het sterker integreren van klimaatadaptatie in projecten. Verdiepend onderzoek zal nodig zijn naar hoe het advies efficiënt ingepast kan worden in de organisatie. Op het gebied van voortbouwend onderzoek om de kwaliteit van het onderzoek te versterken kunnen de discussiepunten aangehouden worden als verbeterpunten.

Waterschap Rijn en IJssel

12. Literatuur

(2017, 03 16). Opgehaald van publicspaceinfo: https://www.publicspaceinfo.nl/onderwerpen/2014/06/30/klimaatadaptatie/samengevat/

(2017, 03 16). Opgehaald van binnenlandsbestuur: http://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/opinie/ingezonden/klimaatadaptatie-voorkomt-hoge-kosten-gemeente-en.9450770.lynkx

(2017, 03 23). Opgehaald van Slideshare: https://www.slideshare.net/davidvallat1/knowledge-management-5-6-learning-organization-competitive-intel

(2017, 04 18). Opgehaald van leansixsigma: https://www.sixsigma.nl/lean-management

(2017, 04 18). Opgehaald van leansixsigma: https://www.sixsigma.nl/lean-management

(4-4-2017). *Afstemming Waterbeschikbaarheid.* Limburg, Blerick: Zoetwaterbeschikbaarheid Oost Nederland ZON.

Argyris. (1991). *Teaching smart people how to learn.* Boston: HarvardBusinessSchool.

Ark, R. v. (2017, 03 21). (R. Huisman, Interviewer)

Ark, R. v. (2017). *Position Paper Klimaatverandering.* Doetinchem: WRIJ.

Bollen-Weide, E. (2017, 03 08). Specialist planvorming . (R. Huisman, Interviewer)

Boxem, T. (2017, 05 18). (R. H. Stiffels, Interviewer)

Eijk. (2015). *De (a)quadruple.* Velp: Hogeschool Van Hall Larenstein.

(2016). *Evaluatie Onderlaatse Laak.* Doetinchem: Waterschap Rijn en IJssel.

Fennema, A. (2017, 04 12). Rentemeester Middachten. (R. Huisman, Interviewer)

Fijve leaning disciplines. (2017, 03 23). Opgehaald van The change forum: http://www.thechangeforum.com/Learning_Disciplines.htm

(2006). *Geohydrologische visie Havikerwaard.* Doetinchem: Royal Haskoning.

Gerner, L. (2017, 03 21). Beleidsadviseur planvorming . (R. Huisman, Interviewer)

(2007). *GGOR Havikerwaard.* Doetinchem: Royal Haskoning.

Groenhuijzen, P. (2017, 03 13). (R. Huisman, Interviewer)

Halen, C. v. (2017, 04 11). *stakeholdermanagement*. Opgehaald van partners for innovation: http://www.partnersforinnovation.com/PFI/images/AA_PARTNER_IMG/Services/PDF/stakeholder_management-nl.pdf

Harmsen, B. (2017, 04 12). Agrarier. (R. Huisman, Interviewer)

Hoogendorn, C. (2017, 05 11). Teamleider . (R. H. Siffels, Interviewer)

Immink, R. (2017, 04 04). Manager Waterbeheer . (R. Huisman, Interviewer)

(2003). *inrichtingsplan gevolgonderzoek Havikerwaard.* Doetinchem: Waterschap Rijn en IJssel.

(2010). *Inrichtingsplan Havikerwaard.* Doetinchem: Waterschap Rijn en IJssel.

(2009). *Inrichtingsplan Onderlaatse Laak.* Doetinchem: Waterschap Rijn en IJssel.

Klarenbeek, S. (2017, 02 23). Projectmanager. (R. Huiaman, Interviewer)

KNMI. (2014). *klimaatscenario's voor nederland.* De Bilt: KNMI. Opgehaald van http://www.klimaatscenarios.nl/scenarios_samengevat/index.html

(2016). *Leren van klimaatinnovaties.* Velp: Hall Larenstein.

Liker, J. K. (2004). *Becoming Lean: Inside Stories of U.S. Manufacturers.* New York.

Minnen, J. v. (2012). *Effecten van klimaatverandering in nederland.* Den Haag: Planbureau voor leefomgeving.

(2017). *Plan van Aanpak IMPREX.* Deltares. STOWA.

(2003). *Randvoorwaarden Onderlaatse Laak.* Wageningen: Alterra.

Remesal, L. (2017, 05 23). Omgevingsmanager. (R. Huisman, Interviewer)

Rosmalen, T. (2017, 05 08). Beleidsadviseur planvorming. (R. Huisman, Interviewer)

Ruesen, L. (2017, 03 20). Beleidsadviseur watersysteem . (R. Huisman, Interviewer)

(2016). *Samenwerkingscultuur.* Doetinchem: Sioo.

Schenk, J. (2017, 05 18). (R. H. Stiffels, Interviewer)

Senge. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.* London.

Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning organisation.*

single double loop learning. (2017, 05 11). Opgehaald van https://www.toolshero.nl/verandermanagement/single-double-loop-leren/

Smits, W. (2011). *stakeholdersmanagement cruciaal in omgevingsmanagement.* Utrecht: Gemeente utrecht.

The Challenge of Developing Lean Management. (2017, 04 18). Opgehaald van YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=k5QVC2kW5ww&t=573s

(2013). *Visie open overheid.* Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijkrelateis.

(2015). *Waterbeheersplan 2016-2021.* Doetinchem: Waterschap Rijn en IJssel.

(2016). *Waterbeschikbaarheid en gebiedsprocessen Hoge Zandgronden.* Zoetwaterbeschikbaarheid Oost Nederland (ZON).

Waterkracht academie. (2017, 05 23). Opgehaald van Waterkracht: www.wtaerkrachtweb.nl/academie/

Witteveen, H. (2017). (R. Huisman, Interviewer)

(2016). *zevende deltaprogramma DP2017.* Den Haag: Deltacommesaris.

ZON. (2016). *werkprogramma zoetwatervoorziening hoge zandgronden.* Zoetwatervoorziening Oost-Nederland.

Bijlage 1. Collegawaterschappen in Nederland omtrent klimaatadaptief vermogen

Om advies te geven over het sterker integreren van klimaatadaptatie is er bij collega waterschappen getoetst hoe deze omgaan met het lerend vermogen en klimaatadaptatie. Om een beeld te verkrijgen zijn de waterschappen; Waternet, Delfland en Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard onderzocht.

1.1 Waternet (Hoogendorn, 2017)

Binnen Waternet is in de laatste jaren een andere managementstrategie ingevoerd. Dit is redelijk geleidelijk gegaan, als een olievlek door de organisatie verspreid. Voor een succesvolle invoering moet de nieuwe strategie gaan leven (uit enthousiasme) en niet omdat het moet of gedwongen gaat. De strategie draagt de naam Lean management, verder beschreven in bijlage 2. Lean management is voortgekomen uit de visie binnen Waternet om de kennis van de werknemers zelf te gebruiken, de kracht vanuit de mensen zelf. De strategie is van origine bedoeld voor een productieproces, maar kan toegepast worden in elk proces. In het kort samengevat is het ingevoerd om onnodige stappen uit het planproces te halen en een efficiënter proces te voeren. De manier van werken in het planproces zoals bij waternet ingevoerd bestaat uit 8 stappen:

1. Het doel vaststellen	Waar wil je uiteindelijk staan en hoe ga je daar komen. Direct de eerste stap duidelijk maken: wat wil je nu bereiken. Werken met tussendoelen
2. Huidige positie bepalen	Waar staan we nu
3. Waar zitten verschillen in de organisatie	Een gedeelde visie creëren
4. Probleemanalyse	Het vaststellen van het probleem
5. Probleemanalyse in de organisatie	Door middel van een de volgende factoren: Mens Methode Materiaal Middelen
6. Maatregel	Wat is de passende maatregel
7. Effect	Wat is het effect van de maatregel, borgen
8. Follow-up	Wat kan er beter in het vervolg

Tabel 1 Planproces binnen Waternet

Voor de succesvolle invoering van doelen moet duidelijkheid gecreëerd worden vanuit het bestuur. Als doelen vaag blijven, zullen ze niet opgepakt worden. Voor iedere werknemer moet concreet worden: wat ga ik bereiken en hoe ga ik hieraan bijdragen. Daarnaast geldt dat hoe dichter je doelen bij mensen zelf legt, hoe makkelijker ze opgepakt worden.

Een groot onderdeel van lerend vermogen is het meenemen van belangrijke personen in het planproces. Bijvoorbeeld een beheerder omdat hij het product opgeleverd gaat krijgen en moet gaan onderhouden. Planvorming moet kennis van beheer meenemen om een goed beheer te voeren na de uitvoering. Een eis hiervoor is dat dezelfde taal gesproken wordt. Durf hiernaast ook te leren van beheerders, deze zijn de grootste belanghebbende van het proces sinds zei de maatregelen gaan onderhouden.

Wat bij Waternet een succesfactor van de nieuwe managementstrategie blijkt, is veelvoudig communiceren en voor het visualiseren van stappen. Zo worden topics levend gehouden en worden mensen op een visualiserende manier gestimuleerd. Dit wordt zo concreet gedaan dat het door de gehele organisatie speelt en leeft. Een andere eis voor het succesvol invoeren van Lean management is dat door de gehele organisatie dezelfde taal gesproken wordt. Iedereen moet elkaar kunnen begrijpen.

1.2 Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard (HHSK) (Schenk, 2017)

HHSK werkt aan een klimaatadaptief systeem en is van mening dat het urgent is om te werken naar een watersensitief design. Op dit moment wordt klimaatadaptatie op projectniveau op initiatief van de projectgroep ingebracht. Met betrekking tot klimaatadaptatie is geen verantwoordelijke partij aanwezig. Het toevoegen van klimaatadaptatie is wel een trend binnen HHSK waardoor het redelijk structureel opgenomen wordt. Hetzelfde geldt voor het lerend vermogen. Er is geen vast systeem om te leren van projecten. De organisatie stuurt niet aan om het lerend vermogen te vergroten, maar het wordt wel gestimuleerd door tijd en geld beschikbaar te stellen. Het initiatief moet komen vanuit het individu. Hierdoor vindt leren vooral op individueel niveau plaats. Dit komt door de cultuur van de werknemers die een lerende houding hebben. Een andere oorzaak hiervan is het aansturen van het waterschap op het aannemen van jonge werknemers. Naast het leren op individueel niveau is naar voren gebracht dat reflecteren sterker kan en dat de informatiedeling online overzichtelijker kan.

Binnen projecten is ruimte om te experimenteren, bij HHSK worden relatief veel pilots uitgevoerd. Dit versterkt de transitie naar een klimaatadaptief systeem. Een ander groot doel naast klimaatadaptatie is het bewustzijn van de bewoners. Door het creëren van pilots wordt bekendheid en zichtbaarheid gecreëerd.

1.3 Delfland (Boxem, 2017)

Bij Delfland is de urgentie om te vernieuwen groot. De grote verstedelijking in het beheersgebied zorgt voor veel effecten van klimaatverandering en veel stakeholders. Dit heeft complexe opgaven tot gevolg. Om in te spelen op klimaatverandering is een team van 6 FTE aangesteld om klimaatadaptatie aan te jagen. Dit versterkt het integreren van klimaatadaptatie en de verandering van het systeem omdat een partij voor controle zorgt. De verandering kost geld en tijd maar hier is ruimte voor gecreëerd. De veranderen zorgt ook voor meer discussie, vooral extern. Dit maakt dat fouten maken moeilijker is omdat de organisatie scherper in de gaten gehouden wrodt. Hier moet mee om gegaan worden om te innoveren.

Kennisdeling is sterk binnen Delfland. Er is een platform waar kennis door de gehele organisatie gedeeld wordt. Daarnaast zijn er regelmatig overleggen tussen de verschillende takken. Reflecties worden zo breed mogelijk uitgevoerd met een reflectie op het leerproces. Reflecties worden gedeeld op het platform om het lerend vermogen te versterken. Ook wordt sterk ingezet op de samenwerking met andere waterschappen. Voldoende platformen voor informatiedeling tussen waterschappen op nationaal niveau zorgen voor de mogelijkheid van de kennisdeling. Een verbeterpunt hiervoor is wel dat informatie concreter kan; het blijft vaak nog oppervlakkig.

Binnen het waterschap gelooft men dat gemotiveerde, innoverende individuen zorgen voor vernieuwing. Draagvlak vanuit medewerkers zorgt voor een effectieve verankering in het bestuur waardoor de verandering effectief geïmplementeerd kan worden in de organisatie.

1.4 Conclusie

Binnen de besproken waterschappen zijn veel veranderingen gaande. Deze veranderingen hebben betrekking tot het versterken van het lerend vermogen en het versnellen van klimaatadaptatie. Wel zijn bij de gesproken waterschappen verschillende veranderingen gaande. Hieruit is te concluderen dat onderling niet samengewerkt wordt om dezelfde transitie op gang te brengen. Alle waterschappen proberen hun eigen methode op hun eigen manier in te passen in de organisatie. De vele verschillende methoden geven veel inzicht in hoe het lerend vermogen en klimaatadaptatie versterkt kan worden. Dit kan op projectniveau door een partij verantwoordelijk te maken (zoals bij Delfland), dit kan op een natuurlijke manier gaan door een trend binnen de organisatie (zoals bij HHS) of dit kan op een organisatorische manier aangepakt worden waardoor het door de gehele organisatie effect heeft (zoals bij Waternet).

Waterschap Rijn en IJssel

Bijlage 2 Lean management

Lean is een management filosofie met de focus op het elimineren van “waste”, ofwel verspilling en het verbeteren van het eindproduct naar wens van de klant. Onnodige stappen en errors uit het proces verwijderen of verbeteren en zo het proces verkorten. Lean management is van origine bedoeld voor een productieproces. Ingevoerd bij onder andere Ford, Toyota en Porsche is gezien in de auto-industrie dat de managementstrategie vaak succes behaalde. Het systeem scoorde vele malen beter op kwaliteit, klanttevredenheid en verkoop dan de zo gehete “mass production systems” (Liker, 2004). De strategie kan de volgende verbeteringen ten opzichte van conventionele werkwijze tot gevolg hebben:

- Effectiever werken
- Verbeterde kwaliteit
- Beter relaties met externen
- Betere relaties met medewerkers
- Geeft medewerkers de ruimte om zich te ontwikkelen

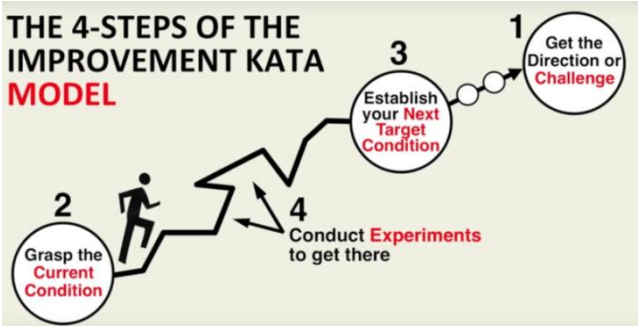
Lean Management is gebaseerd op de volgende 5 principes (leansixsigma, 2017):
- De wens en de waarden van de klant identificeren en in kaart brengen.
- De waarde stroom van processen in kaart brengen en verspillingen binnen deze processen elimineren. Stappen in het proces moeten aan drie categorieën voldoen:
    De eindsituatie moet erdoor verbeterd worden
    Het moet effect hebben op het product
    Het moet goed gaan, de eerste keer

Er zijn echter uitzonderingen, dit zijn stappen die niet bijdragen aan de drie criteria maar wel nodig zijn in het proces. Hierdoor kunnen onderverdeeld worden in de volgende drie categorieën:
    De stap is kritiek
    De stap is niet kritiek maar is nodig
    De stap is niet kritiek en niet nodig, waste
- De organisatie moet een ononderbroken doorstroming (flow) van het product of de dienst creëren.
- De organisatie moet overproductie voorkomen. Dit wordt gedaan door te zorgen dat er geen productie is zonder dat de vorige stap in het proces hier om vraagt (dit heet Pull).
- Blijf streven naar perfectie. De organisatie moet een continu verbetercultuur creëren en er moet continu geleerd worden.



