

DE STAAT VAN WATERTRANSITIE

HET NIEUWE WATERDENKEN
METEN EN EVALUEREN. HOE DAN?

Waterschap Vallei en Veluwe & Hogeschool Van Hall Larenstein
Peter Groenhuijzen, Stijn Mouw, Paul van Eijk
Apeldoorn/Velp Januari 2025

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	3
1.1.	Aanleiding	3
1.2.	Doel	3
1.3.	Werkwijze en leeswijzer	4
1.4.	Interactief onderzoeksproces	4
2.	Transitie naar waterbeheer 3.0	5
2.1.	Paradigma's in het waterbeheer	5
2.2.	Achtergronden waterbeheer 3.0	5
3.	Theoretische basis transitie	8
3.1.	X-curve	8
3.2.	Kernelementen in een veranderproces (4C's)	9
3.3.	STOP-methode	9
4.	Stap 1: vragenlijst opstellen	10
4.1	Gebruik van het vragenkader	10
4.2	Vragenkader	10
5.	Stap 2: interviews houden	12
5.1.	Werkwijze	12
5.2.	Notuleren	12
5.3.	Transcriberen	12
6.	Stap 3: Toetsen aan evaluatiekader	13
6.1.	Wijze van evalueren	13
6.2.	Evaluatiekader opbouw waterbeheer 3.0	13
6.3.	Evaluatiekader afbouw waterbeheer 2.0	15
7.	Bruikbaarheid	16
7.1.	Toetsing Waterschap Vallei en Veluwe	16
7.2.	Bruikbaarheid vragenkader	16
7.3.	Bruikbaarheid evaluatiekader	16
8.	Aanbevelingen	18
9.	Conclusie	19
	Begrippenlijst	21
	Geraadpleegde bronnen	22
	Bijlage 1: X-curve	23
	Bijlage 2: Kernelementen watertransitie	26
	Bijlage 3: Bevindingen voorbereidende interviews	27
	Bijlage 4: Wijze van evalueren	29
	Bijlage 5: Vragenlijsten interviews Waterschap Vallei en Veluwe	30

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

In de Blauwe Omgevingsvisie 2050 (Waterschap Vallei en Veluwe BOVI, 2019) zet Waterschap Vallei en Veluwe koers naar een duurzame en waterinclusieve leefomgeving. Hoewel de visie niet verplicht is voor waterschappen blijkt het een handig instrument dat bijdraagt aan het actief en passief borgen van de belangen van water en bodem in omgevingsvisies van provincie en gemeenten. Waterschap Vallei en Veluwe heeft met de BOVI2050 een voorbeeld gesteld dat inmiddels navolging vindt bij veel andere waterschappen. Inmiddels is na een participatief proces in april 2024 de geactualiseerde BOVI2050 en unaniem vastgesteld door het algemeen bestuur.

In de BOVI2050 staat het nieuwe waterdenken centraal. Dit nieuwe waterdenken wordt ook aangeduid als waterbeheer 3.0 waarmee wordt bedoeld dat water en bodem nauw verbonden zijn met de grote uitdagingen op het gebied van klimaatverandering, circulaire economie, energie en leefomgeving (wonen, landbouw, natuur). Om tot een geïntegreerde bron-, gebieds- en actorgerichte fysiek-ruimtelijke uitwerking te komen is samenwerking met partners het vertrekpunt (van Eijk, 2020).

Uit ervaringen bij waterschappen en eerder onderzoek (Groenhuizen & van Eijk, 2019) komt naar voren dat de transitiegedachte rondom water en bodem wel op het netvlies staat bij diverse partijen maar nog onvoldoende samenhangend verankerd lijkt te zijn in de kerninstrumenten van de Omgevingswet, zoals omgevingsvisies, programma's en omgevingsplannen. Niet voor niets is in november 2022 de Kamerbrief Water en Bodem Sturend (WBS) verschenen om deze opgave van het Rijk kracht bij te zetten. Het Rijk heeft grote ambitie om de komende jaren honderdduizenden woningen te bouwen waarbij nauwelijks aandacht is voor het water en bodem sturend principe. In het gebied van Waterschap Vallei en Veluwe gaat dit om honderdduizend woningen tot 2030.

De wetenschappelijke reviewcommissie (2022) van de Water en Bodem Sturend Kamerbrief heeft de noodzaak met het instrumentarium en de andere wijze van werken conform de Omgevingswet expliciet gemaakt. Tegelijkertijd moet WBS zoveel mogelijk blijven doorwerken in de praktijk van de ruimtelijke inrichting in Nederland. Daartoe heeft het College van Rijksadviseurs in 2023 de "Praktijkgids Water en Bodem Sturend: hoe dan?" (CRa, 2023) gepresenteerd. Daarin wordt benoemd dat het programmaniveau, een kerninstrument van de Omgevingswet, de essentiële verbindende schakel vormt tussen visie en praktijk. In die lijn past het RAAK-Publiek Project "Water en Bodem Sturend in de Omgevingswet" dat in september 2023 is gestart. Dit project onderzoekt door middel van een consortium van kennisinstellingen, provincie, verschillende gemeenten en waterschappen, waaronder Waterschap Vallei en Veluwe de mogelijkheden om de watertransitie te verankeren in het kerninstrument Programma's. Dit project loopt door tot eind 2025.

In die lijn is door het waterschap en het lectoraat Duurzaam Water in de Omgevingswet bij hogeschool Van Hall Larenstein (VHL) willen graag weten via welke interventies de watertransitie bij de verschillende gemeenten gefaciliteerd kan worden. Daarvoor is het als eerste nodig te weten wat de huidige staat van de watertransitie is en hoe die het beste in kaart gebracht kan worden. Niet alleen vanuit een inhoudelijk perspectief (fysiek-ruimtelijk) maar ook vanuit een procesmatig (bestuurlijk-organisatorisch) perspectief.

1.2. Doel

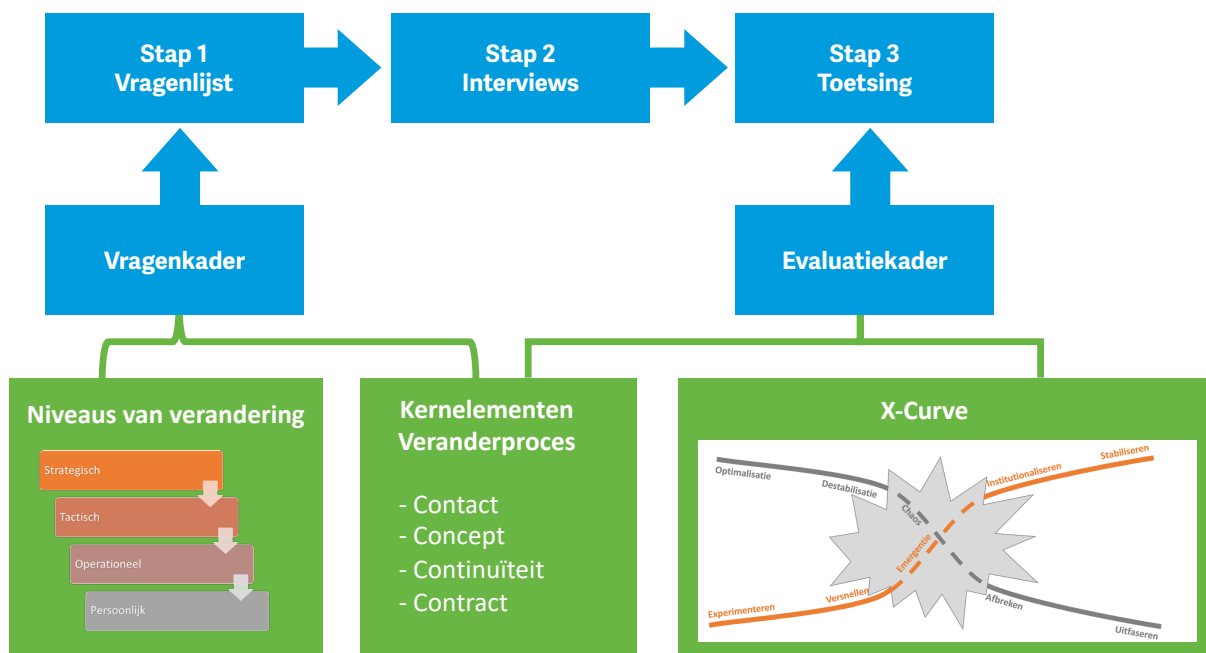
Het doel van dit rapport is het bieden van een bruikbare werkwijze om de "staat van de watertransitie" te evalueren bij overheden, met name gemeenten en waterschappen. De evaluatie kan als basis dienen voor het bepalen van gerichte interventies om de watertransitie te faciliteren. Het doel is dat tevens op bestuurlijk niveau een referentiekader wordt geboden om de effecten van beleid op de watertransitie te kunnen monitoren, als een gidsmodel voor de watertransitie. Immers bij het vaststellen van een Omgevingsvisie, een Programma en een Omgevingsplan geldt een motiveringsplicht over de wijze waarop participatie heeft plaatsgevonden.

1.3. Werkwijze en leeswijzer

Om de staat van de watertransitie te bepalen is als eerste van belang een helder beeld te hebben van de watertransitie. Wat deze transitie inhoudt, wordt in hoofdstuk 2 beschreven met focus op de transitie van waterbeheer 2.0 naar waterbeheer 3.0. Om de staat van de transitie te kunnen bepalen is een theoretisch kader gebruikt dat in hoofdstuk 3 aan bod komt. Op basis van dat kader is een werkwijze ontwikkeld en toegepast zoals weergegeven in de onderstaande figuur. Daarin worden 4 stappen onderscheiden:

- Stap 1: Vragenschema specificeren op basis van het vragenkader (hoofdstuk 4)
- Stap 2: Interviews houden (hoofdstuk 5)
- Stap 3: Toetsen aan het evaluatiekader (hoofdstuk 6)

Op de bruikbaarheid van deze systematiek in de praktijk wordt ingegaan in hoofdstuk 7. Tot slot worden in hoofdstuk 8 enkele aanbevelingen gedaan.



Figuur 1: Werkwijze

1.4. Interactief onderzoeksproces

Het vragenkader en het evaluatiekader zijn tot stand gekomen via een iteratief proces mede op basis van interviews met medewerkers van de gemeenten Brummen, Voorst en Amersfoort en medewerkers van Waterschap Vallei en Veluwe en Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. Dit heeft geleid tot een vragenkader dat gekoppeld is aan de praktijk en een evaluatiekader dat is gekoppeld aan de theorie. Dit onderscheid tussen praktijk en theorie maakt het mogelijk het vragenkader breed in te zetten en de toetsing in samenhang met de theorie uit te voeren. Uit de toetsing volgt zodoende een meer genuanceerd en onderbouwd beeld waar een organisatie zich in de watertransitie bevindt op de X-curve. De resultaten van de interviews zijn opgenomen in bijlage 3.

2. TRANSITIE NAAR WATERBEHEER 3.0

2.1. Paradigma's in het waterbeheer

De focus in het waterbeheer is in de afgelopen decennia in Nederland verschoven van sectoraal (waterbeheer 1.0) naar integraal waterbeheer (waterbeheer 2.0). Momenteel is een transitie gaande van integraal waterbeheer (het 'oude' normaal) naar duurzaam waterbeheer (waterbeheer 3.0), het nieuwe normaal.

Waterbeheer 1.0: sectoraal waterbeheer waar nauwelijks gekeken wordt naar het systeem. Het gebied is ingericht op snel en veel afvoeren van water, peil volgt functie is leidend. Bij watertekorten werd dit opgelost met het toelaten van gebiedsvreemd water. Primaire waterkeringen werden dichterbij de rivier gebouwd om ruimte te maken voor landbouwgrond en de rivier werd gekanaliseerd. Het waterkwantiteitsbeheer en het waterkwaliteitsbeheer werden veelal apart van elkaar benaderd.

Waterbeheer 2.0: integraal waterbeheer waarbij de watersysteembenadering leidend is. Uitgangspunt is dat de inrichting en beheer van stroomgebieden, het grondwatersysteem en het oppervlaktewatersysteem met elkaar samenhangen en bepalend zijn voor de waterkwaliteit en waterkwantiteit in het gebied.

Onderscheid kan daarbij worden gemaakt tussen de volgende kenmerken:

- Effectgericht
- Functiegericht
- Sectoraal.

