

Leren van klimaatinnovatie

Justine Siffels

30-08-2017



Datum **30-08-2017**

Onderzoeker

Naam : Justine Siffels
Studentennummer : 001130395
Woonplaats : Arnhem
Adres : Rijkerswoerdsestraat 13
Telefoon : 06-25075116
E-mail privé : j.siffels@hotmail.com
E-mail school : Justine.siffels@hvhl.nl
E-mail werk : J.Siffels@wrij.nl

Opdrachtgever

Bedrijf : Lectoraat Sustainable water systems (Van Hall
Larenstein)
Begeleider : Peter Groenhuijzen
Telefoon : 06-12834748
E-mail begeleider : peter.groenhuijzen@hvhl.nl

Indirect Opdrachtgever

Bedrijf : Waterschap Rijn en IJssel
Begeleider : Ronald van Ark
E-mail begeleider : R.ark@wrij.nl
Adres : Liemersweg 2,
7006 GG Doetinchem

Begeleider

Onderwijsinstituut : Hogeschool Van Hall Larenstein
Opleiding : Land en-Watermanagement
Begeleider : Lubbert Hakvoort
E-mail begeleider : Lubbert.Hakvoort@hvhl.nl





Voorwoord

Voor u ligt de scriptie over “Leren van Klimaatinnovatie”. Dit onderzoek is uitgevoerd bij het Waterschap Rijn en IJssel. De scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Land- en Watermanagement aan de Hogeschool Van Hall Larenstein. Dit rapport is geschreven voor alle werknemers van het waterschap, geïnteresseerde professionals en studenten/docenten.

Tijdens het maken van mijn scriptie heb ik meer geleerd en gedaan dan de beschreven informatie in dit rapport. Deze lastige periode is een kans geweest om aan mezelf te werken. Deze heb ik dan ook met beide handen aangepakt. Bij deze wil ik graag de mensen bedanken die mijn persoonlijke groei hebben mogelijk gemaakt.

Samen met mijn stagebegeleider Lubbert Hakvoort heb ik deze onderzoeksperiode doorlopen. Hij heeft mijn vragen beantwoord en mij gesteund waardoor ik verder kon met mijn onderzoek. Deze begeleiding heeft mij geholpen bij het rapporteren en vormgeven van mijn scriptie.

Ook wil ik Anne Haitjema bedanken voor het 100 keer doorlezen van mijn rapporten en wijze raad. Je hebt mij erg geholpen tijdens mijn afstudeerperiode.

Tot slot wil ik mijn familie in het bijzonder bedanken voor alle goede zorgen gedurende het afgelopen jaar. Jullie wijsheid en motiverende woorden (maar voornamelijk geduld) hebben mij geholpen deze scriptie tot een goed einde te brengen.

Ik wens u veel leesplezier toe,

Justine Siffels



Samenvatting

Het Waterschap Rijn en IJssel, vanaf nu aangeduid als WRIJ, is verantwoordelijk voor het waterbeheer. De urgentie om het waterbeheer te vernieuwen is groot door de gevolgen van klimaatveranderingen. 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.

Het doel van dit onderzoek is het vormen van een advies dat het klimaat adaptief vermogen en daarmee het lerend vermogen van het waterschap versterkt door onderzoek te doen naar de ervaringen met de Buurserbeek en de Zoddebeek. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: Hoe kan het klimaat adaptief vermogen van het WRIJ versterkt worden vanuit ervaringen van projecten rond de Buurserbeek en Zoddebeek?

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is de huidige groei van het klimaat adaptief vermogen en specifiek het lerend vermogen onderzocht door middel van interviews en een enquête. Uit de antwoorden uit deze methode zijn deze 4 voornaamste knelpunten gekomen:

- De urgentie van klimaatverandering ontbreekt bij werknemers van het waterschap.
- Vergaarde kennis wordt buiten projecten niet goed gedeeld met andere werknemers.
- Leerervaringen worden alleen mondeling gedeeld waardoor veel informatie en ervaring verloren gaat.

- Niet alle werknemers zitten op een lijn als het gaat om klimaatadaptatie.

Op basis van deze resultaten en een referentieonderzoek bij andere waterschappen is een aanbeveling opgesteld met drie mogelijke oplossingen die allen een deel van de knelpunten opvangen: Deels standaardiseren van informatie, een team klimaataanjagers opstellen en een aanbeveling algoritme implementeren in het huidige kennisnetwerk.

Inhoud

Voorwoord	
Samenvatting	
Inhoud	
1. Inleiding.....	1
1.1. Aanleiding	1
1.2. Probleemanalyse.....	2
1.3. Afbakening	2
1.4. Doelstelling	3
1.5. Onderzoeksvragen	3
1.6. Onderzoeksopzet	4
1.7. Leeswijzer.....	6
2. Theoretisch kader	7
2.1. Klimaat adaptief vermogen.....	7
2.2. Lerend vermogen	8
2.3. 4C-model.....	10
2.4. Vervlechting theorie	11
3. Klimaat adaptief vermogen.....	12
3.1. Voor 2010.....	13
3.2. Na 2010	19
3.3. Conclusie	26
4. Lerend vermogen	28

4.1. Enquête	28
4.2. Conclusie	30
5. Aanbeveling.....	32
5.1. Referentie analyse.....	32
5.2. Oplossingen 4C.....	34
5.3. Oplossingen concreet.....	36
6. Conclusie	40
7. Discussie	42
8. Bronvermelding.....	44
9. Woordenlijst.....	47
Bijlage 1 Vragenkader	48
Bijlage 2 Notulen Interviews	52
Bijlage 3 Enquête.....	77



1. Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een inleiding op het onderzoek. In de inleiding worden de aanleiding, afbakening, relevantie, doel, onderzoeksopzet en leeswijzer toegelicht.

1.1. Aanleiding

De gevolgen van klimaatverandering zijn 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 en 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 op hoog detail niveau beheerd kan worden. Dit heeft tot verschillende ingrepen in het watersysteem geleid zoals de aanleg van veel stuwen en strakke waterpeilregeling. De ingrepen hebben de flexibiliteit van het systeem beperkt; het systeem is in robuustheid achteruit gegaan (Immink, Manager Waterbeheer, 2017). Met het oog op klimaatverandering zal het watersysteem aangepast moeten worden zodat het robuuster zal worden, ofwel: klimaatadaptatie. Klimaatadaptatie omvat het proces waarbij het watersysteem dusdanig 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' (zie woordenlijst) en de groeiende aandacht voor groen/blauwe netwerken in steden. In de transitie naar een robuuster systeem zal geleerd moeten worden van nieuwe ideeën. Daarmee is het lerend vermogen van de waterschappen een belangrijk vertrekpunt geworden voor de wijze waarop zij kunnen omgaan met klimaat adaptatie; Klimaatadaptatie is gebaseerd op voortschrijdende kennis (Ark R. v., 2017).

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 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 klimaat adaptief 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 tegenstelling tot 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 (zie woordenlijst) naar een bottom-up systeem (zie woordenlijst) 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	Vooraf 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, Bron: (Eijk, 2015)

1.2. Probleemanalyse

Het Waterschap Rijn en IJssel heeft als taak voorbereid te zijn op waterzaken in de toekomst. Dit betekent dat het waterschap klimaatverandering in haar toekomstplannen mee moet nemen. Het waterschap heeft geen zicht op het huidige klimaat adaptief vermogen (zie woordenlijst) van de organisatie. Het is niet duidelijk hoe en in welke mate klimaat adaptatie concreet in projecten wordt geïmplementeerd.

Een groot onderdeel van het klimaat adaptief vermogen betreft het lerend vermogen (zie theoretisch kader). Het WRIJ stelt zichzelf de vraag of het lerend vermogen van het waterschap wel voldoende wordt benut.

Het waterschap wil inzicht hebben in mogelijke leerblokkades of hardleersheid. Met deze hardleersheid wordt bedoeld dat met terughoudende kracht ingezet wordt om te vernieuwen. Voorbeelden van hardleersheid zijn het niet kijken 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

Dit onderzoek is onderdeel van een groter onderzoek met als doel het leren van 20 jaar klimaatadaptatie binnen het WRIJ. Het overkoepelende onderzoek bevat de volgende onderwerpen:

- Klimaatadaptatie in de landbouw
- Anti-verdroging maatregelen
- Stimuleringsregeling afkoppeling in het stedelijk gebied
- Waterberging in het landelijk gebied
- Herstructurering stedelijk gebied

Het onderzoek in dit rapport focust zich op het versterken van het klimaat adaptief vermogen binnen beekherstelprojecten van het Waterschap Rijn en IJssel. Het uiteindelijke doel is om de bevindingen uit dit rapport samen te voegen met de andere onderwerpen om een compleet beeld te geven van het huidige klimaat adaptieve niveau. Dit valt buiten de scope van dit onderzoek.

Dit onderzoek focust zich op beekherstelprojecten uitgevoerd tussen 2002 en 2017 rond de Buurserbeek en de Zoddebeek.

1.4. Doelstelling

Uit de probleemanalyse komt het volgende doel naar voren: Het doel van dit onderzoek is het vormen van een advies dat het klimaat adaptief vermogen en daarmee het lerend vermogen van het waterschap versterkt door onderzoek te doen naar de ervaringen met de Buurserbeek en de Zoddebeek.

1.5. Onderzoeksvragen

Dit doel wordt bereikt door het beantwoorden van de hoofd en deelvragen:

Hoofdvraag:

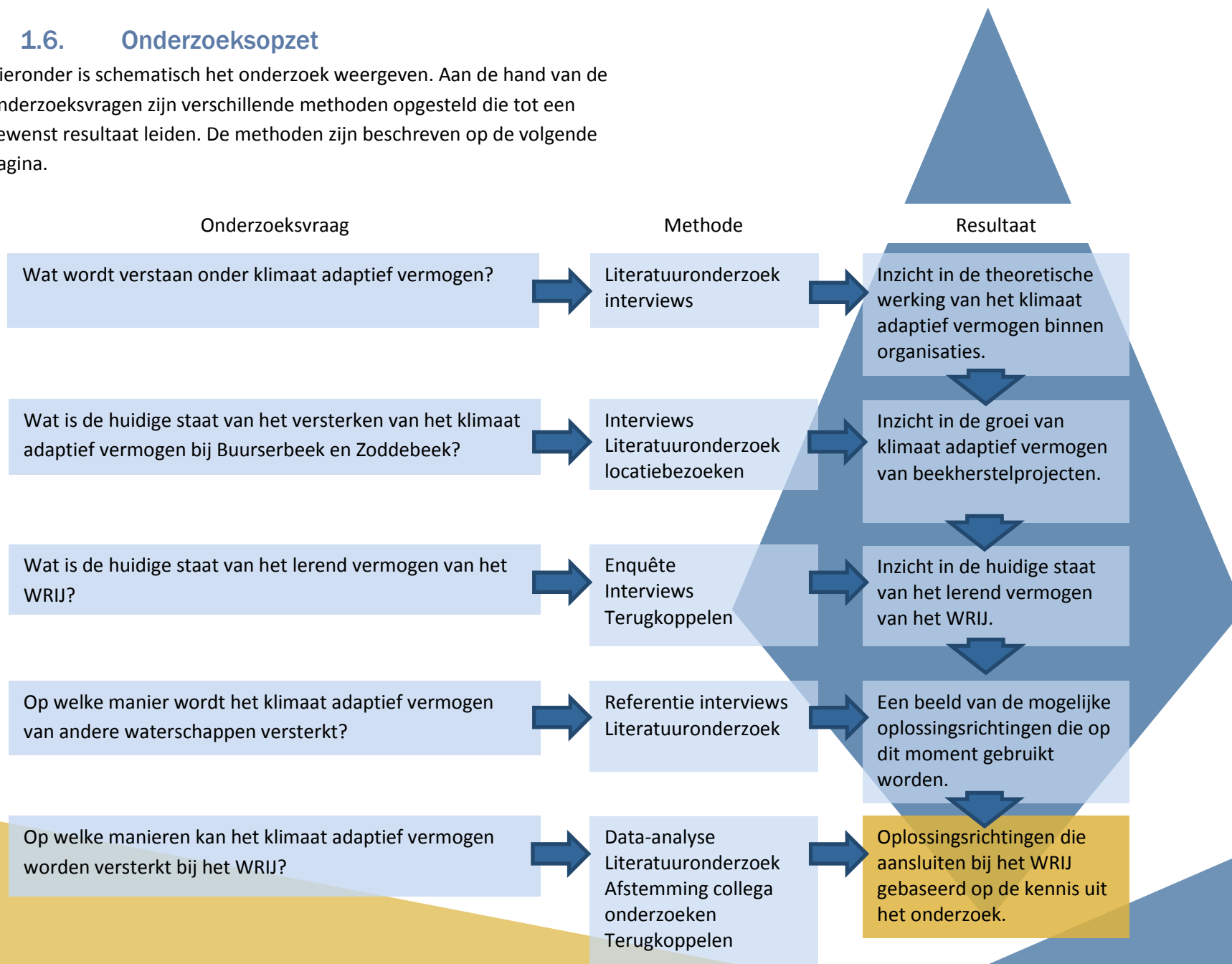
- Hoe kan het klimaat adaptief vermogen van het WRIJ versterkt worden vanuit ervaringen van projecten rond de Buurserbeek en Zoddebeek?

Deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder klimaat adaptief vermogen?
2. Wat is de huidige staat van het versterken van klimaat adaptief vermogen bij Buurserbeek en Zoddebeek?
3. Wat is de huidige staat van het lerend vermogen van het WRIJ?
4. Op welke manier wordt het klimaat adaptief vermogen van andere waterschappen versterkt?
5. Op welke manieren kan het klimaat adaptief vermogen worden versterkt bij het WRIJ?

1.6. Onderzoeksopzet

Hieronder is schematisch het onderzoek weergegeven. Aan de hand van de onderzoeksvragen zijn verschillende methoden opgesteld die tot een gewenst resultaat leiden. De methoden zijn beschreven op de volgende pagina.



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 bronvermelding opgesteld.

Enquête

Door middel van een enquête onder medewerkers van WRIJ is het lerend vermogen van WRIJ bepaald. Deze methode is gebruikt voor het beantwoorden van de derde deelvraag. De enquêtes, weergegeven in bijlage , zijn opgesteld aan de hand van de leerdisciplines beschreven in het theoretisch kader (hoofdstuk 2), eerdere bevindingen en het 4C-Model. De resultaten (reacties en aantal stemmen) zijn gegeven in bijlage 2. In overleg met de opdrachtgever is ervoor gekozen 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 enquête en respons is gegeven in bijlage 3.

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 2. De interviews zijn afgenomen aan de hand van het vragenkader in bijlage 1. De afgenomen interviews van de medewerkers en stakeholders zijn genotuleerd en geredigeerd door de

geïnterviewde voor extra betrouwbaarheid. De notulen zijn opgenomen in bijlage 2.

Locatiebezoeken

Tijdens het locatiebezoek van het plangebied van het project Buurserbeek na 2010 (na 2010?) zijn stakeholders van het project geïnterviewd en verschillende projecten bezocht. Ervaringen van stakeholders en gebied kennis zijn opgedaan. De notulen van de gesprekken zijn opgenomen in bijlage 2.

Data-analyse

Voor het beantwoorden van de laatste deelvraag zijn resultaten van de alle deelvragen geanalyseerd voor het achterhalen van succes- en faalfactoren in het planproces en het vormen van een gepaste oplossing.

Referentieonderzoek

Om een beeld te verkrijgen van de methoden die collega waterschappen gebruiken op het gebied van het versterken van het klimaatadaptatief vermogen is een referentieonderzoek gedaan. De notulen van de bezochte waterschappen zijn opgenomen in bijlage 2.

Terugkoppelen

Na het verzamelen van de informatie is een presentatie gegeven over de bevindingen en conclusies. Deze presentatie is gecombineerd met de andere onderwerpen uit het overkoepelende onderzoek. Deze terugkoppeling vergroot het draagvlak van het onderzoek en de betrouwbaarheid van de uitkomst. Deze betrouwbaarheid vergroot omdat de werknemers een controle kunnen uitvoeren op de resultaten.

