

HOE JE BOUWEN MET NATUUR VANZELFSPREKEND MAAKT IN HET WATERBEHEER

Anjo Travaille, Sien Kok, Ellis Penning, Pui Mee Chan, Bernardien Tiehatten*

■ Bouwen met Natuur is een aanpak die gebruik maakt van de dynamiek van de natuur om waterdoelen te realiseren. Het programma Bouwen met Natuur (van STOWA en de tien beek-waterschappen)¹ onderzoekt de mogelijkheden en effecten van Bouwen met Natuur in beken sinds 2016. De conclusie is dat Bouwen met Natuur effectief bijdraagt aan waterschapsdoelen, veelal tegen lagere kosten dan de klassieke (civiel)technische aanpak. Deskundigen zijn overtuigd van het nut en de noodzaak van de Bouwen met Natuur-aanpak als serieus alternatief voor de klassieke aanpak.²

Bouwen met natuur is geweldig, maar ons gewoontegedrag zit in de weg

Toch is het toepassen van Bouwen met Natuur maatregelen nog niet vanzelfsprekend voor waterbeheerders. De belangrijkste hindernis voor het toepassen blijkt niet de techniek, kennis of financiën, maar het karakter van de mens. Een mens is namelijk een gewoontedier en houdt niet van veranderingen. Om een mens te overtuigen om af te wijken van haar gewoontegedrag is er meer nodig dan ratio. In dit artikel laten we zien hoe je de natuurlijke weerstand bij verandering kan verminderen of zelfs weg nemen, zodat waterbeheerders Bouwen met Natuur als een volwaardig en standaard alternatief meenemen bij beekherstelprojecten. We belichten daarom eerst hoe wij als mens reageren op verandering of innovatie. Daarna geven we een aantal concrete handelingsperspectieven om innovatieve werkwijzen, specifiek Bouwen met Natuur, normaal te maken.

Goede argumenten zijn belangrijk, maar onze emotie is de baas

Waterbeheerders zijn betrokken professionals. Maar niemand kan keer op keer voor alle aspecten van zijn of haar werk een volledige analyse maken. Als project- of onderhoudsmedewerker kies je daarom vaak automatisch voor een aanpak die je vaker hebt gebruikt. Als manager of bestuurder wil je effectief en efficiënt werken, maar voel

je je onzeker als je niet precies weet wat het resultaat zal zijn van een innovatieve aanpak. Voor een projectleider of opdrachtgever voelt een nieuwe aanpak al gauw als een toename van risico.

Bouwen met Natuur (BmN) is een innovatieve aanpak en voor de meeste waterbeheerders is het een andere manier van werken dan ze gewend zijn. Dat betekent dat mensen overtuigd moeten worden om BmN toe te passen. Binnen de watersector is het de gewoonte om te overtuigen met inhoudelijke kennis uit onderzoeken, rapporten of pilots. Voor veel waterbeheerders is dat de logische en misschien zelfs wel enige route om te overtuigen. Uit psychologisch onderzoek blijkt echter dat dit niet werkt bij het doorbreken van routine of het veranderen van onbewuste keuzes. Overtuigen met inhoudelijke argumenten werkt alleen als de persoon die je wilt overtuigen openstaat voor inhoudelijke argumenten en bewuste keuzes maakt. Bij het maken van keuzes of beslissingen speelt ratio weliswaar vaak wel een rol, maar zijn onze emoties meestal de baas.

Om te zorgen dat Bouwen met Natuur als volwaardig alternatief wordt meegenomen bij opgaven in onze beken, is het dus nodig om meer te doen dan onze feiten en kennis op orde te brengen en met ratio te overtuigen. Hoe je dat kan doen is onderzocht door

* Anjo Travaille is adviseur bij en eigenaar van Bovenkamers, Sien Kok is onderzoeker resource economy bij Deltares, Ellis Penning is onderzoeker waterkwaliteit bij Deltares, Pui Mee Chan en Bernardien Tiehatten zijn adviseurs bij Ambient.

'In het begin zeiden de boeren 'Je bent gek'. Nu zijn ze er aan gewend'

STOWA samen met medewerkers van tien beekwaterschappen en met specialisten op het gebied van gedragsverandering.

