



naar een

# **AMBITIELADDER WATERBELEID**

voor Nederlandse gemeenten

Grontmij en GrondRR landschapsarchitect bnt  
maart 2009



1	Inleiding .....	2
2	Waterambities.....	3
3	Ambitieladder waterbeleid Nederlandse gemeenten.....	4
	3.1. Concept schema.....	4
	3.2. Toelichting fasen, doelstellingen en aanleidingen .....	5
	3.3. Toelichting ambitieniveaus .....	6
	3.4. Toelichting borging .....	7
4	Hoe verder? .....	8
	4.1. Bundeling van energie.....	8
	4.2. Generieke aanpak .....	8
	4.3. Uitproberen.....	9
	4.4. Methode aanpassen en uitdragen.....	9
	4.5. Community of Practice.....	10
	BIJLAGE 1: verslag overleg 10 februari .....	11
	BIJLAGE 2: Projectbeschrijving Future cities .....	14
	BIJLAGE 3: enkele organisatorische en persoonlijke factoren voor transitie .....	16

## 1 Inleiding

Het waterschap Rivierenland zoekt naar mogelijkheden om water op de bestuurlijke agenda te zetten en om gemeenten te stimuleren om hun waterambities te verhogen. Hierbij is het waterschap geïnspireerd door het ambitieschema van de Monash Universiteit uit Melbourne.

Het waterschap heeft opdracht gegeven aan GrondRR en Grontmij om de methodiek aan te passen en te nuanceren voor de Nederlandse context. Daarbij wil men de methode bruikbaar maken op verschillende schaalniveaus en doelen:

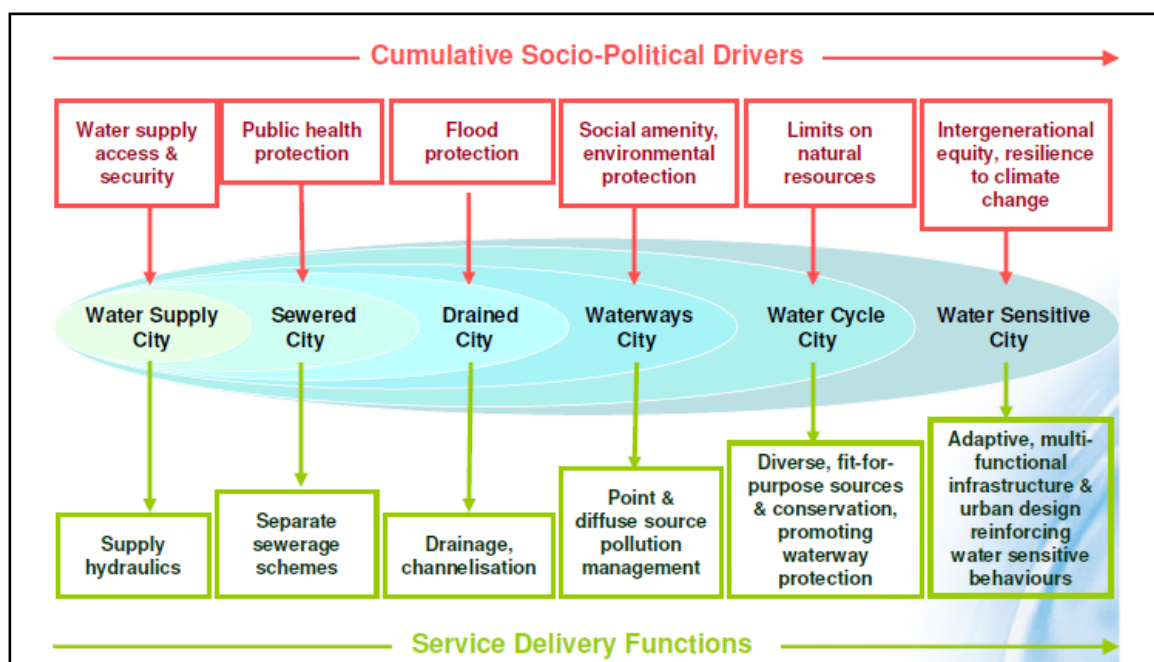
- Input voor regionale structuurvisies
- Input voor stedelijk én voor landelijk gebied
- Doorvertalen op wijkniveau
- Focus mede richten op andere lagen van de ruimtelijke ordening, zoals archeologie, leefomgeving, natuur, verkeer etc.

In deze memo is een aanzet opgenomen van deze doorwerking en nuancering. De memo is besproken op een overleg met de 'meedenkgroep' op 10 februari 2009. Het verslag van dit overleg is als bijlage 1 toegevoegd.

## 2 Waterambities

In dit schema zijn 6 ambitieniveaus weergegeven. Van links naar rechts worden stapsgewijs hogere ambities weergegeven, waardoor het schema een leidraad vormt voor de ambitiegroei.

Uit het schema en de toelichting blijkt tevens een bewustzijn van het belang van politieke omstandigheden en de noodzakelijke dienstenverlening, om de hogere ambities waar te kunnen maken.



Tenslotte gaat men ook in op de factoren die de transitie naar een hoger niveau beïnvloeden, die dus zowel het succes kunnen verhogen als een belemmering kunnen zijn.

