

Wie regisseert hier eigenlijk?

Onderzoek naar leiderschap en de rol van de Provincie Noord-Brabant bij het project Deltaplan Hoge Zandgronden.



R.C. (Robert) Smits

Masterthesis Planologie

Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

januari 2013



Wie regisseert hier eigenlijk?

Onderzoek naar leiderschap en de rol van de Provincie Noord-Brabant bij het project Deltaplan Hoge Zandgronden.

Auteur

R.C. (Robert) Smits

Studentnummer: 0813524

E-mail: robertsmits89@gmail.com

Telefoon: 0613770624

Begeleiding

Drs. F. van Lamoen - Provincie Noord-Brabant

Dr. S. Meijerink - Radboud Universiteit Nijmegen

Planologie, Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

Masterthesis Planologie
Ruimtelijke planning en watermanagement

Nijmegen, januari 2013



Provincie Noord-Brabant



Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het onderzoek *‘Wie regisseert hier eigenlijk?’*, geschreven in het kader van de masterthesis. Dit onderzoek dient ter afronding van de Masteropleiding Planologie aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Ik studeer daarbij af in de richting van ‘ruimtelijke planning en watermanagement’.

Ik ben gedurende een periode van een half jaar werkzaam geweest bij de Provincie Noord-Brabant (directie Ecologie, bureau Oppervlaktewater). Hierdoor heb ik zeer waardevolle ervaringen opgedaan inzake het functioneren van een dergelijke organisatie.

In dit voorwoord wil ik een aantal mensen danken voor hun geleverde bijdrage aan het onderzoek. Allereerst wil ik mijn begeleider vanuit de Provincie Noord-Brabant hartelijk bedanken. Drs. Frank van Lamoen heeft een cruciale rol gespeeld in mijn onderzoek bij de provincie. Hij zorgde voor prettige werkomstandigheden en hij wist mij keer op keer enthousiast te maken over de thema’s leiderschap en klimaatadaptatie. Ook de andere medewerkers van de bureaus Grondwater en Oppervlaktewater ben ik dankbaar voor de fijne tijd die ik op het Provinciehuis heb gehad.

Daarnaast wil ik mijn universitaire begeleider dr. Sander Meijerink bedanken voor zijn wijze adviezen en feedback op het onderzoek. Ik hoop dat mijn onderzoeksresultaten een goede bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van de theorie omtrent leiderschap en klimaatadaptatie.

Verder wil ik alle geïnterviewden bedanken voor de interessante inzichten die zij hebben gegeven over de casus Deltaplan Hoge Zandgronden. Daarbij wil ik in het bijzonder Sara de Boer (Waterschap Aa en Maas), Karla van Niggebrugge en Felix Helmich (Provincie Noord-Brabant) bedanken. Ik ben ervan overtuigd dat mijn onderzoek een waardevolle bijdrage zal zijn in de verdere ontwikkeling van dit bijzondere project.

Ten slotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken, die mij in de afgelopen periode hebben gesteund en mij steeds wisten aan te sporen om het onderzoek op een enthousiaste wijze af te sluiten. Ik ben dan ook opgelucht dat het rapport afgerond is.

Rest mij nog u veel leesplezier toe te wensen.

Robert Smits

Nijmegen, januari 2013.

Samenvatting

Wie regisseert hier eigenlijk?

Onderzoek naar leiderschap en de specifieke rol van de Provincie Noord-Brabant bij het project Deltaplan Hoge Zandgronden.

Vanuit bezorgdheid over de gevolgen van klimaatverandering voor de watervoorziening op de hoge zandgronden werken in Zuid-Nederland dertien partijen samen aan het project 'Deltaplan Hoge Zandgronden'. Dit gezamenlijke plan moet leiden tot een klimaatbestendig regionaal watersysteem en ruimtelijke inrichting in Noord-Brabant en Limburg. Dit onderzoek kijkt naar de rol van leiderschap en naar de specifieke rol van de Provincie Noord-Brabant bij het Deltaplan Hoge Zandgronden (DHZ).