Doelgedrag en handelingsperspectief benoemen

Het veranderen van ingesleten gewoonten lukt het beste als je scherp voor ogen hebt welk gedrag je graag wilt zien. Dit wordt ook wel het doelgedrag genoemd. Doelgedrag is doelgroepspecifiek. In dit geval gaat het om degene met een initiërende rol bij beekprojecten: de waterbeheerder. Het gaat hierbij om mensen uit alle geledingen binnen het waterschap: managers, bestuurders, projectleiders, specialisten, beheerders en onderhoudsmedewerkers. Afhankelijk van hun specifieke functie ziet het gewenste gedrag er als volgt uit:

- Bouwen met Natuur wordt als serieus alternatief beschouwd in opdrachten, programma's, ontwerpen, beleid en adviezen;
- Bouwen met Natuur wordt goed uitgevoerd in projecten en er wordt toegezien op een juiste uitvoering in beheer en onderhoud;
- Collega's in de eigen organisatie weten wat Bouwen met Natuur is, waarom het waterschap het toepast en wat het betekent voor de betrokkenen en belanghebbenden en dragen dat uit naar de betrokkenen.

Uit psychologische onderzoeken blijkt dat bewustzijn of een algemeen besef van een probleem weinig garanties biedt voor het uitlokken van het gewenste gedrag. Zo weten mensen bijvoorbeeld dat sporten en beweging gezond is, maar dat betekent niet automatisch dat zij ook voldoende gaan bewegen. Het benoemen van het

doelgedrag geeft focus, maar we moeten niet vergeten om te zorgen dat de daarbij passende handelingen ook bekend zijn bij de doelgroepen. We moeten zorgen dat het handelingsperspectief bekend is. De filosofie van Bouwen met Natuur moet worden omgezet in concrete doelen, schetsontwerpen en acties die horen bij het bereiken van die doelen.

Angst en onzekerheid zijn belangrijke hindernissen

Angst en onzekerheid zijn belangrijke (onbewuste) belemmeringen bij het veranderen van gedrag en het toepassen van een nieuwe aanpak zoals Bouwen met Natuur. Ook kan er angst zijn voor de reactie van stakeholders.



Foto: Ambient



Zandsuppletie in de Hierdensebeek

Angst en onzekerheid zijn geen ‘zachte’ aspecten. Het zijn keiharde grenzen voor mensen, ook al zullen we ze niet vaak benoemen. Ook onbekendheid met, en kennisgebrek over het concreet toepassen van Bouwen met Natuur zijn belangrijke hindernissen. In de beekwaterschappen breekt Bouwen met Natuur met

de traditie om vooral de doorstroming te bevorderen en het watersysteem er ‘netjes’ uit te laten zien. Er zijn onderhoudsmedewerkers die het gevoel hebben dat bij uitsluitend maaien van het stromingsprofiel het werk maar half af is. Er zijn hydrologen die het gevoel hebben dat ze minder controle hebben op de doorstroming en

BEEKHERSTEL

In de vorige eeuw is op veel plaatsen gewerkt aan ‘normaliseren’ (veelal rechte trekken en bedijken) van beken. Dit vergrootte de afvoercapaciteit en verkleinde de kans op wateroverlast. Maar inmiddels kennen we hiervan ook de nadelen. De beken voeren het water nu vaak té snel af, waardoor al kort na perioden van overvloedige neerslag weer water moet worden aangevoerd. Ze snijden te diep in het landschap, waardoor de beken drainerend werken en het omliggende land verdroogt. De veranderde hydrologie heeft ook gevolgen gehad voor landschappelijke en ecologische waarden in het beekdal. Meanders zijn kortgesloten, overstromingsvlakten zijn verdwenen en typische beekdalflora en -fauna zijn aangetast.

Om deze redenen worden de laatste jaren veel

beekherstelprojecten uitgevoerd en staan er ook nog veel op de agenda. Hierbij wordt veelal gewerkt aan meerdere doelen:

- Het herstel van de leefomgeving om de terugkeer van organismen mogelijk te maken;
- Het invulling geven aan Waterbeheer 21e eeuw: vasthouden en bergen van water en het verzachten van de gevolgen van klimaatveranderingen;
- Het herstel van cultuurhistorische waarden.

Om de verschillende aspecten van beekherstel te belichten, bouwt STOWA aan een speciaal ‘feuilleton beekherstel’. Tot nu toe zijn dat de handboeken [Geomorfologisch Beekherstel](#), [Ecohydrologische systeemanalyse beekdallandschappen](#) en [Beken en erfgoed; Beekdallandschappen met karakter](#)

‘Als beheerder heb je het gevoel dat je het nooit goed doet. De ecooloog zegt dat je te veel hebt weggehaald, de boeren zeggen dat je te weinig hebt weggehaald’

minder grip op het (voorkomen van) wateroverlast, omdat de natuur niet altijd voorspelbaar is.