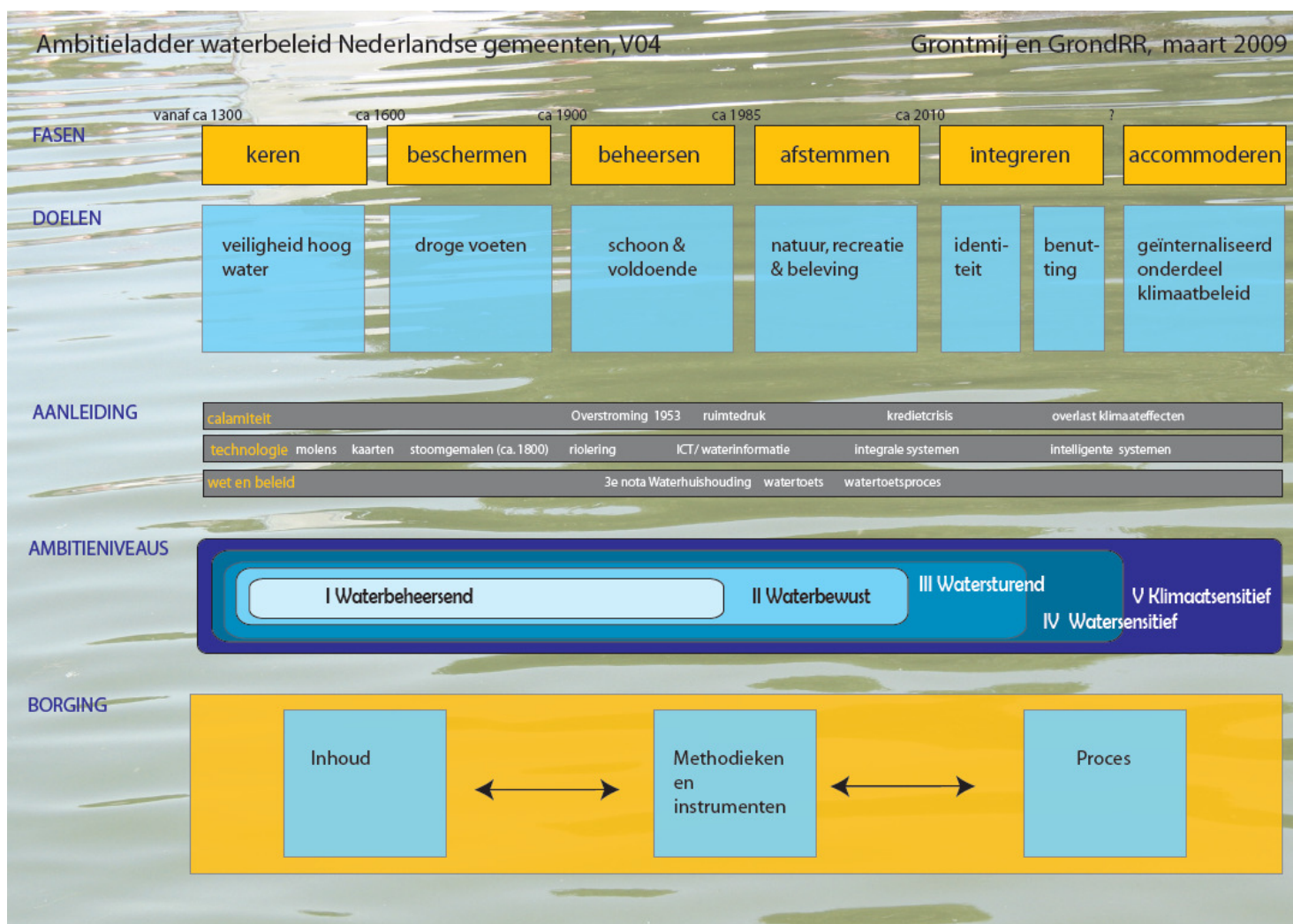


In het volgende hoofdstuk wordt een voorstel gedaan voor een ambitieladder voor Nederlandse gemeenten.

### 3 Ambitieladder waterbeleid Nederlandse gemeenten

#### 3.1. Concept schema

Hieronder is een schema weergegeven waarin de aanzet voor een Nederlandse ambitieladder is gevisualiseerd.



De ambitieladder plaatst de ambitieniveaus van het Nederlandse waterbeheer in historisch perspectief en geeft een doorkijk naar de toekomstige rol van water binnen de ruimtelijke ordening. In de ladder worden de primaire doelstellingen en aanleidingen genoemd die van belang zijn (geweest) bij de transitie van een lager naar een hoger ambitieniveau.

De hoofdopzet bestaat uit 5 onderdelen:

- A) Fasen: de ambities zijn benaderd vanuit een historische terugblik en worden gerelateerd in de globale fasen van het waterbeleid
- B) Doelstellingen: in de historische lijn is mooi te zien dat in elke fase nieuwe doelstellingen worden toegevoegd.
- C) Aanleiding: de transitie van een fase naar een volgende fase vindt nooit zomaar plaats: er is altijd een maatschappelijke aanleiding, vaak een calamiteit. Stand van technologie en inhoud van het 'hogere' beleid hebben ook veel invloed.
- D) De indeling van fasen en doelstellingen biedt een kader voor de definitie van ambitieniveaus.
- E) De transitie naar een hoger ambitieniveau wordt door organisaties met wisselend succes doorlopen. Een aantal factoren beïnvloeden de borging.