De belangrijkste uitgangspunten en principes die bij waterbeheer 2.0 horen:

Effectgericht

- Zo snel mogelijk afvoeren van water ter voorkoming van (hemel)wateroverlast
- Overschotten van water verwijderen uit de waterkringloop
- Optimaal gebruikmaken van het oppompen van grondwater
- Centraal zuiveren van water om normen te behalen
- Uitvoeren van plaatselijke sanering

Functiegericht

- Monofunctionele inrichting van de stad en landelijk gebied
- Peil volgt functie is leidend
- Peilbeheer door middel van kunstwerken
- Toepassing van civieltechnisch maatwerk om lokale problemen op te lossen, bijvoorbeeld bergbezinkbassin
- Eendimensionale veiligheid.
- De netwerklaag is leidend in beslissingen

Sectoraal

- Top-down doorwerking van beleid en besluiten
- Centrale sturing, één partij is verantwoordelijk
- Samenwerking op gelijkwaardige expertise/ functie (intern/extern)
- Reactief informeren over veranderingen in het gebied, inspraak is alleen mogelijk
- Investeren in functiegerichte oplossingen
- Individuele afspraken met gebiedsgebruikers
- Tarieven gebaseerd op heffing en vervuilingseenheden (VE) als basis voor separate investeringen in watersysteem en waterketen

Effectgericht wijst op het doel om het systeem via "end-of-pipe" maatregelen te laten werken. Centraal staat daarbij de optimalisatie van de beoogde ruimtelijke economische functie. Maatregelen hebben veelal een technische (civiel/zuivering) invalshoek. De sturing is voornamelijk sectoraal en hiërarchisch ingericht met één partij verantwoordelijk voor de getroffen maatregelen.

Waterbeheer 3.0: geïntegreerd & duurzaam waterbeheer waarbij de duurzame ontwikkeling van het watersysteem staat centraal waarbij vanuit de drie invalshoeken wordt gezocht naar duurzame en slimme oplossingen (van Eijk, 2015) (van Eijk, 2020).

- Brongericht
- Gebiedsgericht
- Actorgericht

De belangrijkste uitgangspunten en principes die bij waterbeheer 3.0 horen:

Brongericht

- Vasthouden-bergen-afvoeren ter voorkoming van (hemel)wateroverlast
- Sparen-aanvoeren-adapteren om effecten van verdroging te beperken
- Versterken sponswerking van de bodem in stad en land.
- Schoonhouden-scheiden-zuiveren om (grond)waterkwaliteit te beschermen/verbeteren
- Drinkwater alleen om te drinken
- Schoon (decentraal gezuiverd) riool- en regenwater als schone bron inzetten voor het watersysteem en proceswater
- Verbetering vismigraatie
- Sluiten van de waterkringloop (inclusief hergebruik), de agrarische kringloop en het terugwinnen en verwaarden van grondstoffen

Gebiedsgericht

- Water en bodem sturend voor de ruimtelijke keuzes
- Versterken van groenblauwe netwerken: ruimte voor bodem, water en groen voor klimaatadaptatie en -mitigatie, versterken biodiversiteit en versterken lokale economie
- Vasthouden van water vergroten met aandacht voor robuustheid, zichtbaarheid en beleving
- Functie volgt peil wordt omarmd
- Meerlaagsveiligheid inclusief laag 0 (waterbewustzijn) en laag 4 (herstel)
- Fluctuatiezones rond steden voor drinkwaterwinning
- Aandacht voor circulair en CO2-neutraal ontwerpen en voor het opwekken en benutten van energie met inzet van het bodem- en watersysteem

Actorgericht

- Samenwerking, krachtenbundeling en informatiedeling ten aanzien van ruimtelijke adaptatie
- Werkwijze is top-down én bottom-up; zowel overheidsparticipatie als burgerparticipatie
- Toepassing van Participatieladder
- Van inspraak naar beginspraak
- Lokale zelfsturing om water in de haarvaten vast te houden (uitdaagrecht)
- Samenwerking gericht op versterken van de (grond)waterkwaliteit
- Circulair denken en grensontkennend handelen in relatie tot het bodem-watersysteem (inclusief de waterketen)
- Benutting van reststromen (maaisel, bagger) via lokale samenwerkingsverbanden.
- Koppeling leggen met regionale energiestrategie (RES)
- Kosten en baten geïntegreerd in investeringen

Bij duurzaam waterbeheer zijn de doelen brongericht met aandacht voor het sluiten van de kringlopen, het zorgen voor synergie tussen de verschillende waterstromen en het integraal beheer van de keten. Gebiedsgericht betekent dat de inrichting en het landgebruik is afgestemd op het (natuurlijk) water- en bodemsysteem van het betreffende gebied waarbij wordt gestreefd naar ruimtelijke synergie op verschillende schaalniveaus. Bij actorgericht gaat het om co-creatieve en participatieve samenwerking tussen groepen private- en publieke belanghebbenden, mensen die een bepaalde rol vervullen in het planproces van beleid, ontwerp naar gebruik en beheer, om synergie in samenwerking die leidt tot sociale innovatie.

2.2. Achtergronden waterbeheer 3.0

Water en Bodem Sturend

De transitie richting waterbeheer 3.0 wordt onderstreept en ondersteund door de recente ontwikkelingen rondom Water en Bodem Sturend. Conform het vigerende regeerakkoord en in lijn met het rapport 'Grote opgaven in een beperkte ruimte' (PBL, 2021) is toenemende aandacht voor het belang om water en bodem centraal te stellen in de ruimtelijke planvorming. Dit belang is ook opgenomen in de RO-brief die op 17 mei 2022 door minister Hugo de Jonge is gestuurd naar de Tweede Kamer. Deze brief is nader uitgewerkt in de kamerbrief Water en Bodem Sturend van 25 november 2022, met bijbehorende beslisnota's, met daarin 33 structurerende ruimtelijke keuzes in de vorm van beleidsregels gebaseerd op principes zoals 'niet afwentelen' en 'in samenhang omgaan met wateroverlast, droogte en de bodem' (Ministerie van I&W, 2022). De doorwerking en borging per structurerende keuze van de WBS kan via een integraal ruimtelijk spoor waarbij wordt aangesloten op de Omgevingswet en de programma's die daaronder vallen.

Omgevingswet

De beide kamerbrieven sluiten naadloos aan op het doel van de Omgevingswet, die per 1 januari 2024 inwerking is getreden. Het doel is te komen tot bescherming en duurzame ontwikkeling van de kwaliteit van de fysieke leefomgeving. Transformatie van het ruimtelijk domein is daarvan een logisch gevolg. De watertransitie is een integraal onderdeel van deze ontwikkeling en transformatie. Het landschap is van oudsher geoptimaliseerd voor veiligheid en landbouw, waarin weinig flexibiliteit was om zich aan te passen aan nieuwe omstandigheden (Klostermann & Veraart, 2022). Nu is het streven te komen tot een duurzaam bodem- en watersysteem inclusief de daarvoor benodigde aanpassing van de bestuurlijke structuur en organisatie, gericht op de één-overheidsgedachte van de Omgevingswet, inclusief intensieve samenwerking tussen regionale en lokale overheden.

3. THEORETISCHE BASIS TRANSITIE

3.1. X-curve

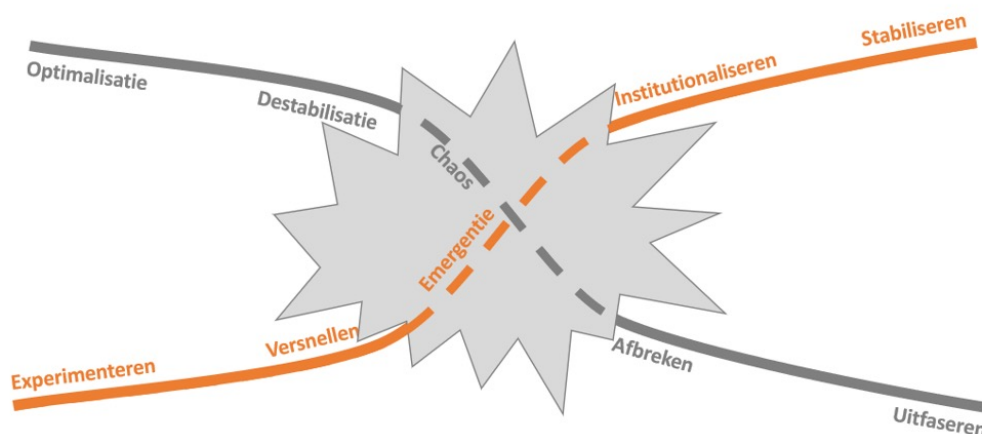
Vertrekpunt voor de evaluatie van transitie is de zogenaamde 'X-curve', zie figuur 2. Dit model geeft inzicht in het verloop van transitie en is ontwikkeld door het onderzoeksinstituut Drift (Lodder et al., 2017) met inbreng van onder meer de professoren Jan Rotmans en Derk Loorbach. Voor de achterliggende theorie wordt verwezen naar bijlage 1. In dit rapport is de X-curve gekoppeld aan de kernelementen in een veranderproces in stedelijke vernieuwing (van Eijk, 2003) (van Eijk, 2015) welke nader zijn beschreven in paragraaf 3.2. Deze kernelementen zijn gekoppeld aan de niveaus van verandering die in paragraaf 3.3 aan bod komen.

Waterbeheer 2.0

Effectgericht	Waterkwantiteit: oppompen en aanvoeren, doorspoelen, afvoeren. Waterkwaliteit: schoonmaken door saneren en zuiveren.
Functiegericht	Peil volgt functie Veiligheid eendimensionaal
Sectoraal	Top-down, centrale sturing Reactief informeren, inspraak

Waterbeheer 3.0

Brongericht	Waterkwantiteit: vasthouden/besparen – bergen – afvoeren/accepteren. Waterkwaliteit: schoonhouden – scheiden – zuiveren.
Gebiedsgericht	Water als ordenend principe Functie volgt peil Meerlaagsveiligheid
Co-actongericht	Integraal werken Bottom up, decentraal Proactief participeren, co-creatie



Figuur 2: X-curve transitie van waterbeheer

De grijze lijn en het grijze tekstblok laten de geleidelijke afbouw van de gevestigde orde (waterbeheer 2.0), zien ten faveure van de opbouw van de nieuwe normaal (waterbeheer 3.0), aangeduid met de oranje lijn en het oranje tekstblok. Op beide lijnen zijn met steeds vijf woorden de verandering in de tijd beschreven. Zo kunnen 5 fasen worden onderscheiden waarin tegelijk de opkomende orde en de afbouw van de gevestigde orde plaatsvinden. De belangrijkste kenmerken van de 5 fasen zijn in onderstaande tabel beschreven.

Opkomend	Gevestigd
Experimenteren • Radicaal niet doen • Radicaal niet denken	Optimalisatie • Verbeteren van het bestaande • Geen Twijfel, het gaat goed zo
Versnellen • Alternatieven verbinden zich • Zichtbaar en toegankelijk	Destabilisatie • Incidenten leiden tot urgentie • Fundamentele discussie toekomst/richting
Emergentie • Nieuwe structuren worden zichtbaar • Transitie niet meer ter discussie	Chaos • Tegenstrijdigheden en onzekerheden • Tegengestelde belangen en conflict
Institutionaliseren • Het nieuwe normaal (denken en doen) • Nieuwe structuren bestendigen	Afbreken • Afstoten, loslaten en wegvallen voormalige gevestigde orde • Verliezers zichtbaar
Stabiliseren • Detaillering • Optimaliseren	Uitfaseren • Afscheid nemen • Omgaan met verlies

Figuur 3: Transitiefasen (Lodder et al, 2017)

3.2. Kernelementen in een veranderproces (4C's)

Zowel bij het vragenkader als het evaluatiekader wordt gebruik gemaakt van de 4 kernelementen in een veranderproces, zoals beschreven door van Eijk. Nadere informatie hierover is te vinden in bijlage 2.