Wat je kan doen: Strategie die inspeelt op motieven en weerstanden

Eerder zagen we al dat goede argumenten belangrijk zijn, maar dat onze emotie de baas is. Inhoudelijke argumenten werken alleen als de doelgroep persoonlijk gemotiveerd is en het doel en de aanpak onderschrijft. Naast het motiveren van waterbeheerders om Bouwen met Natuur toe te passen (het doelgedrag) en het wegnemen van praktische hindernissen, hebben we nog iets anders nodig: we moeten weerstand voorkomen of bestaande weerstand verminderen. Op basis van interviews en gedragsanalyse komen we tot vier typen maatregelen die inspelen op de genoemde hindernissen en die aansluiten bij persoonlijke motieven. Het lijken open deuren, maar zijn dat vaak niet. We onderscheiden:

- Verandermomenten benutten
- Rugdekking geven
- Bouwen met Natuur normaal maken
- Feiten op een rij hebben, kennis en ervaring versterken

1 Bij verandermomenten staan we open voor nieuwe kennis

Gewoontegedrag wordt af en toe (geforceerd) onderbroken. Bij zo'n verandermoment staan betrokkenen even open voor nieuwe informatie. Waar argumenten en inhoudelijke informatie voor de meeste mensen normaal niet leiden tot gedragsverandering, zorgen verandermomenten ervoor dat mensen er juist wel voor open staan. Verandermomenten kunnen bijvoorbeeld voortkomen uit ernstige droogte of hevige overstromingen. Maar ook kleinere momenten zoals een nieuw collegeakkoord, nieuw beleid, de start van een nieuw project, nieuwe collega's, aandacht in de media of een speech van de voorzitter bieden een kans.

2 Rugdekking verminderen angst

Als waterbeheerders iets nieuws gaan doen is de kans aanwezig dat bestuur, management of collega's daar

DELTAFACT BOUWEN MET NATUUR, MAATREGELEN EN EFFECTEN

De verschillende taken van een waterschap kunnen op een reguliere technische manier worden ingevuld of door gebruik te maken van natuurlijke oplossingen zoals Bouwen met Natuur. Een combinatie is natuurlijk ook mogelijk. In de DeltaFact Bouwen met Natuur worden de verschillende maatregelen en de effecten van deze maatregelen op de ecologie en hydrologie overzichtelijk weergegeven.

BOUWEN MET NATUUR in Nederlandse beken



BOUWEN MET NATUUR OP DE KAART

Bouwen met Natuur wordt steeds vaker toegepast in de tien beekwaterschappen. Bij ieder waterschap zijn specialisten met projectervaring. In onderstaande kaart zijn diverse Bouwen met Natuur projecten stromend water in Nederland aangegeven. Een interactieve kaart met de projecten is te vinden op de [RiverWiki](#).

‘Sommige beheerders doen het gewoon uit zichzelf. Anderen alleen als ze de opdracht zwart op wit hebben staan’

THEORIE GEDRAGSBEÏNVLOEDING EN ONDERZOEK VOOR HET PROGRAMMA BMN IN BEKEN

Het advies zoals beschreven in dit artikel is tot stand gekomen op basis van een beproefde **gedragsaanpak**, **doelgroeponderzoek** en het toepassen van **gedragswetenschappen**. Deze drie aspecten zijn hieronder kort toegelicht waarbij bronnen en mogelijkheden tot verdieping zijn benoemd.

1 Gedragsaanpak

De werkwijze die gehanteerd is voor het afleiden van de voorgestelde interventies, wordt op hoofdlijnen breed toegepast binnen en buiten Nederland. Belangrijke onderdelen van de aanpak zijn:

- Definieren doelgroepen en doelgedrag;
- Analyse van motieven, weerstanden en situatie;
- Definieren van interventie strategieën;
- Uitwerken van interventies in toepasbare maatregelen.