1.7. Leeswijzer

In hoofdstuk 1 is de inleiding van het rapport beschreven. In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader dat in het rapport is gebruikt toegelicht, dit hoofdstuk geeft antwoord op de eerste deelvraag. Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de groei van het klimaat adaptief vermogen en geeft daarmee antwoord op de tweede deelvraag. In hoofdstuk 4 gaat in op het lerend vermogen van het WRIJ en geeft antwoord op de derde deelvraag. Hoofdstuk 5 verbindt alle resultaten en geeft mogelijkheden die het klimaat adaptief vermogen kunnen versterken. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de vierde en vijfde deelvraag.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord: Wat wordt verstaan onder klimaat adaptief vermogen? Dit resulteert in inzichten over welke modellen en theorieën gebruikt worden tijdens dit onderzoek.

2.1. Klimaat adaptief vermogen

Klimaat adaptief vermogen is een samenvoeging van twee termen: Klimaat adaptatie en adaptief vermogen. Wanneer het adaptief vermogen specifiek toegepast wordt op klimaat adaptatie komt de term klimaat adaptief vermogen van pas.

Klimaat adaptatie

Klimaat adaptatie is het voorbereiden van een gebied op gevolgen van klimaatverandering zoals wateroverlast, droogte en hitte (ruimtelijke adaptatie, 2016). Met deze voorbereiding wordt bedoeld het bieden van weerstand bij extreme gebeurtenissen; het herstellen van potentiële schade; het anticiperen op en opgewassen zijn tegen de consequenties en het profiteren van nieuwe kansen. Dit kan gerealiseerd worden door het ontwikkelen en implementeren van vooruit te plannen adaptatie strategieën (Termeer, 2008).

Adaptief vermogen

Het adaptief vermogen van een organisatie is de mate waarin een organisatie institutionele veranderingen (zie woordenlijst) kunnen bevorderen om zich beter aan te passen aan een nieuwe of onverwachte situatie (zoals klimaat verandering).

De volgende eisen zijn nodig voor een adaptieve organisatie (Termeer, 2008):

- **Variëteit**

Het klimaatvraagstuk met alle effecten en onzekerheden vraagt om een situatie waar sprake is van een variëteit aan kaders, opvattingen en oplossingen.

De mate van variëteit is onder andere af te lezen aan: de betrokkenheid van een diversiteit aan actoren, variëteit in denkbare, verschillende probleemdefinities en besluitvorming strategieën zonder variëteit te onderdrukken.

- **Lerend vermogen**

Risico's durven nemen, twijfels tonen, open staan voor nieuwe richtingen en nieuwsgierigheid.

Dit onderdeel van adaptief vermogen wordt verder uitgelicht in paragraaf 2.2

- **Improvisatievermogen**

Omdat de precieze klimaateffecten onvoorspelbaar zijn is het improvisatievermogen een belangrijke pijler voor het adaptieve vermogen. Improviseren of een responsieve autonome verandering gaat over het vermogen om in het hier en nu in te spelen op dagelijkse verstoringen, kansen en mogelijkheden.

De mate van improvisatie is af te lezen aan: monitoring en interpretatie niveau, cultuur waarin improviseren wordt gewaardeerd en zelf organiserend vermogen.

- **Leiderschap**

In het klimaatvraagstuk zijn mensen nodig die actief moeten optreden en moeten zorgen voor het herinterpreteren van eigen routines, het benutten van kansen en het maken van verbindingen.

Leiderschap is af te lezen aan: aanwezigheid van verbindend leiderschap, visionair leiderschap en aan de mate waarin leiders het spanningsveld tussen variëren en improviseren weten te verbinden.

- **Hulpbronnen**

Een voorwaarde voor alle bovenstaande eisen is de aanwezigheid van de noodzakelijke hulpbronnen: financiële, juridische, technische en personele middelen.

2.2. Lerend vermogen

Omdat het waterschap zelf twijfel uitspreekt over de hardleersheid en daarmee het lerend vermogen van het waterschap wordt dit onderdeel van het adaptief vermogen extra belicht.

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 heeft betrekking op hoe mensen samenwerken, hoe teams werken, wat voor informatie gedeeld wordt en hoe open mensen zijn in een 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 handelen.
- 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 learning 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 ingaan. Daarnaast wordt met feedback gekeken naar het handelen in het verleden om in de toekomst te verbeteren.

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, 1993). 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 houdt in dat een organisatie kritisch op zichzelf is zodat zij kan vernieuwen en zich aan kan 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 ontwikkelingen (Senge, 1993).

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 eigen fouten. 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.

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).

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 de doelen zijn en laat alle gezichten dezelfde kant op kijken. Het creëren van 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

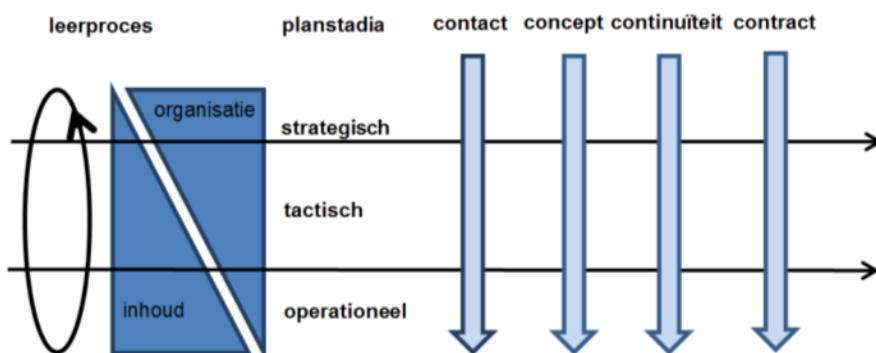
Systeemdenken betekent de organisatie als één geheel zien in plaats van deze op te hakken in kleine regelbare onderdelen. De organisatie dient als één geheel gemanaged te worden, niet in afzonderlijke onderdelen. Het systeemdenken uit zich onder anderen in de manier waarop gebeurtenissen worden gedeeld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

2.3. 4C-model

Het 4C-model is een model dat ontworpen is door Paul Van Eijk dat een veranderproces schematisch weergeeft. Processen die een bijdrage leveren aan de vernieuwing van het waterbeheer zijn veranderprocessen. Processen leiden tot plannen, maar niet alle plannen leiden tot verandering.

Planprocessen verlopen grofweg in drie niveaus: strategisch, tactisch, operationeel en persoonlijk, zie figuur 2. Dit is het STOP-model dat geïntegreerd is in het 4c-model. Strategisch niveau is het niveau waarop beleid en bestuur met elkaar werken. Het tactische niveau geeft de programma's, plannen en managers weer. Het operationele niveau weergeeft de projectleiders, adviseurs en projecten. Het persoonlijke niveau heeft invloed op de competenties van het individu. Dit persoonlijke niveau is later toegevoegd aan het model omdat het proces tijdens adaptieve projecten sterk afhangt van het individu. Daarom is deze factor niet terug te vinden in figuur 2.

Een planproces van verandering bestaat uit een viertal kernelementen die in elk proces van verandering hun specifieke invulling kennen: contact, concept, continuïteit en contract. De kernelementen zijn bedoeld om een



Figuur 2 4C-model Bron: (Eijk, 2015)

veranderingsproces te ontwerpen, te managen of te toetsen zodat het proces 'ordentelijk' verloopt. De 4C's zijn hier kort toegelicht (Eijk, 2015):

Contact: Nieuwe vormen van samenwerking (sociale innovaties) tussen publieke en private belanghebbenden stimuleren. Dit kan door vroegtijdig contact met en tussen alle relevante participanten te faciliteren. Voor gezamenlijke verantwoordelijkheid betekent dit samen leren door samenwerking tussen civiel ingenieurs, ontwerpers en andere disciplines en met de beheerders en gebruikers in de praktijk.

Concept: Faciliteren van de inhoudelijke veranderingen tijdens het planproces die leiden de duurzame ontwikkeling van het watersysteem.

Continuïteit: De doorwerking van veranderingen van initiatief tot en met gebruik en beheer stimuleren door het collectief geheugen expliciet te maken (bijvoorbeeld door zichtbare voorbeelden).

Contract: Het formaliseren van commitment door afspraken gedurende het planproces vast te leggen van initiatief tot en met realisatie, gebruik en beheer.

In dit onderzoek worden deze elementen voor de evaluatie gebruikt. Is achteraf gezien het contact goed verlopen? Waren concepten voldoende duidelijk en vernieuwend? Was er voldoende tempo en standvastigheid en werden afspraken transparant vastgesteld? Daarbij wordt rekening gehouden met de complexiteit, de dynamiek en de onzekerheden van een veranderingsproces (zie voor een uitvoerige beschrijving van Eijk, 2003; van de Ven & Tjallingii et al, 2005).

2.4. Vervlechting theorie

Een groot deel van het onderzoek in dit rapport betreft het toetsen van het klimaat adaptief vermogen van het WRIJ. Dit is gedaan door het klimaat adaptief vermogen, lerend vermogen, 4C-model en STOP- model samen te voegen. Door het 4C-model te “vullen” met vragen die aan de eisen voor het klimaat adaptief vermogen en lerend vermogen voldoen

ontstaat er een checklist van onderdelen waar het WRIJ aan moet voldoen om een klimaat adaptieve organisatie te zijn. In figuur 3 staat dit ingevulde 4C-model met onderdelen. Het vragenkader dat bij deze onderdelen hoort staat in bijlage 1. Aan de hand van dit vragenkader zijn werknemers van het WRIJ geïnterviewd en is de checklist gescoord. Dit vragenkader is opgesteld met behulp van het hele projectteam.

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

Figuur 3 Onderdelen checklist

3. Klimaat adaptief vermogen

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de deelvraag: Wat is de huidige staat van het versterken van klimaat adaptief vermogen bij Buurserbeek en Zoddebeek?

De huidige groei van het adaptatie niveau wordt in dit hoofdstuk onderzocht aan de hand van twee beken; Buurserbeek en Zoddebeek. Deze twee beken hebben beide een geschiedenis van beekherstel en beekherstelherstel projecten en zijn vaak samen uitgevoerd. Dit geeft de mogelijkheid om te onderzoeken hoe het waterschap over de afgelopen jaren is gegroeid op het gebied van klimaatadaptatief waterbeheer. De beken zijn verder interessant omdat ze sterk verschillen qua stakeholders, aangezien Buurserbeek door een gebied loopt met veel toerisme en landgoederen en de Zoddebeek voornamelijk landbouwgebied doorkruist. De beken worden getest aan de hand van het 4C-model. Uitleg over dit model is te vinden in paragraaf 2.3..

De Buurserbeek en de Zoddebeek zijn in de periode 2006-2007 heringericht. De beken zijn over dit traject volledig op de schop gegaan en ingericht als EVZ (verder ecologische verbindingszone). In de beek zijn meanders (zie woordenlijst) en cascades (zie woordenlijst) aangelegd. Kades zijn voor een deel weggehaald. De Zoddebeek is in 2006 heringericht als EVZ. In dat kader is het doorstroomprofiel van de beek verondiept, het zomerbed versmald en het winterbed verbreed door de aanleg van een natuurlijke oever aan één zijde van de beek. Tenslotte is het traject vispasseerbaar gemaakt door cascades aan te leggen.

Tijdens de wateroverlast in augustus 2010 heeft een groot deel van het gebied onder water gestaan. Ook bij huidige piekafvoeren (zie

woordenlijst) ontstaan er snel problemen met klachten tot gevolg. In de praktijk inunderen (zie woordenlijst) de beken vaker dan vooraf is ingeschat en met grondeigenaren in een overeenkomst is vastgelegd. Dit wordt als overlast ervaren en lijkt structureel te zijn. De indruk bestaat dat het huidige profiel van de beken niet voldoet aan de wettelijke normen. Daarnaast leidt deze overlast tot vermindering van draagvlak in het gebied voor soortgelijke projecten die het waterschap uitvoert. Spontane ontwikkelingen in de beek (als afkalving, sedimentatie en begroeiing) blijken in de praktijk helaas niet altijd te corresponderen met de normen en eisen voor waterveiligheid. In de huidige situatie is de beek niet machinaal te onderhouden en ook niet bereikbaar in geval van calamiteiten. Dit kan leiden tot onveilige situaties bij dreigende calamiteiten.

In oktober 2013 is het project “Herstelwerkzaamheden Wateroverlast 2010” opgeleverd. In het kader van dat project zijn in 2012/2013 enkele kleinschalige herstelwerkzaamheden uitgevoerd, maar naar de algemene problematiek en een verdere optimalisatie van de beken is niet gekeken. In dat kader is geadviseerd deze problematiek in een vervolgproject, dat loopt van zomer 2017 tot voorjaar 2018, op te pakken. Het doel is om in dit vervolgtraject samen met stakeholders tot een nieuw ontwerp te komen waarmee de algemene problematiek opgelost moet worden.

De projecten rond de beken kunnen gescheiden worden in twee periodes; voor 2010 (voor de bui) en ná 2010 (na de bui). In dit hoofdstuk zullen deze twee periodes afzonderlijk van elkaar beoordeeld en vergeleken worden. Op deze manier word de groei van het waterschap op gebied van klimaatadaptatie en lerend vermogen onderzocht.

De onderdelen die beoordeeld worden komen overeen met het vragenkader uit het theoretisch kader. De projecten worden per C behandelt.

3.1. Voor 2010

In deze paragraaf worden de vragen uit het vragenkader (zie bijlage 1) beantwoord. De mogelijke antwoorden zijn - negatief, +/- neutraal of + positief. Deze schalen zijn gebaseerd op informatie uit interviews en literatuurstudies. De plussen en minnen worden dan bij elkaar opgeteld of afgetrokken en komen tot een concluderende kleur voor dat “vakje” waarbij groen + is, oranje +/- en rood -. Per “vakje” word een motivatie en uitleg gegeven voor de score in een paragraaf.

Concept

Strategisch

In het project is gebruik gemaakt van strategisch beleid. in de plannen komt een lange termijn strategie voor omdat de beek opgenomen is in een grotere ecologische verbindingszone. Het beleid is voornamelijk gericht op ecologie en niet op duurzaamheid (Van Houten, 2017). Daarnaast worden geen expliciete gidsprincipes genoemd en werd gestuurd op afvoeren (Waterschap Rijn en IJssel, 2014).

Tactisch

In dit project is geen rekening gehouden met klimaat adaptatie. Klimaat adaptatie is niet als probleem erkend en word dus ook niet meegenomen in de oplossingsrichtingen (Waterschap Rijn en IJssel, 2014). Ook van tactisch beleid is geen sprake omdat de norm van de hoeveelheid waterberging niet goed onderbouwd is en door ontwerpers niet wordt ondersteund (Van Houten, 2017).

Operationeel

Klimaatadaptatie is nooit als doel of subdoel benoemt. Het doel van het project was gefocust op ecologie. Voor dit doel is een uitgebreide landschapsanalyse uitgevoerd (Waterschap Rijn en IJssel, 2014). Het planproces is niet adaptief geweest want gedurende het project is niet flexibel omgegaan met tegenslagen en mogelijkheden. Zo is er niet ingespeeld op ontwerp fouten en veranderingen in kennis. Dit heeft geresulteerd in een niet klimaatbestendige inrichting. In het ontwerp zijn cruciale fouten gemaakt welke een invloed hebben gehad tijdens de realisatie van het ontwerp (Egging, 2017). Een van de grootste faalfactoren van dit project is de afstemming met het beheer geweest (Van Houten, 2017). Doordat het beheer niet betrokken was tijdens de planvorming heeft dit geresulteerd in een negatief effect op de klimaatbestendigheid van de beek. De beek is namelijk te veel begroeit. Dit is de voornaamste reden dat het tijdens de bui van 2010 mis is gegaan. Uit de strategieën blijkt dat de verschillende lagen van de organisatie hebben geen gedeelde visie blijkt uit de strategieën (Waterschap Rijn en IJssel, 2014).

Concept

+ Strategisch beleid
- Duurzaamheid en gidsprincipes
- Duurzame oplossingsrichtingen
- Tactisch beleid
- Klimaatadaptatie als doel
+ Landschapsanalyse
- Adaptief planproces
- Klimaatbestendige inrichting
- Klimaatbewust beheer
- Gedeelde visie
+/- Persoonlijke visie

Persoonlijk

Een gebrek aan documentatie maakt dat de visie van specifieke personen niet vastgesteld/beoordeeld kon worden. Uit de besluiten die zijn genomen valt af te lezen dat de visie per afdeling verschilt.

Contact

Strategisch

Op bestuurlijk niveau zijn zover duidelijk normale protocollen gevolgd. Geen extra aandacht/betrokkenheid maar uit de interviews komen geen negatieve reacties richting het handelen van het bestuur (Waterschap Rijn en IJssel, 2014).

