



# Programma Versterking Strategisch Vermogen

**Analyse:** Onvermogen om evenwichtig met toekomst om te gaan  
**Opdracht (2 jaar):** versterking strategisch vermogen bestuur & organisatie

Erasmus University Rotterdam

## Hoofdbestanddelen



# Uitgangspunten van de strategie

Erasmus University Rotterdam

Wel	Niet
Openen van toekomst	Het voorspellen van de toekomst
Beter omgaan met onzekerheid	Het uitbannen van onzekerheid
Geven van voedingsbodem voor betere huidige operationele beslissingen	Bindend beleidsadvies
Nadruk op proces en product	Nadruk op product/resultaat
Bieden van inzichten, vergroten van sensitiviteit	het voor eens en voor altijd opstellen van DE strategie
Samen werken aan vormgeving van toekomst	
Voeden van fantasie van lokale samenleving	
Van buiten naar binnen	



# Verkenning Watergovernance

- Verkenning watergovernance is niet solistisch opgezet, maar samen met:
  - Schiphol, PWN, Provincie Noord-Holland, Waternet, Staf deltacommissaris, Agrarische sector, Hoogheemraadschap Rijnland, Raadsleden gemeente Haarlemmermeer
- Aanpak:
  - Droomexercitie
  - Themasesies
  - Ontwerpsessies (tbv toekomstig Governance-arrangement)

# Inhoudelijke ontwikkelingen HM

- Toenemende verzilting (als wel en kwel uit zoute bodem)
- Hoge toxinegehaltenes in oppervlaktewater
- Verdroging in droge zomers
- Afname beschikbaarheid zoet doorspoelwater in droge zomers (afhankelijkheid zoet water inlaat Gouda)
- Bodemdaling
- Oplopende beheerkosten
- Grootschalige grondclaims vanuit diverse domeinen
- Diverse klimaatadaptatieontwikkelingen (waterberging in Park 21, Westflank)
- Andere vormen van landbouw (stadslandbouw, zilte teelten, intensivering)
- Multifunctioneel land- en watergebruik

## Bestuurlijke drukte/leegheid

### Twee soorten lange termijn problemen

#### Lange lead time

Geen gevoel van urgentie

Te vroeg is ook fout

#### Druppel-emmer

Persistentie en consistentie nodig

Zo saai!

- Voor sommige deelaspecten watervraagstuk (veiligheid, zoet water) governance zeer *breed, intensief en vol*
- Voor andere aspecten is het arrangement *leeg*
  - 'institutional void' (Hajer, 2003)
- Vooral het geval voor issues, gerelateerd aan lange 'lead time' effecten
  - Voorbeelden: grondwater, fosfaten, verzilting

**Vereist governance-arrangement dat multi-time dimensie serieus neemt**

## Integraliteit water onvoldoende belegd

- Integraliteit van watervraagstukken onvoldoende belegd in huidige arrangementen
- Vaak alleen discussie over enkele aspecten uit deelsystemen water (vb. discussies zoet water, waterveiligheid)
- Water is ideologisch niet langer alleen vijand, maar ook vriend
- Optimaliseringslogica over water alleen faalt in bredere verbanden/deelsystemen (bv. water in relatie tot ruimte)
- Sommige deelaspecten van water wanen zich autarkisch
- Toekomstige exogene verandering maakt wijziging governance noodzakelijk, waaronder klimaatadaptatie
- Vraagstukken moeten multi-tempo, multi-level en multi-domein beschouwd worden voor onderkenning interdependenties watersysteem

## Kennismanagement niet op orde

- Incongruentie kennis in *policy sphere* en *implementation sphere*
- Besluitvorming op basis van percepties ( onder mom van kennis )
- Voorbeeld: Lokale zoutgehaltes in sloten Haarlemmermeer
- Kennis over basislaag niet op orde (grondwater, grondstabiliteit)
- Versnipperd tussen instituties, samenhang van geheel ontbreekt
- Citizens science ongekend
- Nergens regionale third space (Nooteboom)



## Resilience: progressief of conservatief

- Resilience als basiswaarde lijkt nastrevenswaard
- Resilience wijst op mogelijkheid/vaardigheid van systeem energie te absorberen en terug te keren in basissituatie
- Biedt weerstand tegen invloeden omgeving
- Basissituatie is gerelateerd aan huidige waarden
- Weinig oog voor systemische innovatie, met nieuwe nu nog onbekende evenwichtstoestanden
- Op zoek naar nieuwe terminologie met meer oog voor temporele dimensie?



## Kenniscirculatie op orde

- Een van kernopgaven is optimalisatie kenniscirculatie
- Gedegen besluitvorming over geheel veronderstelt gedegen beslisinformatie
- Interdependenties moeten serieus genomen worden
- Kennisdeling is cruciaal
- Instanties en individuen niet langer als kennishamsteraars, maar als kennismakelaars
- Verbindt kennis uitvoering met kennis bestuurders
- Creëer regionaal open-source kennisplatform
- Naar analogie van Habermas: *Public sphere*



## Het belang van coöperatie

- Complexiteit fysiek systeem (interdependenties tussen deelsystemen)
- Actoren met partiële verantwoordelijkheden
- In onderlinge afhankelijkheid voor oplossing vraagstuk, complementariteit
- Grote verscheidenheid belangen
- Samenwerking is noodzakelijk
- Noodzaak tot breed en gemengd verticaal-horizontaal governance-arrangement
- Netwerken besturen ketens
- Vernieuwing niet zo zeer in structuur, maar in werkwijze



## Robuustheid voor de lange termijn

- Belang van voortschrijdende interactie
- Reflexiviteit als basiswaarde
- Sensitiviteit omgeving
- Institutionele souplesse, instituties als kraakbeen
- Belang van altijd goed en no-regret maatregelen
- Ergo: toekomst niet dicht willen timmeren
- Besluitvorming als *stepping-stone theory* met waardepropositie als referentiepunt
- Onzekerheid toekomst is geen bedreiging maar kans

## Eigenschappen van water governance arrangement

- Binnen kennisdemocratie te situeren
- Schaalvariabiliteit te honoreren
- Interdependenties binnen water te beleggen
- Externe interacties te faciliteren
- Reflexiviteit te honoreren
- Kenniscirculatie expliciet belegd, inclusief citizens science
- Structuur en proces in balans
- Voorbij resilience in nieuwe relaties tot innovatie
  - (mindfulness?)