De vier elementen betreffen:

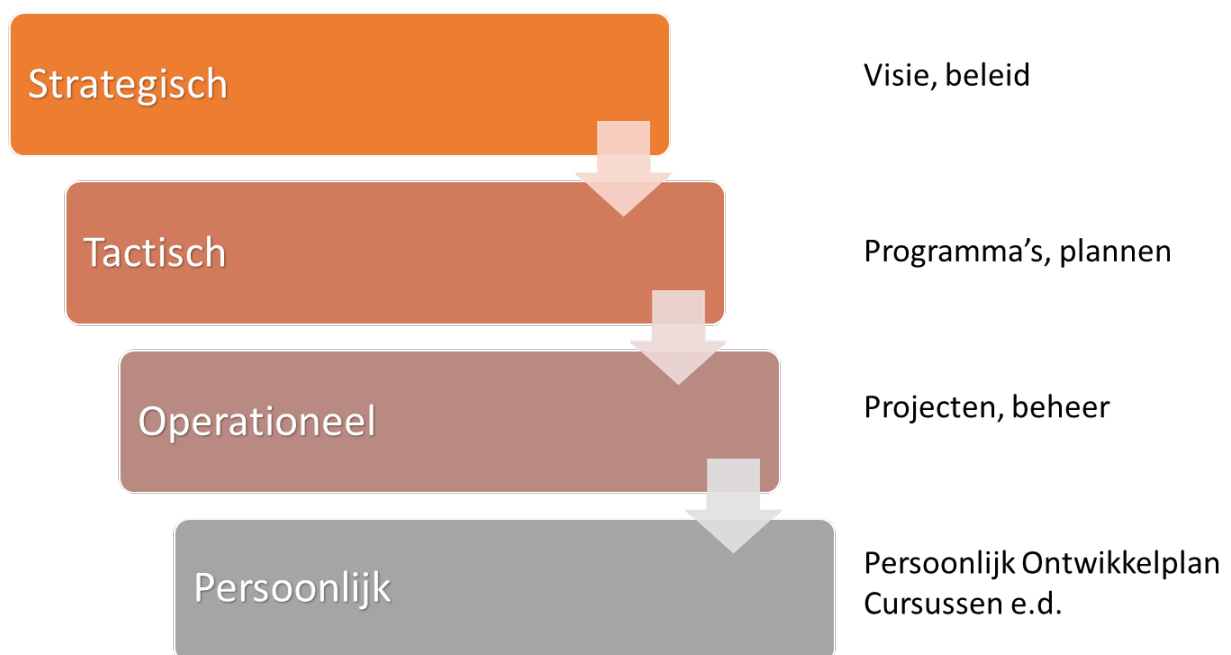
- Contact ☐
- Concept ☐
- Continuïteit ☐
- Contract ☐

Ten behoeve van het onderzoek zijn symbolen aan de kernelementen gekoppeld. De kernelementen hebben betrekking op de processen die een bijdrage leveren aan de watertransitie. Al deze processen zijn veranderprocessen. Processen leiden tot plannen die kunnen bijdragen aan verandering. De kernelementen kennen in elk proces van verandering hun specifieke invulling.

3.3. STOP-methode

Door hoogleraar Jan Rotmans wordt benadrukt dat persoonlijke verandering een voorwaarde is voor systeemverandering. Grote veranderingen gaan vaak samen met een andere invulling van taken en rollen en raken daarmee direct aan de benodigde competenties (kennis, vaardigheden, houding (lerend) en gedrag (zoals veranderbereidheid) van betrokkenen. Daarnaast is verandering nodig binnen de context van management en besluitvorming waarbij veelal onderscheid wordt gemaakt tussen het strategisch, tactisch en operationeel niveau. Zo ontstaat een model waarbij Strategisch, Tactisch, Operationeel en Persoonlijk samen het acroniem "STOP" vormen, zoals weergegeven in figuur 4.

Bij het strategisch niveau gaat het onder meer om visievorming en het vastleggen van ambities in beleid. Op het tactisch niveau richt de aandacht zich op het uitwerken van oplossingen en maatregelpakketten. Het operationele niveau omvat de concrete uitwerking van ingrepen en technieken van ontwerp tot en met realisatie en beheer.



Figuur 4: STOP-methode met voorbeelden

4. STAP 1: VRAGENLIJST OPSTELLEN

4.1. Gebruik van het vragenkader

In dit hoofdstuk is een vragenkader opgenomen dat als leidraad gebruikt kan worden om per interview een gespecificeerde vragenlijst op te stellen. Dit houdt in dat vragen afgebakend worden op basis van de beschikbare informatie en de achtergrond van de te interviewen persoon. Het uitgangspunt is dat op basis van dit vragenkader er circa 1-2 vragen per 'vak' in de tabel worden gesteld waardoor een vragenlijst van maximaal 20 vragen ontstaat (uitgaande van een interview van 1,5 uur en circa 4 minuten per vraag).

Bestudeer de beschikbare documentatie

Belangrijk is dat vooraf eerst openbare documentatie wordt verzameld en bestudeerd om een aantal vragen vooraf te beantwoorden. Wat al bekend is, hoeft dan niet meer gevraagd te worden. Denk hierbij aan de Omgevingsvisie, Omgevingsprogramma's, participatieplannen en mogelijk projectplannen. Eventueel kunnen tijdens het interview nog wel controlevragen worden gesteld, om na te gaan of de verzamelde informatie klopt.

Bepaal de positie van de te interviewen persoon

Baken de vragen verder af op basis van de positie van de te interviewen persoon in de organisatie. Voor een interview met bestuurders en hoger management (zoals een opgavemanager, of concernmanager) zijn met name de vragen op strategisch niveau relevant terwijl voor meer uitvoeringsgerichte managers (zoals teamleiders of projectmanagers) vragen op zowel strategisch, tactisch als persoonlijk niveau relevant kunnen zijn. Voor medewerkers zonder leidinggevende taken (zoals projectleiders en projectmedewerkers) zullen vooral vragen op tactisch, operationeel en persoonlijk niveau relevant zijn.

4.2. Vragenkader

Het vragenkader is hieronder uitgewerkt op basis van de niveaus van verandering en de kernelementen in een veranderproces. De vragen zijn per vakje gegroepeerd op basis van de te onderscheiden hoofdonderwerpen.

Vragen- kader	Contact □	Concept ○	Continuïteit ◇	Contract △
Strategisch	Bestuurlijke betrokkenheid - Op welke wijze is het bestuur betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van WB3? - Beschikt de organisatie over een participatie-strategie? En zo ja, wat is de kern van die strategie? Zo nee, hoe worden initiatieven ingezet? Bestuurlijke afstemming - Wordt tussen besturen afgestemd over WB3.0?	Doorwerking - Hoe komt systeemdenken, water en bodem sturend en integrale aanpak terug in beleidskaders? - Worden gidsende principes toegepast? - Is sprake van doorwerking in de beleidscyclus? - Zijn de kaders (inclusief handelings-perspectieven) duidelijk en concreet	Bestuurlijke uitwisseling - Vindt tussen besturen uitwisseling plaats over WB3? Monitoring - Wordt gestuurd op het monitoren van WB3? - Is er een monitorings-strategie voor implementatie en/of uitvoering van WB3?	Bestuurlijke afspraken - In hoeverre is sprake van breed bestuurlijk commitment over WB3? - In hoeverre wordt vastgehouden aan kerntaken om betrouwbaar te blijven? Beleidsdocumenten - Welke vigerende beleidsdocumenten dragen bij aan WB3.0? - Zijn er relevante beleidsdocumenten in ontwikkeling

Tactisch	Betrokkenheid management • Wat is de rol/bijdrage van programma (opgave)managers en/of teamleiders aan WB3? • Hoe vindt de (centrale) sturing plaats op WB3 vergeleken met WB2? • Wordt er vanuit de lijn actief binnen de teams gecommuniceerd over WB3? Samenwerking • In hoeverre is er draagvlak binnen de organisatie voor de watertransitie? • Vinden interne overleggen plaats over WB3 tussen betrokkenen van verschillende teams? • In hoeverre worden nieuwe partnerschappen aangegaan en worden oude partnerschappen verbroken? • In hoeverre is sprake van lokale zelfsturing?	Oplossingen • In hoeverre zijn systeemdenken en gebruik van (nieuwe) gidsprincipes terug te vinden in programma's en daaraan gerelateerde oplossingsrichtingen en/of maatregel-pakketten? • In hoeverre gaat aandacht uit naar het optimaliseren van de bestaande oplossingen?	Vaandeldragers/ trekkers • Is er of zijn er medewerkers die het voortouw nemen voor WB3? • Wat is hun status binnen de organisatie? Experimenten en leren • Wordt actief gestuurd op het uitvoeren van experimenten/pilots om te leren over WB3? • Hoe komen de experimenten tot stand? Wie zijn erbij betrokken? • Op welke wijze wordt geleerd van de experimenten? Wordt het collectieve bewustzijn versterkt?	Sturing • Op welke wijze wordt er vanuit het management actief vorm en inhoud gegeven aan WB3? • In hoeverre worden middelen (tijd, geld) voor WB3 in programma's beschikbaar gesteld? • In hoeverre wordt het oude waterbeheer actief ontmoedigd? • Wordt afscheid genomen van medewerkers die niet mee (willen) gaan in de transitie?
Operationeel	Participatie • Hoe vindt binnen projecten participatie plaats? Ligt de focus op (reactief) informeren of steeds meer samen creëren? • Wordt tussen de overheden gewerkt als 1-overheid? • Is de samenwerking in projecten van idee tot en met realisatie multidisciplinair of eventueel transdisciplinair?	Huidig waterbeheer • In hoeverre is sprake van incidenten die de onhoudbaarheid van het huidige waterbeheer laten zien? • Zijn er projecten waar wordt vastgehouden aan WB2? Nieuwe toepassingen • In hoeverre worden in projecten maatregelen en technieken conform WB3 toegepast? • Op welke schaal vindt toepassing plaats?	Kennisdeling • Vindt actief kennisdeling plaats over projecten die bijdragen aan WB3? • Hoe worden de ervaringen gedeeld (intern en extern)? Weerstand • Is inzicht in de aard en omvang van weerstand tegen de beoogde verandering?	Doorvertaling in praktijk • In hoeverre zijn in projecten de principes van WB3 doorvertaald in eisen, criteria en maatregelen?

Persoonlijk	Communicatieve vaardigheden Beschikken betrokken medewerkers over voldoende kennis en vaardigheden over participatief werken? Denk hierbij ook aan multi- of transdisciplinair werken.	Kennis Beschikken betrokken medewerkers over voldoende kennis over WBS/systeemdenken?	Persoonlijk leiderschap - Wordt voldoende persoonlijk leiderschap getoond om het belang van WB3 breed uit te dragen? Opleidingen - Worden opleidingen verzorgd op het gebied van WB3? - Worden opleidingen over huidige werkwijze (nog) aangeboden?	POP Wordt in het persoonlijk ontwikkelplan aandacht besteed aan competenties die nodig zijn voor transitie naar WB3?
--------------------	---	--	--	---

5. STAP 2: INTERVIEWS HOUDEN

5.1. Werkwijze

Geadviseerd wordt een interview te houden met een duur van 60 tot 90 minuten. Dit wordt bij voorkeur uitgevoerd door een team van twee interviewers gezien de omvang van de te behandelen vragen binnen dit tijdsbestek. Een optie is om twee personen tegelijk te interviewen die richting hetzelfde niveau opereren (bijv. strategisch-tactisch & tactisch-operationeel). Het voordeel hiervan is gezien de brede scope van de vragen door twee personen een genuanceerder antwoord kan worden gegeven.

5.2. Notuleren

Om het gesprek soepel te laten verlopen is het advies om tijdens het gesprek minimaal te notuleren en het interview op te nemen. Dit uiteraard na goedkeuring hierover van de betrokkenen. Dat maakt het mogelijk naderhand een meer grondige analyse van de gestelde vragen uit te voeren.

5.3. Transcriberen

De resultaten van de aantekeningen en de opname worden verwerkt in een document. De opname wordt samenvattend getranscribeerd, waarbij dit type transcriptie afdoende is, aangezien er geen nuances uit de gesprekken hoeven te worden genoteerd.

6. STAP 3: TOETSEN AAN EVALUATIEKADER

6.1. Wijze van evalueren

De resultaten uit de interviews worden gelegd langs de lat van het hieronder uitgewerkte evaluatiekader. Dat kader bestaat uit 2 onderdelen: de opbouw (oranje) en de afbouw (grijs) die onderstaand separaat zijn uitgewerkt. In het evaluatiekader zijn de fasen van transities afgezet tegen de 4 kernelementen (de 4C's) in het veranderproces. Deze kernelementen vormen zo de brug tussen het vragenkader en het evaluatiekader. Op deze manier kan per kernelement getoetst worden waar een organisatie zich bevindt. Interpretatie van de gegeven antwoorden hoort bij de evaluatie en maakt het mogelijk een inschatting te maken van de positie van een organisatie in de watertransitie.