Tactisch

Uit het onderzoek kwam niet veel informatie over de betrokkenheid van het management. Hieruit mag geconcludeerd worden dat er geen opmerkelijk positieve of negatieve punten zijn geweest. Tijdens het onderzoek naar de beek van het WRIJ is weinig tot geen gebruik gemaakt van kennisnetwerken (Waterschap Rijn en IJssel, 2014). Het grootste knelpunt in dit project zit in het feit dat het beheer niet bij het planproces is betrokken (Egging, 2017) (Roeterdink, 2017) (Weener, 2017).

Operationeel

Het is niet helemaal duidelijk hoe het projectteam in elkaar zat. Wel is duidelijk dat “Beheer en Onderhoud” niet in het team zat (Egging, 2017) (Roeterdink, 2017). Ook was geen sprake van een open planproces omdat informatie, zowel intern als extern, niet of nauwelijks gedeeld werd zowel intern als extern. Dit komt omdat heel weinig gedocumenteerd werd (Ter maat, 2017). Waarschijnlijk werd informatie mondeling tussen projectmedewerkers gedeeld maar hier is niks van vastgelegd. In het project is een stakeholderanalyse opgenomen (Waterschap Rijn en IJssel, 2014). Deze is gebruikt tijdens de strategie om inzicht te krijgen in welke gebieden mogelijk als retentiegebied gebruikt kunnen worden. Met de stakeholders werd geïnformeerd en

onderhandeld over eventuele schadevergoedingen. Dit was een beperkte vorm van participatie.

Persoonlijk

Uit het onderzoek kwam weinig informatie over de persoonlijke competenties omdat hier niet op gereflecteerd is. De score van de communicatieve vaardigheden is een aanname omdat hier geen extra opmerkingen over zijn gemaakt, niet positief maar ook niet negatief. De onderzoekende houding is een aanname omdat hier geen opmerkingen of informatie over is gevonden. De resultaatverantwoordelijkheid is geen aanname. Uit verschillende interviews is gebleken dat niet alle projectleden zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten (Van Houten, 2017) (Egging, 2017). Dit hebben zij laten merken door twijfels en het niet uitspreken van opmerkingen niet uit te spreken. Dit hangt ook samen met het open teamproces.

Contact

+/- Bestuurlijke betrokkenheid

+/- Bestuurlijke afstemming

+/- Betrokkenheid management

- Inzet kennisnetwerken

- Beheer in het planproces

- Breed projectteam

- Open teamproces

+/- Stakeholderanalyse

- Samenwerking
beheer/onderhoud

+/- Communicatieve vaardigheden

+/- Onderzoekende houding

- Resultaatverantwoordelijk

Continuïteit

Strategisch

Tijdens het project heeft uitwisseling plaats gevonden over het verloop en de keuzes die gemaakt zijn tussen bestuurders. Deze uitwisseling ging alleen over algemene zaken, niet over lessen of ervaringen. Daarnaast bleef de informatie alleen binnen het waterschap (Waterschap Rijn en IJssel, 2014).

Tactisch

Tijdens of na afloop van het project zijn de vergaarde kennis en ervaringen niet gedeeld. Zowel intern als extern zijn geen leerdoelen benoemd of gedeeld. Het project is wel besproken door collega's in de wandelgangen, maar niks is gedocumenteerd (Waterschap Rijn en IJssel, 2014). Bij de start van het project is geen onderzoek verricht naar innovatieve voorbeelden elders. Wel zijn enkele methoden overgenomen van andere beken met betrekking tot de EVZ zone (Waterschap Rijn en IJssel, 2014) (Egging, 2017).

Operationeel

Tijdens het project is beperkte ruimte geweest om te experimenteren. Zo was er ruimte om verschillende opties te vergelijken maar niet om experimentele maatregelen uit te proberen in de praktijk (Ter maat, 2017). Binnen het project is geen uitwisseling geweest over de leerpunten, hier is tijdens het gehele proces geen aandacht aan besteed (Waterschap Rijn en IJssel, 2014). De monitoring van de effecten van het project in de waterloop is minimaal geweest en de onderzoeken die wel zijn uitgevoerd zijn slecht terug te vinden. Na de uitvoering van het project zijn veel klachten ontvangen uit de directe omgeving van de beek omdat deze te vaak buiten zijn oevers trad (Waterschap Rijn en IJssel,

2014). De samenwerking met de directe omgeving na de uitvoering was minimaal en bestond voornamelijk uit contact met de werknemers van het beheer en onderhoud (Brokke, 2017) (Roeterdink, 2017). Tijdens het project is er geen sleutelpersoon geweest die klimaatadaptatie in het project heeft betrokken.

Persoonlijk

Klimaatadaptatie was geen doel van het project, daarom was er ook geen klimaatleiderschap aanwezig (Waterschap Rijn en IJssel, 2014). Daarnaast is tijdens het project geen tot weinig aandacht besteed aan leereffecten en zijn deze niet gedocumenteerd.

Continuïteit

+/- Bestuurlijke uitwisseling

- Kennisdeling

- Referentie-onderzoek

+/- Experimenteerruimte I

- Kennisuitwisseling

- Monitoring effecten

- Tevredenheid gebruikers

+/- Doorlopende samenwerking

- Vaandeldrager

- Klimaatleiderschap

- Aantoonbare leereffecten

Contract

Strategisch

Hoewel klimaatadaptatie nergens is vastgelegd heeft het bestuur alle te verwachten documenten wel vastgelegd en zijn hierover notulen te vinden. Klimaatadaptatie is nergens terug te vinden omdat dit nooit als doel is meegenomen of geopperd (Waterschap Rijn en IJssel, 2014).

Tactisch

Het project maakte deel uit van een plan van de provincie Overijssel als EVZ (Waterschap Rijn en IJssel, 2014). Met dit overkoepelende programma zijn afspraken gemaakt over specifieke doelen op het gebied van ecologie, niet op het gebied van klimaatadaptatie. Voor het project zijn voldoende financiële, juridische en technische middelen beschikbaar besteld door het bestuur (Waterschap Rijn en IJssel, 2014). Met meer financiële middelen had meer ruimte kunnen ontstaan voor experimenten. Bij het project is geen maatschappelijke kosten en baten analyse uitgevoerd (Immink, Manager Waterbeheer, 2017).

Operationeel

Tijdens het project waren genoeg middelen beschikbaar om innovaties te bekijken en overwegen, deze kans is niet gepakt (Van Houten, 2017). Er waren niet genoeg middelen om ook met deze innovaties te experimenteren. Voortgang, ontwikkelingen en andere zaken zijn niet vastgelegd of niet opgeslagen op een plek waar deze later weer te vinden zijn. Na realisatie van het project is geen reflectieonderzoek uitgevoerd waardoor gemaakte fouten te laat werden opgespoord (Egging, 2017). Tijdens de realisatie van het project is gebruik gemaakt van verschillende aannemers en ontwikkelaars. Hierbij is niet gefocust op een aannemer met ervaring bij klimaatadaptatie. Tijdens de uitvoering zijn wel

verschillende fouten gemaakt die de beek nog minder klimaatbestendig hebben gemaakt (Egging, 2017).

Persoonlijk

Werknemers van het waterschap werden niet gestimuleerd te werken aan klimaatadaptatie. De urgentie om dit thema aan te kaarten tijdens cursussen, functioneringsgesprekken of competentie overleggen was afwezig (Van Houten, 2017).

Contract

+ Bestuurlijk committent
+ Overkoepelende afspraken
+/- Beschikbare middelen
- Maatschappelijke kosten- en baten
+/- Experimenteerruimte II
- Vastlegging projectafspraken
+/- Adaptief projectplan
- Reflectieonderzoek
- Ervaring bij realisatie
- Persoonlijk ontwikkelplan

4 Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat de situatie voor 2010 niet ingericht was om klimaat adaptief te werken. Hier worden de voornaamste valkuilen per C op een rijtje gezet. Zie figuur 4.

Contact

- Het beheer en onderhoud wordt niet meegenomen tijdens de planvorming.

Dit zorgt voor onbeheersbare projecten (Bijv. een project zonder beheer pad) en onduidelijkheid over welk beheer toegepast moet worden, wat resulteert in een niet klimaatbestendige beek.

- De mate van participatie is laag. Stakeholders worden geïnformeerd, kunnen inspreken en worden geconsulteerd.

Door deze vorm van participatie ontstaat er weinig draagvlak. Dit kan resulteren in klachten, tegenstand en onvrede.

Concept

- Klimaatadaptatie werd nog niet gezien als doel door gebrek aan urgentie en dus ook niet meegenomen in projecten.

Deze valkuil zorgt ervoor dat klimaatadaptatie niet serieus genomen wordt en dus ook niet wordt geïmplementeerd.

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch				
Tactisch				
Operationeel				
Persoonlijk				

Figuur 4 Voor 2010

- De visie voor klimaatadaptatie was verschillend voor alle afdelingen van het waterschap.

Dit zorgt voor een verdere splitsing tussen afdelingen en maakt zo de communicatie en een open planproces moeilijker.

Continuïteit

- Vergaarde kennis uit projecten wordt niet gedeeld. Het individu leert maar dit werd niet doorgegeven aan de organisatie.

Door deze valkuil gaat veel informatie verloren omdat het persoonsafhankelijk blijft. Wanneer mensen vertrekken vertrekt ook de informatie en ervaring.

- Monitoringsplannen waren minimaal aanwezig. De effecten van een maatregel werden niet goed in kaart gebracht.

Dit zorgt voor een beperkte mogelijkheid om te leren van projecten omdat men niet weet wat de effecten zijn van de ingreep.

- Niemand maakt zich hard voor klimaatadaptatie omdat de urgentie ontbrak.

Deze valkuil zorgt ervoor dat klimaatadaptatie niet serieus genomen wordt en dus ook niet wordt geïmplementeerd.

Contract

- Het vastleggen van ontwikkelingen en afspraken wordt minimaal gedaan. De realiteit en het rapport staan ver van elkaar vandaan.

Dit zorgt voor een beperkte mogelijkheid om te leren van projecten omdat men niet weet wat zich in het project heeft afgespeeld. Daarnaast maakt dit informatie extra persoonsafhankelijk.

- Werknemers van het waterschap worden niet gestimuleerd om klimaatadaptatie te implementeren in projecten.

Deze valkuil zorgt ervoor dat klimaat adaptatie niet mee wordt genomen in projecten tenzij in het project vanuit persoonlijke drive klimaatadaptatie word meegenomen.

3.2. Na 2010

In deze paragraaf worden de vragen uit het vragenkader (zie bijlage 1) beantwoord. De mogelijke antwoorden zijn - negatief, +/- neutraal of + positief. Deze schalen zijn gebaseerd op informatie uit interviews en literatuurstudies. De plussen en minnen worden dan bij elkaar opgeteld of afgetrokken en komen tot een concluderende kleur voor dat “vakje” waarbij groen + is, oranje +/- en rood -. Per “vakje” word een motivatie en uitleg gegeven voor de score in een paragraaf.

Concept

Strategisch

Omdat dit project herstelwerkzaamheden bevat van een uitgevoerd beekherstelproject vallen de werkzaamheden nog steeds onder de grote lijnen van de EVZ vanuit Overijssel. Hieraan heeft het bestuur wel doelstellingen gelinkt die samenhangen met klimaatverandering zoals meebewegen en klaarmaken voor de toekomst. Duurzaamheid is in het project expliciet benoemd. Het concept gidsprincipes zijn niet concreet uitgewerkt maar de inhoud van gidsprincipes zijn wel verwerkt in het plan (Waterschap Rijn en IJssel, 2016).

Concept

+/- Strategisch beleid
+ Duurzaamheid en gidsprincipes
+ Duurzame oplossingsrichtingen
+ Tactisch beleid
- Klimaatadaptatie als doel
+ Landschapsanalyse
+ Adaptief planproces
+ Klimaatbestendige inrichting
+/- Klimaatbewust beheer
-/+ Persoonlijke visie

Tactisch

De oplossingen voor het project zijn bij voorkeur duurzaam. Dit komt omdat de focus ligt op het halen van de KRW doelstellingen. Hierbij komen dingen als natuurvriendelijke oevers, vispasseerbaarheid en flauwe taluds aan de orde. Om echter ook specifiek klimaat adaptieve maatregelen te nemen zijn verschillende retentiegebieden aangewezen. Daarnaast zijn overlaten- en terugslagstuwen aangelegd om het gebied klaar te maken voor het weer van de toekomst. De norm die hierbij gehanteerd is, is gebaseerd op de KNMI scenario's voor het klimaat van de toekomst bij een bui die eens in de 100 jaar voorkomt (Van Houten, 2017).

Operationeel

Klimaatadaptatie is niet als doel benoemt, wel is waterberging als doel benoemt (Brokke, 2017). Er is gebruik gemaakt van een uitgebreide landschapsanalyse gebaseerd op informatie uit het vorige project (voor 2010). Het planconcept is meerdere malen gewijzigd tijdens het planproces, mede door het participatieproces, "Beheer en Onderhoud" en bevindingen vanuit het gebied (Brokke, 2017). Aangezien de maatregelen eind 2017 worden gerealiseerd, moet deze fase van het project nog gestart worden. Verwacht wordt dat de inrichting volgens plan gaat en dus klimaatbestendig zal worden. Daarna zal ook het beheer starten. het beheer zal volgens het gezamenlijk opgestelde beheersplan worden uitgevoerd (Weener, 2017). Sommige projectleden maken zich toch druk over de communicatie van het beheersplan naar het uitvoeren van het beheersplan omdat er gewerkt word met modules. Deze modules zijn vaak moeilijk door te communiceren vanuit het beheerplan (Weener, 2017) (Roeterdink, 2017).

Persoonlijk

Verschillende afdelingen denken verschillend over klimaatadaptatie. Wanneer tijdens interviews gevraagd word naar de urgentie van klimaatadaptatie word verschillend gereageerd, van "heel belangrijk" tot "misschien in andere delen van Nederland maar niet hier". De urgentie en noodzaak is niet op alle afdelingen gelijk (Egging, 2017) (Ark R. , WRIJ, 2017).

Contact

Strategisch

In dit project zijn de bestuurders van het waterschap erg nauw betrokken. In eerste instantie namen de bestuurders bewust wat afstand vanwege de politiek gevoelige consequenties. Maar naderhand is besloten dat het bestuur het gebied voor hun gevoel te lang heeft laten zitten waarna een bestuurslid een leidende rol heeft gespeeld in het participatie traject. Dit heeft heel positief uitgedrukt voor het proces omdat de omgeving zich gehoord en serieus genomen voelt. Bestuurders hebben hier veel met elkaar over overlegd (Brokke, 2017).

Tactisch

Projectmanagers en programmamanagers zijn op een positieve manier betrokken bij het project. De projectleider van dit project is een externe deskundige en heeft veel ervaring met herstelwerkzaamheden en herinrichtingen aan beken. Er is geen gebruik gemaakt van kennisnetwerken of leergemeenschappen tijdens het project. Wel zijn de beheerders vroegtijdig bij het planproces betrokken. Deze partij heeft een positieve invloed gehad op het uiteindelijke ontwerp en veel inspraak gehad tijdens het proces (Egging, 2017) (Roeterdink, 2017).



Figuur 5 Projectgroep

Operationeel

Het projectteam is zeer divers met verschillende achtergronden. Zowel intern als extern en vanuit meerdere afdelingen (zie figuur 5). Het planproces is heel open. Verschillende disciplines staan open voor feedback en ideeën vanuit verschillende richtingen. Zo heeft de gebiedsmanager verschillende hydrologische ideeën geopperd waar de hydrologen serieus op in zijn gegaan (Brokke, 2017). De stakeholders zijn ook vanaf het begin betrokken geweest door middel van twee stakeholderprocessen voor twee verschillende trajecten. Door de stakeholders mee te laten beslissen vond de samenwerking op een hoog niveau van participatie plaats, en samenwerkingen op een hoog niveau van participatie: meebeslissen (Waterschap Rijn en IJssel, 2016). Dit is ook omdat de vraag naar verandering geïnitieerd werd vanuit het gebied en beheer/onderhoud. Daarom is ook beheer en onderhoud vanaf het begin betrokken bij de planvorming om ze te zorgen voor een sterke samenwerking (Roeterdink, 2017).