De uitwerking en nuancering van de ambitieladder is voorzien in het vervolg op deze oriënterende studie. Daarom wordt nu volstaan met korte en puntsgewijze toelichtingen.

### 3.2. Toelichting fasen, doelstellingen en aanleidingen

#### *Fase 1 'Keren'*

- Vanaf circa 1300 tot circa 1600
- Vooral gericht op het keren van water,
- Doelstelling: veiligheid, met name door dijken te maken.
- Doelstelling wordt vooral gerealiseerd door te doen, acties werden ingezet door het leren van gemaakte fouten (trial & error)

#### *Fase 2 'Beschermen'*

- Vanaf ca 1600 tot ca 1900
- Bescherming, ook door het droogmaken van land
- Dankzij inzet van windmolens en drainagetechniek is men beter in staat om droge voeten te waarborgen. Dit wordt versterkt door de inzet van stoomgemalen. rond 1800.
- Doelstelling wordt vooral gerealiseerd door te doen, acties werden ingezet door het leren van gemaakte fouten (trial & error)

#### *Fase 3 'Beheersen'*

- Vanaf ca 1900 tot ca 1985
- Bescherming werd ingebed in een beheersing van de waterhuishouding. Hierbij werd niet alleen oppervlaktewater, maar ook hemelwater betrokken.
- Aanvullende doelstellingen gericht op schoon water en voldoende water, onder andere door zuivering. Aandacht voor schoon water kreeg met name door de introductie van riolering (rond 1900) een enorme impuls.
- Mede mogelijk gemaakt door technische rekenmethoden en inzet beleid als toetsers van overheidsbelangen.

*Fase 4 'Afstemmen'*

- Vanaf ca 1985 tot heden
- Besef breekt door dat doelstellingen beter kunnen worden gerealiseerd door afstemming met andere functies, en met name met de RO sector. In de derde Nota Waterhuishouding wordt het begrip integraal waterbeheer geïntroduceerd.
- Doelstellingen verder uitgebreid met water als onderlegger voor natuur en recreatie, en ook gericht op beleving.
- Dit besef wordt mede veroorzaakt door de toegenomen ruimtedruk in Nederland en mogelijk gemaakt door de ICT-ontwikkelingen.

*Fase 5 'Integreren'*

- Voorlopers zijn hiermee aan het experimenteren
- Water als drager van de ruimtelijke identiteit wordt een steeds belangrijker thema. Ook zijn er veel voorbeelden waarin water onvoldoende is betrokken bij de locatiekeuzen van ruimtelijke ontwikkelingen, hetgeen leidt tot veel problemen en extra kosten
- Ook is een steeds grotere belangstelling merkbaar voor gebruik van water voor de energievoorzieningen en voor koeling.

*Fase 6 'Accommoderen'*

- Toekomstig fase in het waterbeleid, bevindt zich in studiefase
- Water groeit door als integrerende factor in het hele maatschappelijke bestel
- Ontwikkeling wordt gestimuleerd door klimaatveranderingen, kredietcrisis (wellicht), en ook door stromingen als cradle to cradle.

### 3.3. Toelichting ambitieniveaus

*Niveau I 'Waterbeheersend'*

- Basisniveau dat door vrijwel alle Nederlandse gemeenten en waterschappen is gerealiseerd;
- Geeft invulling aan doelstellingen fasen 1, 2 en 3

*Niveau II 'Waterbewust'*

- Betreft situatie waarin ook afstemmend wordt gehandeld
- Redelijk aantal waterschappen en gemeenten bevindt zich op dit niveau of is bezig daar te komen
- Geeft invulling aan doelstellingen uit fasen 1 t/m 4

*Niveau III 'Watersturend'*

- Betreft situatie waarin ook integrerend wordt gehandeld, gericht op water als drager van ruimtelijke identiteit.
- Geeft invulling aan doelstellingen uit fasen A1 t/m 5 (1<sup>e</sup> deel)

*Niveau VI 'Watersensitief'*

- Betreft situatie waarin ook integrerend wordt gehandeld, gericht op water als drager van ruimtelijke identiteit en een begin is gemaakt met extra gebruik als energiedrager
- Geeft invulling aan doelstellingen uit fasen 1 t/m 5 (1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> deel)

*Niveau V 'Klimaatsensitief'*

- Betreft situatie waarin water een grote rol speelt in het gehele maatschappelijke functioneren
- Ook wordt integrerend gehandeld, gericht op water als drager van ruimtelijke identiteit
- Geeft invulling aan doelstellingen uit fasen 1 t/m 6

### 3.4. Toelichting borging

De transitie naar een hoger ambitieniveau kan worden gestimuleerd en geborgd door waterschappen, gemeenten en andere overheden. Dit proces van transitie en borging wordt beïnvloed door een groot aantal aspecten.