6.2. Evaluatiekader opbouw waterbeheer 3.0

In onderstaand evaluatiekader zijn de kritische succesfactoren in de opbouw naar waterbeheer 3.0 per transitiefase en kernelement in het veranderproces weergegeven.

Opbouw	Contact □	Concept ○	Continuïteit ◇	Contract △
Experi- menteren	• Er zijn informele/ bilaterale contacten over de betekenis en impact van WB3 • De samenwerking is voornamelijk monodisciplinair	• De conceptuele kaders/ principes zijn nog vrij abstract/globaal • Er vindt praktische toepassing plaats in losse pilots	• Er is/zijn individuele trekker(s), geïsoleerd in de organisatie • Kennisdeling vindt plaats in klein verband • Er zijn initiatieven van onderop waarbij co-creatie plaatsvindt. • Besluitvorming is op individueel niveau	• Informele afstemming en goedkeuring in de lijn • Er zijn vanuit de lijn op individueel beperkte middelen (tijd, geld) beschikbaar gesteld, met name op individueel niveau • Leren over nieuwe concepten gebeurt op kleine schaal met name op individueel niveau
Versnellen	• Er is afstemming binnen teams over WB3 • Intern vinden multidisciplinaire overleggen plaats om WB3 in beleid en concrete projecten te stimuleren	• Kaders (inclusief gidsende principes), worden toegepast in de planvormingsfase • Praktische toepassing van WB3 op kleine schaal	• Vaandeldrager, status verworven • Kennisdeling binnen teams. Oude werkwijze wordt ontmoedigd • Diverse experimenten (pilots) worden uitgevoerd • Monitoring is opgezet naar effectiviteit van interventies. • Bewustzijn van het nieuwe perspectief wordt actief versterkt	• Middelen (tijd/geld) voor concepten zijn beschikbaar • Voortgang van concepten wordt gemonitord • Er wordt geleerd op individueel niveau op beperkte schaal

Emergentie	• Samenwerking tussen afdelingen/teams vindt plaats • Er wordt samengewerkt met externen in multidisciplinaire opgaven	• Handelingsperspectieven worden geformuleerd vanuit de kaders • Enige doorwerking in beleidscyclus, horizontaal en/of verticaal • Actieve toepassing in meerdere programma's en projecten.	• Betrokkenen tonen leiderschap • Er is kennisdeling tussen afdelingen • Verandering is zichtbaar in de bedrijfscultuur • Pilots worden geëvalueerd • Weerstand bij medewerkers is in kaart gebracht en wordt besproken	• Nieuwe koers (visie) is vastgesteld op basis van monitoring en evaluaties • Financiering is beschikbaar voor innovatieve projecten en initiatieven • Afspraken over samenwerking met andere partijen zijn vastgelegd • Er is sprake van ondersteunende wet- en regelgeving
Institutionaliseren	• Er wordt gestructureerd samengewerkt binnen de organisatie • Partnerschappen met externen worden aangegaan of vernieuwd • Opgave gestuurd interdisciplinair werken is de norm • Opleiden van medewerkers sluit aan op de gevraagde competenties	• Duidelijke en concrete handelingsperspectieven • Actieve toepassing van systeemdenken en gidsprincipebenadering op tactisch en operationeel niveau	• Breed gedragen leiderschap, kerngroep • Actieve kennisdeling binnen de organisatie • Voorbeelden; goede toepassingen/referentie • Doorwerking vindt plaats in de beleidscyclus zowel horizontaal als verticaal	• Breed bestuurlijk commitment over de nieuwe normaal is vastgelegd o.b.v. van de koers/visie • Vaststellen van visie, programma's en plannen gestoeld op de nieuwe normaal • Opleidingstrajecten voor nieuwe werkwijze
Stabiliseren	• Er wordt als één-overheid samengewerkt • Lokale zelfsturing vindt plaats via samenwerkingsverbanden • Opgave gestuurd interdisciplinair samenwerken	• De aanpak is adaptief en integraal • Er wordt vanzelfsprekend individueel gehandeld conform de nieuwe normaal	• De nieuwe normaal is de genormaliseerde werkwijze; specifiek leiderschap is niet meer nodig • Er is brede kennisdeling in lijn met nieuwe normaal, bijvoorbeeld via een toolbox • Er wordt systematisch gemonitord en geëvalueerd met parameters die horen bij de nieuwe normaal	• Competenties die watertransitie ondersteunen zijn opgenomen in persoonlijke ontwikkelingsplannen van medewerkers • Borging voor lange termijn

6.3. Evaluatiekader afbouw waterbeheer 2.0

In onderstaand evaluatiekader zijn de kritische succesfactoren in de afbouw van waterbeheer 2.0 per transitiefase en kernelement in het veranderproces weergegeven.

Afbouw	Contact □	Concept ○	Continuïteit ◇	Contract △
Optimalisatie	- Samenwerking richt zich op bekende personen/ partijen, vaak monodisciplinair - Initiatieven van bottom-up worden gebruikt voor inspraak	- Er wordt vastgehouden aan bekende (ontwikkel) principes - Aandacht is gericht op verbeteren effectiviteit en efficiency van gangbare oplossingen/ maatregel- "pleisters plakken"	- Er wordt vast-gehouden aan bekende werkwijzen - Er vindt geen actieve ontmoediging plaats van de huidige manier van werken	- Er wordt vastgehouden aan lopende afspraken/ contracten - Geld en tijd beschikbaar voor reactief oplossen van problemen - Betrouwbaar blijven
Destabilisatie	- Personen/partijen met nieuwe werk-wijze worden geïntroduceerd - Aan partners (intern en extern) worden voorstellen gedaan voor aanpassing werkwijze	Door meerdere incidenten wordt duidelijk dat bekende principes niet altijd meer werken	- Oude normaal wordt ontmoedigd door kennisdeling en discussie - Er zijn boegbeelden/ vaandeldragers ontmoedigen het oude normaal	- Op oude werkwijze gestoelde afspraken worden verbroken - Er is onzekerheid over lopende afspraken/ samenwerkingen met externe partijen
Chaos	- Op oude werkwijze gestoelde partnerschappen worden aangepast of verbroken - Er zijn weerstanden (onzekerheden) in de organisatie tegen de nieuwe denk- en werkwijze	- Oude normaal wordt actief ontmoedigd - Met voorbeelden (incidenten) wordt de onhoudbaarheid van het oude normaal zichtbaar gemaakt	- Anders werken wordt gestimuleerd - Weerstand wordt actief gezocht en bespreekbaar gemaakt - Opleidingen voor de nieuwe werkwijze worden geïntroduceerd - Bewustzijn van het nieuwe perspectief wordt versterkt	- Afscheid wordt genomen van medewerkers die niet meegaan in de transitie - Financiële focus verandert: minder geld voor oude denk- en werkwijze - Ontmoediging door wet- en regelgeving
Afbreken	- Op oude werkwijze gestoelde samenwerkingen worden verbroken - Het reactief informeren van partners wordt niet meer beschouwd als de norm	- Beleidsstukken met oude werkwijze worden vervangen door nieuw beleid - Operationeel handelen/ 'lage schaal denken' ontmoedigen	- Passief omgaan met weerstanden - Opleidingstrajecten nieuwe werkwijze breed uitzetten en uitvoeren	Aan de oude normaal gekoppelde werkwijzen worden geëlimineerd uit de beleidscyclus
Uitfaseren	- Afscheid wordt genomen van medewerkers die niet mee (willen) gaan in de transitie - Laatste samenwerkingen gestoeld op het oude normaal worden stopgezet - Er is geen centrale sturing over borgen van het oude normaal, hooguit op kritische momenten	Voorgaande visies en beleid worden als 'verouderd' bestempeld	- Perspectieven zijn veranderd waardoor weerstanden genegeerd worden - Er zijn geen specifieke opleidingen inzake de oude normaal	- Contracten gestoeld op het oude normaal worden ontbonden - Er is geen financiering meer beschikbaar voor programma's/ projecten gestoeld op het oude normaal

7. BRUIKBAARHEID

7.1. Toetsing Waterschap Vallei en Veluwe

Is de hiervoor beschreven methodiek bruikbaar om de staat van de watertransitie te bepalen? Hiervoor zijn 2 interviews uitgevoerd bij Waterschap Vallei en Veluwe en is vooraf de beschikbare documentatie bestudeerd.

- Ter voorbereiding is de Blauwe omgevingsvisie (BOVI2050), het Blauwe Omgevingsprogramma (BOP) en de Blauwe Aanpak Participatie bestudeerd.
- Het eerste interview was ingestoken op het strategisch niveau waarbij ook enkele vragen op het tactischniveau en persoonlijk niveau werden gesteld. Vanuit die invalshoek is gesproken met een concernmanager en een opgavemanager
- Het tweede interview was gericht op het tactisch en operationeel niveau waarbij ook enkele vragen op het strategisch en persoonlijk niveau werden gesteld. Bij dit interview waren 2 teamleiders aanwezig uit verschillende onderdelen van de organisatie.

7.2. Bruikbaarheid vragenkader

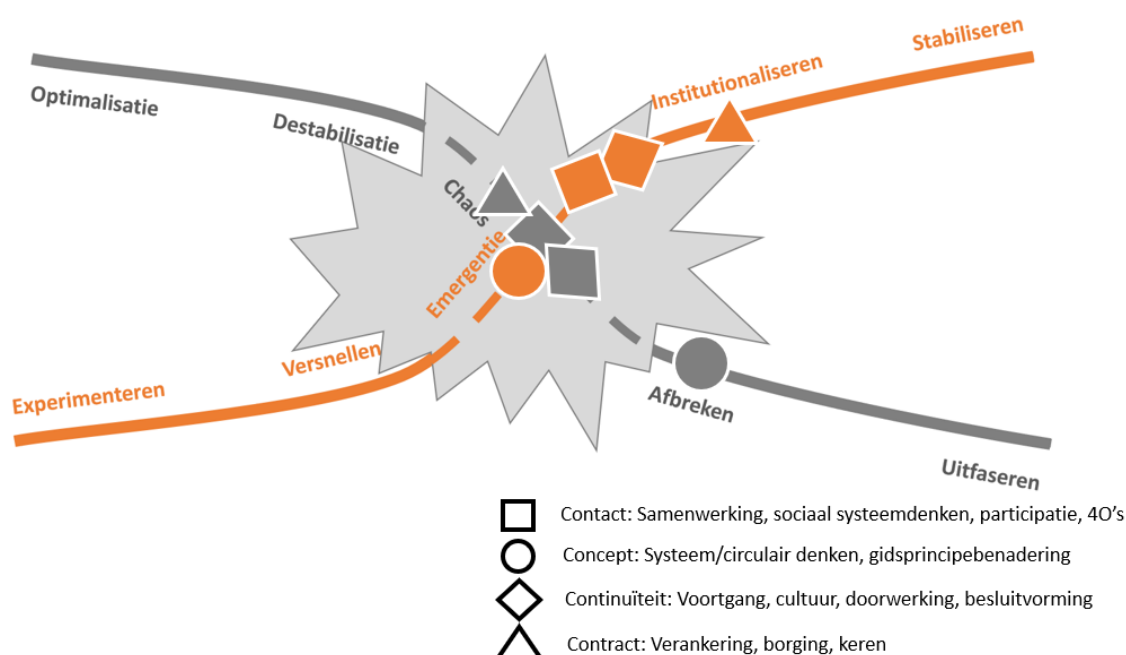
Ter voorbereiding op de interviews is gebruik gemaakt van het vragenkader. Door kennis van de organisatie en toegang tot beschikbare bronnen/documenten was het eenvoudig om relevante vragen uit het kader te destilleren en tot een selectie van aantal vragen te komen. Het bleek echter wel dat het aantal geselecteerde vragen meer was dan tijdens de interviews behandeld kon worden waardoor sommige vragen niet of beperkt kon worden ingegaan. De bevinding is dat het mogelijk om circa 1 vraag per circa 4 minuten te behandelen, dat wil zeggen 20 vragen in 1,5 uur. Dit kan als een richtlijn worden aangehouden in de voorbereiding van interviews.