Persoonlijk

De actoren uit het participatieproces reageren positief op het afgelopen proces (Buursink & Te Riet, 2017). De omgevingsmanager heeft de

Contact

- + Bestuurlijke betrokkenheid
- + Bestuurlijke afstemming
- + Betrokkenheid management
- +/- Inzet kennisnetwerken
- + Beheer in het planproces
- + Breed projectteam
- + Open teamproces
- + Stakeholderanalyse
- + Participatie
- + Samenwerking beheer/onderhoud
- + Communicatieve vaardigheden
- + Onderzoekende houding
- + Resultaatverantwoordelijk

situatie goed ingeschat en op gepaste wijze gereageerd en gehandeld waardoor het gebied zich begrepen en gehoord voelt. Dit komt mede doordat ook omdat de geluiden vanuit het gebied concreet werden omgezet in oplossingsstrategieën (Waterschap Rijn en IJssel, 2016). Daaruit blijkt dat de betrokkenen een onderzoekende en participerende houding hebben en zich verantwoordelijk stellen voor het resultaat.

Continuïteit

Strategisch

Omdat het bestuur nauw betrokken is bij dit project is er ook veel bestuurlijke uitwisseling geweest tussen bestuurders. Dit was van belang omdat de acties van de betrokken bestuurder invloed kan hebben op het gehele bestuur van het waterschap (Brokke, 2017).

Tactisch

De kennis en ervaringen die met het project zijn opgedaan zijn niet structureel gedeeld. In de wandelgangen van het waterschap wordt wel overlegd en gepraat maar de kennis en ervaringen blijven bij het individu en verrijken niet de kennis van het waterschap of zelfs de kennis van andere waterschappen (Egging, 2017). Daarom heeft dit project ook niet als voorbeeld gediend voor andere projecten. Daarnaast is geen referentieonderzoek gedaan (Waterschap Rijn en IJssel, 2016). De projectleider en andere projectmedewerkers hebben al wel ervaring met dit type project maar er is niet extra onderzoek gedaan naar innovatieve voorbeelden (Egging, 2017) (Weener, 2017).

Operationeel

Tijdens het project is het mogelijk verschillende maatregelen te vergelijken. Deze vrijheid is ook nodig geweest om het participatieproces een serieuze kans te geven. Ook is ruimte gemaakt om te experimenteren. Een voorbeeld hiervan is zoals een onderzoek naar de gevolgen op het gebied van opstuwing en ecologische waarde van boomstammen in de beek (Ter maat, 2017). Een kennisuitwisseling met betrokkenen over de leerpunten van het project is niet aanwezig er is geen aandacht geweest voor leerpunten. Wel hebben projectmedewerkers een uitgebreid monitoringsplan opgesteld welke

nog in werking moet worden gesteld na de uitvoering (Ter maat, 2017). De tevredenheid van de gebruikers is daarom ook nog onduidelijk. Wel zijn de gebruikers erg tevreden over de gang van zaken tijdens het proces en over hun eigen inbreng in het uiteindelijke ontwerp (Brokke, 2017). Dit vergroot de kans dat de gebruikers na uitvoering tevreden. Het waterschap draagt ook bij aan een doorlopende samenwerking door lange termijn evaluaties in te plannen met de stakeholders. Lastig is wel dat niet alle projectmedewerkers mee kunnen dragen aan deze samenwerking omdat sommige extern zijn of op termijn andere functies krijgen. Tijdens het project is er geen duidelijke trekker geweest voor klimaat adaptatie omdat klimaat adaptatie niet als doel word gezien (Waterschap Rijn en IJssel, 2016).

Persoonlijk

De projectmedewerkers kunnen allemaal duidelijk aangeven wat ze geleerd hebben van het project. Ze hebben hier alleen niet eerder over nagedacht, daarnaast verspreiden ze deze leerervaringen niet naar collega's (Egging, 2017) (Roeterdink, 2017). Medewerkers leren op dit moment individueel meer dan in groepsverband.

Continuïteit

+ Bestuurlijke uitwisseling

- Kennisdeling

- Referentie-onderzoek

+ Experimenteerruimte I

- Kennisuitwisseling

+ Monitoring effecten

+ Tevredenheid gebruikers

+ Doorlopende samenwerking

- Vaandeldrager

- Klimaatleiderschap

- Aantoonbare leereffecten

Contract

Strategisch

Klimaatadaptatie is vastgelegd in het algemeen beleid van het waterschap (Ark R. , WRIJ, 2017). Het waterschap stelt zichzelf klimaatdoelen op en hier is door het bestuur mee ingestemd (Visie open overheid, 2013). Zowel in lokale plannen als nationale plannen is klimaatadaptatie een trend.

Tactisch

Het project maakt deel uit van een overkoepelend programma van provincie Overijssel (Waterschap Rijn en IJssel, 2014). Voor dit project zijn door het bestuur samenwerkingsovereenkomsten gesloten.

Klimaat effecten zijn niet specifiek meegenomen in deze voorstellen. Voor dit project zijn voldoende financiële, juridische en technische middelen beschikbaar gesteld (Waterschap Rijn en IJssel, 2016). Dit is in documenten van het bestuur vastgelegd en ondertekend. De financiële ruimte is van belang vanwege het intensieve participatieproces. Daarnaast is de juridische ruimte ook nodig geweest aangezien de door het waterschap gemaakte fouten hebben geleid tot schade bij stakeholders. Er is geen maatschappelijke kosten en baten analyse gemaakt van dit project (Waterschap Rijn en IJssel, 2016).

Operationeel

Middelen zijn beschikbaar gemaakt om te kunnen experimenteren met innovaties. Project afspraken, voortgang en notulen zijn vastgelegd en goed te vinden in de database. Het verhaal vanuit het papier verschilt nog wel sterk met de informatie van medewerkers maar alle harde feiten zijn duidelijk beschreven (Waterschap Rijn en IJssel, 2016). Het projectplan is tijdens het project aangepast omdat stakeholders nog aanbevelingen

gaven (Brokke, 2017). Er is nog geen sprake van reflectieonderzoek omdat het project nog uitgevoerd moet worden. Een dergelijk reflectieonderzoek staat wel op de planning (Waterschap Rijn en IJssel, 2016). Tijdens de aanbesteding wordt gezocht naar een aannemer met ervaring met beekherstelprojecten. Niet concreet naar een aannemer met ervaring op het gebied van klimaatadaptatie.

Persoonlijk

Medewerkers worden niet gestimuleerd te werken aan klimaatadaptatie. Ook in functioneringsgesprekken komt klimaatadaptatie niet aan bod. Wel wordt er veel aandacht besteed aan persoonlijk leren doormiddel van een persoonlijk ontwikkelingsplan en verschillende cursussen (Van Houten, 2017).

Contract

+ Bestuurlijk committent

+ Overkoepelende afspraken

+ Beschikbare middelen

- Maatschappelijke kosten- en baten

+ Experimenteerruimte II

+ Vastlegging projectafspraken

+ Adaptief projectplan

+ reflectieonderzoek

+ Ervaring bij realisatie

- Persoonlijk ontwikkelplan

4 Conclusie

Uit het project na 2010 is te zien dat contact en concept erg goed scoren. Op continuïteit en contract valt nog winst te behalen. In deze paragraaf worden de voornaamste valkuilen per relevante C op een rijtje gezet. Zie ook figuur 6.

Concept

- Klimaatadaptatie word nog niet gezien als doel door gebrek aan urgentie en word dus ook niet als doel meegenomen in projecten.

Deze valkuil zorgt ervoor dat klimaat adaptatie niet specifiek geïmplementeerd in projecten .

- Niet alle medewerkers hebben dezelfde visie bij klimaatadaptatie.

Dit zorgt voor een verdere splitsing tussen afdelingen en maakt communicatie en een open planproces moeilijker.

Continuïteit

- Vergaarde kennis uit projecten wordt niet consequent gedeeld. Het individu leert maar dit wordt niet doorgegeven aan de organisatie.

Door deze valkuil gaat veel informatie verloren omdat de informatie een "houdbaarheidsdatum" krijgt. Wanneer mensen vertrekken vertrekt ook de informatie en ervaring.

- Niemand maakt zich hard voor klimaatadaptatie omdat de urgentie ontbreekt.

Deze valkuil zorgt ervoor dat er geen urgentie ontstaat voor klimaatadaptatie en dat dit dus ook niet wordt geïmplementeerd.

Contract

- Medewerkers worden niet gestimuleerd te werken aan klimaatadaptatie.

Deze valkuil zorgt ervoor dat klimaat adaptatie niet mee wordt genomen in projecten tenzij in het project vanuit persoonlijke drive klimaatadaptatie word meegenomen. Maar deze persoonlijke drive word niet bewust gestimuleerd.

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch				
Tactisch				
Operationeel				
Persoonlijk				

Figuur 6 Situatie na 2010

3.3. Conclusie

Doordat dit onderzoek twee projecten bekijkt in twee verschillende periodes is het mogelijk om voorzichtige bevindingen te maken over de groei van het klimaat adaptief vermogen en de manier waarop het waterschap leert.

Geconcludeerd kan worden dat het waterschap Rijn en IJssel na 2010 verandert is naar een klimaatadaptievere waterschap op het gebied van beekherstelprojecten. In figuur 7 is duidelijk te zien dat het nieuwere project veel hoger scoort dan het oude project.

Wat opvalt zijn de grote stappen die gemaakt zijn op het gebied van contact en concept ondanks het feit dat de continuïteit, die veel samenhangt met het lerend vermogen, laag scoort. Dit kan betekenen dat het waterschap wel leert maar op een andere manier informatie deelt en op een andere manier leert dan in continuïteit gevraagd wordt. Door de interviews is duidelijk geworden dat het waterschap leert op een “organische manier”. Dit betekent dat het waterschap haar informatie niet digitaal of op papier opslaat maar dat de informatie zit in het individu, de werknemer. Omdat het individu leert van projecten en cursussen doet gaat de organisatie vooruit op contact en concept.

Uit de interviews is gebleken dat deze manier beperkt houdbaar is wanneer bijvoorbeeld werknemers met veel informatie met pensioen gaan of externe werknemers met veel informatie vertrekken. Deze organische manier van leren beperkt niet alleen de houdbaarheid van informatie maar begrenst ook de hoeveelheid informatie omdat niet alle informatie voor iedereen beschikbaar is; niet iedereen weet van elkaar welke informatie welke collega heeft. Tot slot vertraagt het leerproces omdat mensen steeds opnieuw “het wiel uitvinden”, omdat werknemers

niet weten dat een andere collega het zelfde proces al eens doorlopen heeft en dus niet dezelfde fouten hoeft te maken, of kansen misloopt.

Ondanks dat uit interviews komt dat het organisch leren het klimaat adaptief vermogen mogelijk remt wordt het ook door werknemers als kracht van het waterschap gezien. Omdat informatie afhankelijk is van mondelinge overdracht, praten werknemers veel met elkaar. Zeker binnen teams is nauw contact met elkaar. Dit zorgt voor een open sfeer waarin werknemers vaak prettig werken.

Voor 2010	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch				
Tactisch				
Operationeel				
Persoonlijk				

Na 2010	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
Strategisch				
Tactisch				
Operationeel				
Persoonlijk				

Figuur 7 voor en na 2010

De huidige knelpunten die het klimaat adaptief vermogen remmen zijn:

- Klimaatadaptatie wordt nog niet gezien als doel door gebrek aan urgentie en wordt dus ook niet als doel meegenomen in projecten.
- Niet alle medewerkers hebben dezelfde visie bij klimaatadaptatie.
- Vergaarde kennis uit projecten wordt niet consequent gedeeld. Het individu leert maar dit wordt niet doorgegeven aan de organisatie.
- Niemand maakt zich hard voor klimaatadaptatie omdat de urgentie ontbreekt.
- Medewerkers worden niet gestimuleerd te werken aan klimaatadaptatie.

Wat opvalt is dat veel van de knelpunten te maken hebben met het lerend vermogen van de organisatie. Deze deelconclusie is teruggekoppeld aan 10tal collega's tijdens een open presentatie en de medewerkers herkennen en beamen deze conclusie over de leermethode en de huidige knelpunten.

4. Lerend vermogen

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de resultaten van de enquêtes en interviews beschreven wat de huidige staat van het lerend vermogen is bij WRIJ. Dit geeft antwoord op de deel vraag: Wat is de huidige staat van het lerend vermogen van het WRIJ?

Het lerend vermogen wordt specifiek onderzocht omdat in de vorige hoofdstukken naar voren is gekomen dat hier de meeste knelpunten zitten (continuïteit in het 4c model). Aan de hand van de leerdisciplines (theoretisch kader) wordt in dit hoofdstuk bekeken waar de knelpunten qua lerend vermogen precies zitten.

4.1. Enquête

Voor dit deel van het onderzoek is een enquête uitgezet bij de medewerkers van het waterschap van de afdelingen waterbeleid, waterbeheer en kennis&advies. Hiervan hebben 25 medewerkers (51%) de enquête ingevuld. De stellingen uit de enquête zijn weergegeven in figuur 8. De resultaten van deze stellingen zijn weergegeven in figuur 9 waarin 1 oneens is 2 beetje oneens, 3 beetje eens en 4 eens met de stelling is. Dit is de gemiddelde uitkomst van de enquête.

Het resultaat bij stelling één is duidelijk; de toegankelijkheid van informatie binnen WRIJ is beperkt. Ook in de interviews uit het vorige hoofdstuk 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 de unit waar de medewerker werkzaam is kan er wel online gezocht worden, maar buiten de unit niet. Informatie van andere

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?

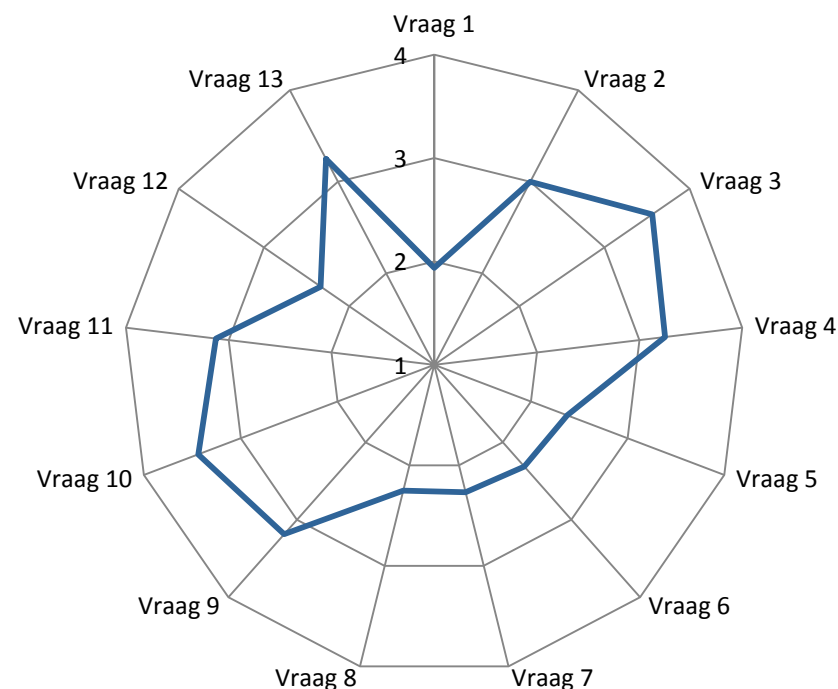
Figuur 8 Stellingen enquête

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 het aankomende jaar gevolgd gaan worden (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, zoals is af te lezen in stelling 4. Dit is echter vooral het geval binnen projecten sinds de kennisdeling buiten (of tussen) 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 persoonlijke feedback geven. Hier moet zelf om gevraagd worden, zoals een medewerker aangeeft: "Het gebeurt niet vanzelf en dit mag vaker". Uit de antwoorden bij stelling 6 blijkt dat de reflectie op projecten volgens medewerkers sterker kan. Op projecten wordt niet altijd gereflecteerd. Het evalueren op medewerkers (stelling 7) gebeurt via de beoordelingscyclus, maar dit gebeurt alleen op projectniveau.

Het overdragen van kennis van vertrekkende werknemers naar opvolgers gebeurt met mate. Volgens werknemers is er wel aandacht voor wanneer er nog lopende projecten zijn maar verder gebeurt het niet. Lopende



Figuur 9 Resultaten enquête

projecten worden overgedragen maar bijvoorbeeld de gebiedskennis gaat vaak verloren volgens werknemers.

De negende stelling scoort beter: er wordt geleerd van elkaars misstappen en hier wordt openlijk over gepraat. Over het algemeen wordt 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 en is dus voor een selecte groep mensen beschikbaar.

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. Op

basis van deze enquête 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).