Het Deltaplan Hoge Zandgronden is een relatief jong project (2009) en heeft als doel om inzicht te verkrijgen in de effecten en gevolgen van klimaatverandering voor de regio en het ontwikkelen van kansrijke regionale adaptatiestrategieën. Het project is geïnitieerd door het Waterschap Aa en Maas, dat in de figuur van de dijkgraaf, een sterke leiderschapsrol aanneemt.

Bij het aspect van leiderschap staan vijf theoretische leiderschapsfuncties bij klimaatadaptatie centraal (Meijerink & Stiller, 2011): *political-administrative function* (politiek-administratief), *adaptive function* (innovatie), *enabling function* (ondersteuning), *dissemination function* (verspreiding) en de *connective function* (verbinding). Bij het Deltaplan Hoge Zandgronden komt een drietal leiderschapsfuncties duidelijk terug. Het project kent een formele besluitvorming waarbij het Waterschap Aa en Maas de drijvende kracht is geweest (*political-administrative function*). Verder blijkt Waterschap Aa en Maas voor randvoorwaarden voor innovatie te zorgen (*enabling function*). Ten slotte is het waterschap ook de partij die zorg draagt voor de organisatie en het beheer van het netwerk (*connective function*). De andere twee leiderschapsfuncties lopen achter bij het project. Op die gebieden is er dan ook nauwelijks sprake van leidende partijen. Zo blijkt er onvoldoende interactie te zijn binnen het netwerk om tot innovaties te komen (*adaptive function*). Verder verloopt de verspreiding van innovaties naar daadwerkelijk beleid moeizaam (*dissemination function*).

Leiderschap blijkt in het algemeen voor een positieve impuls te zorgen binnen het project. Echter blijkt het wel dat de aanwezigheid van slechts één trekkende partij het project kwetsbaar maakt.

Volgens het visiedocument 'Agenda van Brabant' (2010) beoogt de Provincie Noord-Brabant een regierol op de regio te hebben en wil ze sturen op doelen. Bij het project Deltaplan Hoge Zandgronden speelde de Provincie Noord-Brabant tot nu toe vooral een passieve en terughoudende rol. De partij heeft de beoogde regisseursrol overgelaten aan het Waterschap Aa en Maas. Om in de toekomst meer proactief op te treden bij het Deltaplan Hoge Zandgronden moet de Provincie Noord-Brabant gebruik maken van haar specifieke krachten en middelen. Deze krachten liggen op het gebied van: besluitvorming, de koppeling met ruimtelijke ordening, communicatie en de ondersteuning van lokale initiatieven. Deze sterke punten kunnen gekoppeld worden aan de leiderschapsfuncties voor klimaatadaptatie. De Provincie Noord-Brabant dient in de toekomst bij het Deltaplan Hoge Zandgronden te focussen op de *political-administrative function*, de *enabling function* en de *dissemination function*.

Kernbegrippen

Leiderschap - Governance - Klimaatadaptatie - Deltaplan Hoge Zandgronden - Provincie Noord-Brabant