7.3. Bruikbaarheid evaluatiekader

De antwoorden uit de interviews zijn gebruikt om aan de hand van het evaluatiekader een inschatting te maken van de staat van de watertransitie. Het resultaat hiervan is weergegeven in onderstaande tabel. Per kernelement is voor zowel de opbouw als de afbouw beoordeeld.

		Opbouw	Afbouw
Contact	□	Emergentie (3/4)	Chaos (3)
Concept	○	Emergentie (3)	Afbreken (4)
Continuïteit	◇	Emergentie (3/4)	Chaos (3)
Contract	△	Institutionaliseren (4)	Chaos (3)

Waterschap Vallei & Veluwe



Figuur 5: Staat van de watertransitie bij waterschap vallei en Veluwe

Toelichting opbouw

- **Contact:** Bestuur is actief betrokken, doen mee in dialoog en het word breed binnen de organisatie verspreid. Samenwerking met externen op dit niveau is nog ruimte voor ontwikkeling. Waterbeheer 3.0 wordt omarmd door bestuur, maar praktische toepassing is nog niet echt duidelijk voor bestuurders. Rondom communicatie zijn grote vorderingen te zien, niet alle teams werken momenteel nog met het waterbeheer 3.0 en er zijn voornamelijk ambassadeurs binnen de organisatie die dit communiceren naar externen. Er wordt ingezien dat de rollen veranderen, als gebiedspartner, operationeel beheer en bevoegd gezag. Er wordt meer op de strepen gestaan bij partners dat het nieuwe waterbeheer moet gaan spelen. Met participatie vindt momenteel een verandering plaats, tevens door de vastgestelde participatieaanpak. Multidisciplinair werken is de norm, er vindt verandering plaats naar transdisciplinair werken.
- **Concept:** De kaders rondom waterbeheer 3.0 zijn redelijk duidelijk, maar de beleidseffecten zijn nog niet duidelijk doordat het nog te abstract is. De concrete vertaling naar de praktijk vindt momenteel plaats op beperktere schaal, met name in gebiedsprogramma's en het blauwe omgevingsprogramma 2022-2027. Dit vindt nog niet breed plaats, omdat dit voor het waterschap een nieuwe manier van werken is. Hieruit is de vertaling te zien om gebieden in de 'oorspronkelijke' staat te herstellen. Via pilots wordt gekeken hoe nieuwe concepten toegepast kunnen worden, waarna ook het leerproces is ingericht. Inmiddels is er een Gids voor Gidsen, dit ondersteunt hoe wij gebiedseigen water moeten vasthouden en schoonmaken, om zo betere inbreng te bieden aan Omgevingstafels.
- **Continuïteit:** Er wordt op bestuurlijk niveau aangesloten bij bestuurlijke tafels waar de waterparagraaf wordt besproken. Daarnaast is monitoring van de beleidseffecten van waterbeheer 3.0 zichtbaar, maar het verdient nog aandacht om ervoor te zorgen dat partners op elkaar afgestemd zijn. Dit verdient aandacht, omdat de vertaling gedeeltelijk zichtbaar is bij gemeenten en provincies. Het vaandeldragerschap verschilt per team, bij het ene team bestaat het gehele team bijna uit vaandeldragers; in een ander team is dit nog een enkeling.
- **Contract:** De BOVI, BOP en de bestuursagenda zitten op één lijn rondom waterbeheer 3.0 hiervoor is bestuurlijk commitment. Deze doorvertaling is duidelijk in gebiedsprogramma's zodat er tijd en geld vrijgemaakt wordt. Elk gebied is uniek, dat vereist maatwerk. Bovendien spelen er diverse belangen per gebied, waardoor het wegen van deze belangen van essentieel belang is. Dit resulteert in vertalingen, maar dit proces vergt tijd. Hierdoor kunnen de nieuwe principes vanuit waterbeheer 3.0 botsen, door andere belangen zoals de landbouwtransitie. De ontwikkeling in de persoonlijk ontwikkelingsplannen op waterbeheer 3.0, hebben nog verbetering nodig. Op teamleider-niveau kan hier meer op gestuurd worden, bijvoorbeeld met het ontwikkelen van een team-ontwikkelplan waarna betere doorwerking plaatsvindt op persoonlijk niveau maar ook via een nieuw concernbreed Strategisch Personeels Plan (SPP).

Toelichting afbouw

- **Contact:** Er is toenemende aandacht voor gebiedsprocessen. In die lijn worden gebiedsregisseurs geïntroduceerd om zo meer gebiedsgericht te kunnen gaan werken. Streven is te komen tot multidisciplinaire teams vanuit het waterschap samen met andere overheden. De eerste gebiedsregisseur is aangenomen. Binnenkort komen er nog 2 bij. Ook wordt gezocht naar nieuwe type beheerders met technische én sociale kennis. Er zijn echter nog veel mensen in dienst die nog niet zo werken. In functioneringsgesprekken komen bijbehorende competenties niet vanzelfsprekend aan bod. Over waterbeheer 3.0 wordt ook tussen besturen gesproken in het kader van regioarrangementen.
- **Concept:** Op strategisch, tactisch en operationeel niveau wordt het systeemdenken en het belang van transitie management breed omarmd door de leidinggevendenden. Vanuit dat denken is onlangs een team transitie en innovatie opgericht. Dat vertaalt zich ook door in verschillende nieuwe beleidsdocumenten zoals de BOVI.
- **Continuïteit:** Binnen de organisatie is het bewustzijn over waterbeheer 3.0 groeiende. Dit wordt o.a. versterkt door het houden van inspiratiesessies en sessies over tijdslijnen van invloed. Een deel van het personeel komt echter niet opdagen bij dergelijke gelegenheden en focussen op het werk wat ze nu doen. Managers geven aan dat ongeveer de helft van het personeel nog traditioneel werkt. De doorwerking van leerervaringen naar beleid wordt als een aandachtspunt benoemd. Het personeelsplan is grotendeels nog gericht op waterbeheer 2.0.
- **Contract:** Regelgeving omtrent waterbeheer 3.0 is in beweging. De watertransitie staat centraal in de BOVI en de BOP en vindt ook weerslag in onder meer regio-arrangementen. De praktische betekenis voor bestuurders en de beleidseffecten zijn nog niet echt duidelijk. Het BOP wordt wel gemonitord. Doorwerking van regionaal naar lokaal zorgt voor wrijving, ook op het snijvlak van het algemene belang versus het financiële belang. Er wordt ook rekening mee gehouden dat sommige medewerkers niet op de juiste werkplek zitten of aanpassingen nodig hebben, omdat hun huidige rol niet past binnen het veranderende waterschap.

8. AANBEVELINGEN

Aanscherpen van het vragenkader voor afbouw

De antwoorden uit het vragenkader bieden een beperkte houvast om de afbouw zorgvuldig te kunnen evalueren. Nadere uitwerking en toetsing van het vragenkader en evaluatiekader met betrekking tot de afbouw is wenselijk.

Bruikbaarheid nader onderzoeken voor advisering

De bruikbaarheid van het vragenkader en het evaluatiekader is alleen bij waterschap Vallei en Veluwe getoetst. Nader onderzoek naar de bruikbaarheid is wenselijk met het oog op advisering per organisatie. Hierdoor kan het vragenkader en het evaluatiekader op iteratieve wijze worden verbeterd. De wijze van evalueren is nader beschreven in bijlage 4, deze methode is niet toegepast tijdens het onderzoek. Hierbij kan gebruikgemaakt worden van de consortiumpartners van het RAAK-project 'Water en bodem sturend in de Omgevingswet'.

Overzicht per doelgroep en/of organisatie creëren

Momenteel is er een beperkte doelgroep benaderd bij gemeenten en waterschappen. Geadviseerd wordt om de staat van de watertransitie bij meerdere overheidsorganisaties te beoordelen om zo een breder beeld te krijgen. Zoals bij andere waterschappen, gemeenten, provincies, omgevingsdiensten en andere rijkspartijen. Op deze manier biedt de mogelijkheid om verschillende partijen met elkaar te vergelijken.

Het omvangrijke vragenkader doelgroep specifieker maken

Het vragenkader voor het toetsen van de staat van de watertransitie is omvangrijk. Er moet voorkomen worden dat er teveel vragen gesteld worden in een korte tijd. Geadviseerd wordt om de beschreven werkwijze voor afbakening doelgroep specifieker maken. Zo wordt het aantal vragen gereduceerd en de informatiekwaliteit verhoogd.

Persoonlijk niveau koppelen aan strategisch-tactisch-operationeel

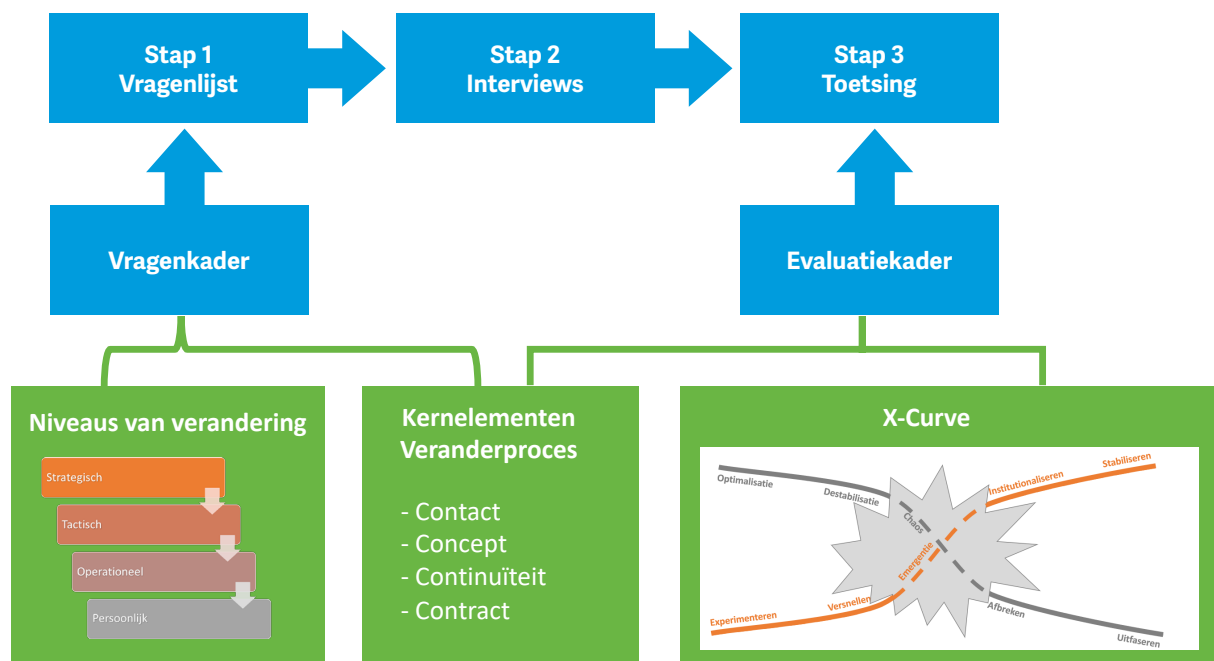
Het persoonlijk niveau is als apart niveau benaderd. Geconstateerd is dat zowel het strategisch, tactisch als het operationeel niveau raakvlakken heeft met het persoonlijk niveau. Geadviseerd wordt om in het vragenkader te anticiperen op de verschillende invalshoeken van het persoonlijk niveau. Dit helpt om gericht vragen te stellen per niveau.

9. CONCLUSIE

Dit rapport presenteert de resultaten van het onderzoek naar een bruikbare werkwijze om de 'staat van de watertransitie' te evalueren bij lokale en regionale overheden. Doel daarvan is om richting en inhoud geven aan het beleid inzake de watertransitie in lijn met het maatschappelijke doel van de Omgevingswet: het bijdragen aan de duurzame ontwikkeling, bewoonbaarheid van het land, en bescherming en verbetering van het leefmilieu. Het evalueren sluit ook naadloos aan op de beleidscyclus van de Omgevingswet. De watertransitie is in dit onderzoek nader gespecificeerd als overgang van het bestaand waterbeheer (2.0) naar het nieuwe waterbeheer (3.0).