Figuur 1 De principes van Lean management (leansixsigma, 2017)

Het proces van Lean management bestaat uit de volgende stappen:
1 Het uiteindelijke doel vaststellen
2 Huidige situatie bepalen
3 Het eerstvolgende doel vaststellen
wat een stukje dichterbij het eind doel is.
4 Experimenten op weg naar het doel
(The Challenge of Developing Lean Management, 2017)



Figuur 2 De 4 stappen van het proces

De basisprincipes van Lean Management zijn redelijk eenvoudig te begrijpen. Daarom is de implementatie van Lean Management wellicht op het eerste gezicht geen technisch hoogstandje. Echter het introduceren van Lean management is niet iets wat op zichzelf veranderd. Omdat de denkpatronen van de organisatie moeten veranderen en omdat de organisatie het vermogen moet krijgen om met verandermanagement bezig te zijn.

Waterschap Rijn en IJssel

Bijlage 3 Vragenkader - Opzet vragenlijst voor interviews

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch	**Bestuurlijke betrokkenheid** Waren bestuurders van WRIJ nauw bij het project betrokken? Hoe vaak en wanneer in het planproces was dit het geval? Waren er bestuurders van andere partijen bij het project betrokken. **Bestuurlijke afstemming** Is er contact geweest tussen bestuurders onderling inzake het project voorafgaand en tijdens het project?	**Strategisch beleid** Wat was het relevante strategisch beleidskader (doorkijk voor lange termijn) zowel nationaal (NBW / KRW) als lokaal van betrokken partijen (waterbeheerplan, structuurvisie). Wat waren daaruit afgeleide doelstellingen samenhangend met klimaatverandering? Denk hierbij aan begrippen als meebewegen, veerkrachtig en robuust. **Duurzaamheid en gidsprincipes** Is duurzaamheid expliciet benoemd? Zijn gidsprincipes uitgewerkt?	**Bestuurlijke uitwisseling** Is er uitwisseling geweest over de lessen/ervaringen van het project tussen bestuurders binnen en buiten WRIJ?	**Bestuurlijk committent** Is het integreren van klimaatadaptatie vastgelegd in beleid? In welke documenten zijn de ambities/doelen duidelijk vastgelegd? Heeft er besluitvorming plaatsgevonden met betrekking tot klimaatadaptatie? Is er een intentieverklaring getekend, convenant of iets dergelijks? Zijn er notulen waarin afspraken zijn vastgelegd?

Tactisch	**Betrokkenheid management** Waren lijnmanagers zoals projectmanagers, programmamanagers, afdelingshoofden of directeuren nauw bij het project betrokken? **Inzet kennisnetwerken** Is over het project afstemming geweest met kennisnetwerken/leergemeenschappen/externe deskundigen? **Beheer in het planproces** Zijn beheerder(s) van openbare ruimte/groen bewust vroegtijdig bij het planproces betrokken?	**Duurzame oplossingsrichtingen** Hoe zijn de oplossingsrichtingen voor inrichting en beheer bepaald? Welke criteria zijn daarbij gehanteerd? Zijn gidsmodellen en/of streefbeelden gebruikt? Denk bij oplossingsrichtingen aan natuurvriendelijke oevers, vispasseerbaarheid, flauwe taluds, bodempassages, bovengrondse infiltratie van hemelwater etc..? **Tactisch beleid** Wat was het relevante tactisch beleidskader (focus op middellange termijn) zoals een masterplan, gebiedsplan, gemeentelijke rioleringsplan? Welke norm voor klimaatverandering is er aangehouden (denk bijvoorbeeld aan T=100 +10%)?	**Kennisdeling** Zijn kennis en ervaringen die met het project zijn opgedaan gedeeld via bijvoorbeeld een publicatie in een vakblad, in lokale media, via een symposium of iets dergelijks? Is het project een voorbeeld voor andere projecten geweest? **Referentie-onderzoek** Is bij het begin van het project onderzoek verricht naar innovatieve voorbeelden van elders? Wat is met die voorbeelden gedaan?	**Overkoepelende afspraken** Maakt het project deel uit van een overkoepelend programma of breder plan/project? Is er voor het project een overeenkomst gesloten? Hoe zijn klimaateffecten specifiek meegenomen in deze plannen? **Beschikbare middelen** Waren voor het project voldoende financiële, juridische, technische en personele middelen beschikbaar gesteld? In welke documenten en besluiten is de vastgelegd? **Maatschappelijke kosten- en baten** Zijn de maatschappelijke baten van het project vooraf in beeld gebracht. Is er een maatschappelijke kosten- en batenanalyse uitgevoerd?

Operationeel	**Breed projectteam** Wie vormden het projectteam? Wat waren de verschillende achtergronden/kwaliteiten van de teamleden? Is het projectteam gewijzigd in het planproces? **Open planproces** Was het een open proces? Is door inbreng van teamleden proces/inhoud van het project gewijzigd. **Stakeholderanalyse** Is aan het begin van het project een actoren- en krachtenveldanalyse uitgevoerd? Wat was hierin de strategie? Hoe Is deze gebruikt in het project? **Samenwerking** Door wie wordt het beheer en onderhoud uitgevoerd? Wordt hierin samengewerkt?	**Klimaatadaptatie als doel** Is voor het project specifiek klimaatadaptatie en/of omgaan met klimaateffecten als doel benoemd? Zo nee, welke gerelateerde doelen zijn aan te geven? **Landschapsanalyse** Is aan het begin van het project een uitgebreide landschapsanalyse (inclusief ondergrond, watersysteem, netwerken en occupatie) opgesteld? **Adaptief planproces** Is het planconcept gewijzigd tijdens het planproces? Zo ja, wat is gewijzigd en hoe is dat tot stand gekomen? **Klimaatbestendige inrichting** Hoe is het project nu ingericht; welke maatregelen zijn daadwerkelijk gerealiseerd? Wijkt dit af van het plan? Zo ja, hoe komt dat? **Klimaatbewust beheer** Hoe vindt het beheer van het project nu plaats? Op welke wijze wordt daarbij rekening gehouden met klimaateffecten? **Gedeelde visie** Was er over de maatregelen en de resultaten een gedeelde visie in het project?	**Experimenteerruimte I** Was het mogelijk binnen het project verschillende maatregelen uit te proberen en te vergelijken? **Kennisuitwisseling** Is binnen het projectteam en met betrokkenen uitwisseling geweest over de leerpunten van het project? **Monitoring effecten** Op welke wijze is het effect van het project gemeten? Heeft monitoring plaatsgevonden? Wat waren de resultaten daarvan? Was/is er een monitoringsplan? **Tevredenheid gebruikers** Is met gebruikers/omgeving afgestemd of men tevreden is over het project? **Doorlopende samenwerking** Heeft WRIJ actief bijgedragen aan verdere samenwerking na afloop van het project? **Vaandeldrager** Is er tijdens het project een duidelijke trekker/sleutelpersoon geweest? Zo ja, wat hield dat in? Is deze persoon doorlopend bij het project betrokken geweest?	**Experimenteerruimte II** Waren middelen beschikbaar om te experimenteren met innovaties? **Vastlegging projectafspraken** In welke documenten en besluiten zijn uitgangspunten en eisen voor het project vastgesteld in de verschillende projectfasen? Is de voortgang vastgelegd (notulen of voortgangsrapportages)? Met wie is de voortgang besproken? Is er met het oog op het beheer een omgevingscontract/beheerplan? **Adaptief projectplan** Is het projectplan tijdens het project aangepast? Zo ja, welke wijzigingen hebben zich voorgedaan. Hoe zijn die tot stand gekomen en vastgelegd? **Reflectieonderzoek** Is er een reflectieonderzoek uitgevoerd waarin getoetst wordt of het gewenste resultaat is behaald. **Ervaring bij realisatie** Zijn bij realisatie van het project aannemers/ontwikkelaars gecontracteerd met ervaring op het gebied van klimaatadaptatie? Wie heeft het werk uitgevoerd?

Persoonlijk	**Relatie met belanghebbende** Hoe heeft u de deelname aan dit project ervaren? Hoe waren de relaties met belanghebbende **Communicatieve vaardigheden** Welke communicatieve vaardigheden waren nodig bij het project en waren deze voldoende aanwezig bij de projectleden? **Onderzoekende en participerende houding** Hadden betrokkenen bij het project in uw ogen een onderzoekende en participerende houding? **Resultaatverantwoordelijk** Voelde u zich verantwoordelijk voor het resultaat?	**Persoonlijke visie** Wat is uw visie op klimaatadaptatie / omgaan met klimaateffecten? Kwam die visie overeen met de visie van de organisatie? Hoe ging u daarmee om?	**Klimaatleiderschap** Heeft u leiderschap ervaren tijdens dit project ten aanzien van klimaatadaptief handelen? Wat was goed? Wat kon beter? **Aantoonbare leereffecten** Kunt u aangeven wat u heeft geleerd van het project?	**Persoonlijk ontwikkelplan** Wordt in functioneringsgesprekken ook over competenties voor klimaatadaptatie gesproken? Wat zijn in uw ogen die competenties? Worden die afspraken vastgelegd? Ben je als medewerker gestimuleerd te werken aan klimaatadaptatie?

Tabel 2 Vragenkader 4C-Model

Waterschap Rijn en IJssel

Bijlage 4 Lijst van interviews en response enquête

Naam per Unit	Positie	Enquête	Respons 2.0		Interview reviewd
			Response 1.0	Interview	
Waterbeheer					
Rob Immink	Manager Waterbeheer	1	1	1	1	1
Leon Ruesen	Beleidsadviseur watersysteem	1		1	1	1
Anne-Rieke Reurink	Adviseur watersysteem	1				
Bart Breukink	Senior beleidsadviseur programma's	1				
Benjamin Weener	Adviseur watersysteem	1		1		
Bram de Vlieger	Adviseur watersysteem	1				
Conny Swenne	Beleidsadviseur watersysteem	1	1	1		
Daniel Nieuwenhuis	Medewerker watersysteem	1	1			
Ellen Besseling	Specialist Waterbeheer	1				
Francien Grobbee Westendorp	Beleidsadviseur watersysteem	1				
Jan Bosch	Adviseur watersysteem	1				
Jan Knuvers	Beleidsadviseur watersysteem	1		1		
Jan Polman	Beleidsadviseur watersysteem	1				
Jan van der Schoot	Medewerker watersysteem	1	1			
José van t Hull	Adviseur watersysteem	1				
Karel Hesselink	Adviseur watersysteem	1		1		
Loiuis Zweers	Adviseur watersysteem	1				
Louisa Remesal	Omgevingsmanager	1		1	1	1
Manon Klein Kranenburg	Adviseur watersysteem	1	1	1		
Mirjam Bosman	Administratief medewerker					
Nicole Otten	Beleidsadviseur watersysteem	1		1		
Peter Brokke	Omgevingsmanager	1				
Pieter van Heteren	Senior beleidsadviseur watersysteem	1				
Ria Klein Wolterink	Senior beleidsadviseur watersysteem	1				
Ronald Kruizenga	Adviseur watersysteem	1		1		
Rutger Engelbertink	Adviseur watersysteem	1				
Wouter Akkerman	Adviseur watersysteem	1		1		
Waterbeleid						
Alfred te Pas	Manager Waterbeleid					
Arjen van Zalinge	Beleidsadviseur planvorming	1	1			
Bram Zandstra	Senior beleidsadviseur planvorming	1		1		
Christina Oosterhoff	Senior beleidsadviseur planvorming	1	1	1		
Hendri Witteveen	Beleidsadviseur planvorming	1		1	1	1
Ingrid Canter	Senior beleidsadviseur planvorming	1	1			

Cremers Rijsdorp						
Maaike Ros	Beleidsadviseur planvorming	1		1		
Ronald van Ark	Senior beleidsadviseur planvorming	1		1	2	2
Ysbrand Graafsma	Senior beleidsadviseur planvorming	1		1		
Kennis en advies						
Annemarie Kramer-Hoenderboom	Specialist planvorming	1				
Bastiaan van Zuidam	Specialist planvorming	1				
Ellen Bollen-Weide	Specialist planvorming	1		1	1	1
Gerry Roelofs	Specialist planvorming	1	1			
Gert van den Houten	Specialist planvorming	1		1		
Hannie ter Maat	Specialist planvorming	1		1		
Ilmar Kelderman	Specialist planvorming	1				
Jaap Jongeneel	Adviseur subsidies	1	1	1		
John Lenssen	Beleidsadviseur planvorming	1				
Laurens Gerner	Beleidsadviseur planvorming	1		1	1	1
Marga Limbeek	Beleidsadviseur planvorming	1			1	1
Michiel Schaap	Specialist planvorming	1				
Mirjam Ruigrok	Coördinator energie en innovatie	1		1	1	1
Twan Rosmalen	Beleidsadviseur planvorming	1		1	2	2
Werner Strikkeling	Specialist planvorming	1				
Projecten / Projectmanager						
Sander Klarenbeek	Uitvoerder Herinrichting Havikerwaard				1	
Elie s				1		
Stakeholders						
Age Fennema	Landgoed Middachten				1	1
Bert Harmsen	Agrariër				1	1
Buiten Waterschap						
	Waternet				1	1
Michiel Pols	InnovationQuarter				1	1
Rob Koster	TKI Detatechnologie				1	1
Joeri Schenk	Schieland en Krimpenerwaard				1	
Tjerron Boxem	Delfland				1	1
	Totaal	49	10	25	20	18
	Percentage	100%	20,4%	51,0%	100%	90%

Tabel 3 Lijst van interversies en response enquête

Bijlage 5 Enquête

Deze bijlage bevat de uitgezette enquêtes.

Enquête 1.0

Lerend vermogen

Persoonlijk leren

Hoe kritisch bent u naar jezelf en op eigen werk?

Hoe open staat u voor feedback van anderen?
Doet u concreet wat met feedback van anderen?

Mentale modellen

Hoe open staat u om te vernieuwen om oude werkwijzen los te laten?

Gedeelde visie

In welke mate ervaart u eensgezindheid binnen projecten en de organisatie?\

Teamgewijs leren

In welke mate wordt er in teams van elkaar geleerd i.p.v. individueel?
In hoeverre wordt nieuwe informatie gedeeld buiten projecten?

Systeem denken

In welke maten wordt er in projecten gekeken naar het gehele (water-, zuiverings-, grondwater-) systeem en de invloed van maatregelen op het gehele systeem?

Wat is voor u de grootste leerblokkade binnen de organisatie?

Klimaatadaptatie

In welke mate vindt u dat u, voor eigen werkzaamheden, voldoende inzicht hebt in hoe klimaatverandering effect heeft op het waterbeheer?

Wat is in uw ogen het meest urgente klimaateffect waar WRIJ de komende decennia geconfronteerd mee gaat worden?

In hoeverre ervaart u ruimte om binnen projecten te experimenteren met innovaties om zo in te spelen op klimaatverandering?

Heeft WRIJ in uw ogen voldoende kennis en vaardigheden om te anticiperen op klimaateffecten?

Denkt u dat u voldoende kennis en vaardigheden heeft in uw werk te anticiperen op klimaateffecten?

Welke kennis en vaardigheden zou u met oog op klimaatverandering willen ontwikkelen de komende 5 jaar? En welke eventueel de komende 15 jaar?

Waterschap Rijn en IJssel

Enquête 2.0

Stelling	Oneens	Enigszins oneens	Redelijk eens	Eens	Opmerkingen Doel
Opgedane kennis in projecten is toegankelijk voor medewerkers buiten het betreffende project.					Achterhalen of er sprake is van kennisdeling en behoud van kennis.
Over het algemeen is binnen projecten in de organisatie een gedeelde visie.					Toetsen of de vinding van geen gedeelde visie ook gezien wordt door medewerkers.
Voor persoonlijke ontwikkeling is tijd en geld beschikbaar.					Achterhalen of persoonlijke ontwikkeling gestimuleerd wordt.
Medewerkers worden gestimuleerd om te leren in teamverband.					Achterhalen of er in teams geleerd wordt.
Medewerkers geven elkaar regelmatig constructieve feedback over ondernomen verbeter-, ontwikkel- en leeracties.					Achterhalen of er regelmatig feedback gegeven wordt.
In de organisatie wordt voldoende gereflecteerd op projecten.					Achterhalen of er gereflecteerd wordt.
In de organisatie wordt voldoende geëvalueerd op medewerkers.					Toetsen of evaluaties aanwezig zijn.
Kennis van vertrekkende medewerkers wordt overgedragen aan opvolgers.					Achterhalen of er sprake is van kennisdeling en behoud.
Het maken van fouten is toegestaan, misstappen worden gezien als leerkans en niet bestraft.					Achterhalen of fouten maken kan in de organisatie.
Er wordt geleerd van elkaars misstappen en hier wordt openlijk over gepraat.					Achterhalen of fouten maken kan in de organisatie.
U bent bekend met de visie van WRIJ op het gebied van klimaatadaptatie.					Is de visie van WRIJ bekend is bij de medewerkers
WRIJ heeft voldoende kennis en vaardigheden om te anticiperen op klimaateffecten.					Achterhalen of WRIJ beschikt over voldoende kennis van klimaatadaptatie.
Personeel verantwoordelijk voor beheer en onderhoud wordt actief meegenomen in het planproces van projecten.					Toetsen of praktijk- en bureaudeskundigen samenwerken.
Het bestuur wordt actief betrokken in het planproces van projecten.					Achterhalen of er bestuurlijke betrokkenheid is bij de projecten

Tabel 4 Stellingen Enquête 2

Wat is volgens u de grootste leerblokkade binnen de organisatie?