Volgens medewerkers wordt de verantwoordelijke partij voor beheer en onderhoud niet voldoende meegenomen in het planproces. Uit het onderzoek naar de Buurserbeek in hoofdstuk 3 is gebleken dat beheer en onderhoud vanaf het begin betrokken is en dat in vergelijking met het verleden grote stappen zijn gemaakt op dit gebied. In andere projecten zal dit waarschijnlijk nog wel een knelpunt zijn.

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 Buurserbeek.

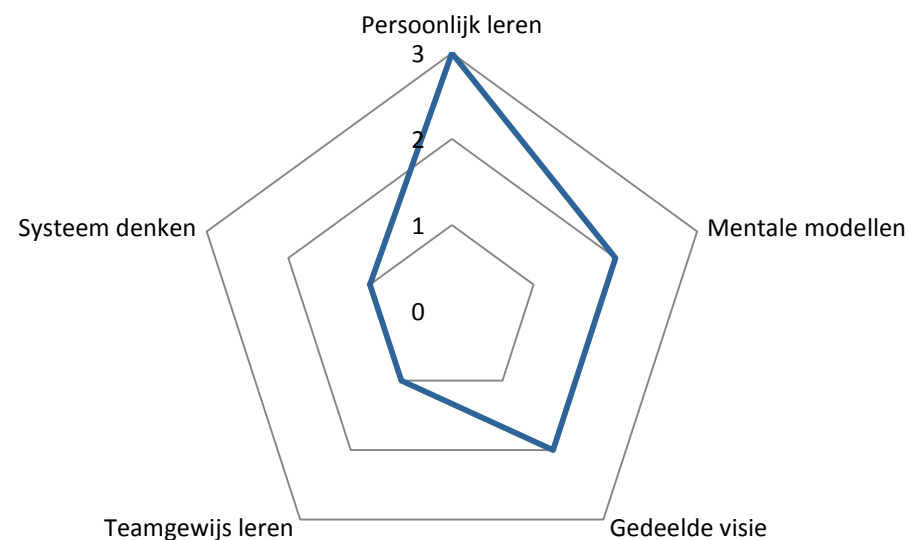
Naast de stellingen zijn twee open vragen gesteld in de enquête. Een vraag naar de grootste leerblokkade en een vraag naar de grootste stimulator om te leren. De meest genoemde leerblokkade is het gebrek aan evalueren: “Er is geen cultuur om structureel te evalueren en de resultaten daarvan te delen”. Ook is aangegeven dat er niet voldoende tijd voor zou zijn. Daarnaast komt veel terug dat 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. Aangegeven stimulators zijn: ruimte om te experimenteren, de

nieuwsgierige houding van werknemers, informatie-uitwisseling tussen collega's, leren uit calamiteiten en vertrouwen bij tevreden inwoners.

4.2. Conclusie

Aan de hand van de interviews en de enquête kan het lerend vermogen beoordeeld worden. Dit gebeurt aan de hand van de leerdisciplines, beschreven in het theoretisch kader, zie ook figuur 10. In figuur 10 is de totale score per leerdiscipline af te lezen. Waarin 3 de hoogste score en 0 de laagste score is.



Figuur 10 conclusie leerdisciplines

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 een ontwikkelplan, besproken in deelvraag 2. Daarnaast zijn de medewerkers van WRIJ van mening dat ze kritisch zijn op zichzelf en dat ze open staan voor feedback.

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.

Gedeelde visie

Binnen projecten is 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 3 of bijlage 2.

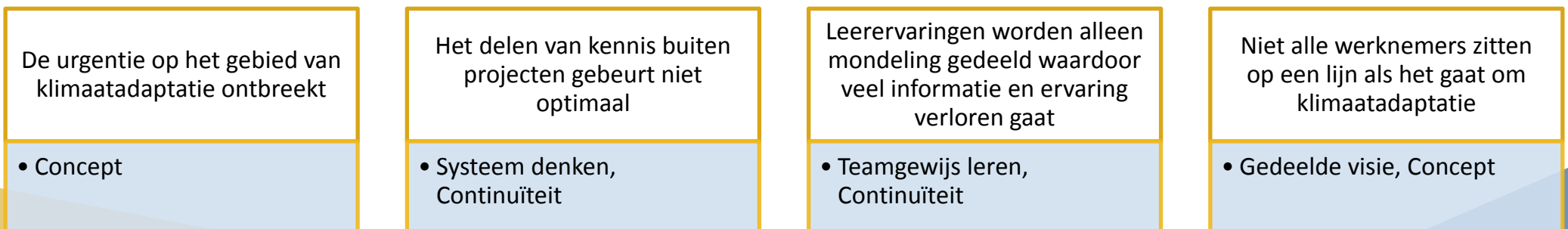
Teamgewijs leren

Binnen projecten wordt er teamgewijs geleerd. De opgedaan kennis in projecten blijft vaak binnen de projectgroep en alleen bij mensen zelf, niet op papier. Dit maakt het teamgewijs leren binnen de organisatie beperkt.

Systeem denken

De organisatie van WRIJ is verdeeld in units. Deze units van WRIJ werken veel los van elkaar. Dit blijkt uit de matige kennisdeling buiten projecten en tussen units. Dit gaat ten koste van het lerend vermogen, of specifieker; van het systeem denken. De organisatie is een geheel en heeft een logische structuur, maar toch wordt veelal langs elkaar heen gewerkt.

Wanneer deze bevindingen samengevoegd worden met de bevindingen uit hoofdstuk 3 komen de volgende 4 punten naar voren die het klimaat adaptief vermogen het meest remmen (figuur 11):



Figuur 11 Voornaamste remmen

5. Aanbeveling

In dit hoofdstuk wordt de volgende deelvraag beantwoord: Op welke manieren kan het klimaat adaptief vermogen worden versterkt bij het WRIJ? Deze vraag wordt beantwoord met behulp van een referentieanalyse en de vergaarde informatie uit de vorige hoofdstukken. Met deze informatie wordt een algemene aanbeveling gedaan en een paar concrete maatregelen.

5.1. Referentie analyse

Om een advies te kunnen vormen over klimaatadaptatie bij waterschappen is geïnformeerd naar de werkwijze bij andere waterschappen. Deze referentieanalyse is uitgevoerd bij Waternet, Delfland en Hoogheemraadschap Schieland en Krimpenerwaard (HHSK) door middel van interviews met werknemers van het betreffende waterschap die verantwoordelijk zijn voor het integreren van klimaatadaptatie in de organisatie. In de paragrafen staan de methode waarmee het lerend vermogen en klimaatadaptatie binnen deze organisaties wordt gewaarborgd beschreven. De hele interviews zijn te lezen in bijlage 2.

5.1.1. Lean-management

Binnen Waternet is in de laatste jaren een andere management strategie ingevoerd; LEAN-management.

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. Maakt direct de eerste stap duidelijk: wat wil je nu bereiken. Daarnaast wordt gewerkt met tussendoelen.
2. Huidige positie bepalen. Waar staan we nu?
3. Waar zitten verschillen in de organisatie. Een gedeelde visie creëren.
4. Probleem analyse. Het vaststellen van het probleem.
5. Probleem analyse in de organisatie. Doormiddel van een de volgende factoren: Mens, Methode, Materiaal en Middelen.
6. Maatregel. Wat is de passende maatregel?
7. Effect. Wat is het effect van de maatregel, borgen bij het bestuur?
8. Follow-up. Wat kan er beter in het vervolg?

Wat bij waternet een succes blijkt na de invoer is veelvoudig communiceren en het visualiseren van stappen. Dit is een basis van LEAN. Zo worden topics levend gehouden. Mensen worden op een visualiserende manier gestimuleerd. Dit wordt concreet gedaan zodat dezelfde visie door de gehele organisatie speelt en leeft.

Een ander succes na het invoeren van LEAN-management is dat door de gehele organisatie dezelfde taal gesproken wordt. Iedereen begrijpt elkaar. Ook zijn processen efficiënter gaan werken doordat waternet standaardisering heeft doorgevoerd. Bij verschillende soorten projecten wordt achteraf een uitgebreide projectbeschrijving opgeslagen. Wanneer eenzelfde soort project opnieuw wordt uitgevoerd kan het projectteam eerst naar de bestaande projectbeschrijving kijken zodat het wiel niet

opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Na afloop van het project worden de nieuwe kansen en knelpunten toegevoegd aan de projectbeschrijving voor het volgende projectteam. Op deze manier worden kostbare leerervaringen gedigitaliseerd en beschikbaar gemaakt voor de hele organisatie.

De implementatie van LEAN is redelijk geleidelijk gegaan. Het is als een olievlek door de organisatie verspreidt. Voor een succesvolle invoering moet het gaan leven (uit enthousiasme) en niet omdat het moet of gedwongen gaat. Het is voortgekomen uit de visie binnen Waternet om de kennis van de werknemers te gebruiken, kracht vanuit de mensen zelf. Voor succesvol invoeren van doelen moet duidelijkheid gecreëerd worden vanuit het bestuur. Als dingen vaag blijven gaat het niet opgepakt worden. Een groot onderdeel van lerend vermogen is het meenemen van belangrijke personen in het planproces. Een voorbeeld hiervan is een beheerder omdat hij het product opgeleverd gaat krijgen en moet gaan onderhouden. Planvorming moet kennis van beheer meenemen om een goed beheer te kunnen gaan voeren na de uitvoering van het project. 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 zij de maatregelen gaan onderhouden (hier helpt LEAN bij) (Hoogenbosch, 2017).

5.1.2. Klimaatverandering team

Bij Delfland is een klimaatverandering team opgezet. De grote verstedelijking in het beheersgebied zorgt voor duidelijk zichtbare effecten van klimaatverandering en veel stakeholders. Dit heeft complexe opgaven tot gevolg. Om in te spelen op klimaatverandering is er een team van 6 fulltime-equivalent (FTE) aangesteld om klimaatadaptatie aan te jagen. Dit versterkt het integreren van klimaatadaptatie en de

verandering van het systeem omdat er een partij voor “controle” zorgt. De verandering kost geld en tijd maar hier is ruimte voor gecreëerd. Binnen Delfland geloofd men in de wetenschap 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. Het klimaatteam zorgt voor een podium voor deze individuen. Daarnaast verbinden zij projecten die elkaar kunnen versterken zowel intern als extern, zodat projecten die in eerste instantie niet veel met klimaatverandering te maken hebben toch duurzame kansen krijgt (Boxem, Referentieanalyse, 2017).

5.1.3. Bottom-up

HHSK werkt aan een klimaat adaptief systeem en is van mening dat het belangrijk is om te werken naar een water sensitief design. Op dit moment wordt klimaatadaptatie op projectniveau op initiatief van de projectgroep ingebracht. Het toevoegen van klimaatadaptatie is wel een trend binnen HHSK waardoor het redelijk structureel opgenomen wordt. Deze trend is ontstaan bij de werknemers door urgentie besef. 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, echter wordt het wel gestimuleerd door tijd en geld beschikbaar te stellen. Het initiatief komt vanuit het individu. Dit komt doordat er een cultuur heerst waarin werknemers een lerende houding aannemen. Een andere oorzaak hiervan is het aansturen van het waterschap op het aannemen van jonge werknemers. Het HHSK probeert de initiatieven van werknemers te ondersteunen door veel pilot projecten op te starten (Schenk, HHSK, 2017).

5.2. Oplossingen 4C

Deze paragraaf geeft oplossingen voor de remmen/knelpunten op het gebied van klimaat adaptief vermogen per C en manieren waarop het lerend vermogen vergroot zou kunnen worden.

Contact

Hier scoort het waterschap Rijn en IJssel voldoende bij de onderzochte projecten. Voor behoud en uiteindelijke verdere verbetering van het contact is het belangrijk om stakeholders actief te blijven betrekken tijdens projecten in de omgeving. Het contact zou nog meer verbeterd kunnen worden als de buitendienst “beheer en onderhoud” de functie van omgevingsmanager over neemt nadat het project is uitgevoerd. Op die manier blijf je informatie ontvangen vanuit het gebied en komen er meer externe reflecties richting het waterschap.

Concept

Klimaatadaptatie komt in nationale en lokale beleidsplannen steeds vaker terug. Op projectniveau wordt het niet altijd concreet gemaakt. Klimaat adaptatie zal tijdens het proces meegenomen moeten worden als verbindend thema.

Belangrijk is hierbij dat er een gedeelde visie wordt gecreëerd. Zorg voor een gedeelde visie omtrent klimaatadaptatie. Dit is niet alleen voor klimaatadaptatie het geval maar voor alle doelen van het waterschap. Op dit moment wordt alles belangrijk gemaakt en wanneer alles belangrijk is, is niks belangrijk. Door specifieke onderwerpen in de hele organisatie levend te houden (visualiseren, concreet maken en herhalen) zal een gedeelde visie ontstaan. Wanneer in teamverband gewerkt wordt aan het onderwerp zal de persoonlijke visie bij projectleden volgen, of dit klimaatadaptatie is hangt af van de hoofddoelen van het waterschap.

Continuïteit

Zorg ook voor een blijvende monitoring van het plangebied. Zo blijven recente gegevens beschikbaar waardoor veranderingen in het systeem snel aangekaart kunnen worden. Dit kan ook samenhangen met het advies op contact.

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.

Daarnaast is het van belang dat informatie binnen units ook makkelijker beschikbaar word voor andere units en projecten. Het makkelijker delen van informatie bevordert de continuïteit.

Contract

Op strategisch en tactisch niveau wordt klimaatadaptatie vaker in beleid toegevoegd als mee-koppelkans voor projecten. Dit gebeurt sterker dan in de periode voor 2010.

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 double loop learning leidend zijn; welke fout is er gemaakt en hoe gaan we daar volgende keer op inspelen?. 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.

Lerend vermogen

In deze paragraaf worden verschillende blokkades op het gebied van lerend vermogen opgelost op basis van het theoretisch kader hoofdstuk 2.

Double-loop learning

Om een organisatie structureel te laten reflecteren moet beleid geïmplementeerd worden dat zorgt voor een standaard reflectie periode na afloop van een project/proces. Er zal ook ingezet moeten worden op het leren binnen het reflecteren, het double loop learning. Hoe zet je de reflectie om in een actie in de toekomst? 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 reflecteren ook belangrijk is, is dat nieuw opgedane informatie gedeeld wordt binnen de organisatie. Zo blijven medewerkers op de hoogte en wordt door de gehele organisatie geleerd.

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 (Boxem, Referentieanalyse, 2017). Wanneer nieuwe informatie toegankelijk is

voor alle werknemers in de units zal sterker door de organisatie als team leren.

Communicatie

Om effectief te communiceren moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over structurele overleggen en documentatie hiervan. 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 zeker op het gebied van klimaatadaptatie (zie hoofdstuk 3). Wanneer een duidelijke gedeelde visie gecreëerd is, zal er sterker van elkaar geleerd worden omdat het systeem denken (zie theoretisch kader) dan gebruikt wordt.

5.3. Oplossingen concreet

Uit de vorige hoofdstukken zijn verschillende knelpunten naar voren gekomen. Deze knelpunten belemmeren het klimaat adaptief vermogen van het waterschap. Deze belangrijkste knelpunten zijn:

- De urgentie van klimaatverandering ontbreekt (Concept)
- Het delen van kennis buiten projecten gebeurt niet optimaal (systeem denken, Continuïteit)
- Leerervaringen worden alleen mondeling gedeeld waardoor veel informatie en ervaring verloren gaat (teamgewijs leren, Continuïteit)
- Niet alle werknemers zitten op een lijn als het gaat om klimaatadaptatie (gedeelde visie, Concept)

In de volgende paragrafen worden oplossingen voor deze knelpunten voorgedragen worden deze knelpunten opgelost doormiddel van concrete maatregelen geïnspireerd op bevindingen uit de referentieanalyse. Op deze manier heeft het WRIJ naast een abstracte oplossing ook concrete oplossingen.

Standaardisering

De eerste oplossingsrichting is geïnspireerd door LEAN-management. Alhoewel LEAN werken goed zou kunnen passen bij het waterschap kiest deze oplossingsrichting onderdelen van LEAN die het best passen bij de opgave van waterschap Rijn en IJssel, namelijk het deels standaardiseren van projecten en ervaringen.

Het waterschap zal op de al beschikbare schijven of online platformen een map aanmaken waarin verschillende thema's te vinden zijn.
Bijvoorbeeld: Hoogwaterbeschermingsplan-projecten, KRW-projecten,

slimmestuwen-projecten, etc.. In elke thema map staan twee “levende documenten”, één document bevat een plan van aanpak en het andere document bevat ervaringen.