Inhoudsopgave

Voorwoord	V
Samenvatting	VI
DEEL I INLEIDEND	1
1. Inleiding onderzoek	2
1.1 Aanleiding	2
1.1.1 Klimaatverandering	2
1.1.2 Deltaplan Hoge Zandgronden	2
1.1.3 Governance	3
1.2 Relevantie onderzoek	4
1.2.1 Maatschappelijke relevantie	4
1.2.2 Wetenschappelijke relevantie	4
1.3 Doelstelling	4
1.4 Vraagstelling	5
1.5 Leeswijzer	6
2. Context onderzoek	7
2.1 Klimaatverandering	7
2.2 Verdroging Zuidoost-Nederland	8
2.2.1 Gebiedsbeschrijving	8
2.2.2 Effecten klimaatverandering	9
2.2.3 Functies en klimaatverandering	10
2.3 Deltaplan Hoge Zandgronden	11
2.3.1 Doelstelling	11
2.3.2 Strategieën	12
2.3.3 Actoren	13
2.4 Resumerend	14
DEEL II THEORIE EN METHODOLOGIE	16
3. Theoretische achtergronden	17
3.1 Governance	17
3.1.1 Definitie governance	17
3.1.2 Klimaatadaptatie en governance	18
3.1.3 Rol overheid binnen governance	18
3.2 Leiderschap	19
3.2.1 Leiderschap en beleid	19
3.2.2 Leiderschap en connectiviteit	20
3.2.3 Leiderschap en duurzaamheid	20
3.2.4 Complexity Leadership Theory (CLT)	21
3.3 Leiderschapsfuncties bij klimaatadaptatie	22
3.3.1 Integraal raamwerk	22
3.3.2 Leiderschapsfuncties	22
3.4 Conceptueel model en operationalisatie	24
3.4.1 Conceptueel model	24
3.4.2 Operationalisatie onderzoek	25

4. Methodologische verantwoording	27
4.1 Onderzoeksstrategie	27
4.1.1 <i>Case study</i>	27
4.1.2 <i>Casus selectie</i>	27
4.2 Onderzoeksmethoden	28
4.2.1 <i>Documentanalyses</i>	28
4.2.2 <i>Interviews</i>	28
4.2.3 <i>Presentatie en workshop</i>	30
4.3 Reflectie methodologie	30
4.3.1 <i>Betrouwbaarheid</i>	30
4.3.2 <i>Validiteit</i>	31
DEEL III EMPIRIE EN ANALYSE	32
5. Procesreconstructie Deltaplan Hoge Zandgronden	33
5.1 Wat vooraf ging	33
5.1.1 <i>Kwestie Noordervaart</i>	33
5.1.2 <i>ARK-project</i>	34
5.2 Start Deltaplan Hoge Zandgronden	35
5.2.1 <i>Afstemming beleidsagenda's</i>	35
5.2.2 <i>Symposium 'Een Deltaplan Hoge Zandgronden?' (2009)</i>	35
5.2.3 <i>Strategienota</i>	36
5.3 Onderzoek en strategieontwikkeling	36
5.3.1 <i>Knelpuntenanalyse</i>	37
5.3.2 <i>'Best Practices'</i>	37
5.3.3 <i>Symposium 'Best Practices' (2010)</i>	37
5.3.4 <i>'Next Practices'</i>	38
5.4 Positionering	38
5.4.1 <i>Deltaprogramma</i>	39
5.4.2 <i>Samenwerking Oost-Nederland</i>	39
5.4.3 <i>Symposium 'Hoog en Droog' (2012)</i>	40
5.4.4 <i>Manifest</i>	41
5.5 Resumerend	41
6. Leiderschap binnen Deltaplan Hoge Zandgronden	43
6.1 Leiderschapsfuncties	43
6.1.1 <i>Political-administrative function</i>	43
6.1.2 <i>Adaptive function</i>	44
6.1.3 <i>Enabling function</i>	45
6.1.4 <i>Dissemination function</i>	45
6.1.5 <i>Connective function</i>	47
6.2 Kansen en risico's leiderschap	47
6.3 Resumerend	48
7. Rol van de Provincie Noord-Brabant	50
7.1 Doelstelling Provincie Noord-Brabant	50
7.1.1 <i>Agenda van Brabant</i>	50
7.1.2 <i>Visie wateropgaven</i>	51
7.2 Reconstructie rol Provincie Noord-Brabant	52
7.3 Toekomstperspectief	54
7.3.1 <i>Verwachtingen partners DHZ</i>	54