Het Behavioural Insights Network Nederland (BIN NL, een samenwerkingsverband van alle ministeries op het gebied van gedragswetenschappen) past bijvoorbeeld de DOE-MEE tool toe.³ In deze tool zitten dezelfde stappen als in de gehanteerde aanpak. Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft een mooie bijdrage geleverd in het gebruik van gedragsinzichten voor beleid.⁴ Jaarlijks geeft het ministerie van Economische zaken en klimaat een boekje uit met aansprekende voorbeelden van gedragsinzichten en projecten.^{5 6 7}

2 Doelgroeponderzoek programma Bouwen met Natuur

Het doorgronden van motieven, bekwaamheden, gelegenheid en weerstanden van de doelgroepen is een essentieel onderdeel van het ontwikkelen van gedragsinterventies en komt onder andere terug in de DOE-MEE tool³ en de Behavioural Change Wheel.³ Voorafgaand aan de interventieontwikkeling zijn interviews uitgevoerd met meerdere leden van

alle doelgroepen bij verschillende waterschappen. Dit betrof onder andere onderhoudsmedewerkers, managers onderhoud en beheer, inhoudelijk specialisten, projectleiders, lijnmanagers en bestuurders. In deze interviews is doorgevraagd naar het eigen gedrag en naar het geobserveerde gedrag van andere stakeholders. Ook is een analyse gemaakt van de huidige toepassing van BmN-maatregelen in de praktijk.

3 Toegepaste gedragswetenschappen

Voor de belangrijkste stellingen en adviezen in de tekst zijn onderstaande bronnen gebruikt. Bij de onderwerpen is een korte toelichting gegeven.

Bewuste keuzes, onbewuste keuzes en gewoontegedrag^{9 10 11 12}

Bewustzijn of een algemeen besef van een probleem geeft weinig garanties voor het uitlokken van het gewenste gedrag. Goede argumenten kunnen belangrijk zijn, maar we staan vaak niet open voor argumenten. Een belangrijke hindernis voor nieuw gedrag is gewoontegedrag. Angst en onzekerheid zijn belangrijke (onbewuste) belemmeringen bij het veranderen van gedrag en het toepassen van een nieuwe aanpak. Onze emotie is de baas.

Gedragsinterventies^{13 14 15}

Bij een verandermoment staan betrokkenen even open voor nieuwe informatie. Een verandermoment onderbreekt het automatische onbewuste gedrag. Effectieve interventies kunnen onder meer voortkomen uit sociale normen, autoriteit, voorbeeldgedrag en defaults.

Weerstanden^{13 16}

Voor nieuwe gedrag moet je ook kijken of je weerstand kunt voorkomen of verminderen. Erkennen van weerstand vermindert weerstand, evenals het verkleinen van de opgave (pilot) of het geven van garanties (rugdekking).

‘Als je laat zien dat Bouwen met Natuur al veel is toegepast, bijvoorbeeld op een kaart, dan ervaren betrokkenen het eerder als normaal en veilig’

extra kritisch naar kijken en commentaar of kritiek hebben als het resultaat afwijkt van de standaard. Dit kan zorgen voor het gevoel dat je er alleen voor staat en niet gesteund wordt in je keuzes, wat zorgt voor een onveilig gevoel bij het implementeren van vernieuwing. De neiging is daardoor te blijven bij de standaard methode. Door rugdekking van het bestuur, collega's en management ontstaat een gevoel van veiligheid en vrijheid. Eventuele tegenslagen komen dan niet op conto van het individu, maar worden gedragen door de organisatie. Daardoor zal een medewerker sneller geneigd zijn een nieuwe aanpak toe te passen.

Rugdekking is ook van belang als het gaat om externe communicatie. Ook bij externe stakeholders bestaat namelijk de kans dat zij kritiek hebben op een nieuwe aanpak. Daarom is het belangrijk dat managers en bestuurders aan stakeholders en media uitleggen dat BmN bijdraagt aan een duurzaam en efficiënt waterbeheer en dat bij bijvoorbeeld calamiteiten passend gereageerd wordt.