Het identificeren van deze aspecten en hun samenhang is een belangrijk onderdeel van de vervolgpoging, waarbij de inbreng van Deltares mede richtinggevend zal zijn. In het kader van deze oriëntatie is een uitwerking niet mogelijk. Wel worden enkele aandachtspunten genoemd:

*Inhoud*

De inhoud betreft de genoemde waterdoelen. Bij hogere ambitieniveaus vindt steeds meer een afstemming en integratie plaats met doelen vanuit andere belangen.

*Proces*

Gewenst is een effectief inzicht over het proces van initiatief tot uitvoering en beheer. Dit proces geeft mede helderheid over de doelen per stap, over de betrokkenheid van noodzakelijke actoren, over flexibiliteit en over de mogelijkheden voor iteratieve terugkoppeling.

*Methodieken en instrumenten*

In een helder proces is duidelijk welke informatie gewenst is op welk moment van het proces, en op welke wijze (en voor wie) die informatie aangeleverd moet worden. Methodieken en instrumenten kunnen dit ondersteunen, waardoor het effect van de informatie vergroot wordt. Essentieel is dat een methode niet tot versimpeling leidt, en wel tot maatwerk.

Ook is een methode een soort van kristallisatie van een denkmanier. Door de methode te omschrijven en te visualiseren wordt het gedachtegoed openbaar gemaakt en komt het beschikbaar voor doorontwikkeling door anderen. In feite gebeurt dat ook in dit project, door de openbaarstelling van de Monashmethode kan deze methode verder worden ontwikkeld en uitgewerkt voor de Nederlandse context.



## 4 Hoe verder?

### 4.1. Bundeling van energie

Bij de start van het project was voorzien dat de methodiek zou worden uitgebouwd op basis van de geschetste aanzet en de reacties uit het startoverleg. Tijdens het planproces is gebleken dat een aantal andere organisaties met vergelijkbare projecten bezig zijn:

- Deltares werkt onder leiding van Frans van de Ven aan een sterk methodisch gerichte aanpak van klimaatbeleid. In het gespreksverslag van 10 februari (bijlage 1) zijn relevante noties hierover gemeld.
- Het ministerie van VROM heeft recent het ARC project afgerond, waarin 7 voorbeeldprojecten zijn gerealiseerd op gebied van ‘ontwerpen met water’. Het ARC project wordt voortgezet in een ARK programma, dat zich eveneens richt op klimaatbeleid (ondermeer via een zgn. klimaatwijzer).
- Pilotgemeente Nijmegen is betrokken in het project ‘Future cities’. Dit project is erop gericht op het identificeren van maatregelen en oplossingen om steden en regio’s voor de toekomst duurzaam en klimaatbestendig in te richten. Bijlage 2 geeft een korte omschrijving van dit project.
- Verschillende individuele gemeenten hebben projecten die mede richtinggevend kunnen zijn voor een adequaat klimaatbeleid, zoals Rotterdam en Amsterdam.
- Het innovatieproject Logica richt zich op de ontwikkeling van een alternatieve lagenbenadering, vanuit een wens voor verbetering van effectiviteit van veel RO processen. Integraal klimaatbeleid is hierin mede richtinggevend. Provincie Gelderland overweegt om het planproces te gaan faciliteren in de vorm van een werkgroep.
- Tenslotte heeft ook AquaRO als ambitie en potentie om door te groeien tot een generiek klimaatinstrument.

Als eerste stap stellen we daarom voor om de kansrijkheid te onderzoeken voor bundeling van energie, kennis en daadkracht. De genoemde projecten en programma’s worden samengevat en gevisualiseerd.

### 4.2. Generieke aanpak

Door slimme combinaties en gezamenlijke doorontwikkeling wordt een concept methodiek gerealiseerd voor de Nederlandse ambitieladder waterbeleid. Deze methodiek wordt digitaal bruikbaar gemaakt. De aanpak moet onder andere voldoen aan enkele eisen:

#### *Stimulerend en praktisch*

De methode moet een stimulans voor individuele gemeenten en waterschappen. Enthousiasme blijft alleen bestaan als er een praktisch te gebruiken methode ontstaat, voor zowel bestuurders, MT leden als beleidsmedewerkers. Ook moet de methode leiden tot meer begrip en inzicht.

### *Beeldend*

Onderdeel van dit streven is het maken van wervende illustraties en afbeeldingen. Belangrijk daarbij is dat de “taal” van de externe communicatie aansluit op de doelgroep. Richting bestuurders moet vooral de hoofdlijn en keuzemogelijkheden in niet-technische taal worden aangeduid. Inhoudelijk moet de nadruk liggen op de praktische consequenties van keuzes.

### *Integraal*

De methode is gericht op waterbeleid, maar moet zodanig worden opgezet dat er een basis ontstaat voor integratie en afstemming met andere belangen, zoals verkeer, wonen en recreatie.