7.3.2 <i>Leiderschapsfuncties</i>	57
7.3.3 <i>Overige aandachtspunten</i>	58
7.4 Resumerend	59
DEEL IV CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	61
8. Conclusies	62
8.1 Leiderschap binnen Deltaplan Hoge Zandgronden	62
8.2 De rol van de Provincie Noord-Brabant	62
8.3 Aanbevelingen	63
8.3.1 <i>Aanbevelingen leiderschap</i>	63
8.3.2 <i>Aanbevelingen regierol Provincie</i>	63
8.4 Slotbeschouwing	64
8.4.1 <i>Reflectie theorie</i>	64
8.4.2 <i>Reflectie methodologie</i>	65
8.4.3 <i>Reflectie onderzoeksresultaten</i>	65
Referentielijst	66
Bijlagen	70
1. Respondentenlijst interviews	70
2. Overzicht groepsindeling Deltaplan Hoge Zandgronden	71
3. Interviewguide	72
4. Codering Atlas.ti	75
5. Verslag thema-overleg Provincie Noord-Brabant	77
6. Verslag workshop projectgroep DHZ	79

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

1. Overzichtskaart zuidelijke hoge zandgronden	8
2. Landbouw zuidelijke hoge zandgronden	10
3. Adaptatiestrategieën DHZ	12
4. Matrix stakeholderanalyse DHZ	14
5. Leiderschapsfuncties Complexity Leadership Theory	21
6. Conceptueel model leiderschapsfuncties voor klimaatadaptatie	24
7. Dijkgraaf Lambert Verheijen tijdens symposium	36
8. Positionering project Deltaplan Hoge Zandgronden	38
9. Overhandiging manifest van gedeputeerden aan Deltacommissaris	40

Tabellen

1. Overzicht klimaatscenario's	7
2. Operationeel raamwerk leiderschapsfuncties	26
3. Procesreconstructie Deltaplan Hoge Zandgronden	42
4. Overzicht leiderschapsfuncties bij Deltaplan Hoge Zandgronden	48
5. Mogelijke invulling leiderschapsfuncties door Provincie Noord-Brabant	60

DEEL I INLEIDEND

1. Inleiding onderzoek

Deze inleiding begint met de verschillende aanleidingen voor het onderzoek (§ 1.1). Vervolgens zullen de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van het onderzoek belicht worden (§ 1.2). Daarna wordt de centrale doel- en vraagstelling behandeld (§ 1.3 en 1.4). De inleiding eindigt met een leeswijzer voor het verdere onderzoeksrapport (§1.5).

1.1 Aanleiding

1.1.1 Klimaatverandering

Het klimaat in Nederland is de afgelopen honderd jaar in veel opzichten meetbaar veranderd. De gemiddelde temperatuur in Nederland steeg met 1,7 graden Celsius en ook het aantal jaarlijkse zomerse dagen steeg met bijna 20, terwijl het aantal vorstdagen met ongeveer hetzelfde aantal afnam. De totale hoeveelheid jaarlijkse neerslag steeg met ruim 20 procent en ook de frequentie van hevige buien nam sterk toe. De gemeten temperatuurstijging in Nederland is circa tweemaal hoger dan die gemiddeld over de wereld en er is in Nederland in de afgelopen 20 jaar geen afzwakking van deze stijgende trend waarneembaar (Planbureau voor de Leefomgeving, 2012).

In Nederland komen de gevolgen van klimaatverandering sterk terug in de waterhuishouding van het land. Veel aandacht gaat daarbij uit naar waterveiligheid en wateroverlast. Het laaggelegen Nederland staat internationaal bekend vanwege een lange traditie van vechten tegen de zee en tegen het overstromen van rivieren. Als gevolg van klimaatverandering worden de overstromingsrisico's in de toekomst alleen nog maar groter. Het is echter veel minder bekend dat grote delen van Nederland ook te maken hebben met droogteverschijnselen en watertekorten als gevolg van klimaatverandering. Klimaatverandering zorgt hierbij voor een grote onbalans tussen de vraag en aanbod van water.