Werkwijze

De onderstaande werkwijze is ontwikkeld om de staat van de watertransitie in kaart te brengen en richting te geven aan het beleid. Deze werkwijze bestaat 3 stappen. Bij de eerste stap, het maken van een vragenlijst, wordt gebruik gemaakt van een vragenkader. De vragenlijst wordt vervolgens gebruikt om breed binnen een organisatie interviews te houden om specifieke informatie te verzamelen. Daarna vindt in de derde stap toetsing plaats waarbij de informatie wordt beoordeeld met behulp van een evaluatiekader.



Figuur 6: Methode toetsing Staat van Watertransitie

Vragenkader

Het vragenkader is gebaseerd op de verschillende 'niveaus van verandering' en op de kernelementen van een veranderproces. De niveaus van verandering omvat naast de gangbare niveaus van besluitvorming (strategisch-tactisch-operationeel) het persoonlijke niveau, aangeduid als het STOP-model. Dit persoonlijke niveau onderstreept het belang van persoonlijke competenties om tot systeemverandering te komen. Per niveau zijn in het kader vragen onderscheiden op basis van de vier kernelementen van een veranderproces: contact, concept, continuïteit en contract.

Evaluatiekader

Het evaluatiekader is gevormd door de kernelementen van een veranderproces te combineren met de x-curve, het meest gangbare model om het verloop van een transitieproces weer te geven waarbij voor zowel opbouw als afbouw 5 fasen worden onderscheiden. Aan iedere fase zijn kritische succesfactoren gekoppeld aan de vier kernelementen van veranderprocessen. De factoren worden gebruikt om de verkregen informatie op waarde te schatten. Met dit evaluatiekader kan zodoende zowel de opbouw- als afbouwfase van de watertransitie beoordeeld worden.

De werkwijze is bruikbaar, maar...

De bruikbaarheid van de werkwijze is beoordeeld bij Waterschap Vallei en Veluwe, waarbij twee interviews zijn gehouden op strategisch-tactisch en tactisch-operationeel niveau. Hieruit bleek dat Waterschap Vallei en Veluwe voornamelijk in het midden van de transitie zit, met een ontwikkeling naar institutionalisering. De verkregen informatie is bruikbaar omdat het inzicht geeft in welke veranderprocessen actie moet worden ondernomen. Uit het onderzoek blijkt dat de methode kansrijk is om de staat van de watertransitie bij het waterschap te bepalen. Het is wel nodig om de praktische bruikbaarheid van de werkwijze bij gemeenten en andere waterschappen nader te toetsen en verder te ontwikkelen. Een belangrijk aandachtspunt vormt daarbij de beoordeling van de afbouw. Dit aspect is momenteel nog onderbelicht.



BEGRIPPENLIJST

Begrip	Uitleg
1-overheid (gedachte)	Overheidsinstanties (bijv. Rijk, provincie, gemeente, waterschap) zo met elkaar kunnen samenwerken dat het voor de inwoner lijkt als 1-overheid
Eendimensionale veiligheid	Veiligheid ingericht op dat het binnendijkse gebied niet mag overstromen (dijkdoorbraken)
Gebiedsvreemd water	Water met een kwaliteit die niet in dat gebied voorkomt, zoals Rijnwater naar de Veluwe brengen
Gidsprincipebenadering	Richting geven (gidsen) tijdens het zoekproces naar kansrijke combinaties in het planproces. Principes die zijn gebaseerd op het denken in ecosystemen en die leiden tot duurzame oplossingsrichtingen
Groenblauwe netwerken	Een landschapsconcept: ruimtelijke structuren van groene (vegetatie) en blauwe (water) landschapselementen die met elkaar functioneel samenhangende netwerken vormen
Integraal werken	Het kijken naar de samenhang tussen verschillende onderwerpen en het afwegen van verschillende perspectieven en belangen. Kijken naar het grotere plaatje dus en daarna een afweging maken
Meerlaagsveiligheid	Deze benadering werkt in drie 'lagen'. De eerste laag is preventie: het zoveel mogelijk voorkomen van een overstroming. De tweede laag richt zich op het realiseren van een duurzame ruimtelijke inrichting van ons land. De derde laag zet in op een betere (organisatorische) voorbereiding op een mogelijke overstroming (rampenbeheersing) (STOWA)
Opgave gestuurd	Het kan gedefinieerd worden als een organisatieprincipe, waarbij maatschappelijke opgaven (verschil huidige en gewenste situatie) in samenwerking met externe actoren worden gedefinieerd en gerealiseerd en waarbij medewerkers en bestuurders op basis van deze opgaven worden gepositioneerd en aangestuurd (binnenlands bestuur)
Proceswater	Water wat gebruikt wordt in een bedrijf als bijvoorbeeld: koelwater, oplosmiddel, vervoersmiddel
Regionale energiestrategie (RES)	Decentrale overheden hebben 30 regio's gevormd waarin wordt gewerkt aan het opwekken van hernieuwbare energie op land. Hiernaast ook het vinden voor de alternatieven voor aardgas
Sponswerking	De kern van sponswerking is 'afvoervertraging'. Voorbeeld: bovenstrooms water opslaan in de haarvaten van het watersysteem
Top-down	Besluiten worden hoog (management) in een organisatie wordt gemaakt, wat invloed heeft op de lagere lagen en extern
Bottom-up	Initiatieven/projecten van onderop (inwoners, medewerkers) nemen direct de beslissingen die aan het initiatief/project werken. Management wordt vaak alleen geïnformeerd
Multidisciplinair	Mensen van verscheidende beroepen en functies die betrokken zijn bij een opgave/project
Interdisciplinair	Integratie van perspectieven of inzichten uit verschillende disciplines, om zo een complexe opgave beter te verhelderen
Transdisciplinair	Wetenschap, techniek en maatschappij – samenleving – complementair aan elkaar; theorie en praktijk vullen elkaar constant aan (van Eijk, 2003)
Watersysteembenadering	Het geheel van relaties binnen watersystemen, zoals de relaties tussen waterkwaliteit, waterkwantiteit, oppervlaktewater en grondwater. Daarbij is ook de samenhang tussen water met grondgebruik en watergebruikers van belang. De samenhang tussen waterbeheer en de omgeving is belangrijk (RWS)

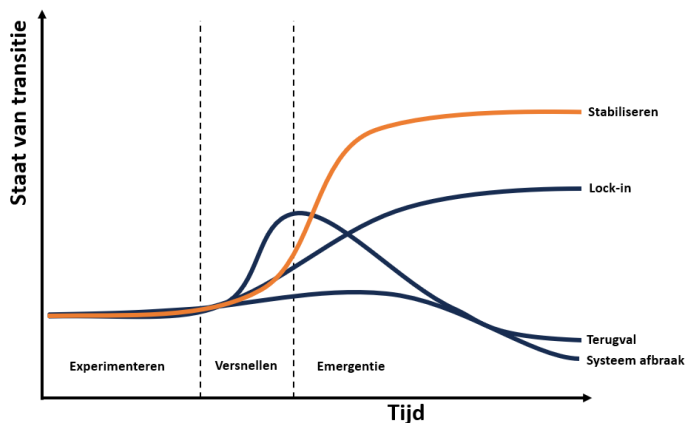
GERAADPLEEGDE BRONNEN

- Binnenlands Bestuur. (2023). *Essay: water en bodem sturend, maar hoe dan?*
<https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/essay-water-en-bodem-sturend-maar-hoe-dan?>
- Fressoli, M., Arond, E., Abrol, D., Smith, A., Ely, A., & Dias, R. (2014). When grassroots innovation movements encounter mainstream institutions: implications for models of inclusive innovation. *Innovation and Development*, 4(2), 277–292. <https://doi.org/10.1080/2157930x.2014.921354>
- Groenhuizen, P., & van Eijk, P. (2019). *Van BOVI naar GOVI Verkenning doorwerking van de blauwe omgevingsvisie in gemeentelijke omgevingsvisies*.
- Klostermann, J. E. M., & Veraart, J. A. (2022). *Water en Ruimtelijke Ordening: instrumenten voor betere afstemming: Deltafact. Stowa*. <https://edepot.wur.nl/572968>
- Lodder, M., Roorda, C., Loorbach, D., & Spork, C. (2017). *DRIFT: Rapport Staat van Transitie*.
- Loorbach, D., Wittmayer, J., Avelino, F., von Wirth, T., & Frantzeskaki, N. (2020). Transformative innovation and translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 251–260. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.01.009>
- Ministerie van I&W. (2022). *Brief: Water en Bodem sturend*. <https://www.deltaprogramma.nl/deltacommissaris/documenten/publicaties/2021/12/06/brief>
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat. (1994). *Integraal waterbeheer*.
- Oei, P. Y., Brauers, H., & Herpich, P. (2020). Lessons from Germany's hard coal mining phase-out: policies and transition from 1950 to 2018. *Climate Policy*, 20(8), 963–979. <https://doi.org/10.1080/14693062.2019.1688636>
- PBL. (2021). *GROTE OPGAVEN IN EEN BEPERKTE RUIMTE RUIMTELIJKE KEUZES VOOR EEN TOEKOMSTBESTENDIGE LEEFOMGEVING*.
- Seyfang, G., & Smith, A. (2007). Grassroots innovations for sustainable development: Towards a new research and policy agenda. *Environmental Politics*, 16(4), 584–603. <https://doi.org/10.1080/09644010701419121>
- van Eijk, P. (2003). *Vernieuwen mét water: een participatieve strategie voor de gebouwde omgeving*.
- van Eijk, P. (2015). *De (a)quadruple helix: over de duurzame ontwikkeling van watersystemen*.
- van Eijk, P. (2020). *DE OMGEVINGSWET ALS DRAGER VAN DE RUIMTELIJKE WATERTRANSITIE?*
- Waterschap Vallei en Veluwe BOVI. (2019). *Blauwe omgevingsvisie 2050*.

BIJLAGE 1: X-CURVE

OPBOUW

Een transitie houdt in dat de staat van het huidige systeem in de loop van de tijd verandert naar een nieuw systeem. De transitie is gereed wanneer sprake is van stabilisatie: de omslag in denken is breed geaccepteerd en geïntegreerd in de manier van werken en wordt als 'normaal' gezien. Niet alle transities zijn succesvol. Het kan ook zijn dat delen van de beoogde transitie worden geïntegreerd in het huidige denken of dat de beoogde omslag in denken onvoldoende draagvlak vindt en uiteindelijk langzaam ter ziele gaat, zoals gevisualiseerd in onderstaande figuur.



Figuur 7: Opbouw van een transitie

In de figuur is met de oranje de beoogde verandering als een stijgende, opbouwende lijn in de tijd weergegeven waarbij na een periode van experimenteren er sprake is van versnelling wanneer het nieuwe denken breder wordt opgepakt. Vervolgens vindt de verdere ontplooiing en toepassing plaats wat in de theorie wordt aangeduid als 'emergentie'.

Experimenteren

De opbouwende lijn begint met het stadium van experimenteren. Dit zijn transformatieve innovaties die komen door het experimenteren, zonder externe drukken van partijen (Seyfang & Smith, 2007). De innovaties kunnen door blijven te experimenteren, beter begrepen worden en beter georganiseerd worden. Hierdoor groeit het aantal mensen dat de innovatie goedkeurt, waardoor draagvlak ontstaat (Loorbach et al., 2020).

Versnellen

Als deze acties gebeuren bij meerdere transformatieve innovaties samenkomen, zoals de concepten onder brongericht, gebiedsgericht en co-actorgericht kan de transitie in de versnellingsfase komen. Door het samenkomen van de innovaties wordt het georganiseerder, op dit moment beginnen de innovaties en de impact hiervan duidelijk te worden.

Emergentie

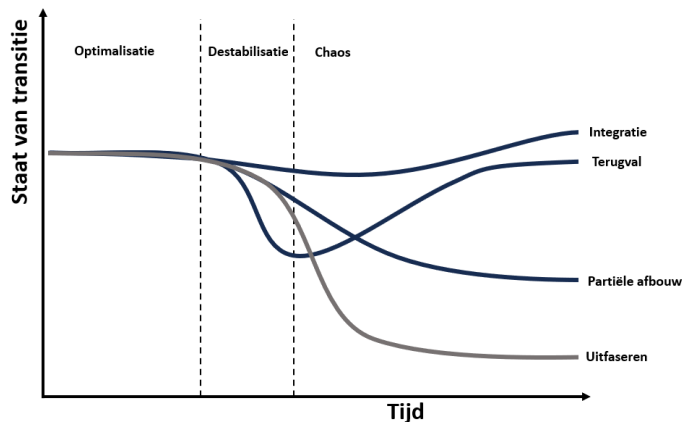
Als dit verder doorzet, ontstaat emergentie. In dit stadium van transitie is het niet duidelijk is of de nieuwe denkwijze ook daadwerkelijk het nieuw normaal gaat worden. In deze kritische fase komen het 'oude normaal' en 'nieuwe normaal' bij elkaar en kan de meeste wrijving ontstaan tussen actoren en/of partijen.