### *Schaalniveaus*

Waterbeleid heeft betrekking op uiteenlopende schaalniveaus, van internationaal tot zeer plaatselijk. Voor water geldt nog meer dan voor veel andere functies dat deze schaalniveaus onderling sterk verbonden zijn en elkaar beïnvloeden. Dit is overigens een nog vaak onderschatte toegevoegde waarde van waterbeleid op planprocessen voor gebiedsontwikkeling. Het denken in schaalniveaus moet in de generieke methode verankerd worden.

### *Flexibel*

Een methode mag nooit als recept worden gebruikt, maar moet leiden tot maatwerk en flexibiliteit met betrekking tot nieuwe omstandigheden of inzichten.

## **4.3. Uitproberen**

Daarna kan de methode toegepast worden in een of meer pilotgebieden. De gebieden worden in overleg uitgekozen. Momenteel wordt de methode al toegepast in de gemeente Nijmegen, dar zo de eerste pilot is. Daarna kan worden gedacht aan:

- gemeente Arnhem, met Nijmegen ook te combineren in KAN verband.
- landelijke gemeente, zoals AquaRO pilotgemeente Werst Maas en Waal;
- gebied of gemeente in veengebied van West Nederland
- gebied of gemeente in zandgebieden van Oost Nederland

## **4.4. Methode aanpassen en uitdragen**

De ervaringen worden besproken en geëvalueerd. Vanuit die ervaringen wordt de methode aangeschaft en verbeterd. Op dat moment kan de methode via AquaRO beschikbaar worden gesteld aan andere geïnteresseerde organisaties en/ of gebruikers. Ook is het gewenst dat het gedachtegoed via opleidingen wordt uitgedragen, denk aan de TU Delft of Hogeschool Larenstein.

#### **4.5. Community of Practice**

De toepassing van de ambitieladder leidt waarschijnlijk tot nieuwe inzichten en ervaringen. Het is gewenst dat deze weer bij elkaar worden gebracht, zodat het instrument verder kan groeien en nog scherper kan worden. Dit kan georganiseerd worden via een Community of Practice (COP). Deze COP kan zelfstandig worden opgericht, ook is aansluiting bij een bestaande werkgroep goed denkbaar.



## BIJLAGE 1: verslag overleg 10 februari

**Aanwezig:** Frans van de Ven (Deltaris), Adriënne Boekhol (Waterdienst), Ben Brink, Guus Bequin, Marjolein Reijnierse, Ton Ruigrok, Paul de Haas, Henriëtte Nonnekens (allen Waterschap Rivierenland), Ton Verhoeven, Eduard Schilling, Henk-Jan Nijland, Christel van Koppen (allen Gemeente Nijmegen), Ronald Bos (Gemeente Arnhem), Rob van der Velde (Waterschap Rijn en IJssel), Vincent Grond (GrondRR) en Peter Groenhuijzen (Grontmij)

**Afwezig met kennisgeving:** Peter Duteweerd (Waterschap Veluwe)

### 1 Opgave/ Doel

Ben Brink gaat in op de inhoud van de opdracht aan Grontmij en GrondRR. Het aanvankelijke streven was om waterambities vorm en inhoud te geven voor toepassing in het structuurplan Nijmegen. Dit doel is door het waterschap verbreed naar het geven van een bredere toepasbare visie en generieke methodiek voor integratie van water en RO aan de hand van ambitieniveaus.

### 2 Monash

De Monash universiteit uit Melbourne heeft een methode bedacht voor stedelijke gebieden, waarin ambitieniveaus zijn benoemd en gerelateerd aan sociale/ politieke context en het vereiste voorzieningenniveau van gemeenten. Ook heeft men een aantal factoren benoemd, die van invloed zijn op de transitie naar een hoger ambitieniveau. De Monash denkwijze heeft zowel Deltares als het waterschap geïnspireerd voor een uitwerking voor de Nederlandse context. Beide sporen zijn onafhankelijk van elkaar opgestart en worden in dit overleg met elkaar vergeleken.

### 3 Visie Deltares

Frans van de Ven presenteert de benadering van Deltaris inzake Delta Cities / Water Cities. De missie is om de leefklimaat in steden te verbeteren door ze duurzamer, meer klimaatbestendig, gezonder en attractiever/leuker te maken. Uitgangspunt: water draagt de stad in alle opzichten.

#### Aandachtspunten:

- Duurzaamheid wordt verschillend begrepen. Variatie kan daarbij liggen in focus op omgeving of mensen enerzijds en op normen of waarden anderzijds.
- Duurzaamheid en een stad lijken tegenstrijdig: een stad is een parasitair systeem waarbij o.a. water, energie, voedsel erin gaat en o.a. afval, warmte en CO2 eruit. De uitdaging is om de parasitaire werking te reduceren.
- Klimaatbestendigheid versterken kan door versterken van: weerstandsvermogen, aanpassingsvermogen, adaptieve capaciteit en herstelcapaciteit

#### Kenmerken van een waterstad:

- Gesloten kringlopen
- Water als drager van functies
- Klimaat robuuste (her)ontwikkeling
- Water als drager voor ruimtelijke kwaliteit
- Water als drager voor het ecosysteem
- Water als drager voor energie
- Water als drager van de bodem en ondergrond
- Water voor voedselproductie
- Duurzaam bodemgebruik

*Hoe daar te komen:*

- Ontvankelijkheid ontwikkelen
- Transitie management
- Integrale benadering: optimaliseren, ontwerpen en onderhandelen.

