

# Ruimtelijk adaptief waterbeheer? Een kwestie van evalu(leren)!

*“For the things we have to learn before we can do them, we learn by doing them” - Aristoteles*

Door: Peter Groenhuijzen, Judith Santegoets en Paul van Eijk

## **Naar klimaatadaptieve waterschappen?**

De rollen en taken van waterschappen zijn de afgelopen decennia mede door schaalvergroting en effecten van klimaatverandering omvangrijker en complexer geworden. Naast de primaire beheertaak worden waterschappen en specifieke medewerkers steeds vaker als partner of adviseur betrokken bij gebiedsontwikkelingen en initiatieven in de particuliere sector. Als voorbeeld kan het project Vruchtbare Kringloop worden genoemd waarin Waterschap Rijn en IJssel participeert in een project van LTO Noord gericht op gezonde landbouw voor melkveehouders in de Achterhoek en Liemers. Het waterschap doet en denkt actief mee in dit project inzake de ontwikkeling van gezonde agrarische bodems die water kunnen vasthouden en zodoende bijdragen aan het voorkomen van wateroverlast ter plaatse en benedenstrooms. De aandacht richt zich tevens op vermindering van uitspoeling van mineralen met het oog op een gezonde waterkwaliteit.

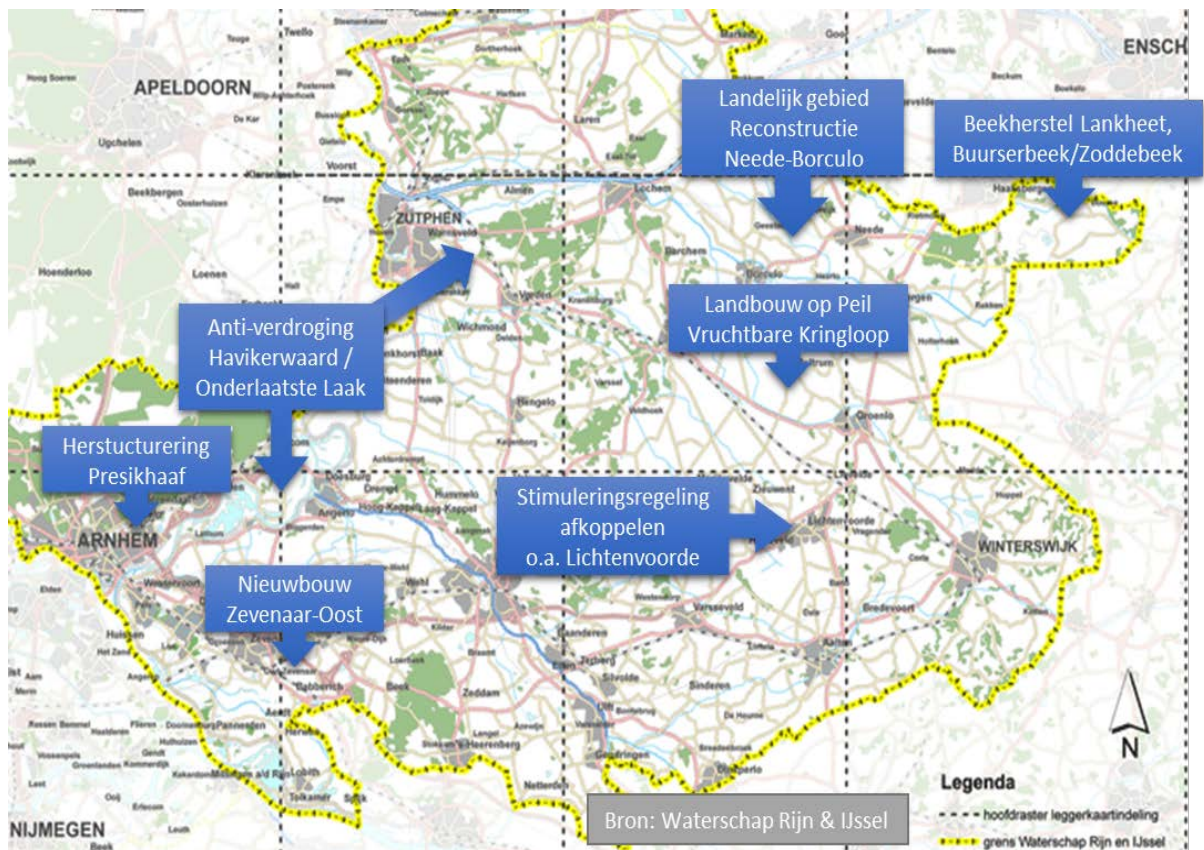
Wat beweegt waterschappen om verder naar buiten te treden en nauwer betrokken te zijn bij maatschappelijke ontwikkelingen? Zijn waterschappen wel voldoende daarvoor geëquipeerd en op juiste wijze georganiseerd? Vraagt dit wellicht andere competenties en samenwerkingsvormen? Zijn waterschappen in staat om mee te bewegen de benodigde ruimtelijke veranderingen en integrale planvormingsprocessen in lijn met de deltabeslissing Ruimtelijke Adaptatie en de Omgevingswet? Zijn waterschappen zelf wel adaptief genoeg; leren zij voldoende van de eigen ervaringen? Tegen deze achtergrond heeft Waterschap Rijn en IJssel de ambitie uitgesproken om het klimaatadaptief en lerend vermogen een extra impuls te geven. Daarbij is de noodzaak benoemd om te onderzoeken of er wellicht barrières (leerblokkades) zijn die weggenomen kunnen worden.