Wat is voor u de grootste stimulator m.b.t. leren in de organisatie?

Bijlage 6 Notulen interviews

Datum	15 februari
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Twan Rosmalen Beleidsadviseur planvorming

Twan Rosmalen is binnen WRIJ ex projectleider van het project herinrichting Havikerwaard en de hydroloog van het project.

Notulen

Toevoeging klimaatadaptatie

Sinds 10 jaar wordt binnen WRIJ de volgende norm aangehouden: oppervlaktewater-systeem: 10% toename van de afvoer, geen verandering van gemiddelde grondwater standen. Op deze wijze is klimaatadaptatie meegenomen in het project.

Risicomanagement

De transitie naar risicomanagement is merkbaar in de zin dat risico's vaker afgewogen worden en of het wegnemen van het risico opweegt tegen de kosten. In de afweging van de maatregelen is een MCA gebruikt. De reden hiervoor is dat de waarde van natuur moeilijk in geld uitgedrukt kan worden. Een MCA is de beste optie om het gewenste resultaat te krijgen.

Wisseling van projectteam

In sommige gevallen zijn bepaalde medewerkers beter op hun plaats een bepaalde stap in het planproces, zoals een projectleider in de uitvoering of een hydroloog in de onderzoeksfase. Hierdoor zijn er positieve kanten aan het wisselen van taken binnen het project. In de communicatie met belanghebbenden is het niet altijd positief. In andere gevallen kan het voorkomen dat een projectteam van leden wisselt door reorganisaties in de organisatie. In het project Havikerwaard zijn er geen negatieve gevolgen ervaren van de wisseling van het projectteam.

Succes en faal factoren van projecten

Een integrale aanpak is zeer belangrijk. Zonder een goede communicatie kom je nergens. Vroeger werden stakeholders vooral meegenomen met de volgende gedachte: als we belanghebbende mee nemen in het proces zullen ze vanzelf mee gaan met de ideeën van WRIJ, een meer overtuigende insteek. Gemerkt wordt dat dit niet altijd werkt. Tegenwoordig wordt gezien dat het beter werkt als er in gesprek gegaan wordt met alle stakeholders en te luisteren naar de belangen. Een integrale aanpak is tegenwoordig steeds meer van belang. Met een steeds mondigere bevolking is tegenstand en vereniging steeds vaker aanwezig en komen rechtszaken steeds vaker voor. Dit zorgt voor lange vertraging. Het kost meer geld en meer tijd om in gesprek te gaan en te luisteren naar alle stakeholders maar het is de enige optie in de toekomst.

Voorbeeld projecten

Er is bij het project Havikerwaard niet gekeken naar voorbeeld projecten. In 1990 was er een subsidie op verdrogingsbestrijding, in die tijd is er veel gedaan om verdroging aan te pakken.

Contractwijziging

Voor het project herinrichting Havikerwaard was er geen bestemmingsplan wijziging nodig. Hierdoor bleef juridische invloed vanuit de gemeente en provincie achterwege. Wel zijn deze op hoog strategisch niveau meegenomen in het planproces.

Pilots

In principe zijn de verdrogingsbestrijdingsprojecten uitvoeringsprojecten en geen pilots. Ze zijn in geen mate vernieuwend of beter.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	23 februari
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Ronald van Ark Senior beleidsadviseur planvorming

Ronald van Ark werk binnen WRIJ aan klimaatadaptatie en is de trekker van het project leren van klimaatinnovaties.

Notulen

Klimaatadaptatie

Wanneer klimaatadaptatie gedragen wordt door het hogere bestuur heeft dit veel invloed op wat er in de organisatie gebeurt op het gebied van klimaatadaptatie. De dijkgraaf heeft in zijn vorige werk bij de unie van waterschappen innovatie als taak gehad. Dit helpt in de transitie naar meer klimaatadaptatie sterk. Er wordt gevoeld dat in het hogere beleid meer gesproken word over klimaatadaptatie. Dit was in de onderzoeksfase van verdrogingsbestrijdingsprojecten niet het geval. Ook in het nationaal beleid komt klimaatadaptatie steeds sterker naar voren. Lees: deltaprogramma focust meer op klimaatadaptatie, nationale adaptatiestrategie 2016 en deltaplan ruimtelijke adaptatie 2017. Dit geeft druk op de projecten om klimaatadaptatie mee te nemen.

Verdrogingsbestrijding

Verdrogingsbestrijding is in het leven geroepen om verdrogende natuur te beschermen. Er werd opgemerkt dat maatregelen genomen voor de landbouw zorgde voor een verdroging van natuur, om dit terug te draaien zijn maatregelen getroffen die veelal niet optimaal waren voor de omliggende landbouw. Naar aanleiding van het inzicht dat klimaatverandering leidt tot een grotere kans op langere periodes van droogte ontstond het concept zoetwatervoorziening (nu: waterbeschikbaarheid). Binnen het concept waterbeschikbaarheid wordt integraal gekeken naar belangen van stakeholders in de omgeving en hoe deze zo ver mogelijk behartigd kunnen worden. Alle grondeigenaren en gebruikers hebben te maken met de toenemend kans op langere periodes van droogte. Zo zouden er kansen kunnen liggen dat natuur en landbouw elkaar kunnen versterken.

Samenwerkingsverbanden

In de samenwerking bij zoetwaterbeschikbaarheid is het ZON (zoetwaterbeschikbaarheid oost-Nederland) opgericht. Hierin werken de vier Oost-Nederlandse waterschappen, gemeenten, provincies, landbouw, TBO's, RWS en Vitens samen op het gebied van zoetwaterbeschikbaarheid. het kernteam van de samenwerking komt elke twee weken bij elkaar. Hiernaast werkt ZON samen met de zuidelijke waterschappen op het gebied van zoetwaterbeschikbaarheid. Dit samenwerkingsverband tussen de oost en zuidelijke waterschappen kent een maandelijks overleg.

Pilots

Veel van de pilots aangesteld in het onderzoek leren van klimaatinnovaties zijn niet aangesteld direct aangesteld omdat het voorbeeld innovatieve en klimaat adaptieve pilots zijn maar omdat het projecten zijn waar goed op gereflecteerd kan worden met betrekking tot klimaatadaptatie. Bij deze projecten kan goed gereflecteerd worden omdat er in de loop van de jaren veel veranderd is op het gebied van verdrogingsbestrijding. Door deze projecten te onderzoeken kan er gereflecteerd worden op de verandering en kunnen succes en faalfactoren aangekaart worden.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	23 februari
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Sander Klarenbeek Projectmanager

Sander Klarenbeek werkt binnen projecten veelal in de uitvoeringsfase. Hierbij is de invloed op klimaatadaptatie gering. De invloed op een duurzame uitvoering is vele malen groter.

Notulen

Toevoeging klimaatadaptatie

Van klimaatadaptatie is bij het project Havikerwaard niet direct sprake. Echter is niet te zeggen dat het project niet klimaatadaptief is. Klimaatadaptatie moet binnen de bestaande budgetten blijven. Er moet geen apart budget voor zijn. Het is wel belangrijk dat er vanuit hoger beleid gekeken wordt hoe klimaatadaptatie meegenomen kan worden.

Risico denken

De transitie wordt zeker gevoeld. Maar het is niet een must, het is meer dat er per project gekeken wordt wat de beste oplossing is en als de oplossingen dusdanig duur zijn worden deze niet altijd uitgevoerd als het risico niet groot genoeg is.

Wisseling van projectleider

De reden dat er vaak wisselingen in teamopbouw ontstaan is de lange duur van projecten met de daarin voorkomende reorganisaties. Wisselingen in de opbouw zijn niet positief en niet gewild maar in deze situatie onvermijdelijk. Er zijn geen directe negatieve gevolgen merkbaar van de wisseling maar het is ook zeker niet positief.

Succes en faalfactoren

De integrale aanpak met stakeholders is geen succes factor het is een eis. Wanneer dit niet gebeurt is de kans op falen vele maten groter. En het wordt steeds belangrijker met een modderigere bevolking. Uitgebreide communicatie is gewenst.

Publicaties

Van het project Havikerwaard zijn geen publicaties gedaan.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	9 maart
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Hendri Witteveen Beleidsadviseur planvorming

Hendri Witteveen is binnen WRIJ beleidsadviseur in de unit Waterbeleid en houdt zich onder meer bezig met Waterkwantiteit en Stedelijk Water. In een vorige functie is hij betrokken geweest bij het project Onderlaatse laak.

Notulen

ZON (zoetwatervoorziening oost Nederland)
Binnen ZON werken de waterschappen Drents Overijsselse delta, Vechtstromen, Rijn en IJssel en vallei en Veluwe samen om de effecten van klimaatverandering op het gebied van watertekort en droogte aan te pakken. Er zijn plannen door de waterschappen en gemeenten ingediend als basis voor het bod aan het Rijk voor een financiële bijdrage. Nu worden pilots en de eerste plannen uitgevoerd. Als meer plannen voorkomend uit de samenwerking concreet worden, kan er beter ingespeeld worden op klimaatverandering in verdroging.

Klimaatadaptatie in Nationale plannen
De gevolgen van klimaatverandering en klimaatadaptatie komen steeds vaker terug in nationale plannen, dit heeft veel invloed op het regionale waterbeheer.

Klimaatadaptatie m.b.t. verdroging
Bij verdrogingsbestrijdingsprojecten uitgevoerd in het verleden speelde klimaatadaptatie geen rol. Op dit moment wordt klimaatverandering geïntegreerd in verdrogingsbestrijdings-projecten. In stedelijk gebied zijn de klimaateffecten van hitte, droogte en waterkwaliteit nog veel zorgelijker dan in het landelijke gebied. Er is in het Baaksebeekgebied een onderzoek gedaan bij verdrogingsbestrijding naar het effect van klimaatverandering. De uitkomst van het onderzoek was dat effecten van klimaatverandering op de grondwaterstanden niet duidelijk zijn. Hierom is het moeilijk om op klimaatverandering in te spelen. In principe zijn verdrogingbestrijdingsprojecten veelal projecten die de negatieve effecten beperken van maatregelen die genomen waren om de situatie ideaal te maken voor de landbouw. Deze maatregelen zorgde ervoor dat de landbouwgronden sneller ontwaterd konden worden, dit met gevolg dat de natuur verdroogde. Natschade is voor agrariërs veel directer zichtbaar. Natschade heeft veel invloed op inkomsten, bedrijfsvoering en kwaliteit van de opbrengst. Droogte heeft minder invloed op de bedrijfsvoering en is niet zichtbaar. In het onderzoek naar de passende inrichting moet per project gekeken worden waar de prioriteiten liggen. Wanneer dit natuur is moet landouw gedeeltelijk wijken. Wanneer herstel van natuur niet haalbaar is, moeten die eisen gedeeltelijk wijken. Alle eisen bevredigen is niet altijd mogelijk.

WRIJ tegenover klimaatverandering
Er gebeurt veel binnen WRIJ op het gebied van klimaatadaptatie, vooral op stedelijk gebied. In het landelijk gebied wordt al veel langer grootschalig gewerkt aan beekherstel waarbij klimaatadaptatie wordt meegenomen. In het stedelijk gebied wordt zowel bij nieuwbouw- als herinrichtingsprojecten gekeken wat gedaan kan worden om het beheersgebied klimaatadaptief in te richten. Bijvoorbeeld bij de gemeente Arnhem gebeurt er veel. Van de gemeentegrond is 93% particuliere grond en slechts 7% is van de gemeente zelf. De gemeente kan hierom op zichzelf niet veel bereiken. Er moet hierin samengewerkt worden met particulieren. De werkwijze van de gemeente Arnhem is dat men er voor open staat dat het initiatief ook van de particulier kan komen en de gemeente inspringt om samen te werken. Deze manier van werken wil WRIJ ook implementeren. Eerder in het proces aankaarten wat er mogelijk is, niet zelf leidend zijn maar wel helpen en samenwerken waar mogelijk. Als vergelijking met voorbeeld Rainproof in Amsterdam: in daar is het Waternet leidend en investeert veel geld. Binnen WRIJ Rijn en IJssel wil WRIJ vanaf het begin meer optrekken met andere partijen.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	8 maart
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Ellen Bollen-Weide Specialist planvorming

Ellen Bollen-Weide is binnen WRIJ de hydroloog binnen het project Onderlaatse Laak.

Notulen

Stakeholders analyse

Er is geen stakeholderanalyse uitgevoerd als document. Het team kent het gebied en heeft bestaande relaties. Bij het onderzoek naar wat de maatregelen kunnen zijn komen belanghebbenden in het proces die vanaf dat moment meegenomen worden. Er is geen duidelijk moment in het proces waarop alle belanghebbenden in kaart gebracht worden. Dit team is een voorbeeld van stakeholdermanagement door de ervaring en kennis in het gebied. Daarnaast hebben de teamleden charisma en goede contacten met de stakeholders. Niet alle projectteams hebben even goede relaties met belanghebbenden.

Toevoeging klimaatadaptatie

Klimaatadaptatie is niet meegenomen omdat het thema bestuurlijk en beleidsmatig niet speelde toen het project werd voorbereid (vanaf circa 2004). Verdrogingsbestrijding richt zich op verbetering van de hydrologische toestand voor natuur onder normale omstandigheden, zoals de GLG- en GVG-situatie. Toen het project ontworpen is, was er nog de perceptie dat klimaatverandering zich vooral liet zien in de extremen (heftige buien, lange droogte), en zodoende was dit geen thema in de uitwerking.

Risicomanagement

Er is gebruik gemaakt van een Multicriteria Analyse (MCA), geen Maatschappelijke kosten en baten analyse (MKBA). De termen worden niet binnen het project aangehouden maar aangezien er aan de hand van doelen maatregelen opgesteld zijn, die zijn afgewogen op gebied van kosten en mate van het halen van het doel, kan er gesteld worden dat dit een MCA is. De eisen waren duidelijk, deze moesten behaald worden, een MCA geeft hierin de mate waarin de oplossing behaald wordt.

Wisseling van projectleider

Er zijn wel wisselingen in projectteam geweest, maar enkele sleutelpersonen bleven het gehele proces betrokken wat bijzonder is. Deze continuïteit is ook een succesfactor voor het project. Mensen die het gebied kennen, vertrouwen genieten bij de stakeholders.

Voorbeeld projecten

De Onderlaatse Laak is een gegraven beek. Er is ervaring uitgewisseld over het versterken van cultuurhistorische waarden van zo'n soort beek met een vergelijkbaar project van waterschap Peel- en Maasvallei (in Limburg). Het vormgeven van de maatregel was eenvoudig. Projectleden hebben veel ervaring en weten wat de mogelijkheden zijn. Vernieuwend was het 'opschuiven' van de zode bij het versmallen van de watergang, waarna de leemte erachter werd opgevuld. Daardoor lag er meteen weer een stevige grasmat op de oever.

Contractwijziging

Er is een aanpassing geweest van het bestemmingsplan: agrarische grond kreeg een natuurbestemming. Dit is door de gemeente gedaan en goedgekeurd door de provincie. Dit is zonder al te veel problemen verlopen.

Gidsprincipes

In de praktijk ligt het niet zo eenvoudig als dat gidsprincipes gesteld worden. Vooral met de klimaatveranderingen kan er niet vastgehouden worden aan een enkel gidsprincipe.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	14 maart
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Mirjam Ruigrok Coördinator energie en innovatie

Mirjam Ruigrok werkt binnen WRIJ voor alle bedrijfsonderdelen aan innovatie en energie.