**4 Visie WSRL**

Vincent Grond presenteert de conceptbenadering van het waterschap. Deze visie is gevisualiseerd in een schema, waarin aandacht wordt besteed aan:

- Indeling van manieren om met water om te gaan vanuit historisch perspectief
- Omschrijving van toename van doelen in het waterbeheer in de tijd
- Aandacht voor externe factoren die transitie naar hoger niveau 'afdwingen' zoals rampen (overstromingen) en technische ontwikkelingen (bijvoorbeeld stoomgemaal en ICT)
- Voorstel voor 5 ambitieniveaus
- Aspecten die organisaties kunnen beïnvloeden als ze naar een hoger niveau willen groeien.

*Aanvullende opmerkingen:*

- Verdere ontwikkeling is in feite weer terug naar oorspronkelijke situatie. Zogenaamde nieuwe technieken (grasdaken) bestaan soms al eeuwen.
- Discussiepunt is het effect van decentrale versus centrale systemen. Trend lijkt dat de aandacht zal verschuiven van centraal naar decentrale systemen omdat die systemen beter in staat zijn om problemen duurzaam op te lossen.
- Groot belang wordt gehecht aan het verbeelden en visualiseren van de ambities.

**5 Discussie***Samenhang beide benaderingen*

- Beide gepresenteerde benaderingen sluiten in grote lijnen op elkaar aan
- We gaan zoeken naar een manier om de krachten van beide benaderingen te bundelen in een totaalvisie/ aanpak.

*Opmerkingen schema WSRL*

- De Nederlandse ambitieladder biedt waardevolle bouwstenen voor de visie, helder in de ambitieladder is het stapelen van functies
- Is de ambitieladder wel een ladder of meer een palet van mogelijkheden?
- Is er wel onderscheid tussen watersensitief en klimaatsensitief in het getoonde schema?
- Dekken de gehanteerde begrippen in de ladder wel op juiste wijze de lading? Het begrip watersturend suggereert wellicht teveel het eenzijdig positioneren van het waterbelang. Moet niet iets met de watercyclus/ waterkringloop worden gedaan? Belangrijk is ook dat de terminologie aansluit bij diegene die ermee geconfronteerd worden: bijvoorbeeld richting de politiek.
- Hoe om te gaan met de verschillende schaalniveaus en de mogelijke nuances die daarbinnen aangebracht kunnen worden?

*Rol van Nijmegen*

- Op de vraag of Nijmegen wel een visie nodig heeft, komt als eerste reactie dat het niet erom gaat of het nu goed is, maar of Nijmegen voldoende flexibiliteit heeft. De vraag is ook hoe goed het is en welke mogelijkheden nu niet benut worden. Verder komt aan de orde dat water ruimtelijke visies in Nijmegen veelal als materiaal wordt gezien maar voorbij gaat aan de functionele aspecten. De algemene reactie is dat een visie van essentiële waarde is om de koers te sturen en te bewaken.
- Breed gedragen is het gevoel dat om te komen tot een "waterstad" een andere aanpak nodig is, waarbij het belang van het gebruik van beelden (beeldende oplossingen) wordt onderstreept. De andere aanpak houdt in dat water en ruimtelijke ordening meer samen moeten optrekken.

*Rol van ontwerp*

- Belangrijke succesfactoren zijn ruimte laten (voor ontwerpers) en richting geven.
- Maar wie zijn de ontwerpers? Ook hydrologen en anderen zijn ontwerpers.
- Van belang is om waterambities te vertalen naar ontwerpprincipes.