Het plan van aanpak in de map is een succesvol uitgevoerd plan met daarin de stappen die zijn genomen. Wanneer iemand een project start kan de werknemer op dit plan terug grijpen. Hierdoor hoeven medewerkers die een vergelijkbaar project instappen niet opnieuw het wiel uit te vinden. Natuurlijk is ieder project maatwerk en zal het plan van aanpak niet simpelweg gekopieerd kunnen worden maar de basis ligt er. Dat het een levend document is betekent dat wanneer er nieuwe informatie is of nieuwe ervaringen zijn opgedaan het plan van aanpak aangepast word zodat het up to date blijft. Het plan van aanpak dat in de map staat is altijd “the one to beat” dit houdt in dat wanneer een collega verschillende stappen heeft toegevoegd en dit blijkt succesvoller te zijn dit nieuwe plan van aanpak de oude vervangt.

Daarnaast bevat de map een document vol met de succes en faal factoren uit ervaringen van alle vergelijkbare projecten. Wanneer iemand met zijn project start en dit document opent is het gelijk duidelijk wat de ervaringen zijn en met welk persoon contact opgenomen kan worden voor meer informatie. Bij het eind van het project tijdens de reflectieperiode word dit document aangevuld door de waterschapper met zijn/haar eigen ervaringen en contact informatie. Zo verzamelt het waterschap vindbare informatie die op dit moment alleen mondeling binnen units word gedeeld.

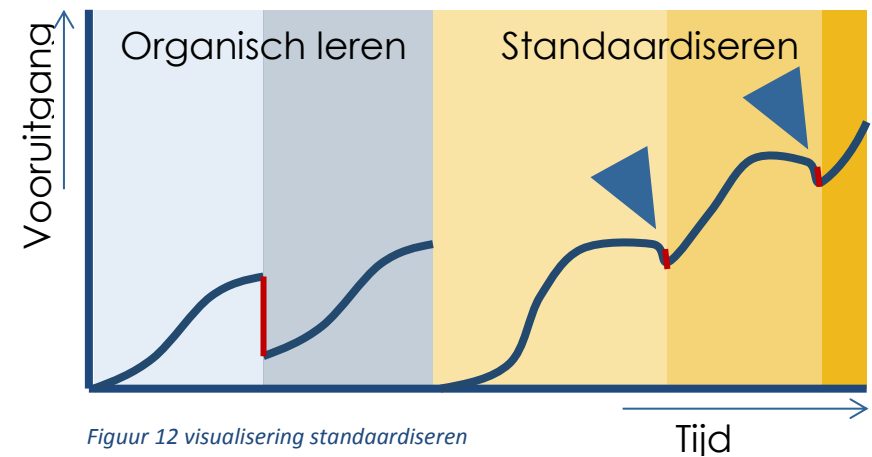
In figuur 12 is visueel weergegeven hoe standaardiseren het WRIJ kan helpen. Met de huidige organische manier van leren (in het blauw weergegeven) gaat na elk project een hoop informatie verloren (het rode tussen stuk). Hierdoor moet bij het volgende project weer heel veel opnieuw uitgevonden worden en gaat de totale vooruitgang (niet per project maar op lange termijn) traag. Wanneer bij het eind van een project een deel gestandaardiseerd wordt (aangegeven met de blauwe driehoeken) gaat veel minder informatie verloren (de korte rode tussen stukjes). Op die manier gaat op lange termijn de vooruitgang snel, het proces is efficiënter ingericht.

Oplossing voor:

- Leerervaringen worden alleen mondeling gedeeld waardoor veel informatie en ervaring verloren gaat (Teamgewijs leren, Continuïteit)
- Het delen van kennis buiten projecten gebeurt niet optimaal (Systeem denken, Continuïteit)

Haalbaarheid

Deze oplossingsrichting is zeer haalbaar. Alhoewel dit bij de start vraagt om meer FTE zal het in de toekomst juist tijd besparen doordat dit systeem het planproces efficiënter maakt. Daarnaast is dit een systeem wat zichzelf in stand houdt met behulp van de ICT afdeling. Hier hoeft niet structureel meer FTE voor beschikbaar te zijn. Daarnaast sluit dit goed aan op de huidige manier van werken bij het waterschap omdat het een aanvulling is op de organische manier van leren. Alleen worden de wandelgangen nu een map op een platform waar informatie overzichtelijk terug te vinden is.



Figuur 12 visualisering standaardiseren

Klimaataanjagers

Deze oplossingsrichting is geïnspireerd door het klimaatteam van Delfland en HHSK.

Voor deze maatregel zal een team worden ingericht van huidige werknemers en externe medewerkers (stagiaires, trainees en inleners). Naast hun eigen werkzaamheden kunnen werknemers deelnemen aan een team “klimaataanjagers”.

De werkzaamheden van dit team zijn onder andere:

- Verbinden van klimaat adaptieve/ duurzame ideeën aan lopende of startende projecten.
- Bewustzijn creëren van klimaat verandering, zowel intern als extern, en daarmee urgentie creëren voor klimaatadaptatie.
- Ondersteunen en begeleiden van klimaat adaptieve ideeën van collega's. Een schakel zijn in een bottom-up proces waardoor gemotiveerde individuen gestimuleerd worden.
- Aanspreekpunt vormen voor collega's die informatie of hulp zoeken bij het integreren van klimaatadaptatie in hun project.

Het is niet de bedoeling dat dit team projecten gaat controleren of bekritisieren. In plaats daarvan is het doel urgentie te creëren bij de werknemers en de initiatieven die uit deze urgentie voortkomen op weg te helpen en te begeleiden.

Door een gemixt team samen te stellen (werknemers uit verschillende units, externe werknemers uit verschillende expertises en werknemers met verschillende mate van ervaring) is er veel verschillende informatie en ervaring beschikbaar wat het mogelijk maakt om maatwerk te leveren.

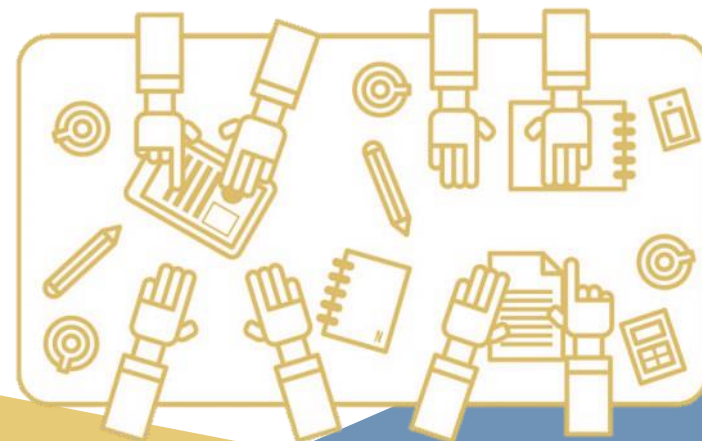
Daarnaast heeft het team samen een goed beeld van wat zich in de organisatie afspeelt en kan inspelen op trends en ontwikkelingen.

Oplossing voor:

- De urgentie van klimaatverandering ontbreekt (Concept)
- Niet alle werknemers zitten op een lijn als het gaat om klimaatadaptatie (gedeelde visie, Concept)
- Het delen van kennis buiten projecten gebeurt niet optimaal (systeem denken, Continuïteit)

Haalbaarheid

Voor deze maatregel moet FTE vrij gemaakt worden. Dit betekent dat deze maatregel tijd en geld kost. Toch zullen de positieve effecten een meerwaarde hebben aan veel projecten van het waterschap. Deze oplossing is dus zeker wel haalbaar. Om het plan nog haalbaarder te maken zou het team een wisselende rol kunnen worden. Wanneer werknemers geen tijd meer hebben voor deze taak zou het doorgegeven kunnen worden naar een andere werknemer. Zo'n flexibel team heeft als nadeel dat het onduidelijk kan worden wie een aanspreekpunt is. Wel heeft het als voordeel dat informatie vernieuwd wordt en het team niet in patronen valt maar juist verfrist word.



Aanbeveling algoritme

Deze oplossingsrichting is geïnspireerd door de ervaringen van Waternet en persoonlijke ervaring.

Voor deze maatregel zal het huidig gehanteerde systeem (SharePoint) uitbereid worden. SharePoint is een intelligent intranet dat als doel heeft het delen en beheren van kennis en toepassingen van deze kennis voor meer en beter teamwork. Een van de functies die SharePoint aanbiedt valt goed samen met de opgave die het waterschap heeft om het lerend vermogen te vergroten zonder de positieve factoren van organisch leren op te geven. Door gebruik te maken van een aanbeveling algoritme worden aanbevolen documenten en contacten weergegeven op basis van projecten en documenten waar werknemers recent mee hebben gewerkt.

Wanneer een manager van waterbeleid bijvoorbeeld bezig is met het schrijven van een stuk over innovatieve klimaatadaptatie in de achterhoek zal hij op zijn profiel bij aanbevolen stukken bijvoorbeeld een document zien staan van werknemers van waterkwaliteit welke onderzoek hebben gedaan naar een pilot project twee jaar geleden. Of een document van beheer en onderhoud waarin innovatief maaibeeld wordt toegepast in de achterhoek.

Het algoritme pakt verschillende termen in het document en zoekt unit-overschrijdend naar bestanden waar deze termen ook voorkomen. Op deze manier word het organische leerproces bevordert. Werknemers worden op de hoogte gehouden van relevante informatie waarvan ze niet wisten dat het aanwezig was. Op deze manier weten werknemers ook op welke collega ze af moeten stappen voor meer informatie.

Oplossing voor:

- Leerervaringen worden alleen mondeling gedeeld waardoor veel informatie en ervaring verloren gaat (teamgewijs leren, Continuïteit)
- Het delen van kennis buiten projecten gebeurt niet optimaal (systeem denken, Continuïteit)

Haalbaarheid

Het aanschaffen en implementeren van een systeem kost tijd en geld. Een ICT-afdeling heeft veel werk aan het updaten en klaarmaken van een nieuwere online werkomgeving. Maar omdat het huidige systeem ook al gebaseerd is op SharePoint verwacht ik dat deze oplossingsrichting toch haalbaar is. Daarnaast zal SharePoint consequent gebruikt moeten worden door werknemers, ook dit heeft tijd nodig.

6. Conclusie

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: *Hoe kan het klimaat adaptief vermogen van het WRIJ versterkt worden vanuit ervaringen van projecten rond de Buurserbeek en Zoddebeek?*

Vanuit de volgende ervaringen:

- De urgentie van klimaatverandering ontbreekt
- Het delen van kennis buiten projecten gebeurt niet optimaal
- Leerervaringen worden alleen mondeling gedeeld waardoor veel informatie en ervaring verloren gaat
- Niet alle werknemers zitten op een lijn als het gaat om klimaatadaptatie

Kan het adaptief vermogen versterkt worden door:

- Deels standaardiseren van projecten
- Een team klimaataanjagers opstellen
- Aanbeveling algoritme implementeren in het huidige kennisnetwerk.

Deze hoofdvraag is beantwoord met behulp van de antwoorden op de volgende deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder klimaat adaptief vermogen?

Het klimaat adaptief vermogen is een samentrekking van klimaat adaptatie en adaptief vermogen en wordt gebruikt wanneer het adaptief vermogen ingezet wordt voor klimaat adaptatie. Het klimaat adaptief vermogen kan getest worden aan de hand van een vragenkader (zie bijlage 1)

2. Wat is de huidige staat van het versterken van klimaat adaptief vermogen bij Buurserbeek en Zoddebeek?

Het klimaat adaptief vermogen op het gebied van beekherstelprojecten is de afgelopen jaren gegroeid. Het huidige klimaat adaptief vermogen wordt door de volgende onderdelen geremd:

- De urgentie van klimaatverandering ontbreekt
- Het delen van kennis buiten projecten gebeurt niet optimaal
- Leerervaringen worden alleen mondeling gedeeld waardoor veel informatie en ervaring verloren gaat
- Niet alle werknemers zitten op een lijn als het gaat om klimaatadaptatie

3. Wat is de huidige staat van het lerend vermogen van het WRIJ?

Het lerend vermogen van het WRIJ scoort op 5 verschillende leerdisciplines verschillend: Goed op persoonlijk leren, Matig op mentale modellen en gedeelde visie, slecht op teamgewijs leren en systeem denken.

4. *Op welke manier wordt het klimaat adaptief vermogen van andere waterschappen versterkt?*

De benaderde waterschappen versterken het klimaat adaptief vermogen allemaal op een andere manier: waternet met LEAN, Delfland met een klimaatteam en HHSK met een bottom-up strategie.

5. *Op welke manieren kan het klimaat adaptief vermogen worden versterkt bij het WRIJ?*

Mogelijke concrete oplossingen/manieren zijn:

- Deels standaardiseren van projecten
- Een team klimaataanjagers opstellen
- Aanbeveling algoritme implementeren in het huidige kennisnetwerk.

7. Discussie

Het overkoepelende onderzoek “leren van klimaatinnovaties” is 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 welke modellen en theorieën aangehouden gaan worden en dat enkele aangehouden modellen niet volledig waren bij aanvang van het onderzoekstraject. Dit heeft het onderzoek iets vertraagd maar maakt het onderzoek niet minder betrouwbaar omdat de modellen en theorieën altijd aangepast zijn naar de vraag. In de toekomst kan de procedure van dit onderzoek aangehouden worden om niet voor negatieve verrassingen te komen te staan.

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. Daarnaast is de enquête twee keer uitgevoerd. De eerste enquête is terug geroepen omdat de vraagstelling niet duidelijk was, de respons op deze enquête was ook veel lager (zie bijlage 2). Uiteindelijk zijn sterke conclusies getrokken uit de tweede enquête. Dit heeft het onderzoek niet negatief beïnvloed omdat er een tweede enquête uitgestuurd werd met de gewenste response.

Door tijdgebrek is niet met alle bewoners van het gebied van de projecten gesproken. De kwaliteit van het onderzoek kan versterkt

worden door meer interviews af te nemen. Voor een completer beeld van het project zouden meer stakeholders geïnterviewd moeten worden. Verwacht wordt dat dit niet de conclusie van het project zal beïnvloeden omdat de twee afgenomen stakeholder interviews in lijn zijn met de feedback tijdens de laatste stakeholder avond.

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. De informatie die gezocht werd (omgang met klimaatadaptatie en met het lerend vermogen) in het referentieonderzoek heeft betrekking tot alle waterschappen, maar voor een breder beeld kunnen ook waterschappen uit Oost-Nederland geïnterviewde worden. Dit is niet gedaan in verband met tijdgebrek. Een breder analyse zou kunnen leiden tot andere concrete aanbevelingen die nog beter bij de vraag van het waterschap passen. Dit zou een vervolgonderzoek kunnen zijn.

Tot slot kan het 4C-model ter discussie gesteld worden. Het 4C-model zou alle aspecten van klimaatadaptatie testen maar mist volgens mij een onderdeel van adaptatie in de zin dat calamiteiten plannen of wederopbouw (veerkracht) niet zijn meegenomen in het model. Dit zou in verdere onderzoeken toegevoegd kunnen worden aan het model. Omdat veerkracht zeker een groot onderdeel is van klimaatadaptatie denk ik dat het het onderzoek voor een deel zou beïnvloeden. De conclusies en resultaten zullen niet veranderen maar aangevuld worden met meer informatie.

Daarnaast kan het 4C-model groeien door het onderdeel Persoonlijk-Contract aan te passen. Normaliter wordt klimaatadaptatie niet besproken tijdens functioneringsgesprekken. Klimaatadaptatie is niet een

gespreksonderwerp voor een functioneringsgesprek omdat de mate waarin een individu klimaatadaptatie integreert in projecten niet direct invloed heeft op het algemeen functioneren van een individu. Het zou daarom in volgende onderzoeken uit het 4C-model gehaald kunnen worden.

Aanbeveling vervolgonderzoek

Een deel van de conclusies uit dit onderzoek hebben niet specifiek betrekking op klimaatadaptatie. Naast de opgave die er ligt vanuit het waterschap met betrekking tot klimaat adaptatie is mij tijdens mijn onderzoek op het waterschap opgevallen dat er misschien winst te behalen valt op het gebied van de bedrijfsvoering.