## **Leren van klimaatinnovaties**

Mede in opdracht van het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving (KCNL) is door Hogeschool Van Hall Larenstein een onderzoek uitgevoerd naar leereffecten van innovatieve projecten ('pilots') waarin het waterschap de afgelopen 20 jaar heeft geïnvesteerd. Het ging daarbij om pilots waarbij de omgang met klimaateffecten een belangrijke rol heeft gespeeld. De reden van de focus op pilots is dat deze specifieke projecten waren bedoeld om veranderingen (transities) in het watersysteem tot stand te brengen. Hebben de pilots tot brede toepassing geleid? Is er voldoende geleerd?

## **Pilots**

Het project is medio februari 2017 van start gegaan met selectie van pilots. Uit een 'longlist' zijn op grond van schaal, thematiek en locatie uiteindelijk 7 pilots geselecteerd die als casus voor het onderzoek hebben gediend (zie figuur). Per pilot is met inzet van studenten, docent-onderzoekers en externe deskundigen het leereffect binnen het waterschap en daarbuiten beoordeeld aan de hand van succes- en faalfactoren.



### Beoordelingsmatrix

Om uitspraak te kunnen doen over succes- en faalfactoren is een beoordelingskader uitgewerkt op basis van het 4C-transitiemodel (van Eijk, 2003; van de Ven & Tjallingii et al 2005; van Eijk, 2015). De koppeling met transitie wordt gemaakt omdat pilots in beginsel dienen bij te dragen aan de verandering richting adaptief en integraal waterbeheer. In het transitiemodel is gesteld dat naast participatie van en in netwerken (contact) ook kansrijke inhoudelijke ideeën (concepten) nodig zijn. Daarnaast is het van eminent belang dat de vernieuwing tijdens en na het planproces doorwerkt binnen en buiten de organisatie van het waterschap (continuïteit) en dat afspraken worden vastgelegd (contract). Het borgen in de maatschappij kan niet alleen door beleid maar bijvoorbeeld ook door samen kennis te ontwikkelen en samen te experimenteren (co-creatie en co-productie).

Aan het transitiemodel zijn de 3 gangbare besturingsniveaus (strategisch, tactisch en operationeel) gekoppeld aangevuld met een 4<sup>de</sup>-niveau van persoonlijke competenties. De eerste 4 letters samen vormen het woord "STOP". De combinatie van het 4C-model en STOP levert een matrix op met 16 aspecten. Per pilot zijn de relevante aspecten beoordeeld, mede op basis van interviews met betrokkenen.