Het is van belang dat er voldoende aandacht wordt besteed aan klimaatverandering binnen alle beleidsvorming. Daarbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen klimaatadaptatie en klimaatmitigatie. Bij klimaatadaptatie staat het aanpassen op de mogelijke gevolgen van klimaatverandering centraal, terwijl bij klimaatmitigatie het verminderen van deze gevolgen belangrijk is (Davoudi, 2009). Klimaatadaptatie is gefocust op het uitvoeren van aanpassingsmaatregelen van systemen die gevoelig zijn voor de effecten van klimaatverandering. Het doel daarbij is om schade aan het systeem tegen te gaan of om nieuwe kansen uit te buiten (Füssel, 2007). Klimaatadaptatie is een ingewikkeld begrip, omdat het gepaard gaat met veel onzekerheid en ontwikkelingen op de lange termijn.

1.1.2 Deltaplan Hoge Zandgronden

Delen van Zuid-Nederland behoren tot de droogste gebieden van Nederland. Door de aanwezigheid van zandgronden en door het vallen van weinig neerslag, als gevolg van klimaatverandering, wordt verdroging van dat gebied een serieus probleem. De hooggelegen zandgronden in Noord-Brabant en Limburg lopen het risico om op termijn zelfs zo droog te worden dat landbouw niet meer rendabel is en dat natuurgebieden verdwijnen (Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009).

Vanuit bezorgdheid over de gevolgen van klimaatverandering voor de watervoorziening op de hoge zandgronden werken in Zuid-Nederland dertien partijen samen aan het project 'Deltaplan Hoge Zandgronden'. Dit gezamenlijke plan moet leiden tot een klimaatbestendig regionaal watersysteem en ruimtelijke inrichting in Noord-Brabant en Limburg. Kenmerkend voor de samenwerking in het Deltaplan Hoge Zandgronden is het gezamenlijk ontwikkelen van kennis en inzichten om tot oplossingen te komen die een breed bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak hebben.

Bij het Deltaplan Hoge Zandgronden (DHZ) is er sprake van samenwerking tussen de volgende dertien partners:

- Provincie Noord-Brabant
- Provincie Limburg
- Waterschap Brabantse Delta
- Waterschap De Dommel
- Waterschap Peel en Maasvallei
- Waterschap Aa en Maas
- Waterschap Roer en Overmaas
- Rijkswaterstaat Noord-Brabant
- Brabant Water
- Waterleiding Maatschappij Limburg (WML)
- Staatsbosbeheer
- Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO)
- Limburgse Land- en Tuinbouwbond (LLTB)

Maatregelen binnen het project zijn uiteindelijk gericht op de aanvoer van water, de besparing van water en het vasthouden van water (waterconservering). Om goede strategieën en maatregelen te kunnen formuleren is er binnen Deltaplan Hoge Zandgronden een grote rol weggelegd voor wetenschappelijk onderzoek.

1.1.3 Governance

Sinds de jaren '80 heeft er een algemene transitie plaatsgevonden in de besturing van de samenleving, namelijk de verschuiving van government naar governance. Kern van deze transitie is dat besluitvorming over beleid steeds meer plaatsvindt in open netwerken van overheden, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, en op verschillende schaalniveaus: (inter)nationaal, regionaal en lokaal (Hajer et al., 2004). Governance is dan ook een op samenwerking gerichte stijl van besturen waarin vele partijen samenkomen in een netwerk.

Ook in Noord-Brabant werd deze transitie waargenomen. Zo ontstond in deze regio begin jaren '90 de traditie om bij beleidsontwikkeling en planvorming op het gebied van milieu, natuur en water vanaf het begin zowel de landbouwsector als natuur- en milieuorganisaties te betrekken. Provincie en waterschappen gingen daarbij geleidelijk een nieuwe rol vervullen als onderhandelaar in en facilitator van gebiedsgerichte beleidsprocessen (Verheijen, 2011). Als gevolg van deze verschuivende rollen en rolverwachtingen werden procesregie en institutionele vormgeving steeds belangrijker. Het Deltaplan Hoge Zandgronden is een van de uitkomsten van deze transitie. Verschillende partijen werken binnen een netwerk samen om verdroging in de regio aan te pakken.