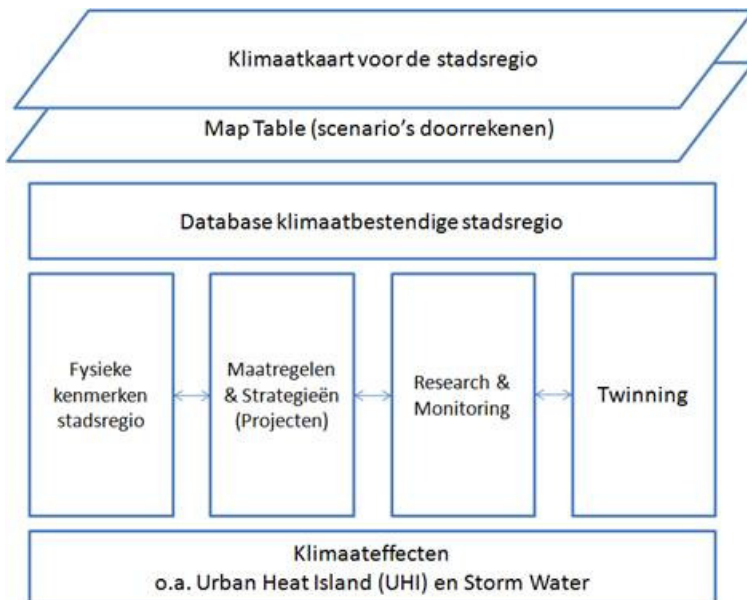
*Proces en overig*

- Het aspect tijd is van belang in ruimtelijke planprocessen. Vroegtijdige borging van uitgangspunten is van belang om te voorkomen dat tijdens het proces hier over onderhandeld moet worden.
- Water kan gezien worden als kringloop, ook in procesaanpak;
- Er is veel kennis over de mogelijke maatregelen en hun effectiviteit. Er is in feite een probleem mbt de toegankelijkheid van die kennis en de keuzen daarin.
- Via een structuurvisie kunnen kosten voor water over de stad worden verdeeld.
- Monitoring en evaluatie van maatregelen ontbreekt heel vaak, maar is wel erg belangrijk
- Duidelijkheid geven over wat particulieren kunnen, inspelen op eigen verantwoordelijkheden
- Niet te veel praten over m2 en m3, die tijd hebben we gehad, wel in doelen en prestaties.
- Meebewegen met maatschappelijke discussies;
- Draagvlak krijgen door dit project aan politiek en bestuur voor te leggen
- Water als ontwerpprobleem komt veel aan de orde maar water als onderhandelingsprobleem blijft nog onderbelicht. Deel van de arena wordt slecht bediend. Wie zijn de stakeholders?
- Vanuit waterketen benadering is decentralisatie voor behoeftevoorziening gewenst.



## BIJLAGE 2: Projectbeschrijving Future cities

Het project "Future Cities" zoekt met partners uit Nederland, Duitsland, België, Frankrijk en Engeland naar maatregelen en oplossingen om steden en regio's voor de toekomst duurzaam en klimaatbestendig in te richten. Tot op heden gebeurt dat voornamelijk sectoraal in waterbeleid, milieubeleid, energiebeleid en via principes van duurzaam bouwen. Veelal gaat het daarbij ook meer om mitigerende maatregelen dan om adaptieve oplossingen. Om toekomstvastе oplossingen voor de verwachte klimaateffecten te vinden, is een afweging nodig van alternatieve maatregelen en van scenario's. De scenario's beschrijven wie wat, waar en hoe gaat realiseren. Dit zal moeten leiden tot maatregelen passend bij het schaalniveau waar zich problemen gaan manifesteren.



Het beoogde resultaat van het project is een toolbox met praktische ontwerpen en "do's en dont's" voor een integrale aanpak van zowel de buitenruimte als de bebouwing. Pilots worden gebruikt om kennis te vergaren en de effectiviteit van maatregelen te beoordelen. Concrete pilots zijn de (her)inrichting van het bedrijventerrein Koningsplein te Arnhem en de groene transformatie in het centrum van Nijmegen.

Binnen de Nederlandse context zijn de gemeenten Arnhem, Nijmegen en Tiel bij het project Future Cities betrokken. De gemeenten Arnhem en Nijmegen werken daarbij ook samen als partners binnen de stadsregio (KAN). Bij de uitvoering van het project wordt nauw samengewerkt met Wageningen Universiteit en Research (WUR), in het bijzonder met Alterra en Hogeschool Van Hall Larenstein.

Het doel is te komen tot een klimaatkaart voor de stadsregio. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een zogenaamde "map table". Dat is een digitale tekentafel, gekoppeld aan een database. De database zal gedurende het project (2008 – 2011) op basis van case studies worden voorzien van gegevens op het gebied van klimaatadaptatie en –mitigatie. Die gegevens maken het mogelijk dat ontwerpingsrepen op de tekentafel direct inzicht kunnen opleveren over de impact op het gebied van klimaataspecten (waaronder Urban heat Island en luchtkwaliteit).



## BIJLAGE 3: enkele organisatorische en persoonlijke factoren voor transitie

In deze bijlage worden enige noties over transitie gemeld, vanuit organisatorisch en persoonlijk oogpunt. Ze zijn afgeleid uit recente literatuur over verandermanagement van de Open Universiteit.

Transitie van een niveau naar het volgende gaat niet vanzelf. Verschillende factoren zijn bepalend voor een succesvolle transitie. Bovendien vraagt elke situatie om een zorgvuldige analyse en een daarop afgestemde implementatie. Daarbij wordt opgemerkt dat aan een transitie veelal een concrete aanleiding ten grondslag ligt, zoals een calamiteit of een specifieke technologische ontwikkeling. In het verleden zijn voor het Nederlandse waterbeheer bijvoorbeeld de ontwikkeling van windmolens, stoomgemalen en riolering van belang geweest. In de tegenwoordige tijd kan de vooruitgang op ICT-gebied als aanleiding worden genoemd. Daarnaast kunnen ook vanuit wetgeving en beleid aanleidingen voortkomen. Zo is de derde nota waterhuishouding een belangrijke stimulans gebleken voor een bredere kijk op het waterbeheer.

Het identificeren van de juiste succesfactoren is een van de onderdelen die in de vervolgpoging aan de orde komen. In het schema is als aanzet hiertoe vooral ingegaan op een aantal organisatorische en persoonlijke aspecten die altijd van toepassing zijn bij transities.