Notulen

Klimaatadaptatie binnen waterschap

Op gebied van klimaatadaptatie is het vooral na de fusie van WRIJ (1997) beter gegaan met de veranderingen. De laatste 20 jaar is er veel gebeurt, vooral binnen de beekherstelprojecten.

WRIJ heeft de laatste 4 jaar gewekt met een innovatieprogramma bestaande uit 6 deelprogramma's waarvan 2 op klimaatadaptatie:

Stedelijke klimaatadaptatie	Marga Limbeek
Landelijke klimaatadaptatie	Laurens Gerner

Samenwerking met unie van waterschappen/topsector

Er zijn samenwerkingsverbanden met vooral de Stowa en de Unie van Waterschappen. Voor wat betreft Klimaat Actieve Stad: Doorverwezen maar Marga.

Personen op het gebied van klimaatadaptatie m.b.t. verdroging:

project bovenloop Baakse beek	Leon Ruessen / Richard Trenning

Succesfactor voor klimaatadaptatie

Het waterbeheer is tegenwoordig opgedeeld in stroomgebieden. Elk stroomgebied heeft een systeemkenner en een gebiedsbeheerder. Tegenwoordig zijn er overleggen tussen de beheerders. Er zijn regelmatig overleggen tussen verschillende stroomgebieden. Hierdoor worden ideeën gedeeld en helderheid geschept.

Tegenwoordig is er steeds meer overleg, ook tussen bijvoorbeeld zuivering en waterbeheer. Dit gebeurt omdat de systemen onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden en verbeteringen daarom niet los van elkaar kunnen worden gezien.

Wat beter kan is de integrale aanpak op persoonsniveau om verbindingen binnen-buiten te maken en daardoor beter samen te werken. De integrale aanpak om te luisteren naar ideeën en kennis van buitenaf. Dit is een kwaliteit die sommige medewerkers van nature hebben, anderen minder.

Innovatie zal in de toekomst niet meer primair vanuit het unit kennis en advies worden gedragen maar moet nu ook vanuit het programma's komen. Voorbeeld is dat Rob Immink (programmamanager watersysteem) de innovatie op klimaatadaptatie de komende jaren in zijn programma zal gaan toe voegen.

Verloop in de tijd

20 jaar geleden (2000)	Niet integrale werkstijl, geen klimaatadaptatie
Nu	Er wordt veel gepraat over klimaatadaptatie, actie moet volgen Er wordt redelijk integraal gewerkt
Toekomst (2025)	Meer inzetten op samenwerking met gemeenten, overgaan op actie met betrekking tot klimaatadaptatie
Lange termijn 2050	Klimaatadaptief waterschap

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	20 maart
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Marga Limbeek Beleidsadviseur planvorming

Marga Limbeek werkt binnen WRIJ binnen de tak innovatie en houd zich vooral bezig met stedelijke klimaatadaptatie.

Notulen

Klimaatadaptatie in waterschap

Er gebeurt veel op het gebied van klimaatadaptatie in WRIJ. Het bestuur heeft nog niet echt een keuze gemaakt in de ambities voor klimaatadaptatie in stedelijk water. Vooralsnog heeft het bestuur een enigszins terughoudende rol in (klimaatadaptief) stedelijk waterbeheer. De afweging of er ingezet wordt op klimaatadaptatie heeft met meer aspecten te maken dan klimaatadaptatie alleen. Alle aspecten in het plan moeten volledig passen in het beeld van het bestuur voor het geaccepteerd zal worden. Om klimaatadaptatie te integreren zal er dus bij het bestuur acceptatie moeten komen van alle aspecten van het project.

Samenwerking met unie van waterschappen/topsector

Er is samenwerking met partijen buiten WRIJ met bijvoorbeeld Stowa en unie van waterschappen.

Klimaatadaptatie m.b.t. verdroging

Klimaatadaptatie speelt wel binnen de verdrogingsbestrijding maar minder en recenter dan dat het speelt in het stedelijk gebied. Op stedelijk gebied gebeurt er veel omdat effecten en schade door klimaatveranderingen duidelijker zichtbaar zijn in het stedelijk gebied. In Arnhem bijvoorbeeld met de samenwerking met bewoners en bedrijven. Er liggen veel kansen om de stad klimaatrobuust te maken. Op landelijk gebied is het minder duidelijk wat de effecten zijn dus kan er moeilijker op ingespeeld worden.

Succesfactor voor klimaatadaptatie

Het met regelmaat overleggen plannen werkt goed voor de deling van kennis. In de praktijkgroep stedelijk water wordt gezien dat dit helpt. Voor landelijk gebied is er een landbouw groep wat bestaan heeft, dit is helaas niet meer het geval. Voor verdrogingsbestrijding is dit niet aanwezig. Het gaat in overleggen om het bij elkaar sprokkelen van informatie. De kennis is wel maar toegankelijkheid is er veelal niet.

Hardleersheid

Op het gebied van het leren binnen WRIJ kan de monitoring beter. Monitoren gebeurt bijna niet; vaak is niet duidelijk of de genomen maatregelen gewenst effect hebben gehad. Vaak wordt ook het wiel opnieuw uitgevonden en niet gekeken naar voorbeelden. Zeker op het gebied van klimaatadaptatie gebeurt dit niet.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	20 maart
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Leon Ruesen Beleidsadviseur watersysteem

Leon Ruesen werkt binnen het Ontwikkelperspectief Baakse Beek Veengoot aan klimaatadaptatie. Hij werkt nu bijna 2 jaar bij WRIJ, daarvoor o.a. binnen de programmaorganisatie Ruimte voor de Rivier bij de provincie Gelderland.

Notulen
Klimaatadaptatie - In het Ontwikkelperspectief Baakse Beek Veengoot is klimaatadaptatie actief meegenomen. Het is in het ontwikkelingsperspectief het verbindend thema. Het project Brongebied Baakse Beek is als pilotgebied binnen de klimaatstrategie gekozen. Daarin is plek gegeven aan o.a. stresstesten en experimenten om klimaatadaptatie succesvol projecten als focus en niet als doel neer te zetten. Het doel is immers een duurzame ontwikkeling voor het gebied als geheel. Op dit moment is het nog vrijblijvend om klimaatadaptatie mee te nemen in projecten. Door het een plaats te geven in projectopdrachten voor plannen en bestemmingen zal het door medewerkers wel opgepakt moeten worden.

Klimaatadaptatie m.b.t. verdroging
Verdrogingsbestrijding is een strategisch onderdeel van ruimtelijke adaptatie. Hier wordt gewerkt aan KAR: KlimaatAdaptief Ruraal gebied. Klimaatadaptatie speelt tot nu toe vooral in het stedelijk gebied (KAS). De kans ligt er nu om ruraal gebied meer mee te nemen.

Systeemgericht werken
Systeemgericht kijken en werken gebeurt tegenwoordig in de WSP's, de watersysteemperspectieven. Dit zijn watersysteemanalyses per stroomgebied waarin integraal gekeken wordt om klimaatverandering mee te nemen. Het is beter om klimaatadaptatie op niveau van stroomgebied dan op project niveau op te pakken. Water moet meer een sturende rol krijgen, dit wordt al jaren geroepen maar gebeurt te weinig.

Aanpassing in projectvoering
Traditioneel word een project erg ééndimensionaal geprogrammeerd:
1. Visie: formuleren van doelen en wijze waarop / met wie we die willen bereiken
2. Programma's: strategische doelen vertalen naar operationele doelen en koppelen aan inspanningen
3. Projecten: resultaten die bijdragen aan het bereiken van de doelen
Er moet meer gekeken worden op de schaalgrootte van watersystemen (oppervlaktewater, grondwater en liefst ook waterwinning / strategische zoetwatervoorraden). In het geval van waterbeheer: stroomgebieden. Door naar het systeem te kijken wordt er meerdimensionaal gekeken naar het waterbeheer. Dit zal klimaatadaptatie versnellen.

Mindset van WRIJ
WRIJ moet meer een agenderend rol krijgen. Meer passief in maatregelen en oplossingen en meer actief in gesprekken o.b.v. analyses en urgentie. Wat zijn onze opgaven, welke kansen zien we, wat zijn obstakels. Hierop richtinggevend advies geven naar partijen. Mogelijkheden bieden, niet mogelijkheden afschieten. De valkuil voor waterschappen is het zelf oplossen en oplossingen voorschrijven zonder anderen daarin mee te nemen.

Angst om bron aan te pakken
Er ligt ook een mate van angst tegen ingrijpende maatregelen om de bron aan te pakken. De visie is vaak richting oplossingen bedenken voor een probleem i.p.v. het probleem weg te nemen (omdenken. Waterschappers zijn vooral doeners en minder ingesteld als denkers. De cultuur is dienstbaar, oplossingsgericht. We mogen het begrip "klantvriendelijkheid" (functies bedienen!) wel wat assertiever invullen door ook aan te geven dat er grenzen zijn aan wat we kúnnen oplossen. Soms moet je de moed hebben om functies níet langer te bedienen, maar ze beter te laten verplaatsen.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	21 maart
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Laurens Gerner Beleidsadviseur planvorming

Laurens Gerner werkt binnen WRIJ aan klimaatadaptatie in het landelijke gebied als onderdeel van het innovatieprogramma. Afgelopen jaren heeft Laurens vanuit WRIJ gewerkt aan verschillende projecten waarin klimaatadaptie in het landelijk gebied een rol speelt: een onderzoek 'Kennis voor Klimaat' toegepast voor de Baakse Beek (CARE en NMDC) en een samenwerkingsproject met agrariërs 'Landbouw op Peil'. Binnen het innovatieprogramma klimaatadaptatie landelijk gebied loopt er momenteel het project 'vruchtbare kringloop' waar met 250 agrariërs samengewerkt wordt op het gebied van klimaatveranderingen, waterkwaliteit en bodemvruchtbaarheid van landbouwgronden.

Notulen

Klimaatadaptatie m.b.t. verdroging

Verdrogingsbestrijding is vaak heel lokaal gericht rondom bepaalde natuurgebieden met een beperkt effect op het grotere watersysteem. Dat komt omdat de invloed van de directe omgeving op de waterhuishouding relatief groot is en moeilijk een heel stroomgebied aangepast kan worden voor een bepaald natuurgebied.

In de GGOR maatregelen, waar gewerkt wordt aan verdrogingsbestrijding, is het robuust inrichten van het watersysteem wel meegenomen. Er is gekeken hoe het systeem robuust ingericht kan worden waardoor het op klimaatadaptatie wellicht ook een slag is geslagen.

Bij klimaatadaptatie wordt meer gekeken naar de systemen. Op het landelijke gebied gebeurt er op klimaatadaptatie de laatste jaren vrij veel in de landouw. Simpel weg omdat de betrokkenheid van gebruikers (agrariërs) groot is en er samen het nodige te verbeteren valt, niet alleen wat betreft de waterkwantiteit (droogte, wateroverlast), maar ook op het gebied van waterkwaliteit (beter benutten van meststoffen). Dit wordt steeds vaker integraal benaderd.

Hardleersheid

Hardleersheid speelt niet of bijna niet binnen WRIJ. Als er kansen liggen op het gebied van klimaatadaptatie wordt gedaan wat kan. Het is niet zo dat een zekere hardleersheid de klimaatadaptatie tegenhoud. Als een mate van onzekerheid aanwezig is, is het moeilijk om erop in te spelen. Klimaatveranderingen zijn in zekere mate onzeker. Dit zegt niet dat er niet ingezet wordt op klimaatverandering, maar het is niet altijd duidelijk wat de gevolgen zijn (scenario's hebben op onderdelen soms tegengestelde effecten) en dan is het lastig om met passende maatregelen te komen. Het is ook zo dat elk project anders is met veel verschillende randvoorwaarden. Dit maakt dat klimaatoplossingen niet altijd inzetbaar zijn in een project als het op een ander succes een succes was. Dit maakt het leren moeilijk maar zegt niet direct dat er een hardleersheid speelt.

Deltaprogramma Agrarisch Waterbeheer (DAW)

Subsidie regeling waar ingezet wordt om vanuit de agrarische bedrijfsvoering bij te dragen aan een verbetering van het watersysteem in landelijk gebied.

Risicomanagement

Het gebruik van risicomanagement is aanwezig, al wordt het misschien niet altijd zo genoemd. Het wordt meer gezien als een natuurlijke afweging of een maatregel de investering wel waard is. Tot op zekere hoogte gebeurt het dus wel.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	04 april
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Rob Immink Manager Waterbeheer

Rob Immink werkt binnen WRIJ sinds kort als unitmanager waterbeheer en programmamanager watersystemen. Watersysteembeheer heeft twee type van doelen; instandhoudingsdoelen (beheer en onderhoud) en veranderdoelen (o.a. klimaatadaptatie)

Notulen

Klimaatadaptatie in verdrogingsbestrijdingsprojecten

Bij alle verdrogingsbestrijdingsprojecten is klimaatadaptatie van belang. Het wordt wel degelijk meegenomen in het planproces. Het is geen doel maar er wordt (als het goed is) wel ingespeeld op klimaatverandering. Het vernatten van het systeem is bijvoorbeeld klimaatadaptief op verdroging omdat water dan langer wordt vastgehouden. Omdat het niet zo gevoeld wordt door alle werknemers betekent niet dat het niet meegenomen wordt.

Conventionele waterbeheer

In de jaren 50-60 was het waterbeheer ingericht op het verbeteren van de landbouwkkundige watercondities, dat is gepaard gegaan met kunstmatig waterbeheer (draineren, kanaliseren, normaliseren, stuwen, bemalen). Op deze manier is het systeem naar eigen hand in te richten, wat ideaal is voor landbouwopbrengst en stedelijke ontwikkeling op plaatsen waar het voorheen niet direct mogelijk was. In grondwaterstanden is gewerkt met ‘trappen’. grondwatertrap 3 en 4 is te nat, 5 en 6 goed en 7 te droog.

In de jaren 80-90 werd gezien dat dit problemen met zich mee bracht zoals verdroging van vroeger natte natuur. Verschillende maatregelen werden waterhuishoudkundig gecompenseerd/ gerepareerd, zonder nadelen voor de landbouw te veroorzaken. Een andere keerzijde van het kunstmatige systeem is dat het systeem kwetsbaar is/ niet robuust is.

Klimaatadaptatie

In het heden en de toekomst liggen er kansen om het systeem in te richten op een meer natuurlijke manier, waarbij het waterbeheer dan meer aansluit bij de gebiedseigenschappen. Er moet hierbij gekeken worden waar het systeem aangepast kan worden en waar niet. Het is niet mogelijk om alle technische ingrepen achterwege te laten en het systeem volledig natuurlijk te laten functioneren. Omdat de gebiedsfuncties zich ontwikkeld hebben op basis van het gewijzigde waterbeheer. Het systeem kan wel aangepast worden opdat het weer meer aansluiting heeft op de gebiedseigenschappen. Een andere kans is het behouden en benutten van zoetwater. Er moet hierbij gekeken worden naar het vasthouden van het water op de plek waar het valt. Zo kan het zoetwater in de haarvaten van het systeem beter vasthouden worden. Deze transitie heeft ook tot gevolg dat het buiten de verantwoordelijkheid van WRIJ valt. Er moet samengewerkt worden met de eigenaren van de gronden. Dit vraagt een meer integrale aanpak van het probleem waarbij WRIJ een adviesrol heeft.

Agrariër in de toekomst

De agrariër van de toekomst zal zijn risico’s meer kunnen gaan spreiden. Natschade is een grote schadepost maar komt relatief minder vaak voor dan droogteschade. Inzetten om droogteschade te voorkomen resulteert in een jaarlijkse verhoogde opbrengst. Risico’s kunnen afgewogen worden om tot de juiste bedrijfsvoering te komen. Ook zal er mogelijk een transitie komen richting precisie landbouw waarbij de agrariër op hoog detail niveau regelt wat er nodig is. Niet alleen nutriënten zijn hierin belangrijk maar ook voldoende zoetwater. Project grootse beek

Het project grootse beek is een project waarbij de bekende manieren van handelen achterwegen worden gelaten en ruimte wordt gecreëerd voor innovatief denken. In dat opzicht is het een pilot en experiment om het systeem robuuster in te richten. Doorverwezen naar John Lenssen.