Stabiliseren

Als de nieuwe nieuwe normaal breed wordt omarmd begin het stabiliseren waarbij in eerste instantie sprake is van 'institutionaliseren' waarin commitment, nieuwe allianties, routines, normen en culturen ontstaan (Fressoli et al., 2014). Gaandeweg ontstaat de feitelijke stabilisatie waarbij de nieuwe denkwijze als normaal wordt beschouwd en de transitie volledig is.

AFBOUW

Parallel aan de beoogde opbouw zal de huidige manier van denken langzaam uit het vizier moeten verdwijnen. Er dient afbouw plaats te vinden zoals weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 8: Afbouw van een transitie

De figuur laat met de grijze dalende lijn de afbouw in de tijd zien wanneer sprake is van een volledige omslag in denken. De blauwe lijnen laten potentiele scenario's zien wat er gebeurt als de transitie niet volledig is of geheel uit het zicht verdwijnt. Bij dit laatste is sprake van terugval. Een alternatief is nog dat de oude denkwijze (deels) wordt geïntegreerd in de nieuwe denkwijze.

Optimalisatie

In de tijd is te zien dat het huidige denken zich in eerste instantie zal richten op het optimaliseren van hetgeen men gewend was te doen.

Destabilisatie

Door voortschrijdend inzicht en het nieuwe denken een voedingsbodem blijkt te hebben ontstaat twijfel over de gevestigde orde. Dat kan ook ontstaan omdat in het oude systeem de grenzen van optimalisatie worden bereikt en incidenten de houdbaarheid van het bestaande systeem ondermijnen, zoals lange perioden van droogte of wateroverlast.

Chaos

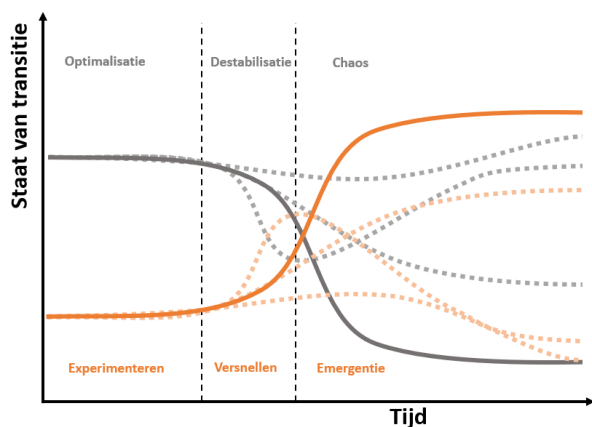
Verdere druk en twijfels mede veroorzaakt door incidenten kan ervoor zorgen dat destabilisatie leidt tot chaos. Op dit punt zijn de tegenstrijdigheden en onzekerheden het grootst. Er zijn tegengestelde belangen. Er is een chaotische fase waarin bestaand en nieuw naast elkaar bestaan en onduidelijkheid bestaat over het vervolg. Ook het risico van polarisatie ligt op de loer.

Uitfaseren

Als uiteindelijk het oude denken onhoudbaar wordt langzaam de gevestigde afgebroken en worden de verliezers zichtbaar (Oei et al., 2020). Als de afbraak compleet is, dan is de oude normaal uitgefaseerd.

X-CURVE

Wanneer de belangrijkste opbouwende (oranje) lijn wordt gecombineerd met de (grijze) lijn die de volledige afbouw weergeeft ontstaat de X-curve zoals te zien in onderstaande figuur.



Figuur 9: X-curve: opbouw en afbouw gecombineerd

In de figuur zijn naast de opbouwende en afbouwende lijn ook de mogelijke scenario's weergegeven wanneer de transitie niet of deels succesvol blijkt te zijn. Ook zijn de verschillende fasen in de transitie aangeduid.

BIJLAGE 2: KERNELEMENTEN WATERTRANSITIE

De kernelementen in de watertransitie zijn contact, concept, contract en continuïteit. BIJ deze elementen passen sub-elementen die in verbinding staan met de watertransitie, zie onderstaande tabel. De 4C's en de sub-elementen worden in deze bijlage nader toegelicht.

Kernelementen	Sub-elementen
Contact □	Samenwerking, Sociaal systeemdenken, Participatiestrategie, 40's (onderzoek, overheid, ondernemers, omgeving)
Concept ○	Systeem/circulair denken, Gidsprincipebenadering
Continuïteit ◇	Voortgang, Cultuur, Doorwerking, Besluitvorming
Contract △	Verankering, Borging, Leren

Contact

Een goede manier van contact, daarbij de goede partnerschappen zijn van belang in de transitie. Externe partners kunnen elkaar versterken met samenwerken op projecten/initiatieven geënt op het nieuwe waterbeheer. Samenwerking heeft als doel samenwerken als één-overheid en lokale zelfsturing via samenwerkingsverbanden. De interne samenwerking binnen de organisatie heeft een transitie op van projectgericht werken naar opgave gericht werken. Dit zorgt ervoor dat er intern, maar ook met externe partijen integraal gewerkt kan worden. Van inspraak naar beginspraak.

Concept

Onder de paraplu van systeemdenken vallen concepten en (gids)principes die samenhangen met brongericht, gebiedsgericht én actorgericht ontwerpen, inrichten en beheren van duurzame watersystemen. Hierbij wordt gefocust op schoonhouden, scheiden, en schoonmaken (zuiveren/saneren) en vasthouden-bergen-afvoeren/aanvoeren/accepteren, sponswerking van de bodem versterken, sluiten van de waterkringloop en het benutten van reststromen. Binnen de watertransitie wordt sectoraal, lineair denken uitgefaseerd, daarvoor komt systeem- en circulair denken steeds meer centraal te staan. De gidsprincipebenadering biedt hiervoor uitkomst, voor het concept van waterbeheer 3.0. De kern van de gidsprincipe benadering wordt waterbeheer 3.0 als leidend basisidee vastgehouden. Aan dit basisidee kunnen gidsprincipes gekoppeld worden, dit zijn richtlijnen die helpen bij het vinden van kansrijke combinaties in het planproces.

Continuïteit

De lerende cultuur binnen en tussen organisaties, dit zorgt er uiteindelijk voor dat mensen open staan voor veranderen en gedeeld eigenaarschap ontstaat. Leefwereld en systeemwereld komen bij elkaar. Beetje Checkland achtig (SSM). Het leren vindt het meest plaats op persoonlijk niveau vooral van elkaar en via ervaringsleren door te exploreren, experimenteren en evalueren dit is triple-loop-learning. De eerste mensen zijn de nieuwe denkers die dit op individueel niveau ontwikkelen, dit zijn trekkers, Facilitators of Change, Change Agents en vaandeldragers. Dit zorgt ervoor dat het kan doorwerken als een 'goed' virus, hierdoor groeit het collectief geheugen. Dit collectief geheugen moet expliciet gemaakt worden. Mensen vertrekken tijdens langlopende transitieprocessen. Expliciete uitkomsten van evaluaties en leerervaringen niet. Pilots, proefprojecten en excursies naar goede praktijkvoorbeelden van contacten, concepten en contracten kunnen zo de continuïteit waarborgen.

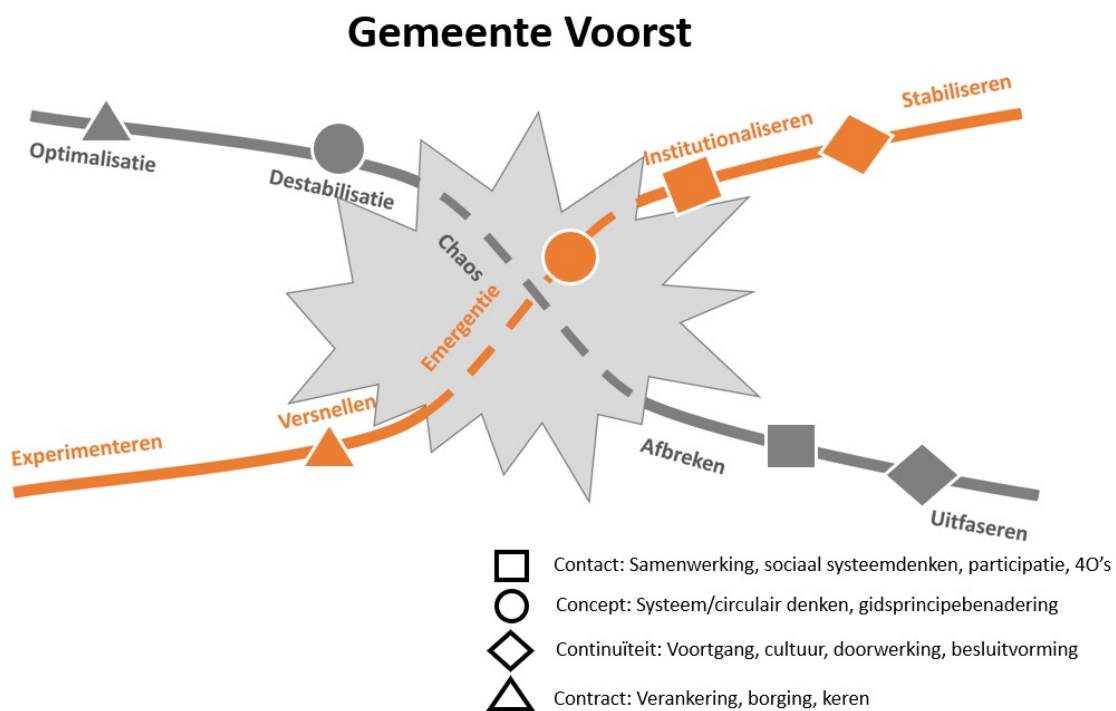
Contract

Contract gaat in de watertransitie over het vastleggen, borgen en formaliseren van commitment in het planproces, in eerste instantie op strategisch niveau en daarna meer concreet op tactisch en operationeel niveau. Wat je bespreekt moet je ook afspreken, via gezamenlijke besluitvorming. Juridisch, financieel, ruimtelijk en communicatief. Inclusief wat het je als belanghebbende "waard" is waardoor er interdependentie tussen partners ontstaat. Vrijwillig maar niet vrijblijvend. Niet alleen gericht op de kosten op de korte termijn maar ook de baten op de lange termijn. Integraal moneteriseren. Het commitment verbindt zo de lange aan de korte termijn. Korte termijn commitment gaat bijvoorbeeld over het financieren van projecten of initiatieven en het beheer. Commitment voor de langere termijn omvat onder meer het vaststellen van strategische (beleids) documenten zoals visies en beleid en van programma's en plannen op tactisch niveau. Maar omvat ook de lange termijn inverdieneffecten door ze te verdisconteren met de korte termijn kosten.