3 Normaal maken verandert de norm

Zolang we Bouwen met Natuur als een innovatie of nieuwe techniek benoemen, zal het angst blijven oproepen. Als het echter gepresenteerd wordt als een normale, bewezen en veel toegepaste werkwijze, dan is het makkelijker voor waterbeheerders om deze werkwijze te adopteren. Zorg dat je alle basiskennis hebt en laat zien dat Bouwen met Natuur al op veel plaatsen is toegepast, in veel situaties en voor veel verschillende opgaven. Zorg dat Bouwen met Natuur als mogelijkheid standaard is opgenomen in alle relevante beleidsstukken, bestekken, beheerprogramma's en ontwerpen. Je kunt het als norm neerzetten door het te presenteren als 'Zo doen wij dat hier' of 'Natuurlijk maken we gebruik van de middelen die de natuur biedt, daar waar mogelijk'. Hoe normaler het wordt ervaren, hoe vaker het wordt toegepast. Als je laat zien dat Bouwen met Natuur al veel is toegepast, bijvoorbeeld op een kaart, dan ervaren betrokkenen het eerder als normaal en veilig.

4 Feiten op een rij,

kennis en ervaring versterken maakt makkelijk

Eerder is al aangegeven dat handelingsperspectief gewenst is. Medewerkers moeten weten wat ze moeten

doen. Hoe makkelijker het gewenste gedrag gemaakt wordt, hoe vaker het zal worden uitgevoerd. Makkelijk maken gaat bijvoorbeeld door het goed op een rij zetten van feiten en cijfers bij Bouwen met Natuur, zodat ze makkelijk te vergelijken zijn met andere meer traditionele methoden. Het helpt als de technische, financiële en juridische feiten op een rij gezet zijn, bijvoorbeeld in factsheets. Het moet helder zijn wat wel en wat niet mogelijk is in verschillende gebiedstypen bij bijvoorbeeld onderhoud, ontwerp en beheer. De DeltaFacts van de STOWA kunnen hier hun dienst bewijzen.

Persoonlijke ervaringen werken motiverend. Iedereen met persoonlijke ervaringen met Bouwen met Natuur is ambassadeur richting collega's. Het beste werkt

FILM BOUWEN MET NATUUR

Deze korte film, gemaakt in opdracht van de Stichting Toegepast Onderzoek Waterbeheer STOWA, geeft een indruk van de wijze waarop beken kunnen worden hersteld en ontwikkeld met behulp van kleinschalige, halfnatuurlijke maatregelen zoals het inbrengen van hout en het suppleren van zand.

Bekijk de Bouwen met Natuur film hier
<https://www.youtube.com/watch?v=vQpafdfH9jQ>

WEBINAR BOUWEN MET NATUUR

In de afgelopen vijf jaar hebben STOWA en tien waterschappen gezamenlijk kennis (laten) ontwikkelen en gebundeld in het programma Bouwen met Natuur. Het programma loopt op zijn eind. In deze webinar delen we de kennis die in dit programma is opgedaan.

Bekijk de webinar Bouwen met Natuur hier
<https://waterschap-aa-en-maas.webinargeek.com/watch/replay/1021761/81f29315431b32dfd3c641cf01fbed7/>

het delen van ervaring als het komt van een directe 'gelijke' collega. Persoonlijke ervaringen kunnen worden opgedaan in projecten van het eigen waterschap, door op bezoek te gaan bij andere waterschappen of bij waterbeheerders in andere landen. Wat ook bijdraagt aan de acceptatie van Bouwen met Natuur, zijn positieve verhalen van ingelanden.

Nog minder weerstand door het erkennen van bezwaren, klein beginnen (in pilots) en het inschakelen van autoriteit

In het voorgaande stuk zijn diverse manieren beschreven die kunnen helpen om Bouwen met Natuur vanzelfsprekend te maken. We hebben verandermomenten benoemd, rugdekking, het normaal maken en het makkelijker maken door versterken van kennis over en ervaring met Bouwen met Natuur. Daarnaast kun je nog andere dingen doen. Het erkennen dat Bouwen met Natuur onzekerheden heeft en soms best lastig kan zijn, helpt ook bij het verminderen van weerstand. Anders heeft je doelgroep het idee dat je iets opdringt. Het kan ook helpen om de omvang van een project kleiner te maken, waardoor je ook minder begrip vraagt. Bijvoorbeeld met een pilot of door Bouwen met Natuur eerst toe te passen in een deel van het beoogde totale projectgebied. Als er bij je doelgroep meer inhoudelijke weerstand is, dan kun je overtuigen door met iemand op te trekken die door jouw doelgroep wordt gezien als expert of autoriteit.