Hardleersheid
Het 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. In dat opzicht speelt er een hardleersheid. 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.
Ook buiten WRIJ speelt dit. 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.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	12 april
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Age Fennema
	Grondeigenaar bronbossen Havikerwaard

Notulen
Age Fennema is de rentmeester van het landgoed Middachten; de grondeigenaar van de bronbossen en hierdoor belanghebbende in het project herinrichting Havikerwaard. Age Fennema is samen met WRIJ en provincie de initiatiefnemer van het project om de bronbossen te vernatten.

Contact met WRIJ
Contact met WRIJ verliep goed. In de beginfase van het project met was het contact moeizaam omdat de belangen en plannen van WRIJ te groot verschilden met die van herstel van de bronbossen. Na de visie van de provincie Gelderland om de bronbossen te vernatten was er ook prioriteit bij WRIJ om de bossen te vernatten. Dit zorgde ervoor dat het contact beter verliep. Een groot nadeel van het contact met WRIJ was de vele wisselingen in het projectteam van WRIJ. In totaal is 4x van projectleider gewisseld. Dit heeft negatieve gevolgen voor het contact. Hydrologische systemen zijn ingewikkeld en vragen een lange tijd aan onderzoek en voorbereiding. Continuïteit in begeleiding en betrokkenheid is daarbij cruciaal. Het komt ook niet ten goede aan de kennis van de projectleden van WRIJ. Vanaf het begin is een eco-hydroloog betrokken bij dit project. Doordat Middachten de adviseur heeft ingehuurd op de momenten dat WRIJ hem niet bekostigde is er gezorgd voor continuïteit in gebiedskennis.

Klimaatverandering
Aan klimaatveranderig is geen invulling gegeven. Gezien de start van het project in de jaren 90 speelde klimaatverandering niet zoals dit op dit moment speelt. De belangrijkste oorzaak van verdroging is de landbouwoptimalisatie rondom de bronbossen. Daarnaast ligt de oorzaak van de problemen die klimaatveranderingen met zich mee brengen grotere schaal dan de bronbossen zelf. Denk hierbij aan de grondwaterstanden in de Veluwe en de waterstanden in de Rijn.

Monitoring
Wat nodig is na de uitvoering van de maatregelen is uitgebreide monitoring. Monitoring geeft kennis over de resultaten van de maatregelen en de veranderingen in het gebied. Het is belangrijk om hier sterk op in te zetten zodat er voldoende kennis is over het watersysteem in het gebied. Dit maakt het makkelijker om in de toekomst in te spelen op veranderingen. De monitoring is verantwoordelijkheid van WRIJ en de metingen zijn verantwoordelijkheid van het landgoed Middachten.

Meer aandacht voor (cultuur)historie
WRIJ heeft geen belang bij het behouden van cultuur historie. Op dit vlak werden de belangen van het landgoed Middachten niet altijd meegenomen. Het belang van WRIJ ligt hier niet dus het is begrijpelijk dat er niet op ingezet wordt maar er ligt een verbeterpunt bij het meenemen van de belangen.

Medewerking van de lokale agrariërs
Over het algemeen is er een goede samenwerking met de lokale belanghebbenden. Door belangen bij elkaar te peilen en samen te werken kunnen belangen sterker naar voren gebracht worden, samen sta je sterk. Bert Harmsen is een vooruitstrevende boer met oog voor het maatschappelijke belang en is hierom een goede partij om mee samen te werken. Deze boer is actief als pachter aangetrokken door Middachten om dit plan te kunnen realiseren.

Bewoners van Ellecom
Er was contact met de gemeente en de bewoners van de gemeente, deze zaten in de klankbordgroep dus werden meegenomen in het planproces. Het stakeholdermanagement met de bewoners was goed, in dat opzicht had de rechtszaak niet voorkomen kunnen worden. Wat de ophef in de gemeente als oorzaak had was de maatregelen van WRIJ om de vijvers in het hof van dieren te vernatten. Er is erg lang vastgehouden aan deze visie. Nu lijkt een alternatief voorhanden om alsnog water naar de vijvers te brengen, dit gaat buiten Ellecom om. Wanneer eerder ingezien werd dat het alternatief mogelijk was had de ophef wellicht voorkomen kunnen worden.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	12 april
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Bert Harmsen Lokale Agrariër

Notulen
Bert Harmsen is de eigenaar van de lokale biologische boerderij gelegen naast van de bronbossen van de Havikerwaard. Bert ziet zichzelf als een vooruitstrevende agrariër met oog voor het maatschappelijke belang. Als agrariër betrokken zijn geeft veel meer mogelijkheden en invloed. De visie is om zelf redelijk voorop te lopen in ontwikkelingen waardoor je in zekere mate sturend kan zijn in het project. Als je er achteraan loopt en dan iets wilt veranderen heb je geen invloed.

Maatregelen van het project
De genomen maatregelen die waarschijnlijk van de zomer in uitvoering gaan komen het gebied ten goede. Zowel de lokale agrariërs als Middachten zijn net zoals de overheden voor de uitvoering van het plan.

Planproces van het project
Het project is in de jaren 90 van start gegaan en nu in 2017 wordt er verwacht te kunnen beginnen aan de uitvoering. Te stellen is dat het planproces erg traag is verlopen. Het probleem ligt in het feit dat het waterschap voor contact te hebben gehad met belanghebbende maatregelen klaar heeft liggen en met deze maatregelen het gebied in trekt. Hierdoor wordt het gevoel van inspraak van de belanghebbende in de maatregelen geminimaliseerd. Dit wekt tegenstand op wat leidt tot een traag en lang traject aan onderhandelingen. Deze tegenstand kan voorkomen worden als er voor aanvang van het project in gesprek wordt gegaan met belanghebbende om te achterhalen wat de beste maatregelen zijn voor het gebied. Door op zo'n manier in gesprek te gaan creëert draagkracht in de omgeving, dit is cruciaal voor een goed planproces. Dit geld voor elk project.

Financiering van het project
De overtuiging is dat veruit het grootste deel van het budget in het planproces is gaan zitten. Naast dat veel stappen gezet kunnen worden om dit efficiënter in te richten is de financiering van het beheer is niet duurzaam; er is een compensatieregeling ingesteld waarbij elk jaar natschade vergoed wordt. Dit geld voor de eerste 10 jaar na de uitvoering van het project.

Open planproces
Het contact met het waterschap is goed, echter speelt een gevoel dat belangen niet altijd gehoord worden. Of dat geen gehoor aan wordt gegeven. Hiernaast speelt een grote onduidelijkheid in wat de plannen en gevolgen zijn van de plannen van het waterschap. Er is geen openheid en transparantie in het project.

Klimaatverandering nat/droogschade
Binnen het bedrijf wordt niet gedacht in wat schade posten zijn maar op welke manier er dan wel geld verdiend kan worden. Wat zijn de mogelijkheden. Het financiële gedeelte van het bedrijf moet niet leidend zijn voor het bedrijf. Er moet geld verdiend worden maar zolang de mogelijkheid hier tot is moet het financiële aspect niet leidend zijn. De gronden worden natter door de maatregelen maar op dit moment zijn de gronden in het gebied marginaal en relatief nat. Dit is moeilijk voor de bedrijfsvoering. De grond ideaal maken voor landbouw is hier niet mogelijk, daarom maakt het relatief weinig uit dat het door de maatregelen natter wordt. De beperkende factor is altijd te natte gronden geweest, droogschade is niet voorgekomen en met oog op de maatregelen wordt de kans hierop nog kleiner.

Botsing tussen overheden
Het gevoel is aanwezig dat er botsing is tussen overheden als het aankomt op bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Er is geen vertrouwen op het gebied dat de afspraken tussen overheden duidelijk zijn. Voorbeeld: de koppeling met Rijkswaterstaat op het gebied van waterberging. Hier speelt onduidelijkheid. Een vaak voorkomend probleem is dat voerheden de verantwoordelijkheid hebben maar niet de bevoegdheid hebben om in te grijpen.

Verandering van projectteam
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.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	25 april
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Corine Hoogenbosch

Corine is werkzaam bij waternet en als teamleider gestart bij uitvoeringsprojecten van voornamelijk civieltechnische installaties. Daarna het team Planvorming peilbesluiten geleid en op dit moment is Corine Afdelingshoofd van de technische dienst van Waternet.

Notulen
Waternet (2500FTE) is een innovatieve Watercyclusbedrijf. Waternet combineert de taken voor Drinkwater taken van de gemeente Amsterdam met de waterschapstaken voor AGV in één bedrijf Voor het innovatieve karakter van het bedrijf is veranderkracht nodig. Deze veranderkracht wordt door het management gestimuleerd op de werkvloer.

Toekomst van het waterschap
Die visie is om de kennis van de werknemers zelf te gebruiken, kracht uit de mensen zelf.
Hiertoe wordt Agile werken ingevoerd. Waaronder Lean en de systematiek van scrummen. Lean is proces gericht dus kan op elke plek in de organisatie toegepast worden. het kan zijn dan het woord Lean tegenstand opwekt, als dit het geval is wordt het woord weg gelaten en vervangen door bijvoorbeeld verandermanagement. Lean management kan ook op planvormingsproces worden toegepast. Voor Lean management is geen sterk hiërarchische structuur nodig, wat wel in waterschappen soms nog wel aanwezig is. Daarnaast ligt er een groot doel om verregaand te Digitaliseren.

Lean management zoals ingevoerd bij waternet bestaat uit 5 stappen:
1. Waar doen we het voor, klantgericht
SQDC Veilig Kwaliteit Tijdigheid Kosten

2. Waarde keten
Welke stappen zet je om te komen tot resultaat
Wachttijd, Waarde, Verplaatsingen weghalen
Onnodige stappen weghalen, tenzij deze verplicht zijn per wet.

3. Flow
Balanceren en combineren van werkzaamheden binnen de werkprocessen
In één keer goed.

4. Pull
Alleen dat opleveren wat gevraagd is. Just in time.
Vraag gestuurd produceren

5. Elke dag beter
Wat kan er beter, het is nooit goed genoeg

Lean management wordt bij waternet niet in één keer ingevoerd, het breidt zich als een olievlek langzaam maar zeker uit binnen de organisatie. Voor een succesvolle invoering moet het gaan leven (uit enthousiasme vanaf de werkvloer) en niet omdat het moet. De teams moeten er zelf plezier in krijgen om hun eigen processen te verbeteren Het management geeft ruimte en stelt heldere doelen. Een andere voordeel voor het succesvol invoeren van Lean management is dat door de gehele organisatie dezelfde taal gesproken gaat worden daar waar het om verandermanagement gaat. Iedereen gaat elkaar hierdoor beter begrijpen als het verandertrajecten betreft.

Bij waternet wordt veel gecommuniceerd maar vooral ook steeds meer gevisualiseerd (Verbeelding in de vorm van eenvoudige grafieken: waar komen we vandaan, waar staan we vandaag en waar willen we heen)

Houdt het topic levend doormensen op een visualiserende manier te stimuleren. En zo concreet dat het door de gehele organisatie speelt en leeft.

Manier van werken

1. Doel	Wat wil je bereiken, waar wil je komen,
2. trend	Wat is de trend geweest
2. Waar sta je nu	huidige positie bepalen
3. Gap, wat is het verschil	
4. Probleem analyse	Wat weerhoudt ons nu om de Gap te overbruggen (het vaststellen van problemen)
5. Visgraat diagram	waar zitten problemen in het proces: Mens, Methode, Materiaal, Middelen
6. Focus	Welke drie problemen hebben de grootse impact?
6. Maatregel	wat zijn passende maatregelen. Welke maatregelen geeft met de minste effort de meeste opbrengst?
7. Uitvoeren en meten	
7. Effect	wat is het effect van de maatregel, borgen
8. Follow-up	wat is de volgende stap om de GAP te overbruggen?

Voor succesvol invoeren van doelen: Wees duidelijk en maak indien nodig haalbare tussendoelen. Vertaal de hogere management doelen naar heldere teamdoelen.
Als dingen vaag of abstract blijven gaat het niet opgepakt worden. Concreet maken wat ga ik bereiken en hoe ga ik hieraan bijdragen. Daarnaast; Hoe dichter je doelen bij mensen zelf legt hoe makkelijker het opgepakt wordt. Als er teveel afstand is wordt het niet opgepakt.

Lerend vermogen
Als ergens succes word behaald; hoe krijg je dit nu door naar de rest van de organisatie? De basis voor verbetering is een goede standaard. Een eenvoudig standaard werkwijzen opzetten voor de belangrijkste werkzaamheden van een team. Deze standaard werkwijze mag door het team altijd op ieder moment verbeterd worden. Met elkaar delen wat goed gaat

Planvorming
Een groot onderdeel van leren vermogen is het meenemen van belangrijke personen in het de gehele levencyclus van een object (project is slechts de geboorte van een object). Bijvoorbeeld een beheerder omdat hij het product opgeleverd gaat krijgen en moet gaan onderhouden. Planvorming moet kennis van onderhoud en beheer meenemen om een goed beheer te voeren na de uitvoering. Een eis hiervoor is dat dezelfde taal gesproken wordt. Durf ook te leren van beheerders.

Stakeholdermanagement bij Waternet
Binnen grote en omgevingsgezien complexe projecten worden omgevingsmanagers ingezet. Deze zijn aanwezig binnen het bedrijf. Voorbeeld bij Baggeren van de vecht, Dijkverbeteringsprojecten (heel veel stakeholders, heel complex omgevingsmanagement).
Tip voor omgevingsmanagement: MGA mutual gain approache

Afwegingsmodellen bij waternet
Waternet maakt gebruik van een Lifecycle Cost Analyses (LCA). Dit model focust op de gehele levensduur van de maatregelen dus ook meer op assetmanagement.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	3 mei
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Rob Koster
	TKI Deltatechnologie

Rob Koster is werkzaam bij de TKI Deltatechnologie. Hierin worden onder andere bedrijven met een innovatie begeleid in het implementeren van innovaties in de watersector waarbij voornamelijk overheden als waterschappen klant zijn (TKI regeling). Rob heeft in zijn werk veel contact met overheden als de waterschappen en Rijkswaterstaat.

Notulen
Tussen waterschappen is matige kennisdeling. Er wordt vaak eigen management gevoerd en hierin wordt beperkt gekeken naar collegawaterschappen. Ook wordt vaak niet open gestaan tegenover andere werkwijzen van collegawaterschappen. Er kan hierbij gezegd worden dat het wiel op verschillende plekken op verschillende manieren uitgevoerd worden. Hiermee wordt niet gezegd dat de werkwijze één op één overgenomen moeten worden maar er kan altijd voorbeeld genomen worden en eigen werkwijze gedeeltelijk bijschaven aan de hand van ervaringen van collega waterschappen.

De Unie van Waterschappen kan in de samenwerking een sterke speler zijn. Deze kan de samenwerking tussen waterschappen sterker maken sinds dit orgaan de verbindende speler is.

Naast de hardleersheid om open te staan om samen te werken met collega waterschappen speelt ook een hardleersheid om samen te werken met private partijen en om zo te innoveren. Deze hardleersheid is sterker aanwezig als de samenwerking tussen waterschappen. Wanneer dit wel gebeurt in de vorm van pilots is het grootst voorkomende probleem het beperkt leren van de pilot. Wanneer geen kennis opgedaan wordt over de pilot zal het ook in de toekomst niet gebruikt worden in andere projecten. Het is dus urgent dat door alle medewerkers waar voor de pilot relevant is geleerd wordt over de inpassing van de innovatie. De uitspraak “onbekend maakt onbemind” is hier op zijn plaats.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	3 mei
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Michiel pols
	Business Developer Water-/Deltatechnologie bij InnovationQuarter

Michiel Pols is werkzaam bij InnovationQuarter en is bij VP-Delta actief als innovatiemakelaar. Hierin worden voornamelijk kleine bedrijven met een innovatie begeleid bij het ontwikkelen en toegepast krijgen van vernieuwende producten in de watersector. In zijn werk is hij veel in contact met waterschappen, vooral in de omgeving Zuid-Holland.

Notulen

Pilot projecten bij waterschappen

Het gebruik van pilots projecten is bedoeld om te bepalen wat er in het vervolg gedaan gaat worden met de innovatie waarvoor de pilot uitgevoerd wordt. Hierin is de reflectie en monitoring uitermate belangrijk. Het doel van een pilot is het opdoen van kennis over het gebruik van de innovatie in het beheersgebied. In de reflectie moet duidelijk worden wat in de toekomst gaat gebeuren met de innovatie.