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

### Criteria

In de matrix zijn criteria en de aspecten uitgewerkt die een indicatie geven van het klimaatadaptief en lerend vermogen. In de criteria zijn de eisen verwerkt die volgens Termeer & Meijerink (2008) benodigd zijn voor het adaptief vermogen van instituties zoals variëteit, onderling vertrouwen en respect, uitwisseling over grenzen van sectoren en bestuurslagen, improvisatievermogen, leiderschap en aanwezigheid van hulpbronnen.

### Succes- en faalfactoren

Uit de evaluatie van de pilots komt naar voren dat de kernelementen “contact” en “concept” over het algemeen ruim voldoende tot goed beoordeeld worden. “Continuïteit” wordt het minst beoordeeld, met name de factoren:

- Kennisdeling: het uitwisselen van kennis met externen
- Referentieonderzoek: voortbouwen op al opgedane kennis
- Kennisuitwisseling: kennis uitwisselen binnen het projectteam en met betrokkenen
- Vaandeldrager: een duidelijke trekker of “change-agent”
- Klimaatleiderschap: leiderschap ten aanzien van klimaatadaptatie

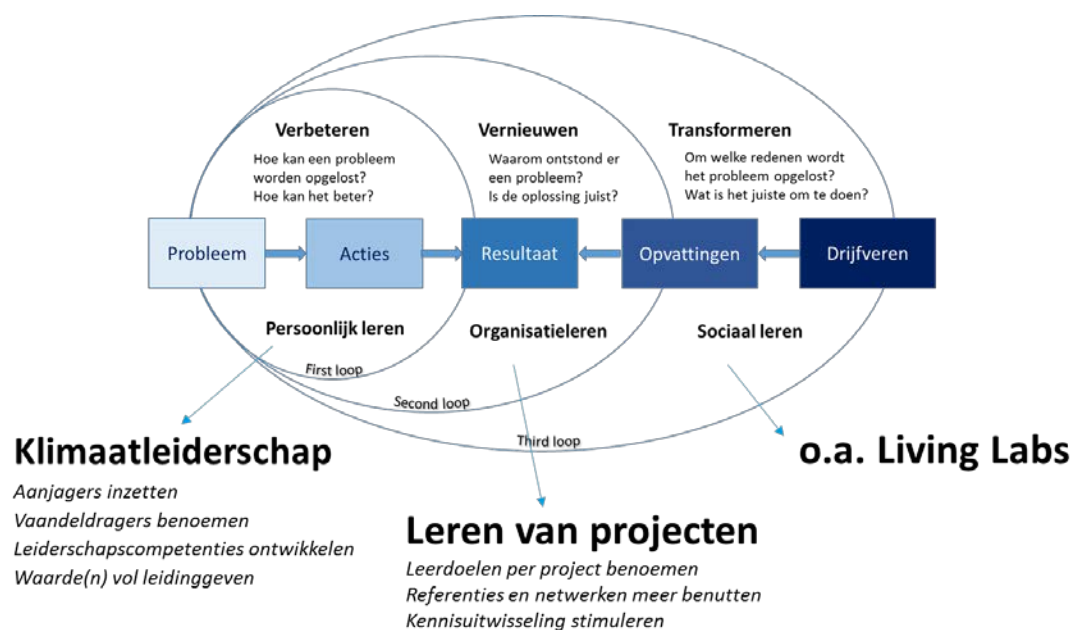
## Leerervaringen

Nadere analyse van de resultaten laat zien dat dat er in de afgelopen 20 jaar bij WRJ veel is geleerd, vooral individueel via projecten en binnen teams. Op het gebied van participatie is er bijvoorbeeld een andere manier van werken ontstaan en er zijn goede ervaringen opgedaan met de rol als adviseur. De wijze waarop dit leren heeft plaatsgevonden, is te kenmerken als organisch, informeel en onbewust.