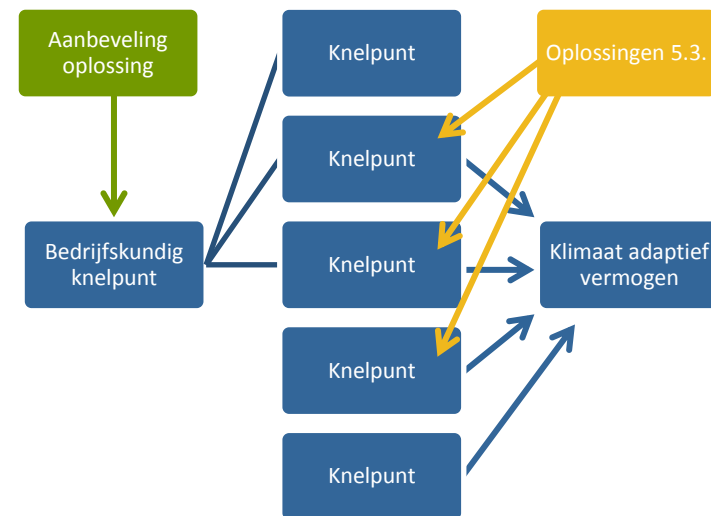
Het is mogelijk dat sommige resultaten/conclusies uit dit onderzoek knelpunten zijn veroorzaakt door een overkoepelend probleem. Zo komen er uit het onderzoek verschillende knelpunten over de communicatie tussen heemraden/bestuur/managers en ambtenaren naar voren (zie hoofdstuk 3) (Samenwerkingscultuur, 2016) en liggen er nog kansen in het verbeteren van prioritering van het waterschap (Ark R. , WRIJ, 2017). Het waterschap maakt nu alles belangrijk, en daarmee is dus niks belangrijk. Deze resultaten beperken het klimaat adaptief vermogen maar komen voort uit een ander probleem.

Daarom raad ik het waterschap aan een vervolgonderzoek te doen naar de huidige bedrijfsvoering en managementsystematiek om te controleren of de manier van werken nog past bij de huidige eisen die gesteld worden aan het waterschap.

Hypothese voor bedrijfskunde onderzoek: Het huidige “systeem” levert te veel knelpunten op, SCRUM, LEAN of een dergelijk programma zou

kunnen helpen een duidelijke en efficiënte structuur aan te brengen in de organisatie.

In figuur 13 is dit concept visueel weergegeven. De scope van dit onderzoek betreft het onderzoeken van de knelpunten (middelste vierkanten) die het klimaat adaptief vermogen beïnvloeden (pijlen) en hier passende oplossingen voor maken. Maar de theorie in deze aanbeveling trekt de scope naar het onderzoeken van de oorzaak van deze knelpunten (bedrijfskundig knelpunt) en niet het resultaat bestrijden maar de oorzaak bestrijden (groene vierkant). Niet alle knelpunten hebben dezelfde oorzaak en niet alle knelpunten hebben het zelfde effect vandaar dat niet alle blauwe vierkanten verbonden zijn aan klimaat adaptief vermogen of bedrijfskundig knelpunt.



Figuur 13 Bedrijfskundig knelpunt

8. Bronvermelding

(sd).

(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 16). Opgehaald van publicspaceinfo:
<https://www.publicspaceinfo.nl/onderwerpen/2014/06/30/klimaatadaptatie/samengevat/>

(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. (2017, 6 3). WRIJ. (J. Siffels, Interviewer)

Ark, R. (2017, 2 23). WRIJ. (R. Huisman, Interviewer)

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)

Boxem, T. (2017, 5 18). Referentieanalyse. (J. Siffels, Interviewer)

Brokke, P. (2017, 5 27). WRIJ. (J. Siffels, Interviewer)

Buursink, D., & Te Riet, M. (2017, 7 3). Stakeholders. (J. Siffels, Interviewer)

Egging, C. (2017, 5 12). Boskalis. (J. Siffels, Interviewer)

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

Eijk, P. (2017, 4 12). lector. (J. Siffels, Interviewer)

(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

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

Hoogenbosch, C. (2017, 4 25). Waternet. (J. Siffels, Interviewer)

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

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

Immink, R. (2017, 2 4). WRIJ. (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. Huisman, Interviewer)

KNMI. (2014). *klimaatscenario's voor nederland*. De Bilt: KNMI.

Koster, R. (2017, 4 3). WRIJ. (R. Huisman, Interviewer)

(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)

Roeterdink, H. (2017, 5 16). wrij. (J. Siffels, Interviewer)

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

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

Ruigrok, m. (2017, 3 14). WRIJ. (R. Huisman, Interviewer)

ruimtelijke adaptatie. (2016, 3 2). *Kennis portaal ruimtelijke adaptatie*. Opgeroepen op 8 18, 2017, van Ruimtelijke adaptatie:
<https://ruimtelijkeadaptatie.nl/waar-begin-ik/docent-student/>

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

- Schenk, J. (2017, 05 18). (R. H. Stiffels, Interviewer)
- Schenk, J. (2017, 5 18). HHSK. (J. Siffels, 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.
- Ter maat, H. (2017, 7 15). WRIJ. (J. Siffels, Interviewer)
- Termeer, M. (2008). *klimaat bestendig of klimaat neutraal bestuur?* Wageningen: Raad voor verkeer en waterstaat.
- The Challenge of Developing Lean Management*. (2017, 04 18). Opgehaald van YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=k5QVC2kW5ww&t=573s>
- Van Houten, G. (2017, 4 16). WRIJ. (J. Siffels, Interviewer)
- (2013). *Visie open overheid*. Ministerie van Buitenlandse Zaken en Koninkrijksrelatie.
- (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/
- Waterschap Rijn en IJssel. (2014). *Evaluatie buurserbeek en zoddebeek*. Doetinchem: Waterschap Rijn en IJssel.
- Waterschap Rijn en IJssel. (2016). *Optimalisatie Buurserbeek en Zoddebeek*. Doetinchem: Waterschap.
- Weener, B. (2017, 7 13). WRIJ. (J. Siffels, Interviewer)
- Witteveen, H. (2017). (R. Huisman, Interviewer)
- (2016). *zevende deltaprogramma DP2017*. Den Haag: Deltacommissaris.
- ZON. (2016). *werkprogramma zoetwatervoorziening hoge zandgronden*. Zoetwatervoorziening Oost-Nederland.

9. Woordenlijst

Building with nature

Een nieuwe manier van ontwerpen die de natuur benut, waardoor tegelijk kansen voor economie, natuur en maatschappij ontstaan.

Inunderen

Het opzettelijk onder water zetten van een gebied.

Piekafvoeren

De hoogste afvoer die de rivier tijdens de periode met neerslag kent.

Cascades

Een trap of andere opstuwing dat water stapsgewijs van een hoogte naar beneden brengt.

Meanders

Een lus in de waterloop/bocht.

Institutionele veranderingen

Institutionele ontwikkeling heeft betrekking op ondersteuning van instituties. Instituties zijn de regels, structuren en sociale normen die het menselijk handelen bepalen. Ze worden ook wel aangeduid als de 'spelregels' van de samenleving waarbinnen de spelers (organisaties) hun werk verrichten

Klimaat adaptief vermogen

Een samentrekking van de term, klimaat adaptatie en adaptief vermogen. Voorbereiden op toekomstig klimaat en het vermogen te reageren op veranderende omstandigheden.

Top-down

In deze vorm van management, van leidinggeven baseert de manager zich op macht. Het zorgt voor duidelijkheid, overzichtelijkheid en is relatief eenvoudig uit te voeren. Het veronderstelt dat de manager zijn zaken in detail goed kent, zodat hij niet voor verrassingen komt te staan.

Bottom-up

Vergeleken met top-down is het de wereld op zijn kop, letterlijk zelfs. In dit model neemt de leider een hele andere plaats in. Hij is er op gericht het maximale uit zijn medewerkers te halen. Die zijn bepalend. Het maximale op het gebied van creativiteit, energie en innovatie.

Bijlage 1 Vragenkader

	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?

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
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?

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

	Contact	Concept	Continuïteit	Contract
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?

Bijlage 2 Notulen Interviews

Naam per Unit	Positie	Enquête	Response 1.0	Response 2.0	Interview
Waterbeheer					
Rob Immink	Manager Waterbeheer	1	1	1	1
Leon Ruesen	Beleidsadviseur watersysteem	1	1	1	
Anne-Rieke Reurink	Adviseur watersysteem	1			
Bart Breukink	Senior beleidsadviseur programma's	1	1		
Benjamin Weener	Adviseur watersysteem	1		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	
Manon Klein Kranenburg	Adviseur watersysteem	1	1	1	
Mirjam Bosman	Administratief medewerker				
Nicole Otten	Beleidsadviseur watersysteem	1		1	
Peter Brokke	Omgevingsmanager	1			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	
Ingrid Canter Cremers Rijdsdorp	Senior beleidsadviseur planvorming	1	1		
Maaïke Ros	Beleidsadviseur planvorming	1		1	
Ronald van Ark	Senior beleidsadviseur planvorming	1		1	2
Ysbrand Graafsma	Senior beleidsadviseur planvorming	1		1	
Kennis en advies					
<u>Annemarie Kramer-Hoenderboom</u>	Specialist planvorming	1			
Bastiaan van Zuidam	Specialist planvorming	1			
Ellen Bollen-Weide	Specialist planvorming	1		1	
Gerry Roelofs	Specialist planvorming	1	1		
Gert van den Houten	Specialist planvorming	1		1	2
Hannie ter Maat	Specialist planvorming	1		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	
Marga Limbeek	Beleidsadviseur planvorming	1			
Michiel Schaap	Specialist planvorming	1			
Mirjam Ruigrok	Coördinator energie en innovatie	1		1	1
Twan Rosmalen	Beleidsadviseur planvorming	1		1	
Werner Strikkeling	Specialist planvorming	1			

Projecten / Projectmanager					
Carlo Egging	Extern projectleider				2
Hans Roeterdink	Beheer en onderhoud				1
Stakeholders					
Martijn Te Riet	Camping eigenaar				1
Dick Buursink	Agrariër				1
Buiten Waterschap					
Corine Hoogenbosch	Waternet				1
Rob Koster	TKI Detatechnologie				1
Joeri Schenk	Schieland en Krimpenerwaard				1
Tjerron Boxem	Delfland				1
Paul van Eijk	Van Hall Larenstein				1

Corine Hoogenbosch

(Hoogenbosch, 2017)

Datum 25 april
Interviewer Justine Siffels
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 dat 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 ander 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 grootste 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 dichterbij 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 wordt 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 levenscyclus 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 approach

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.

Joeri Schenk

(Schenk, HHSK, 2017)

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 experimenteren.

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 aannemen van nieuwe mensen met de oude werknemers), dat het de kennisdeling versterkt.

Tjerron Boxem

(Boxem, Referentieanalyse, 2017)

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 (zogenoemde '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 kennisdeling 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) aanpassingsprocessen 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.

Paul van Eijk

(Eijk, 2017)

Datum	16 mei
Interviewer	Justine Siffels
Geïnterviewde	Paul van Eijk

Paul van Eijk is lector bij het lectoraat sustainable water systems bij Van Hall Larenstein en medeontwikkelaar van het 4C-model.

Het 4C-model is een model om transitiemanagement uit te leggen. Dit model is ontwikkeld in samenwerking met de verandermanagement theorieën van de TU-delft. Een verlenging hiervan is het boek “processen van verandering”.

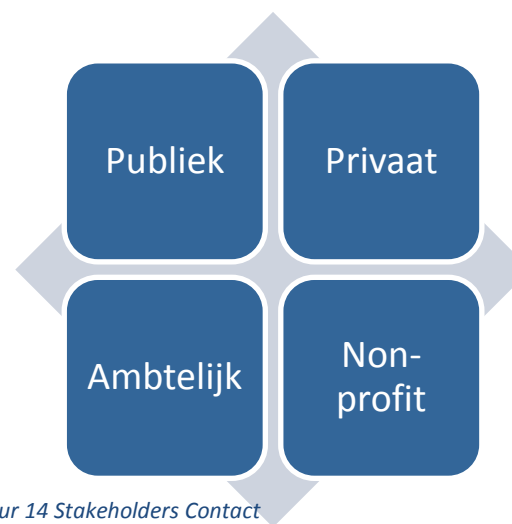
Het concept in het 4C-model houdt in het geval van dit project in de inhoud van klimaatverandering en de kennis hierover. Zoals kwantiteit, kwaliteit veiligheid en gidsmodellen. Dit is tijdens een transitie noodzakelijk omdat kennis zorgt voor vooruitgang en dus verandering.

De contact factor uit het 4C-model heeft betrekking op het verbinden en participeren van interne en externe stakeholders. Een compleet plaatje van mogelijke stakeholders is samengevat in figuur 13. Dit is tijdens een transitie belangrijk omdat het betrekken van stakeholders zorgt voor een gedragen verandering met meer kans op succes.

De C van contract staat voor het formaliseren en documenteren van keuzes en vooruitgang. Het formaliseren zorgt voor een gevoel van veiligheid tijdens periodes van onzekerheid, zoals tijdens een transitie.

De C van continuïteit zorgt ervoor dat de transitie op gang blijft en niet afzwakt of zelfs weer teruggedraait. Dit hangt sterk samen met het lerend vermogen en doubleloop learning. In dit onderzoek staat het lerend vermogen ook centraal omdat het waterschap de veronderstelde “hardleersheid” in kaart wil brengen.

Tot slot is het erg belangrijk te realiseren dat het 4C-model toepasbaar is op elk transitieproces maar speciaal ontworpen is op processen toegespitst op klimaatverandering. Hier zijn ook al ervaringen mee opgedaan in combinatie met het model.



Figuur 14 Stakeholders Contact

Ronald van Ark

(Ark R. , WRIJ, 2017) (Ark R. , WRIJ, 2017)

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

Ronald van Ark werkt 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 wordt 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 toenemende 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. Daarnaast 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.

Hans Roeterdink

(Roeterdink, 2017)

Datum	8 juni
Interviewer	Justine Siffels
Geïnterviewde	Hans Roeterdink “Beheer en Onderhoud”

De communicatie tussen het kantoor en de buitendienst is in de loop der jaren zeer vooruitgegaan.

Voor 2010 werd beheer en onderhoud niet betrokken bij het planproces, dit zorgde voor verschillende fouten bij het eind product. Zo werden sommige beken onbeheersbaar doordat er geen beheer pad langs liep. Of was het niet duidelijk welk beheer nodig was om het verwachte resultaat te behalen. Daarnaast krijgt de buitendienst veel mee van de omgeving, ze zijn als het ware omgevingsmanagers. Deze informatie kwam niet bij het kantoor omdat de communicatie tussen kantoor en buitendienst minimaal was. Dit heeft er in de Zoddebeek voor gezorgd dat de beek zo dicht is gegroeid dat door de opstuwing de beek is overstroomd.

Na 2010 zijn grote stappen gemaakt. Tijdens het project van de beken is beheer en onderhoud intensief betrokken bij het planproces. Ook de informatie die aanwezig is vanuit de bewoners kon op deze manier doorspeeld worden. De buitendienst is ook betrokken geweest tijdens het hoogwater en is daarom ingezet als “vertrouwd gezicht” tijdens het participatieproces.

Het respect is in de loop der jaren twee kanten op gegroeid. Zowel vanuit kantoor naar buiten als van buiten naar kantoor. De informatie overdracht is nog niet optimaal maar hier zijn ook grote stappen in

gemaakt. Een communicatie probleem is bijvoorbeeld dat beheersplannen niet altijd vertaald kunnen worden naar concrete beheermaatregelen. Dit zorgt soms voor verwarring.

Hannie Ter Maat

(Ter maat, 2017)

Datum	17 mei
Interviewer	Justine Siffels
Geïnterviewde	Hannie Ter Maat Adviseur Ecologie

Het project voor 2010 is geen stelselmatig monitoringsplan opgesteld. Alleen voor de KRW normen is monitoring gedaan maar op andere onderwerpen zijn geen waarnemingen gedaan.

Sinds 2, 3 jaar geleden is een algemeen monitoringsplan opgesteld. Ook op het gebied van waterveiligheid worden nu bemonsteringen uitgevoerd en op verschillende pilotprojecten gereflecteerd. De effecten worden nu duidelijker dan in het verleden.

De verschillende monitoringsplannen (ecologie, geomorfologie, waterveiligheid, etc.) worden niet aan elkaar gekoppeld maar de informatie is wel beschikbaar. Dit is nog een knelpunt omdat overkoepelende conclusies tot andere inzichten kunnen leiden.