Klimaatadaptatie

Veelal is klimaatadaptatie versnipperd over verschillende afdelingen met geheel eigen agenda's en taken. In de praktijk leidt dit vaak tot vertraging of belemmering in het benutten van kennis en kansen. Dit is veelal een organisatorisch probleem; zowel verzuiling als hiërarchie staan optimale benutting van kennis tot verandering in de weg. Innovatie heeft te maken met risico nemen; hiervoor is lef en ruimte nodig, beide zaken die vanuit de organisatie moeten komen.
Het probleem van het niet integreren van klimaatadaptatie ligt hier op projectniveau maar de oorzaak dat dit niet gebeurt is waarschijnlijk afkomstig van de manier van organisatie binnen WRIJ. Dat klimaatadaptatie niet geïntegreerd wordt is een gevolg van het gebrek aan ruimte om dit te integreren. Een veel voorkomend probleem is dat in de organisatie het bestuur klimaatadaptatie als speerpunt wordt gesteld, dat dit door de directeur door wordt gegeven naar programmaleiders over de units. Het speerpunt verzwakt hier in urgentie omdat er minder tijd besteedt wordt aan het onderwerp door veel andere taken van medewerkers. Hetzelfde gebeurt bij programmaleiders wanneer dit doorverteld wordt naar projecten. Vervolgens houden bestuurders afstand en er het is niet duidelijk waar de verantwoordelijkheid ligt.
Er is ruimte in projecten nodig om te innoveren en om klimaatadaptatie te integreren. Het creëren van deze ruimte zal vanaf bestuurlijk niveau gecreëerd moeten worden. De afstand tussen het bestuur en de projecten kan kleiner gemaakt worden wanneer er meer directe communicatie is tussen de medewerkers, zonder tussenpersonen of stappen. Het bestuur kan het nemen van risico stimuleren. Echter moet bij het geven van vrijheid om risico's te nemen door het bestuur duidelijk grenzen stellen aangegeven worden. Hierbij moet ook duidelijk gemaakt worden hoever deze grenzen overschreden kunnen worden, een must in het integreren van innovaties. Wanneer dit duidelijk is zal het voor werknemers op project niveau aantrekkelijker zijn om risico's te nemen in projecten.

Integraal projectvoering

In de waterschappen is vooral op het gebied van klimaatproblematiek een verschuiving gaande van publiek gebied naar private grond. Problemen die klimaatveranderingen met zich mee brengt vinden zich vooral plaats op private grond: woningeigenaren en vastgoedeigenaren. Dit maakt het belangrijk om samen te werken met de deze private partijen om in te spelen op effecten van klimaatverandering en dit is eng. Binnen waterschapsorganisaties zijn er veel mensen die hier kennis en ervaring mee hebben opgedaan. Die kennis beschikbaar krijgen en inzichtelijk maken kan veel meerwaarde opleveren. Daarbij ook de kennis die andere waterschappen al hebben opgedaan of mee bezig zijn vormen een rijke bron van inspiratie en ervaring.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	8 mei
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Twan Rosmalen Beleidsadviseur planvorming

Twan Rosmalen is binnen WRIJ ex projectleider van het project herinrichting Havikerwaard en de hydroloog van het project.

Notulen

Gebiedskennis - Voordat de maatregelen opgesteld is in het project Havikerwaard onderzoek gedaan naar de historische veranderingen in het gebied. Zo is er gebieds- en systeemkennis op gedaan.

Adaptief planproces

Wanneer het nodig is om het planproces bij te sturen is dit zeker mogelijk. Ongeveer om de twee jaar worden besluiten genomen. Wanneer de situatie dermate veranderd dat het planproces anders zal verlopen, kan dit in het eerstvolgende besluit meegenomen worden. Hierna wordt er voortgeborduurd op het laatst genomen besluit. Zo heeft er gedurende het planproces een Koerswijziging plaatsgevonden, omdat nieuwe inzichten aangaven dat met minder vergaande maatregelen dezelfde effecten konden worden gerealiseerd. Het projectplan Waterwet is uiteindelijk het definitieve plan, op basis waarvan de inrichting wordt gerealiseerd.

Bestuurlijke betrokkenheid

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.

Betrokkenheid van beheer en onderhoud

De verantwoordelijke partij voor beheer en onderhoud is in het planproces na de vaststelling van het inrichtingsplan meegenomen in het proces. Het is onderdeel van het projectplan Waterwet (welke ook ter visie wordt gelegd) is een beheers- en onderhoudsplan.

Resultaat verantwoordelijk

Ja, in zekere mate voelen projectleden zich verantwoordelijk voor het resultaat. Er wordt in ieder geval niet weggekeken wanneer er iets opgeleverd wordt. Verantwoordelijk is dan misschien een sterke verwoording; niet in de zin van wettelijk aansprakelijk, maar wel aanspreekbaar op het resultaat. Formeel gezien is het bestuur verantwoordelijk voor de keuzes die worden gemaakt. De projectleden voelen zich altijd wel betrokken bij een project

Persoonlijk ontwikkelingsplan

Voor iedere werknemer wordt er jaarlijks een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Hierin wordt vastgesteld aan welke projecten bijgedragen gaat worden, welke kennis en vaardigheden hiervoor nodig zijn, hoeveel tijd waaraan besteed gaat worden en welke ontwikkelingen hierbij doorgemaakt gaan worden. Op de helft van het jaar vindt er een voortgangsgesprek plaats en aan het eind van het jaar wordt er geëvalueerd op het afgelopen jaar.

Communicatie tussen units

Binnen de units zijn er regelmatig overleggen. Tussen units is dit niet het geval. Af en toe komen overleggen tussen de units voor maar dit heeft dan betrekking tot een specifiek project. Overleggen zijn niet structureel. Dit is ook het gevolg van het ontbreken van een duidelijke sturing van de units. Op het gebied van klimaatadaptatie is geen verantwoordelijkheid bij een unit. Ieder unit heeft een bepaalde verantwoordelijkheid over een deel maar er is geen overkoepelende tak die er verantwoordelijk voor is. Dit geld niet alleen voor klimaatadaptatie maar ook voor bijvoorbeeld informatiedeling. Over het algemeen zijn afspraken over projectgericht werken eenduidig en helder. De verantwoordelijkheden in het kader van procesmatig werken zijn minder eenduidig. Dit is een aandachtspunt voor de organisatie.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	17 mei
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Ronald van Ark Senior beleidsadviseur planvorming

Ronald van Ark werk binnen WRIJ aan klimaatadaptatie en is binnen WRIJ de trekker van het project leren van klimaatinnovaties en lid van het kernteam van het samenwerkingsverband zoetwaterbeschikbaarheid Oost-Nederland (ZON).

Notulen

Doel ZON

Aan het klimaatrobuust maken van de omgeving op het gebied van droogte is geen deadline gesteld. De reden hiervan is dat de filosofie aangehouden is dat het gebied nooit 100% klimaatrobuust zal zijn. Dit komt door de onzekerheid die het klimaat met zich mee brengt. Bij projecten die nu lopen wordt er ingezet op klimaatadaptatie. Wanneer er in andere jarenplannen gewerkt wordt aan het klimaatrobuust maken van andere gebieden zal er op lange termijn weer terug gekomen moeten worden op de oude projecten om deze vervolgens aan te scherpen: “”het klimaatrobuust maken van het beheersgebied zal nooit afgerond zijn”. Het klimaatrobuust maken van gebieden is een lerend proces waarbij vorderend in de toekomst bijgestuurd kan worden.

In ZON wordt gewerkt in 5 jaren plannen:
Huidige jarenplan 2016 – 2021, Volgende 5 jarenplan 2021 – 2026.
In het eerste jarenplan wordt er ingezet op de gebieden die nu het meest urgent zijnzodat deze zo snel mogelijk ontlast worden. Vervolgens zal er ingezet worden op gebieden die nu urgent worden en lopende wijs wordt er in de toekomst ingespeeld op veranderingen in het klimaat.

Inbreng ZON in toekomstige projecten van WRIJ

Het is niet het geval dat in de toekomst ZON betrokken zal zijn bij alle uitvoeringsprojecten van WRIJ op het gebied van Zoetwaterbeschikbaarheid. Het doel is om te leren van de pilots en projecten over hoe we het beste invulling kunnen geven aan waterbeschikbaarheid. Deze kennis zal in toekomstige projecten gebruikt moeten worden. Het is belangrijk dat de nieuwe kennis gedocumenteerd en gedeeld wordt. Dit gebeurt onder andere door de reflectie die uitgevoerd gaat worden over de waterschappen in Oost-Nederland gepland eind 2017. Deze zal uitgevoerd worden door een externe partij en het doel is om te achterhalen wat er geleerd is en hoe deze kennis toegepast gaat worden in de toekomst. Door middel van de reflectie zal er geleerd worden van de initiatieven en projecten op het vlak van waterbeschikbaarheid op de hoge zandgronden in Oost- en Zuid-Nederland.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	18 mei
Interviewer	Rik Huisman en Justine Siffels
Geïnterviewde	Tjerron Boxem

Notulen

Personeelsbestand

Het personeelsbestand is uiterst belangrijk voor het lerend vermogen. Een gemixt personeelsbestand helpt hierbij. Er wordt bij Delfland gewerkt aan een gemixt team echter ligt de gemiddelde leeftijd nog relatief hoog. Veel wat oudere mensen werken er al lang, waardoor de contracten zwaarder wegen.. Dit kan een remmende werking hebben op innovatie.

Kennisverlies

Het gevaar is dat kennis die aanwezig is bij de bijna - pensionado's verloren gaat op het moment dat dit niet tijdig overgedragen is aan jonge instroom. Er is nagedacht over het overlappen van nieuw personeel voor kennisoverdracht (zogeheten 'generatie-pact' vanuit de unie van waterschappen). Echter is dit niet gerealiseerd door te weinig vrij FTE en door verschuiving van functievraag.

Kennisdeling

Kennis overdracht gebeurt sterk. Er is een online platform; het samenwerkingsportaal. De faciliteiten voor kennis deling zijn er. Daarnaast zijn er bijeenkomsten waar informatie tussen de sectoren gedeeld wordt. Voor de kennisdeling op het gebied van klimaatadaptatie is dit zeer belangrijk omdat het onderwerp over alle sectoren speelt.

Reflecteren

Reflecteren gebeurt bij Delfland, er wordt zo uitgebreid mogelijk gereflecteerd op projecten. Ook wordt aandacht besteed aan het leerproces. Alle reflecties worden zo veel mogelijk gedeeld binnen het gehele waterschap zodat er geleerd wordt van het reflecteren.

Klimaatadaptatieteam

Er is een team van 6 FTE verantwoordelijk voor het aanjagen van klimaatadaptatie en het integreren van klimaatadaptatie zowel intern en extern. Het verantwoordelijk stellen van het team zorgt ervoor dat concrete stappen gezet worden met als uiteindelijk doel om klimaatadaptatie als standaard te zien per project, als een logisch (en verplicht?) werkproces onderdeel van alle (ruimtelijke) aanpassing-sprocessen die een stad veranderen. . Hiernaast is een team verantwoordelijk voor strategie en innovatie. De kennisdeling tussen deze partijen kan sterker.

Klimaatadaptatie

In elk waterschap liggen andere problemen en andere urgentie op klimaatverandering. Hierdoor reageert elk waterschap anders. In Delfland ligt de urgentie hoog door de grote verstedelijking. Het probleem ligt vooral buiten het bestaande systeem waardoor de verandering ingewikkeld ligt. Dit maakt dat verandering urgent is. Verandering kost geld en tijd maar hier moet ruimte voor zijn. Het zorgt ook voor meer discussie, zowel intern als extern. Dit maakt dat fouten maken moeilijker is omdat het moeilijk te verkopen is naar buiten. Hier moet mee om gegaan worden om te innoveren.

Organisatie grootte

De grootte van de organisatie heeft veel invloed op de samenwerking en de kennisdeling. Een kleinere organisatie deelt makkelijker informatie. Lean management kan hierbij helpen, binnen Delfland wordt er gewerkt met SOM. Een systeem met veel raakvlakken met Lean.

Standaardisering

Standaardisering is een grote kans in het verder efficiënt maken van de organisatie. Echter is het kostbaar en zou het alleen rendabel zijn als alle waterschappen het op dezelfde manier zouden ontwikkelen.

Individu
Binnen het waterschap gelooft men dat gemotiveerde innoverende individuen zorgen voor vernieuwing. Draagvlak vanuit medewerkers zorgt voor een effectieve verankering in het bestuur waardoor de verandering effectief geïmplementeerd kan worden in de organisatie. Wanneer verandering binnen een organisatie nodig is, dan is het het handigst om op zoek te gaan naar een aantal ambassadeurs per afdeling. Deze 'enthousiastelingen' zijn dan vervolgens de ingang naar die afdeling. Via deze ingang kun je aan de gang om de rest van de afdeling ook mee te krijgen. Koplopers vs peloton.

Samenwerking tussen waterschappen
Er zijn voldoende platformen – zowel fysiek als digitaal - voor informatiedeling tussen waterschappen op nationaal niveau. Een verbeterpunt hiervoor is wel dat informatie concreter kan, het blijft vaak oppervlakkig. Maar er is voldoende mogelijkheid voor kennisdeling. Daarnaast is de waterwereld ook relatief klein, waardoor je bij praktische vragen altijd wel een collega kunt raadplegen uit een andere gemeente of waterschap.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	18 mei
Interviewer	Rik Huisman en Justine Siffels
Geïnterviewde	Joeri Schenk Medewerker HHSK

Notulen

Klimaatadaptatie in Uitvoeringsprojecten

Op het gebied van klimaatverandering in uitvoeringsprojecten is er niet direct één verantwoordelijke partij voor klimaatadaptatie. Op initiatief van de projectgroep wordt er op project niveau aandacht besteedt aan klimaatadaptatie. Het IPP regelt het opzetten van de projecten, hierin wordt duidelijk hoe klimaat meegenomen gaat worden. Het toevoegen van klimaatadaptatie is een trend binnen HHSK waardoor het redelijk structureel opgenomen wordt. Er wordt binnen HHSK ingezien dat het urgent is om te werken naar een water sensitieve design.

Lerend vermogen in het waterschap

Hetzelfde geldt voor het lerend vermogen. Er is geen vast systeem om te leren van projecten. Echter gebeurt dit steeds meer op individueel niveau. Dit komt door de cultuur van de werknemers die een lerende houding hebben. Een oorzaak hiervan is het aansturen van het waterschap op het aannemen van jonge werknemers. Op het gebied van lerend vermogen op het individuele niveau is er veel flexibiliteit om te leren. Er is ruimte om te expireerden.

Organisatie

De organisatie stuurt niet concreet aan op het versterken van het lerend vermogen en op klimaatadaptatie maar het wordt er gestimuleerd door ruimte te creëren voor vernieuwing. Er is openheid in de organisatie en geen barrière om te vernieuwen.

Kennisdeling

Op het gebied van kennisdeling zijn kennisgroepen binnen takken van het waterschap aanwezig. Binnen het waterschap heeft een open en fijne sfeer waar veel feedback wordt gegeven. Er is een cultuur om snel nieuwe dingen proberen, als het gaat wordt het gezien als een kans om te leren.

Reflecteren

Reflecteren op projecten gebeurt, alleen wordt ingezien dat een stap te zetten is richting de evaluatie wat er beter kan. Zo kan de kringloop gesloten worden door deze informatie mee te nemen in volgende projecten.

Pilots

Binnen HHSK is veel ruimte voor pilots. Dit versterkt de transitie naar een klimaatadaptief systeem. Een ander groot doel naast klimaatadaptatie is het bewustzijn van de bewoners. Door het creëren van pilots wordt bekendheid en zichtbaarheid gecreëerd.

Opslaan van informatie

Het documenteren van informatie kan sterker. Het gebeurt op dit moment alleen uit initiatief van de werknemer zelf op individueel niveau. De gesproken medewerkers missen geen systeem op het gebied van lerend vermogen. Echter wordt ingezien dat het het lerend vermogen wel zou kunnen versterken. Daarnaast is bij het aannemen van nieuw personeel een systeem van inleiden van de werknemers door middel van een buddy. Er wordt ingezien dat, wanneer dit gebeurt door de vertrekkende werknemer (een overlap in het aannamen van nieuwe mensen met de oude werknemers), dat het de kennisdeling versterkt.