Tot slot: verleiden is deel van het reguliere waterschapswerk

Dit artikel geeft tips om je te helpen je collega waterbeheerders te verleiden om Bouwen met Natuur als standaard optie mee te nemen in de dagelijkse werkzaamheden. We lieten zien dat je daarvoor meer nodig hebt dan een goede kennisbasis; je moet ook rekening houden met emoties en onbewust gedrag. Het artikel geeft instrumenten om collega's te overtuigen en mee te nemen in vernieuwende initiatieven. Hoe jij barrières van collega's herkent, erkent en daarop acteert, bepaalt in belangrijke mate het succes van je initiatief. Het toepassen van gedragkennis helpt bij de implementatie en acceptatie van nieuwe initiatieven.

Binnen het programma Bouwen met Natuur is een analyse gedaan naar doelgedrag, bijbehorende motieven, welke weerstanden daarbij een rol spelen en welke interventie daarop genomen kan worden. In de tabel is deze analyse samengevat. Bij de analyse zijn de 10 beekwaterschappen betrokken (Wetterskip Fryslân, Waterschap Hunze en Aa's, Waterschap Drents Overijsselse Delta, Vechtstromen, Waterschap Rijn en IJssel, Waterschap Vallei en Veluwe, Waterschap Brabantse Delta, Waterschap Aa en Maas, Waterschap Dommel, Waterschap Limburg).

- 1 Waterschappen Aa en Maas, de Dommel, Brabantse Delta, Drents Overijsselse Delta, Wetterskip Fryslân, Hunze en Aa's, Peel en Maasvallei, Rijn en IJssel, Vallei en Veluwe en Vechtstromen
- 2 STOWA (2021) *Deltafact – Bouwen met Natuur bij herstel van beken; effectiviteit van maatregelen*
- 3 Behavioral Insights Netwerk Nederland (2016). DOE-MEE tool. Met kennis van gedrag beleid maken. (brochure: <https://www.binnl.nl/documenten/formulier+pdf/handlerdownloadfiles.ashx?idnv=1897240>)
- 4 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, (2014). Met kennis van gedrag beleid maken.
- 5 Behavioral Insights Netwerk Nederland (2019). Rijk aan gedragsinzichten.
- 6 Behavioral Insights Netwerk Nederland (2020). Rijk aan gedragsinzichten
- 7 Behavioral Insights Netwerk Nederland (2021). Rijk aan gedragsinzichten.
- 8 Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The behaviour change wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation science*, 6(1), 1-12.
- 9 Kahneman, D. (2012). *Ons feilbare denken: thinking, fast and slow*. Business Contact.
- 10 Dijksterhuis, A. P. (2011). *Het slimme onbewuste*. Prometheus.
- 11 Lamme, V. (2011). *De vrije wil bestaat niet*. Prometheus.
- 12 Swaab, D. (2010). *Wij zijn ons brein [We are our brains]*. Amsterdam: Uitgeverij Contact.
- 13 Pol, B., Swankhuisen, C., & van Vendeloo, P. (2013). *Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie: mythen, misverstanden en mogelijkheden*. Bussum: Coutinho.
- 14 Cialdini, R. B. (2009). *Invloed-De zes geheimen*. Academic Service, Amsterdam, the Netherlands.
- 15 Leonard, T. C. (2008). Richard H. Thaler, Cass R. Sunstein, *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*.
- 16 Knowles, E. S., & Riner, D. D. (2007). *Omega Approaches to Persuasion: Overcoming Resistance*, w: AR Pratkanis (red.), *The Science of Social Influence*.