In het verleden werd niet gereflecteerd op projecten, leerpunten of ervaringen. Op dit moment word wel gereflecteerd maar deze reflecties worden niet breed gedeeld. Werknemers binnen een project weten wel waar deze reflecties te vinden zijn en welke meerwaarde ze hebben maar andere werknemers maken hier geen gebruik van. Het zou een kans zijn voor het waterschap om van fouten van andere te leren. Want fouten maken is niet erg maar wel als er niet van geleerd wordt. Leerdoelen binnen projecten worden niet geformuleerd/gereflecteerd. Individueel

gezien zijn er wel veel mogelijkheden om te leren met het POP (persoonlijk ontwikkelingsplan).

Het is lastig om te reflecteren omdat de effecten van een project vaak 5 tot 10 jaar later pas te zien zijn. Na 5 of 10 jaar zijn niet alle werknemers meer aanwezig om nog eens te reflecteren op het proces en de uiteindelijk effecten daarvan. Hierdoor is het minder realistisch om een meerjarig reflectieplan op te stellen.

Beheer en onderhoud wordt nu meer in projecten betrokken. Er zijn nog steeds struikelblokken met het betrekken van beheer maar de er worden groten stappen gezet. De gebiedskennis van de beheerders wordt tijdens het project steeds meer op waarde geschat en worden steeds breder ingezet.

Er was ruimte om te experimenteren met hout in de beek. Op dit experiment word ook gemonitord en gereflecteerd. Op het begin was hier geen ruimte voor maar in combinatie met grotere projecten kon dit mee gekoppeld worden. De samenwerking binnen het team liep in het begin niet vlekkeloos maar ging naarmate het project vorderde beter.

Veel van de projecten in het verleden zijn uitgevoerd en geholpen door externe. Dit is niet gedaan omdat het waterschap zelf de expertise niet hadden maar de mankracht ontbrak zeker in het verleden.

Het leerproces verschilt per projectleider, hier is geen standaard voor. Binnen Units is de communicatie goed maar buiten teams/units is de communicatie nog onvoldoende.

Peter Brokke

(Brokke, 2017)

Datum	23 februari
Interviewer	Justine Siffels
Geïnterviewde	Peter Brokke Omgevingsmanager

Peter Brokke werkt binnen WRIJ omgevingsmanagement en maakt deel uit van verschillende ontwikkelingsteams.

Het stakeholderproces is bewust anders aangepakt dan in het verleden. Waar in het verleden niet echt met stakeholders gecommuniceerd werd (alleen geïnformeerd) was nu de insteek te beginnen vanuit de mening vanuit het gebied. Juist omdat het gebied een bewogen historie met overstromingen heeft.

Het waterschap heeft zich kwetsbaar opgesteld vanuit het helpende rol. Ook juridisch gevoelige informatie is niet achtergehouden. Dit was mogelijk omdat er veel vertrouwen was in het participatieteam. Dit levert ook vertrouwen op met het gebied.

In het evaluatie rapport wordt geconcludeerd dat twee dijken niet hoog genoeg zijn aangelegd. Dit is een fout van het waterschap, toch hebben de bewoners geen claim ingediend. De schade (recreatiewoning en eigen woning) hebben de bewoners zelf betaald omdat het waterschap een open proces aanging. Dit vertrouwen resulteert erin dat bewoners geloven dat het waterschap het beste met ze voor heeft.

Vanuit een inhoudelijke evaluatie zijn verschillende punten gekomen waaruit geconcludeerd werd dat het waterschap fouten heeft gemaakt op het gebied van waterveiligheid.

De stakeholders hebben zelf ontwerpen ingediend. Op deze ontwerpen werd serieus gereageerd door het waterschap (doorrekenen). Zo heeft een bewoner een idee geopperd om zijn huis te verhogen, deze maatregel was veel te duur. Ondanks dat stakeholders soms met onmogelijke ideeën te komen moet je serieus omgaan met hun mening.

Het is een open planproces geweest. Omdat het team altijd eerlijk naar elkaar is geweest.

Verbeterpunt in het proces is de doorlooptijd. Het project heeft lang geduurd, zeker voor stakeholders werkt dit demotiverend.

Het gebied van de Buurserbeek en de Zoddebeek verschillen sterk. Natuur/recreatie vs. Landbouw. Dit betekent dat er ook verschillende soorten mensen wonen en werken. Daarom is het opgesplitst in twee verschillende groepen.

Peter heeft het motto aangehouden: zeg wat je doet en doe wat je zegt. Dit heeft het gebied veel vertrouwen gegeven in het waterschap. Dit is ook iets wat meegenomen moet worden in volgende projecten. Een tweede leerpunt is dat juridische zaken van te voren besproken moeten worden, voordat risico's genomen worden (no-regret), maar wel eerlijk en open zijn.

Toen het misging in het gebied in 2010 waren de bestuurders niet aanwezig. De enige waterschappers die de stakeholders hebben gezien tijdens de calamiteiten waren de mannen van de buitendienst. Dit heeft

een negatief effect gehad op de blik van burgers op het waterschap. De zichtbaarheid van het bestuur is erg belangrijk.

Op dit moment is het zoeken naar een balans tussen ecologie en waterveiligheid.

Peter heeft een zeer vernieuwende en onderzoekende houding. Dit heeft er voor gezorgd dat het leerproces versterkt is. De ambitie als individu wordt begeleidt en ondersteund door de organisatie. Ook door de mede teamleden word ruimte geboden om initiatieven aan te dragen. Zo heeft Peter initiatief aangevraagd om de zandvang te combineren met retentiegebied/waterberging.

Op dit moment is het waterschap ook bezig met alliantie ontwikkeling, wie is het waterschap? Wat stralen we uit? Hoe wil de omgeving begeleidt worden? Dit is een ontwikkeling waarin het waterschap van iedere waterschapper een omgevingsmanager is. Dit hangt sterk samen met het bestuurlijk-ambtelijk samenspel. Het waterschap hoopt dat op deze manier een eenduidig beeld van het waterschap naar buiten word gedragen wat zorgt voor meer vertrouwen.

Een valkuil voor het waterschap is “papagaaien” mensen herhalen fouten uit het verleden en nemen geen risico’s. Het niet leren van fouten komt door onvoldoende informatie overdracht en reflecteren. Bij de Zoddebeek werd snel gekozen voor maatregelen die niet de beste zouden zijn. Toen heeft Peter het idee van de zandvang geopperd en dat werd positief ontvangen. Het is raar dat de hydrologen deze ideeën niet eerder hebben gezien, risico’s nemen, creatief denken.

Benjan Weener

(Weener, 2017)

Datum	12 juli
Interviewer	Justine Siffels
Geïnterviewde	Benjan Weener Gebiedskenner

In dit project is de gebiedskenner ingezet om de ontwikkelingen in het gebied terug te koppelen aan het waterschap. Niet alleen de stakeholders maar ook andere ontwikkelingen van overheidspartijen. Daarnaast vertaald de gebiedskenner het beheer en onderhoud van plan naar concrete werkzaamheden. Als ondersteuning van de omgevingsmanager.

In het project na 2010 is beheer en onderhoud vroegtijdig in het planproces betrokken. Dit betekent niet dat beheer en onderhoud altijd zijn zin krijgt, maar wel realistische doelen kan stellen. Deze afstemming maakt de projecten ook in de toekomst succesvoller. Want 20% is planvorming en 80% is beheer en onderhoud.

Voor het project na 2010 is geen referentieonderzoek gedaan. Ook nu tussen vergelijkbare projecten word weinig informatie gewisseld. Zo zijn bij andere beekherstelprojecten niet met elkaar gecommuniceerd. Informatiedeling tussen projecten gebruikt informeel, niet structureel en word niet op papier gezet. Gebiedskenners stemmen wel harde normen en waarden af, zodat in verschillende gebieden dezelfde regels opgelegd worden door de gebiedskenner. Voorbeeld: hoever mag een beek meanderen? Deze overleggen gebeuren wel structureel en zijn toegespitst op knelpunten in het gebied.

Door de bestuurlijke aandacht voor de Zoddebeek en Buurserbeek was er voldoende ruimte in financiële en juridische middelen.

De Buurserbeek is een rustige beek of een beek met een enorme piekafvoer. Dit zorgt voor extra moeilijkheden in het ontwerp omdat hij op beide situaties afgesteld moet zijn.

Klimaatadaptatie was absoluut geen doel in dit project, het doel was het oplossen van de knelpunten.

Tijdens de terugkoppeling in projecten

Beheerpakketten zijn niet volledig genoeg om maatwerk te kunnen leveren. Als aanvulling hiervan moet het beheersplan meegenomen worden tijdens het beheren. Het vertalen van beheerplannen naar beheerpakketten is lastig.

In het verleden was het lastig om tijdens het beheer achter gegevens te komen van de beek. Informatie was niet beschikbaar of onvindbaar. Nu zijn er afspraken gemaakt over het gegevensbeheer van projecten en beken. De afdeling beheer en onderhoud kan deze informatie vinden. Dit is wel iets wat Benjan altijd in de gaten houdt.

Gert van Houten

(Van Houten, 2017)

Datum	6 mei
Interviewer	Justine Siffels
Geïnterviewde	Gert van Houten Hydroloog

In de loop van de jaren is de afdeling “beheer en onderhoud” steeds meer betrokken tijdens de ontwerpfase van projecten. In het project voor 2010 gebeurde dit niet, dit heeft tot grote gevolgen geleid voor de beek. De beek was namelijk niet klaar voor de bui in 2010. In het ontwerp voor 2010 waren de hydrologen nog niet bewust van het effect van begroeiing in de beek op de opstuwing van water. De eerste beekherstelprojecten zijn berekend op een “winterbak” (weinig tot geen begroeiing) en de regenbui kwam in de zomer. Daarnaast kregen de hydrologen een hoeveelheid waterberging mee vanuit de samenwerkingsovereenkomst provincie-waterschap. Deze hoeveelheid was niet onderbouwt en word ook niet ondersteund door de hydrologen. Deze hebben het nog eens na gerekend en er was veel meer waterberging nodig.

Monitoring is een aandachtspunt in de organisatie. Hierin zijn grote stappen gemaakt. Voor 2010 werd amper gemonitord of gereflecteerd. De effecten van het project werden daardoor niet duidelijk. Daarnaast worden fouten of knelpunt pas in een veel later stadium opgemerkt en wordt er niet van deze fouten geleerd.

Het persoon leert wel. Tijdens een project vergaard het individu ervaring en kennis. Deze kennis blijft bij het individu en word niet gedeeld. Zo is er heel weinig opgeschreven over het project voor 2010. Maar ook in het

huidige project is het verhaal in de werkelijkheid toch anders dan de informatie die op papier te vinden is. Voor het hele verhaal zal je toch met werknemers uit het projectteam het gesprek aan moeten gaan.

Klimaatadaptatie word niet als doel gezien in het project. Dit word er later op geplakt voor een extra goed imago maar dit is niet de kern van het project; knelpunten oplossen.

Het doel van het project voor 2010 was het versterken van de ecologische waarde. Deze ambitie lag zo hoog dat er consequenties ontstonden voor hoogwater veiligheid. Zo zijn verschillende meanders en ondiepe wateren aangelegd die hebben gezorgd voor extra opstuwing tijdens de bui.

Ook in de uitvoering zijn fouten gemaakt. Zo zou de Zoddebeek verondiept worden met voedingsarme grond. Tijdens de uitvoering is voedingsrijke grond de beek ingeschoven. Dit resulteert in een ondiepe dus warmere en voedingsrijke grond. Hierdoor was er veel meer beheer nodig dan in het beheerplan opgenomen was. Dit werd niet gecontroleerd of gemonitord dus kwam dit knelpunt veel later in het proces naar voren.

Communicatie tussen units van het waterschap is nog niet optimaal. Ze zijn niet op de hoogte van informatie en bezigheden van andere units.

Tijdens functioneringsgesprekken wordt niet gesproken over klimaatadaptatie omdat dit niet een onderwerp is wat invloed heeft op de algemene persoonlijke ontwikkeling. Wel word er ruimte geboden om cursussen te start op het gebied van klimaat adaptatie. Dit komt het persoonlijk leren ten goede.

Carlo Egging

(Egging, 2017)

Datum	23 februari
Interviewer	Rik Huisman
Geïnterviewde	Carlo Egging Externe projectleider Buurserbeek en Zoddebeek

Na de inrichting voor 2010 kwamen er klachten uit het gebied. Hier heeft het bestuur niet op gereageerd. Pas na 2014 kwam het bestuur in actie. Het heeft best wel lang geduurd voordat het bestuur de problemen erkend. Tijdens de eerste klankbordgroep bijeenkomst werd dit ook als eerste opgemerkt door de bewoners: “we hebben nooit een bestuurder gezien”. Dit is een bewuste keuze van het bestuur geweest omdat het misschien uitgelegd kunnen worden als schuld bekentenis. Een bestuurslid is in het planproces wel heel bewust betrokken geweest in het participatieproces, om het tij te keren.

Tijdens het Buurserbeek project is het project van de groenlose slinge als referentieproject gebruikt. Dit is een project waar Carlo eerder projectleider is geweest. Dit is een vergelijkbaar proces geweest na aanleiding van de buien in 2010.

Een van de leerpunten is het begripvol zijn naar de omgeving. Zeker in het geval van overstromingskrachten. Denk in oplossingsrichtingen en niet direct in oplossingen zodat het gebied nog inspraak kan hebben.

Het management was zeer betrokken tijdens het project omdat ook bestuurders nauw verweekeld in het project zijn.

Klimaatadaptatie was niet het doel van dit project. Het doel van dit project was het oplossen van maatregelen. Achteraf is het label klimaatadaptatie erop geplakt.

Het beheer voor 2010 paste niet bij het ontwerp. Dit is ook een van de grootste faalfactoren geweest voor 2010 omdat de beken dichtgegroeid waren en dit voor opstuwing zorgde.

Het beheer word nu meer betrokken bij het ontwerp maar dit kan nog efficiënter/beter.

Ook na inrichting moet geëvalueerd worden dit gebeurt nu te weinig en deze informatie word niet gedeeld met andere afdelingen binnen het waterschap. Dit hangt ook samen met monitoring. Op dit moment gebeurt monitoring per onderwerp maar deze worden niet met elkaar verbonden om conclusies uit te trekken.

Ook onderhoud moet gecontroleerd worden. Op dit moment word soms ander onderhoud gedaan dan bedacht op kantoor. Onderhoud is maatwerk maar de afdeling onderhoud werkt met pakketten. Onderhoudsplannen worden omgebouwd tot pakket maar dit werkt soms niet goed.

Tot slot zijn er tijdens de uitvoering van het project voor 2010 stomme fouten gemaakt. Zo zijn verschillende cascades te laag aangelegd en is een stuw te smal aangelegd. Deze fouten kwamen pas later in het proces naar voren.

Mirjam Ruigrok

(Ruigrok, 2017)

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 gewerkt 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.

Rob Immink

(Immink, WRIJ, 2017)

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 landbouwkundige 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.

Rob Koster

(Koster, 2017)

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.

Bijlage 3 Enquête

Stellingen

De volgende stellingen zijn voorgelegd aan de werknemers van het WRIJ. Hierbij kregen ze de keuze te antwoorden of ze het hier helemaal mee eens, mee eens, neutraal, niet mee eens of helemaal niet mee eens waren.

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

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

Voor persoonlijke ontwikkeling is tijd en geld beschikbaar.

Medewerkers worden gestimuleerd om te leren in teamverband.

Medewerkers geven elkaar regelmatig constructieve feedback over ondernomen verbeter-,ontwikkel- en leeracties.

In de organisatie wordt voldoende gereflecteerd op projecten.

In de organisatie wordt voldoende geëvalueerd op medewerkers.

Kennis van vertrekkende medewerkers wordt overgedragen aan opvolgers.

Het maken van fouten is toegestaan, misstappen worden gezien als leerkans en niet bestraft.

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

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

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

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

Het bestuur wordt actief betrokken in het planproces van projecten.

Wat is volgens u de grootste leerblokkade binnen de organisatie?

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

Antwoorden

	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

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 hoeft 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

Vraag 3. Voor persoonlijke ontwikkeling is tijd en geld beschikbaar.

Dit heet het persoonlijke basis budget = PBB

Planningscyclus

Soms verschil in inzicht of belang

Een gedeelde visie over wat? uitgangspunten, probleem? ik vul hier een

antwoord in omdat de enquête 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.

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 beoordelingscyclus wel goed. Verder veel minder

Buiten bij blikveld misschien, anders geen weet van

Dit gebeurt via de beoordelingscyclus (overleg met leidinggevende)

Wel in planningsbeoordelingscyclus, 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 veeeeeeel 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.

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 Aandachtveldhoudersoverleg).

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.

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.

Nieuwsgierige 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.