BIJLAGE 3: BEVINDINGEN VOORBEREIDENDE INTERVIEWS

Gemeenten

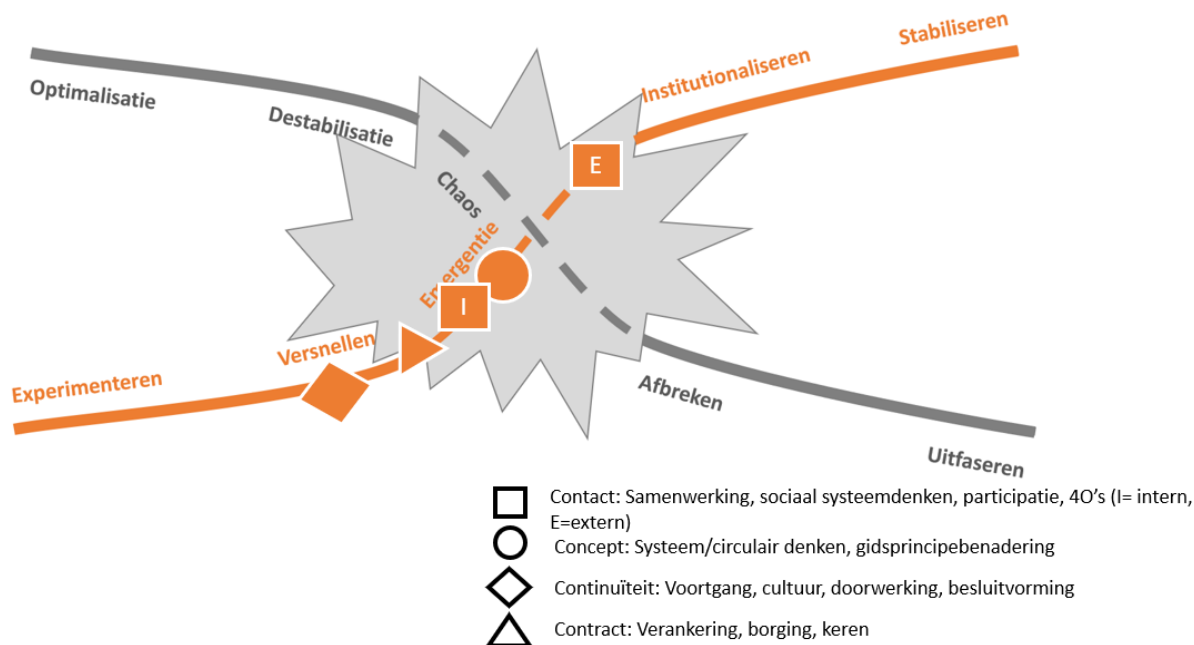
De eerste overleggen werden gehouden met de gemeenten Brummen en Voorst. Deze gesprekken leidden tot het inzicht dat de watertransitie meerdere aspecten heeft die zich op verschillende plekken van de X-curve kunnen bevinden. Op basis van die input is onderstaande figuur voor de gemeente Voorst geconstrueerd. Opvallend hierin is het verschil op de oranje lijn tussen contract van waterbeheer 3.0 in de werkprocessen en de feitelijke doorwerking in de continuïteit, het werk van alledag. In de gemeente Brummen werd aangegeven dat de watertransitie zich nog met name op in de fase van experimenteren bevindt, terwijl er tegelijkertijd in de afbouwende (grijze) lijn al wel sprake is van chaos over de huidige werkwijze.



Figuur 10: Voorlopige staat van de watertransitie gemeente Voorst

Ook met de gemeente Amersfoort is met de X-curve op tafel de staat van de watertransitie voor de opbouwende lijn ingevuld zoals onderstaand uitgewerkt. De afbouwende lijn is in het gesprek niet ter sprake gekomen. Opvallend is dat expliciet onderscheid werd gemaakt tussen communicatie met externen en de samenwerking intern.

Gemeente Amersfoort



Figuur 11: Voorlopige staat van de watertransitie gemeente Amersfoort

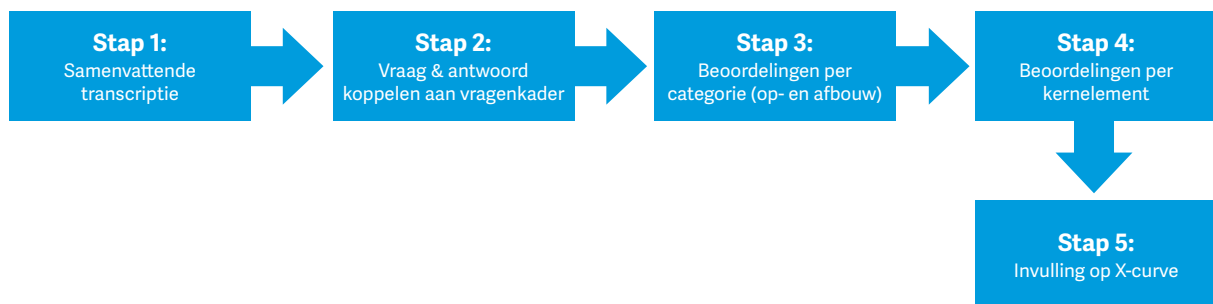
Waterschappen

Na de gesprekken met de gemeenten en een gesprek met het waterschap ontstond het inzicht dat de belangrijke aandachtspunten bij de watertransitie zoals benoemd door de betrokkenen in feite overeenkomen met de hiervoor besproken kernelementen van het veranderproces. Op basis daarvan is het evaluatiekader tot stand gekomen. Het evaluatiekader in combinatie met de X-curve is tot slot met het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier besproken. Uit dat gesprek bleek dat het kader ook als referentie zou kunnen dienen in communicatie richting management en bestuur, als een gidsmodel voor de watertransitie. Wel werd opgemerkt dat het abstractieniveau van het model minder geschikt is voor directe toepassing bij gemeenten; daar is meer voor nodig. Ook werd gewezen op dat het model een rechtlijnig proces lijkt te schetsen terwijl de werkelijkheid hoogdynamisch en cyclisch is. Tot slot werd het belang van aandacht voor het persoonlijk niveau onderstreept. Essentieel bij transitie is dat je begrip hebt van elkaars werkveld, positie, opgave, werkproces en perspectief.

BIJLAGE 4: WIJZE VAN EVALUEREN

De toetsing op de staat van de watertransitie bestaat uit 5 stappen. In stap 1 wordt samenvattend getranscribeerd vanuit de opnamen. De transcripties worden gekoppeld aan de vragen, wat resulteert in een indeling met de kernelementen en de STOP-methode. In stap 3 wordt er een beoordeling op categorie uitgevoerd (bijvoorbeeld, Contact-Strategisch) op een schaal van 1 tot 5 op basis van de X-curve. Dit resulteert in stap 4 door de gemiddelden per categorie te nemen en een beoordeling per kernelement te maken voor beide de op en afbouw. Deze beoordeling kan in stap 5 ingevuld worden op de X-curve.

Deze manier van evalueren geeft exacter overzicht waar advies op gegeven kan worden. Zo kan er per categorie bepaald worden waar een organisatie achterloopt in de transitie.



Figuur 12: Stappenplan evalueren

BIJLAGE 5: VRAGENLIJSTEN INTERVIEWS WATERSCHAP VALLEI EN VELUWE

Ter voorbereiding van het testen van de bruikbaarheid van het vragenkader en evaluatiekader is er een onderverdeling gemaakt voor de vragen. Gezien de kortere tijd van de interviews zijn niet alle vragen gesteld.

VRAGEN MET BETREKKING TOT OPEN DOCUMENTATIE

De gebruikte documentatie voor de het beantwoorden van de vragen zijn:

- Blauwe omgevingsvisie (BOVI2050)
- Blauw omgevingsprogramma (BOP 2022-2027)
- Blauwe aanpak participatie

Strategische vragen:

1. Beschikt de organisatie over een participatiestrategie? En zo ja, wat is de kern van die strategie?
2. Hoe komt systeemdenken, water en bodem sturend en integrale aanpak terug in beleidskaders?
3. Worden gidsende principes toegepast?
4. Welke vigerende beleidsdocumenten dragen bij aan WB3.0?
5. Is er een monitoringsstrategie voor implementatie en/of uitvoering van WB3?

Tactische vragen:

6. In hoeverre zijn systeemdenken en gebruik van (nieuwe) gidsprincipes terug te vinden in programma's en daaraan gerelateerde oplossingsrichtingen en/of maatregelpakketten?

VRAGEN VOOR STRATEGISCH-TACTISCH INTERVIEW

Strategische vragen

1. Op welke wijze is het bestuur betrokken bij de ontwikkeling en implementatie van WB3?
2. Beschikt de organisatie over een participatiestrategie?
 - a. En zo ja, wat is de kern van die strategie?
 - b. Zo nee, hoe worden initiatieven ingezet?
3. Wordt tussen besturen afgestemd over WB3.0?
4. Is sprake van doorwerking in de beleidscyclus?
5. Zijn de kaders (inclusief handelingsperspectieven) duidelijk en concreet?
6. In hoeverre is sprake van breed bestuurlijk commitment over WB3?
7. In hoeverre wordt vastgehouden aan kerntaken om betrouwbaar te blijven?
8. Vindt tussen besturen uitwisseling plaats over WB3?
9. Wordt gestuurd op het monitoren van WB3?
10. Is er een monitoringsstrategie voor implementatie en/of uitvoering van WB3?

Tactische vragen:

11. Wat is de rol/bijdrage van programma(opgave)managers en/of teamleiders aan WB3?
12. Hoe vindt de (centrale) sturing plaats op WB3 vergeleken met WB2?
13. In hoeverre is er draagvlak binnen de organisatie voor de watertransitie?
14. In hoeverre is sprake van lokale zelfsturing?
15. In hoeverre zijn systeemdenken en gebruik van (nieuwe) gidsprincipes terug te vinden in programma's en daaraan gerelateerde oplossingsrichtingen en/of maatregelpakketten?
16. Op welke wijze wordt er vanuit het management actief vorm en inhoud gegeven aan WB3?

Persoonlijke vragen:

17. Beschikken betrokken medewerkers over voldoende kennis en vaardigheden over participatief werken? Denk hierbij ook aan multi- of transdisciplinair werken
18. Beschikken betrokken medewerkers over voldoende kennis over WBS/systeemdenken?
19. Wordt in het persoonlijk ontwikkelplan aandacht besteed aan competenties die nodig zijn voor transitie naar WB3?
20. Wordt voldoende persoonlijk leiderschap getoond om het belang van WB3 breed uit te dragen?
21. Worden opleidingen verzorgd op het gebied van WB3?
22. Worden opleidingen over huidige werkwijze (nog) aangeboden?

VRAGEN VOOR TACTISCH-OPERATIONEEL INTERVIEW

Tactische vragen:

1. Wordt er vanuit de lijn actief binnen de teams gecommuniceerd over WB3?
2. In hoeverre is er draagvlak binnen de organisatie voor de watertransitie?
3. Vinden interne overleggen plaats over WB3 tussen betrokkenen van verschillende teams?
4. In hoeverre worden nieuwe partnerschappen aangegaan en worden oude partnerschappen verbroken?
5. In hoeverre gaat aandacht uit naar het optimaliseren van de bestaande oplossingen?
6. In hoeverre worden middelen (tijd, geld) voor WB3 in programma's beschikbaar gesteld?
7. In hoeverre wordt het oude waterbeheer actief ontmoedigd?
8. Wordt afscheid genomen van medewerkers die niet mee (willen) gaan in de transitie?
9. Is er of zijn er medewerkers die het voortouw nemen voor WB3?
20. Wat is hun status binnen de organisatie?
11. Wordt actief gestuurd op het uitvoeren van experimenten/pilots om te leren over WB3?
 - a. Hoe komen de experimenten tot stand?
 - b. Wie zijn erbij betrokken?
12. Op welke wijze wordt geleerd van de experimenten?
 - a. Wordt het collectieve bewustzijn versterkt?

Operationele vragen

13. Hoe vindt binnen projecten participatie plaats? Ligt de focus op (reactief) informeren of steeds meer samen creëren?
14. Wordt tussen de overheden gewerkt als 1-overheid?
15. Is de samenwerking in projecten van idee tot en met realisatie multidisciplinair of eventueel transdisciplinair?
16. In hoeverre is sprake van incidenten die de onhoudbaarheid van het huidige waterbeheer laten zien?
17. Zijn er projecten waar wordt vastgehouden aan WB2?
18. In hoeverre worden in projecten maatregelen en technieken conform WB3 toegepast?
19. Op welke schaal vindt toepassing plaats?
20. In hoeverre zijn in projecten de principes van WB3 doorvertaald in eisen, criteria en maatregelen?
21. Vindt actief kennisdeling plaats over projecten die bijdragen aan WB3?
22. Hoe worden de ervaringen gedeeld (intern en extern)?

Persoonlijke vragen:

23. Beschikken betrokken medewerkers over voldoende kennis en vaardigheden over participatief werken? Denk hierbij ook aan multi- of transdisciplinair werken
24. Beschikken betrokken medewerkers over voldoende kennis over WBS/systeemdenken?
25. Wordt in het persoonlijk ontwikkelplan aandacht besteed aan competenties die nodig zijn voor transitie naar WB3?
26. Wordt voldoende persoonlijk leiderschap getoond om het belang van WB3 breed uit te dragen?
27. Worden opleidingen verzorgd op het gebied van WB3?
28. Worden opleidingen over huidige werkwijze (nog) aangeboden?