Waterschap Rijn en IJssel

Datum	23 mei
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Louisa Remesal
Positie	Omgevingsmanager
Unit	Waterbeheer

Louisa Remesal is omgevingsmanager met achtergrond in hydrologie en in het project Onderlaatse Laak werkzaam geweest als medewerker integraal waterbeheer.

Notulen

Onderlaatse Laak

In het project is klimaatadaptatie niet toegevoegd omdat dit onderwerp niet speelde in die tijd. Echter heeft het project wel bijgedragen aan het klimaatrobuust maken van het gebied. Het project is een succes mede door de goede studie die is gedaan naar het gebied met veel meetgegevens, het wendbaar zijn in proces, en het sterke omgevingsbeheer. Het project heeft gedurende het planproces een redelijk gelijk projectteam gehad, iets wat voor die tijd uniek was. In het project is een open planproces gevoerd naar belanghebbende. In het project is per stakeholder een gepaste maatregeloplossing gemaakt. Monitoring is 3 jaar uitgevoerd, mede door het bezwaar wat is aangetekend door een bewoner. Hierna is de monitoring gestopt. Na de monitoring heeft het waterschap zich terug getrokken uit het gebied. Projectleden voelen zich, door het sterke omgevingsbeheer en het open planproces, mede verantwoordelijk voor het resultaat.

Leerproces

Van het project is zeker geleerd. Het grootste leerproces is het uitgebreide omgevingsbeheer. Het proces wat gevoerd is was voor dat moment redelijk uniek. Gezien is dat dit in hierop volgende projecten is meegenomen. Op papier is het proces vastgelegd: de reflectie van het project is vooral uitsluitend technisch maar reflecteert kort op het leerproces.

Omgevingsmanagement

Voor goed omgevingsbeheer is een open opstelling nodig. De instelling om te luisteren naar anderen, zelf heb je niet alle kennis. Meedenkend zijn, doelen hard maken en maatregelen zacht zodat daar nog in geschoven kan worden. Je kan niet vastlopen als je open en transparant bent. Je moet weten waar de grenzen liggen en hoever je hier overheen kunt gaan. Hier is wel lef voor nodig.

Onzekerheden

In projecten worden tegenwoordig steeds vaker onzekerheden benoemd in plaats van alles dicht kaderen met feiten en afspraken.

Betrokkenheid management

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.

Betrokkenheid bestuur

Binnen het dagelijkse bestuur is steeds meer betrokkenheid. Er is meer afstemming tussen partijen (vaker overleggen tussen bestuurders en projectleden). Voor het algemeen bestuur kan dit sterker. Voor zowel het project Berkel en Onderlaatse Laak is het twee keer voor gekomen dat het besluit struikelde op het algemeen bestuur. Met een grotere betrokkenheid kan dit voorkomen worden. Een verantwoordelijkheid voor het meenemen van het algemeen bestuur ligt gedeeltelijk ook bij het dagelijks bestuur.

Waterschap Rijn en IJssel

Bijlage 7 Resultaten Enquête

Enquête 1.0

	Niet mee eens		Geen mening		Mee eens
Vraag 1	0	1	0	4	5
Vraag 2	0	0	0	4	6
Vraag 3	0	0	2	5	3
Vraag 4	0	1	0	6	3
Vraag 5	0	3	4	2	0
Vraag 6	0	3	3	3	1
Vraag 7	0	3	3	2	1
Vraag 8	0	4	3	1	1
Vraag 10	0	2	4	3	0
Vraag 12	0	0	3	4	2
Vraag 13	0	1	2	5	1
Vraag 14	0	2	3	4	0

Tabel 5 Antwoorden enquête 1

Opmerkingen

Vraag 1. Hoe kritisch ben jij op jezelf en op eigen werk?
Meestal kritisch omdat het werk moet goed worden gedaan en je anders bijvoorbeeld klachten krijgt. Soms ga ik bewust niet kritisch om met bepaalde vragen.
Hetgeen wat we doen zal goed gedaan moeten worden
Vraag zou moeten zijn: Ik ben kritisch om mijn eigen werk
Ik sta graag stil bij de vraag waarom doen we dit en waarom doen we dit op deze manier

Vraag 2. Hoe open sta je voor feedback van anderen?
In het verleden heb ik meerdere keren feedback gevraagd.
De ruimte is er om feedback te geven en dat kan helpen om in het vervolg anders en/of beter met personen of ontwikkeling om te gaan. daarnaast kan het de relatie versterken in een samenwerking.
Vraag: Ik sta open voor feedback van anderen
Met voortschrijdend inzicht zie ik feedback als kadootje

Vraag 3. Doe je concreet wat met feedback van anderen?
Als het herkenbaar is meestal wel bij personen die ergens moeite mee hebben. Daar bij de ene komt een kwaliteit storend over en bij de andere juist niet.
Ernaar luisteren en delen ervan proberen toe te passen.
Vraag: Ik doe concreet wat met de feedback van anderen.
Ja, het helpt om zaken vanuit een ander perspectief te zien

Vraag 4. Hoe open sta je om te vernieuwen om oude werkwijzen los te laten?
Ik sta open voor nieuwe werkwijzen, maar ga er niet altijd van uit dat ze beter zijn.
Als ik nieuwe werkwijzen begrijp kan ik een oude loslaten.
Vernieuwen is leuk mits het werkelijk gaat om de goede intentie en niet wanneer een verandering gebracht wordt als vernieuwing maar in feite een verkapte doorvoering van een slecht plan is

Waterschap Rijn en IJssel

Vraag 5. In welke mate ervaar je eensgezindheid binnen projecten en de organisatie?
Projecten zijn bijna altijd maatwerk.
in grote lijnen is eensgezindheid, door het gebiedseigenschappen, kennis of tijd kan er verschil zijn.
Welke eensgezindheid

Vraag 6. In welke mate wordt er in teams van elkaar geleerd i.p.v. individueel?
Er zijn veel bijeenkomsten gericht op kennisdeling
Met regelmaat worden inzichten, ervaringen van ontwikkelingen of projecten gedeeld in bijvoorbeeld gebiedsteamoverleg.
Ervaringen worden weinig uitgewisseld. Na jaren lobbyen zijn wij binnen de eigen unit nu zo ver dat wij voor lastige onderwerpen een intervisiesessie organiseren wat als erg waardevol door alle deelnemers wordt ervaren.

Vraag 7. In hoeverre wordt nieuwe informatie gedeeld buiten projecten?
Nieuwe informatie wordt gedeeld, maar kan (altijd) beter.
Welke nieuwe informatie bedoel je hiermee?

Vraag 8. In welke maten wordt er in projecten gekeken naar het gehele (water-, zuiverings-, grondwatersysteem en de invloed van maatregelen op het gehele systeem?
Afhankelijk van de doelen en de omvang van een project.
Ik bekijk, adviseer en behartig het integraal binnen de plannen.
Nog te weinig.
Zo ver ik kan overzien niet al te veel. Het blijft nog vaak sectoraal.

Vraag 9. Wat is voor jou de grootste leerblokkade in de organisatie, gekeken naar de afgelopen vragen?
Ik vermoed dat er delen van de organisatie zijn die nauwelijks contact hebben met andere delen. Neem als voorbeeld het contact tussen de buitendienst en beleids- en kennisafdelingen: ik denk dat dat beperkt is. Als er weinig contact is, zal ook kennis en inzicht moeilijk stromen. Breng die barrières in beeld, en je ziet waar in de organisatie kennisontwikkeling stagneert
Niet altijd een open beschouwing of we iets niet willen veranderen op basis van ervaringskennis of dat dit (mede) gebaseerd is op behoudzucht. 'Dubbelloops leren' doen we vaak niet (hoe komt het dat we iets niet zo goed kunnen of bepaalde lessen niet doorzetten?).
Ik besef me dat ik als plantoetser een belangrijke rol heb om ook klimaatadaptie onder de aandacht te brengen van vooral bij de mensen van de buitendienst. Echter de tijd ervoor ontbreekt me.
We hebben altijd haast Grote vlucht naar voren Slecht in keuzes maken en prioriteren Geen tijd voor evalueren
De medewerkers van de organisatie hebben (te) weinig tijd om kennis te delen met andere waterschappen en andere binnen en buitenlandse organisaties.
Het feit dat vaak gezocht wordt naar vastgesteld beleid of anderszins sturende uitspraken en dat daar naar wordt gehandeld. De praktijk is vaak anders en maakt dat geleerd moet worden hoe een valide en solide redenering kan worden opgebouwd.
Een leerblokkade zit niet in een organisatie
Er zou meer tijd en aandacht aan kennis delen besteed mogen worden. Aardig wat nuttige kennis blijft denk ik "hangen" bij individuen. Geen onwil, maar kwestie van prioriteren.
We voeren de werkzaamheden nog niet altijd even integraal uit. We werken nog te vaak vanuit de eilandjes vanuit watersysteem, waterveiligheid en zuivering. De doelstellingen uit deze programma's staan soms haaks op elkaar.
Dat het maken van fouten niet gezien wordt als iets moois maar dat wij met zijn allen krampachtig proberen het goed te doen.

Vraag 10. In welke mate vind je dat je, voor eigen werkzaamheden, voldoende inzicht hebt in hoe klimaatverandering effect heeft op het waterbeheer.

Het is bekend dat er invloed is van klimaatverandering op waterkwaliteit en natuur (mijn beleidsvelden). De grootte van de effecten is niet altijd voldoende duidelijk.
het feit dat er veel (nog) niet bekend is, is het meest belangrijke inzicht waarmee ik werk.
Beperkt, want waterbeheer is een hele kleine factor in het geheel. Daarbij komt nog dat de beïnvloeding die mogelijk zou kunnen zijn nog beperkter is.
De meningen verschillen intern. Variërend van 'het systeem is op orde' tot er moet nog heel veel gebeuren. Verder hebben wij het nog maar heel smal bekeken, namelijk watersysteem en nauwelijks naar de andere gevolgen van klimaatverandering

Vraag 11. Wat is in jouw ogen het meest urgente klimaateffect waar WRIJ de komende decennia geconfronteerd mee gaat worden?

Meer en langere periodes van droogte
1. Vaker perioden met heftiger neerslag dan we 'gewend' zijn: clusterbuien. (probleem voor wateroverlast). 2. Vaker perioden met hoge temperaturen en hardnekkige droogte (problemen voor gewasopbrengst en waterkwaliteit). De intensieve buien.
Meer extremen, andere neerslagverdeling over het jaar en bredere doelstelling waterbeheer (meer functies te bedienen) vraagt om een nieuwe manier van ontwerpen, beheren en onderhouden. Per geval, afhankelijk van functies moeten afwegingen en keuzes worden gemaakt. Grootste deel van ons watersysteem is nog ontworpen met methodieken die zijn ontwikkeld in de ruilverkavelingstijd.
Wateroverlast (dijken, stedelijke gebieden) a.g.v. heftige buien.
Het gebied wordt met verdroging het hardst getroffen
droogte
Zomerse buien die vooral voor stedelijke wateroverlast zorgen.
Droogte in de landbouw en verslechtering waterkwaliteit

Vraag 12. In hoeverre ervaar je ruimte om binnen projecten te experimenteren met innovaties om zo in te spelen op klimaatverandering?

voor goede innovaties is ruimte binnen het innovatieprogramma van WRIJ
Wat versta je onder klimaatverandering en welke innovaties bedoel je? Je zult het boerenverstand moeten gebruiken om daarop in te spelen.
wanneer je wil dan kan het, dus gewoon doen

Vraag 13. Heeft WRIJ in uw ogen voldoende kennis en vaardigheden om te anticiperen op klimaateffecten?

Kennis kan altijd beter, maar die ontwikkelen we ongetwijfeld in de projecten die volgen
Bestaande kennis en inzichten is voorhanden of in te huren voor zover de kennis aanwezig is.
Je kunt niet op alle klimaateffecten anticiperen als waterschap, het gaat om dat je communiceert dat acceptatie nodig is door de burgers en overheden.
Kennis van specifieke maatregelen is aanwezig. Maar hoe gebruik je de kennis en zet je deze in. Communicatie met gemeenten, inwoners en (agrarische) bedrijven is hierbij een hele belangrijke factor.
nee, onze rol gaat drastisch wijzigen en daar is de aansturing van de organisatie en de competenties van de medewerkers nog niet op voorbereid

Vraag 14. Denk je dat je voldoende kennis en vaardigheden hebt in je werk om te anticiperen op klimaateffecten?
Nu nog niet, maar komt ongetwijfeld
nee, het is zo onvoorspelbaar de natuur.
Inhoudelijk niet, procesmatig wel

Vraag 15. Welke kennis en vaardigheden zou je met oog op klimaatverandering willen ontwikkelen de komende 5 jaar? En welke eventueel de komende 15 jaar?
Kennis: impact van klimaatverandering op waterkwaliteit
Verbinding met de woonwijk en de agrarische bedrijven om infiltratiecapaciteiten van gebieden beter te gaan benutten. Hoe kan te hoge opwarming van oppervlaktewater voorkomen en verminderd worden? Hoe kunnen de watersystemen 'robuuster' gaan functioneren met het oog op klimaateffecten?
Kennis 5 jaar: Mogelijkheden die er zijn om water vast te houden in het stedelijk gebied en op welke wijze maak ik het publiek bewust dat het belangrijk is om water vast te houden Kennis 15 jaar: Kennis over hoe het klimaat zich op de langere termijn ontwikkeld
Goede voorbeelden van andere organisaties borgen
hoe kun je flexibel meebewegen in veranderende omstandigheden zonder los te raken van uitgangspunten en beleid. Wielen niet opnieuw uitvinden maar maatwerk kunnen leveren. Hoe om te gaan met spanning tussen de behoefte tot flexibiliteit en de vereiste van rechtszekerheid.
we richten ons met een klimaatverandering op één van vele (KNMI)scenario's dan zal in de tijd precies dat uit moeten komen. Achteraf blijkt die aanname deels tot niet te kloppen. Kijk nu maar terug over de afgelopen 10 jaar.
Interne leerorganisatie, leren van elkaar en van elkaars ervaringen. Up-to-date blijven van de belangrijkste innovaties in de 'waterwereld' op het gebied van klimaatadaptatie.
meer weten van de drijfveren en beweegredenen en werkwijze van onze partners en hoe deze te verbinden met die van WRIJ.

Enquête 2.0

	oneens			eens	
	1	2	3	4	som
Vraag 1	8	9	8		25
Vraag 2	1	4	18	2	25
Vraag 3	1	1	6	17	25
Vraag 4		5	12	8	25
Vraag 5	1	14	10		25
Vraag 6	2	10	13		25
Vraag 7	4	11	8	1	24
Vraag 8	5	11	9		25
Vraag 9	1	9	8	7	25
Vraag 10	1	3	9	12	25
Vraag 11		5	13	7	25
Vraag 12	1	12	9	2	24
Vraag 13		1	16	8	25

Tabel 6 Antwoorden enquête 2

Opmerkingen

Vraag 1. Opgedane kennis in projecten is toegankelijk voor medewerkers buiten het betreffende project.

Geen verzamelpunt aanwezig. Binnen de Unit kun je op online opzoeken, daarbuiten niet.
Er is digitaal geen goede toegankelijkheid
Vaak is het te vinden op de R-Schijf, wel zelf zoeken dus
er staat een factsheet klimaat op kennisagenda
er wordt te weinig gedaan met evaluaties van projecten. we moeten meer van elkaar leren.
vaak niet toegankelijk of bekend
De opgedane kennis staat voor zover ik weet niet ergens op schrift. Je moet dus wel het gesprek aangaan met de betrokken mensen. Maar dit levert ook meer inzicht op dan een beschrijving van de lessen op papier.
vooral door het gesprek aan te gaan.
Maar deze medewerkers moeten daar actief naar op zoek. Je weet van lang niet alle projecten van hun bestaan, laat staan of en wat daar geleerd is.
In principe is veel informatie toegankelijk. Veel informatie is echter slecht te vinden, doordat dit op verschillende platforms toegankelijk kan worden gemaakt (Corsa, SharePoint, P-, R-, G-schijven etc.). Daarnaast is de zoekfunctie voor deze systemen niet altijd even gebruiksvriendelijk
Is in beginsel wel toegankelijk maar wordt niet eenduidig opgeslagen en niet eenduidig gedocumenteerd.