Uit de pilots komt tevens naar voren dat dat het lerend vermogen van het waterschap niet optimaal wordt benut. Een bewuste leerstrategie gericht op klimaatadaptatie is niet te herkennen in de onderzochte pilots. Leerdoelen zijn vooraf niet benoemd en er is binnen de pilots niet of nauwelijks geëxperimenteerd. Ook blijkt dat een voortrekkersrol in geringe mate is getoond. Kenmerkend is dat betrokkenen zich in veel gevallen niet bewust waren dat ze deel uitmaakten van een pilotproject. De geleerde lessen in de onderzochte pilots zijn niet geëxpliciteerd, geformaliseerd, vergeleken of bewust op andere plekken opnieuw ingezet.

## Leerstrategie versterken

Het lerend vermogen kan worden versterkt door het ontwikkelen en inzetten van een bewuste leerstrategie voor klimaatadaptatie. In lijn met de bevindingen uit de pilots zijn gekoppeld aan verschillende niveaus van leren bouwstenen benoemd die binnen een dergelijke leerstrategie een belangrijke rol kunnen vervullen.



Klimaatleiderschap is op te vatten als het tonen van leiderschap rondom de aanpak van klimaatadaptatie; zowel in discussies met de omgeving als via vaandeldragers in projecten. Daarnaast is bewuster leren van projecten van belang bijvoorbeeld door 'echte' pilots met vooraf benoemde leerdoelen uit te voeren en structuur te geven aan kennisuitwisseling. Tot slot is samen adapteren met de omgeving een diepe manier van leren om gekoppeld aan de drijfveren en opvattingen van betrokkenen tot een klimaatbestendige en aantrekkelijke leefomgeving te komen.

## Competenties

De evaluatie van pilots laat zien dat de diepere niveaus van leren bewust georganiseerd moeten worden. Voor toekomstige kenniswerkers is het van belang dat zij zich bewust zijn van de verschillende niveaus

van leren en dit kunnen inzetten om een eigen leerstrategie te ontwikkelen. Specifieke competenties die het klimaatadaptief vermogen ondersteunen zijn, in lijn met de genoemde bouwstenen:

- een voortrekkersrol pakken in ruimtelijke projecten om nodige klimaatadaptieve maatregelen te ontwikkelen, uit te werken en te verwezenlijken. Hierbij hoort ook het initiëren uitvoeren en evalueren van experimenten.
- het uitdragen van leerervaringen van projecten naar verschillende doelgroepen, eventueel met inzet van moderne middelen (zoals social media en serious gaming).
- een visie hebben op integrale aanpak van klimaatvraagstukken en hierover met belanghebbenden op open wijze kunnen communiceren.

## Literatuur

Eijk, P.J. van (2016). *De (A)quadruple helix: participatief water vasthouden en schoonhouden als conditie voor omgevingskwaliteit*. In: Luiten, E., P.J. van Eijk, J.M. de Jonge. *Land- en Watermanagement; over de omgevingskwaliteit van de toekomstige Delta*. Unie van Waterschappen, Den Haag.

Tjallingii, S.P., P.J. van Eijk, F. Boogaard (2016). *Learning to innovate water systems; experiences of sustainable urban water management*. In: *Land + Water*, nr.3.

Eijk, P.J. van (2015). *The (a)quadruple helix. Towards sustainable development of water systems*. Van Hall Larenstein University of Applied Science, Leeuwarden/Velp.

Eijk, P.J. van, S.P. Tjallingii (2011). *Climate adaptation in the spatial-economic development of the province of Drenthe in the Netherlands* In: K.J. Noorman en G. de Roo (end redaction). *Third generation energy landscapes*, Rijksuniversiteit Groningen.

Ven, F.H.M. van de, S.P. Tjallingii, P. Baan, P.J. van Eijk, M. Rijsberman (2005). *Water in drievoud*. Eburon, Delft.

Eijk, P.J. van (2003). *Vernieuwen mét Water, een participatieve strategie voor de gebouwde omgeving*. Eburon, Delft *Ph.D thesis*.