### *Motivatie voor verandering.*

De bereidheid voor verandering hangt af voor het gevoel van noodzaak voor verandering. Betekenisvolle verandering vraagt daarom veel inzet van veranderaars om weerstand tegen veranderingen te overwinnen. Technische weerstand komt van de gewoonte om bepaalde procedures en werkwijzen te volgen. Politieke weerstand kan ontstaan als organisatieveranderingen krachtige belanghebbenden bedreigt. Culturele weerstand kan de vorm krijgen van systemen en procedures die de status quo versterken.

### *Creëren van een visie*

De visie gaat in op de wijze waarop de leden de organisatie zien of gezien willen worden. Een gemeenschappelijk doel en een dwingende rationale reden waarom verandering noodzakelijk is en de krachtsinspanning waard. Dit kan alleen goed worden aangestuurd en geregisseerd vanuit de kernideologie van de organisatie met een levendig beschreven visie met duidelijke doelen die reflecteert op de specifieke veranderingen, die door de organisatie wordt gedragen en die status heeft.

### *Ontwikkeling politiek draagvlak*

De visie moet bestuurlijk worden gedragen, hiervoor is aparte aandacht noodzakelijk. Aandacht wordt besteed aan de conflicterende interesses en politieke onrust door een onderzoek naar de kracht van de veranderaars, de sleutelbelanghebbenden en beïnvloeding van belanghebbenden. Het charisma, de professionele vertrouwdheid en legitimiteit kan de waarschijnlijkheid van negatieve represailles verminderen. Het is bovendien belangrijk om op



een brede basis draagvlak te hebben om te minimaliseren dat een enkele groep de veranderingen blokkeert.

### *Managen van veranderingen*

Er zijn drie hoofdactiviteiten en structuren die organisatieverandering faciliteren. Activiteitenplanning, draagvlakplanning en verandermanagementstructuren. In de activiteitenplanning worden specifieke activiteiten en gebeurtenissen beschreven die moeten plaatsvinden. Draagvlakplanning is het ontwikkelen van een strategie waardoor sleutelpersonen instemmen met de beoogde verandering.

Verandermanagementstructuren kunnen divers zijn, maar gelden zolang de verandering nog niet is gerealiseerd

- Behoud van richting, energie en draagvlak voor invoering van verandering als de eerste opwindingsfase voor de nieuwe activiteit verdwijnt. Vaak bij de confrontatie met praktische problemen en het leren van nieuwe dingen voor de uitvoering.
- Implementeren van verandering vraagt meestal extra financiële bronnen en extra menskracht. Dit is nodig voor trainingen, overleg, verzamelen van gegevens, terugkoppeling en speciale bijeenkomsten.
- Organisatie veranderingen vragen vaak nieuwe kennis en vaardigheden en nieuwe benaderingen voor probleemoplossing. Een opleidingsplan/traject is dan een belangrijk hulpmiddel.
- Belonen van gedrag is een van de meest effectieve manieren op de veranderingen te kunnen implementeren en vasthouden.

Om een juiste implementatie te kunnen voorstellen wordt de situatie geanalyseerd. Analyse vindt plaats op drie niveaus. Op niveau van de organisatie, de afdelings en op individueel niveau. Samenvattend wordt er hier op ingegaan.

### *Organisaties*

Organisaties worden beïnvloed door externe factoren die ze niet kunnen sturen (economische, technologische, ecologische en politieke situatie van dit moment). En interne factoren die worden ingezet om de eigen doelen te bereiken. Denk aan de eigen managementinformatie, het HRM-beleid die bepaalde vaardigheden, persoonlijkheden en gedrag van organisatieleden gestimuleerd, toepassing van bepaalde werkprocessen enz.

### *Groep*

- Samenstelling groep en relevante deskundigheden. Hoe verhoudt zich de organisatievisie in de groep? Wordt gesproken over de afdeling /individu overstijgende problematiek of worden problemen besproken vanuit de eigen discipline?
- Hoe is de doorlooptijd van de taken? Sluit dat goed op elkaar aan?
- Inschakelen en faciliteren van sleutelpersonen, deze personen zijn de ambassadeurs en zijn onmisbaar voor het interne draagvlak
- Duidelijkheid van doelen en taken. Is er overeenstemming welke doelen moeten worden aangepakt of is men te laat omdat ze 'belangrijker' zaken te doen hebben?

- Beoordelingssysteem en criteria Beoordelingssystemen en beoordelingscriteria beïnvloeden de mix van vaardigheden en gedrag van de groepsleden.
- Wat is de groepsnorm? Wanneer is men tevreden met de gevonden oplossing. Is er een hoge standaard of juist niet?

#### *Persoon*

Op persoonlijk vlak spelen motieven voor zelfsturing, leren en persoonlijke ontplooiing een rol. Te denken valt aan:

- Werkprocessen en activiteiten, de activiteiten die vereist zijn moeten aansluiten bij de vaardigheden van de medewerkers.
- De mate waarin de activiteiten een deel van het geheel zijn zorgt voor de taakidentiteit
- Het belang van het uitvoeren van de taak speelt mee in de ambities
- De mate waarin naar eigen inzicht de activiteiten kunnen worden uitgevoerd.
- Feedback over de uitgevoerde activiteit