Vraag 2. Over het algemeen is binnen projecten in de organisatie een gedeelde visie.

Dat we er wat mee moeten is duidelijk maar hoe niet
Bedoelen jullie dat de teamleden hetzelfde beeld hebben op waar het project toe moet leiden? Dat moet wel, anders kun je geen project doen. Persoonlijk hoef je het niet altijd met de visie eens te zijn, als we als organisatie vinden dat het zo moet, dan conformeer je je daaraan. Dat is professioneel.
Het gaat erom of aan het eind van een project er een gedeelde visie is. Aan het begin van een project is een gedeelde visie niet noodzakelijk, zo lang er voldoende ruimte is om een gedeelde visie te ontwikkelen. Dat mag ook best eens inhoudelijk botsen: zonder wrijving geen glans

Waterschap Rijn en IJssel

Vraag 3. Voor persoonlijke ontwikkeling is tijd en geld beschikbaar.
Dit heet het persoonlijke basis budget = PBB
Planningsyclus
Soms verschil in inzicht of belang
Een gedeelde visie over wat? uitgangspunten, probleem? ik vul hier een antwoord in omdat de enquete anders niet verder ingevuld kan worden
Zeker weten. Je moet wel een beetje voor jezelf opkomen daarin. Want er is altijd teveel werk, dus als je 'geen 'nee' kunt zeggen, houd je natuurlijk geen tijd over voor die persoonlijke ontwikkeling. Belangrijk ook om er zelf over na te denken wat je hiervoor nodig hebt, en dit aan te geven bij je leidinggevende. De pop-cyclus stuurt hier ook nadrukkelijk op. Ik ben erg content over de mogelijkheden hiervoor bij het waterschap.
Dit is allemaal geborgd in de persoonlijke planningscyclus, waarbij altijd ruimte en middelen zijn om ambities op het gebied van persoonlijke ontwikkeling waar te maken
Voor medewerkers in de flexibele schil is dit niet zomaar geregeld.

Vraag 4. Medewerkers worden gestimuleerd om te leren in teamverband.
We werken nog vrij individualistisch, ieder zijn eigen taak.
Het wordt (meestal) niet uitgesproken maar het is een van de bedoelingen.
In woord wordt dit inderdaad beleden. In de praktijk weten we vaak niet zo goed hoe we dat dan moeten vormgeven. En dan sneeuwt het wel vaak onder in de waan van de dag. Een goede activiteit in dit verband is het 'kenniskoekje'. Sinds de capaciteitsproblemen in het hydrologenteam zijn opgelost, is er in dit team veel ruimte ontstaan om te leren, en daar varen we zeer wel bij.
het wordt incidenteel gestimuleerd, maar het maakt niet standaard deel uit van het werken in een (project)team.
Met name in projectverband. daarbuiten veel minder

Vraag 5. Medewerkers geven elkaar regelmatig constructieve feedback over ondernomen verbeter-,ontwikkel- en leeracties.
Daar moet je zelf om vragen
Gebeurt vooral ad hoc
Van mij mogen we elkaar vaker feedback geven, daar leer je van.
Dit gebeurt alleen als je het organiseert. gaat niet vanzelf.
De leidinggevende doet dit zeker. Enkele medewerkers die ik beter ken, en met wie ik me vertrouwd voel, doen dit ook, en op een hele constructieve manier. De huis-tuin-keuken-complimentjes schieten er nog weleens bij in, bij ons…
Onderling feedback geven wordt vooral gedaan tussen medewerker en leidinggevende (hiërarchische structuur), maar in veel mindere mate tussen medewerkers onderling.
Dit hangt van de medewerkers af, niet iedereen “durft” feedback te geven of weet niet hoe
De heersende cultuur is anders. Hangt af van het individu.

Waterschap Rijn en IJssel

Vraag 6. In de organisatie wordt voldoende gereflecteerd op projecten.
Misschien gebeurt het, maar ik heb er geen weet van
Het wordt iets beter. Evaluaties komen meer voor. Kennis lunch wordt georganiseerd
Wat niet wil zeggen dat alle projecten goed gaan
Het moet meer. Daar worden we beter van.
Ik ben niet bekend met evaluaties, of iets dergelijks, van projecten
in ons geval gaat het op beleidsprojecten. Zowel het verloop van het project als het effect van het beleidsproject wordt meestal niet geëvalueerd.
Ja, evaluatie is standaard in het te doorlopen projectproces opgenomen. Het hangt toch wel wat van de persoonlijke eigenschappen van projectleider en teamleden af, hoe diep dit gaat, en in welke mate men pijnpunten durft aan te raken. Je kunt van een evaluatie namelijk ook een invuloefening maken. Ik ken een project waar ik als enige een bepaald aspect onvoldoende vond. Dat kwam dus niet in het verslag, want het was geen gedeelde conclusie. Jaren later bleek uit dat aspect een probleem te zijn voorgekomen. En vroeg de manager waarom dat in de evaluatie niet naar voren was gekomen…
Er wordt redelijk gereflecteerd op projecten. De inzichten van een dergelijke reflectie worden ook vaak wel opgeschreven, maar zelden geïmplementeerd in de organisatie of bij volgende projecten
Er is een evaluatieprotocol, maar dit wordt onvoldoende levend gehouden (afstreeplijstje).

Vraag 7. In de organisatie wordt voldoende geëvalueerd op medewerkers.
Naar mijn ervaring is de beoordelingsyclus wel goed. Verder veel minder
Buiten bij blikveld misschien, anders geen weet van
Dit gebeurt via de beoordelingscyclus (overleg met leidinggevende)
Wel in planningsbeoordelingsyclus, maar niet of nauwelijks in projectverband
vooral tijdens de voortgangs- en beoordelingsgesprekken evalueren we, maar het zou juist goed zijn om elkaar onderling tips te geven. collega's onderling zien beter hoe iemand werkt dan een manager.
we hebben de planningsgesprekken, waarin het ook gaat over het functioneren van medewerkers.
deze vraag begrijp ik niet.
Dat klinkt me een beetje vreemd in de oren. Er is geen formele plek waar we zeggen 'deze collega deugt, en deze niet'. Impliciet gebeurt wellicht wel iets dat op evalueren lijkt: als je ervaart dat een collega bepaalde aspecten van een klus niet goed aankan, stel je hem in een volgend project niet daarvoor op, of je kijkt met hem hoe je herhaling kunt voorkomen.
Dit is geborgd in de gesprekkencyclus en dat wordt ook nageleefd.
“durven’ we niet goed, terwijl het enorm gaat
Ik weet niet wat je hier bedoeld.

Vraag 8. Kennis van vertrekkende medewerkers wordt overgedragen aan opvolgers.
Er is wel aandacht voor, maar geen structurele overdracht constructie
Dit is bijna niet te doen
we doen ons best, maar het kan beter. vaak starten nieuwe medewerkers pas als de oude vertrokken is. dan is een goede overdracht lastig.
lopende projecten worden overgedragen.
Dat ligt er heel erg aan hoe de medewerkers vertrekken. Als je uit frustratie weggaat, breng je dit doorgaans niet op. Vaak is de opvolging nog niet geregeld als iemand vertrekt, dus dan valt dit in het water. Je kunt ook actief senioren medewerkers bevragen op hun kennis, ze als het ware ' leegzuigen'. Daar heb ik zelf heel erg veel van geleerd, zowel op technisch gebied, als op gebiedskennis en inzicht in processen.
Daar waar mogelijk wordt dit gerealiseerd. In de praktijk komt het echter meestal voor dat de medewerker reeds is vertrokken, voordat zijn opvolger weer werkzaam is binnen het waterschap.
In mijn geval is dat expliciet gebeurd: een half jaar overlap. Maar is wel een uitzondering.

Vraag 9. Er wordt geleerd van elkaars misstappen en hier wordt openlijk over gepraat.

Misstappen is wel een groot woord. Er wordt geleerd van elkaars successen en mislukkingen.
ik zou het niet weten.
Dit wordt alleen slecht gedeeld binnen de organisatie
Dit gebeurt eerder in de wandelgangen en soms in het unit overleg.
Mwah, een misstap wordt niet gauw als een misstap benoemd. Eerder als een leerpunt. En openlijk ... dat is dan toch wel pijnlijk voor een medewerker, dus dat gaat meer in beslotenheid. Een medewerker die een jaar of wat geleden een toch wel erg verstrekkende fout maakte, waar veel over werd 'geroddeld', heeft het daar zo moeilijk mee gekregen dat ze elders aan het werk moest. Dus erg wenselijk is dit niet.
Dit vinden we nog moeilijk, omdat het vaak impliceert dat er sprake is van opzet (zie ook de vraagstelling 'misstap'). Vaak zijn afwegingen gemaakt, die in de achteraf toch anders blijken uit te pakken. Wellicht moeten we als organisatie nadrukkelijker stilstaan bij de mogelijke risico's
Er wordt wel over gepraat maar niet open en zeker niet openlijk

Vraag 10. U bent bekend met de visie van WRIJ op het gebied van klimaatadaptatie.

Ik denk dat niemand in kan schatten hoe het zal zijn in de toekomst. er zijn zoveel scenario's
Ben ik niet mee bekend. Ik heb vervolgens gezocht op Intranet en de website, maar deze ook niet kunnen vinden. Verder dan 'we gaan dit samen met onze omgeving oplossen' zou ik niet komen.
Ben er zelf indirect bij betrokken

Vraag 11. WRIJ heeft voldoende kennis en vaardigheden om te anticiperen op klimaateffecten.

Voor zover ik kan beoordelen
Maar dit is natuurlijk geen status quo. Van medewerkers mag verwacht worden dat ze hun contacten zo op orde hebben, dat ze deze kennis en vaardigheden steeds kunnen actualiseren.
Naar mijn idee is voldoende kennis aanwezig, maar ontbreekt het nog voldoende aan visie en strategie op basis van inhoudelijke kennis en inzichten.
Kennis wel, vaardigheden minder. Neiging bestaat om het zelf op te lossen, terwijl dat nou juist niet meer gaat.

Vraag 12. Personeel verantwoordelijk voor beheer en onderhoud wordt actief meegenomen in het planproces van projecten.

Vaak te laat
Heb ik geen beeld van
Alleen als dat relevant is
Maar dit kan veeeeeel beter.
Een beheer- en onderhoudsplan maakt standaard deel uit van de projectplanprocedure waterwet. Er zou wel meer aandacht nog mogen zijn voor evaluatie van beheer en onderhoud na uitvoering van het project. Wordt het daadwerkelijk zo uitgevoerd als we hadden bedacht? Zijn er nadelige effecten waardoor we ons beheer en onderhoud toch aan zouden moeten passen? Kan de unit B&O er voldoende mee uit de voeten?
Is structureel in de bezetting van het projectteam geregeld, maar wel op het tactisch niveau. minder op operationeel niveau.

Waterschap Rijn en IJssel

Vraag 13. Het bestuur wordt actief betrokken in het planproces van projecten.
D&H wel, AB wordt weinig uitgenodigd om kaders te stellen
Dit gebeurt via voorbereidingscredieten
Dat wil zeggen: de portefeuillehouder van het desbetreffende project. Dat is heel sterk verbeterd ten opzichte van, pak 'm beet, een jaar of 10 geleden.
Het bestuur wordt op formele projecten voldoende betrokken. Het zou me goed lijken als de verantwoordelijke bestuurder wat vaker met de benen op tafel zou gaan met een projectteam. Nu zijn de gesprekken nog vaak formeel (projectleider met heemraad in Aandachtsveldhoudersoverleg).
Van beide kanten is die behoefte er en wordt ook de noodzaak geproefd.

Vraag 14. Wat is volgens u de grootste leerblokkade binnen de organisatie?
Er is geen cultuur om structureel te evalueren en de resultaten daarvan te delen. Hier is ook geen systeem van hulpmiddelen voor
Er is weinig contact tussen beleid en de projecten + beheer en onderhoud
Ik zie geen leerblokkades. Er zijn veel mogelijkheden, het gaat om er gebruik van te maken. Dit hangt af van de persoonlijke motivatie
Er is niet voldoende tijd beschikbaar om te leren, voor zowel voor zenden als ontvangen
Er wordt te weinig met evaluaties gedaan. ook is een project niet klaar als het uitgevoerd is, maar daarna moet gemonitord worden op verschillende vlakken of het doel behaald wordt en het beheersbaar is.
We evalueren te weinig met elkaar dwars door de organisatie. Dus beheerder, bestuurder, beleidsmaker en onderhoudsmedewerker samen. Zie ook de 'sferen' uit de Werkplaats-methodiek.
We evalueren onze effectiviteit onvoldoende. Vooral op de vraag hoe het komt dat we op bepaalde aspecten sterker zijn dan op andere.
Ik ervaar geen blokkade. Angst voor gezichtsverlies is er natuurlijk wel snel.
De regels, we zijn te druk met onszelf
Met binnendienst: neiging om binnen eigen kringetje te blijven werken met buitendienst: fysiek andere werkplek is grote barrière, want weinig contact daardoor
Lering van elkaar aannemen, niet delen
Tijd nemen om met elkaar te reflecteren op ons eigen werk.
Hoe deel je ervaringskennis
Eigenwijsheid, denken dat je het allang weet. Omdat je al langer meeloopt. Omdat je 'hoger in de boom' zit. Omdat van die andere afdeling niet veel goeds kan komen. En dan dus niet echt open staan voor een ander verhaal. En de waan van de dag. Te druk om stil te staan en na te denken. Denk je.
Druk(te): project klaar? Snel door naar het volgende. We beschouwen het lerende deel te vaak als iets extra's, terwijl het deel zou moeten uitmaken van een project
Ik ben van mening dat de (kwaliteit van) geleverde arbeid/werkprocessen/opgeleverde projecten in onvoldoende mate worden geëvalueerd. Verder vind ik dat collega's elkaar in onvoldoende mate aanspreken op elkaars gedrag en/of houding tijdens werkoverleggen/werkprocessen en dat werknemers daar in onvoldoende mate in worden gestimuleerd en ondersteund
De versnippering tussen de verschillende units
Tijd en cultuur
Nog wat een oude cultuur
ik weet niet of er een leerblokkade is.
De neiging (met name bij de specialisten) om het probleem terug te brengen tot een technische opgave en niet (ook) als veranderopgave in de zin van afhankelijkheden en participatie van anderen. terwijl dat wel in de position paper staat.

Waterschap Rijn en IJssel

Vraag 15. Wat is voor u de grootste stimulator m.b.t. leren in de organisatie?
Er is ruimte om te experimenteren. Er is vertrouwen en openheid. Ik heb het te spreken open vragen en ideeën. Ik voel me vrij met collega's en bestuurders. Gevoel dat ik fouten mag maken.
Nieuwgierige houding van medewerkers, vaart op niveau (K&A en Waterbeheer)
De uitwisseling met collega's en leidinggevende
(verplichte) evaluaties en deze delen op SharePoint
Niet dezelfde fouten maken
Communicatie
We leren het meest van de praktijk, bijvoorbeeld bij een calamiteiten
Uit zijn op verbetering
Creatieve mensen die integraal en out of the box kunnen denken, collega's die niet alleen denken maar ook doen
Iets leren / nieuw inzicht is altijd leuk
Mooie projecten
Tevreden inwoners, trots bestuur
- beter worden in mijn vak - als unit verder groeien en andersoortig (strategisch) advies geven.
Het contact met collega's. Het geeft heel veel bevrediging om écht fijn en intensief met iemand samen te werken. En dan leer je zó veel en zó hard.
Vaker los durven te laten en te vertrouwen op de persoonlijke en individuele kracht van medewerkers.
Erkenning voor het werk wat je levert. Dat houdt niet in dat ik iedere dag een schouderklopje verwacht maar ik denk dat men binnen (bepaalde lagen van) de organisatie in onvoldoende mate op de hoogte is wie wat doet en wat de waarde van iemands geleverde arbeid voor de organisatie is
Nieuwsgierig zijn wat er speelt en hoe we er mee omgaan.
Nieuwe ontwikkelingen
Constructieve werkhouding van medewerkers. Bereidheid om mee te denken/mee te werken.
Bedoel je een persoon of bedoel je stimulans? Voor mij is de grootste stimulans als je het geleerde goed in de praktijk kunt toepassen.
De toenemende druk van buiten.