DOELGROEPEN EN -GEDRAG BOUWEN MET NATUUR

Doelgedrag	Motivatie door...	Weerstand door..	Wat kan helpen om te overtuigen:
Opdrachtgever en projectleiding projecten en beleid (projectleider, opdrachtgever, programmamanager, management)			
- BmN maatregelen opnemen in programma's en beleid (bijvoorbeeld in het waterbeheerprogramma, maaibeeld) - BmN opdracht of optie geven aan specialist - Bespreken BmN naar eigen opdrachtgever / manager - BmN opdracht uit (laten) voeren - Consistent gedrag naar specialisten en onderhoudsmensen	- Effectief doelbereik - Persoonlijke positieve ervaring met BmN - Snel resultaat - Succesvolle voorbeeldprojecten - Inzicht in voor- en nadelen - Opdracht van management/ bestuur - Tijd, middelen, budget - Druk van directie en bestuur - Een positieve omgeving en omgevingsparticipatie	- Onzekerheid over beheersbaarheid, kosten, tijd - Angst voor klachten/ schadeclaims (o.a. risico reservering) - Niet weten dat BmN een goed alternatief is - Meer moeten uitleggen aan management en bestuur - Geen duidelijk eindpunt/ oplevering (bijvoorbeeld bij extensief beheer) - Onzekerheid over resultaat in relatie tot subsidie en afspraken - Geen resultaat garanties	- Factsheet BmN (kosten en tijd) - BmN presenteren als doelmatig, duurzaam, beperkte middelen - Goede voorbeelden door andere opdrachtgevers en projectleiders - Doelstelling/ opdracht vanuit opdrachtgever/ management - Green deal en andere afspraken vertalen naar BmN - Garanties door een adviseur - Afspraken met stakeholders over resultaat in relatie tot subsidie - Kaart met BmN projecten (normaal maken, verminderen angst)
Specialisten (Ecoloog, Hydroloog, Beleidsmaker, Strategisch adviseur planvormig, adviseur beheer)			
- BmN als default toepassen in beekherstel, bijvoorbeeld als advies of ontwerp - Positief advies voor DB, AB of management over aanpak met BmN - Vertellen aan collega's en management en bestuur dat pilotfase voorbij is en het nu regulier wordt toegepast	- Inhoudelijke effectiviteit - Effectief en efficiënt doelbereik - Winst/ effectiviteit voor ecologie - Voldoen aan wensen bestuur/ management - Doen wat normaal is - Weten dat het geaccepteerd wordt door uitvoering en management - Persoonlijke ervaring met BmN	- Teveel risico's zien (eindresultaat is niet concreet en heeft tijd nodig) - Gebrek aan kennis - Gebrek aan dekking van management en uitvoering - Risico overstrooming bij bijvoorbeeld dood hout (en niet beheersbaar) - Druk, geen tijd	- Opnemen in beleid en projectopdracht - Heldere werkwijze, kosten en batenanalyse op korte en lange termijn, praktijkvoorbeelden - Kaart met BmN projecten - Training, praktijkbezoeken - Afstemming met Uitvoering en B&O - Kennisuitgave (bijvoorbeeld kennisoverzicht/DeltaFact) - Bespreken van afwegingen om BmN toe te passen
Beheer- en onderhoudsmedewerker			
- Niet alles maaien, ter plaatse afwijken van standaard als daar aanleiding voor is (bijvoorbeeld zeldzame populatie) - Aan omgeving BmN uitleggen en verdedigen (boeren en ingelanden)	- Zichtbaar resultaat - Gemakkelijk werken - Heldere instructie - Toepasbaar voor geheel, niet wisselen van aanpak/ machine - Persoonlijke praktische ervaring	- Onbekend met BmN (consequenties en verantwoordelijkheden) - Vragen van boeren en burgers - Schaamte: het werk voelt half af - Niet gesteund voelen - BmN is complex en kost meer tijd - Onzekerheid over de uitvoering - Onzekerheid over de eigen baan (ben ik nog wel nodig met extensivering?)	- Opdracht met duidelijke werkinstructie - Rugdekking uit organisatie, bijvoorbeeld ondersteuning met flyer of website - Nieuw personeel opleiden, praktische trainingen huidige personeel - Factsheet met nut en noodzaak - Experimenteeromgeving geven - Voorbeeldsituaties laten zien - Randvoorwaarden (bijvoorbeeld meer tijd, andere machines) - Kleine stapjes, ervaren dat het werkt - Afvoeren materiaal zodat het netter lijkt, minder overlast - Ecoloog laten zien wat er allemaal leeft in water en oever (of verhalen hierover)
Bestuur (Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur, Bestuurlijke portefeuillehouder)			
- Akkoord geven op BmN voorstellen - Vragen naar BmN toepassingen (AB) - Voorstellen maken BmN algemeen en in specifieke ontwikkelingen, opdrachten geven aan management (DB) - BmN in collegeakkoord	- Prestaties kunnen communiceren als succes (via PR) - Aan achterban laten zien wat je hebt gerealiseerd van je beloftes - BmN toegepast/ geadviseerd door (bestuurders van) andere waterschappen	- Overstromingsrisico - Niet goed uit te leggen - Onvoldoende draagvlak achterban	- Veel PR maken voor geslaagde projecten - Kosten van beekherstelprojecten opnemen in benchmark (sociale druk) - Boekje/ flyer met korte toelichting uitreiken aan bestuur vooraf aan AB - Factsheet BmN