Bij deze verschuiving van government naar governance in Zuid-Nederland komt dus ook het aspect van klimaatadaptatie sterk terug. Klimaatverandering en de aanpassing daarop, klimaatadaptatie, zijn relatief nieuwe beleidsvelden. Meerdere soorten partijen werken samen aan beleid dat gericht is op de lange termijn en dat veel onzekerheid kent. Dit kan verschillende coördinatieproblemen met zich meebrengen. Een bestuurskundig onderwerp dat een handvat kan zijn om beter om te gaan met governance is het concept leiderschap. Leiderschap is, specifiek bij klimaatadaptatie, echter nog redelijk onderbelicht gebleven. Nieuwe leiderschapstheorieën voor klimaatadaptatie zijn ontwikkeld maar nog nauwelijks gemeten in de praktijk. Het koppelen van deze theorieën aan de praktijk moet uitwijzen of er sprake is van leiderschap bij klimaatadaptatie en het moet inzicht geven hoe leiderschap daarbij wordt ingevuld. Vervolgens kun je de vraag stellen wie een dergelijke leiderschapsrol moet aannemen. Is dat een publieke of private partij? Dient een waterschap, provincie of een andere partij de leiderschapsrol op te pakken?

Op basis van het bovenstaande is het relevant om te onderzoeken welke rol leiderschap speelt bij een project dat gericht is op klimaatadaptatie. Daarbij kan het project Deltaplan Hoge Zandgronden in Zuid-Nederland als casus dienen. Het project heeft als doel om (verdere) verdroging in de regio tegen te gaan. Hierbij werken vele partijen binnen een netwerk samen. De volgende paragraaf zal de verdere maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie uiteenzetten.

1.2 Relevantie onderzoek

1.2.1 Maatschappelijke relevantie

Het probleem van klimaatverandering is een maatschappelijk relevant thema. Deze problematiek kan onderzocht worden aan de hand van beleidskundige theorieën rond governance. Door leiderschap en andere beleidsprocessen in Zuidoost-Nederland te analyseren kunnen aanbevelingen gegeven worden over hoe men in de toekomst beter met verdroging en watertekorten kan omgaan. Dit maakt het maatschappelijk relevant om onderzoek te doen naar leiderschap bij klimaatadaptatie.

Het onderzoek kan tevens een fundamentele bijdrage leveren aan een project dat gericht is op klimaatadaptatie, namelijk het Deltaplan Hoge Zandgronden.

Verder kunnen analyses en aanbevelingen voor de Provincie Noord-Brabant bijdragen aan goed regionaal beleid. De Provincie Noord-Brabant wenst een regierol in de regio uit te oefenen. Door deze ambitie te spiegelen aan de werkelijkheid kunnen hiervoor concrete aanbevelingen worden gedaan.

1.2.2 Wetenschappelijke relevantie

In het verleden is er nog weinig onderzoek gedaan naar leiderschap bij klimaatadaptatie. De meeste artikelen omtrent leiderschap en klimaatverandering zijn gericht op mitigatie vraagstukken. Verder wordt leiderschap vooral gezien als één van vele factoren rondom klimaatadaptatie.

Daarnaast bestaat er rond leiderschap een klassiek beeld van een dominant persoon. Onderzoek toont echter aan dat leiderschap gefragmenteerd is en dat onderhevig is aan vele onzekerheden. Er is een nieuw theoretisch raamwerk opgesteld waarin meerdere functies van leiderschap samenkomen. Dit nieuwe raamwerk dient vervolgens nog verder geoperationaliseerd te worden. Onderzoekers willen de wetenschappelijke kennis rond dit theoretisch raamwerk dus verder uitbreiden. Dit gebeurt bijvoorbeeld in het kader van het onderzoeksprogramma 'Kennis voor Klimaat', waarbij de ontwikkeling van een adaptieve manier van planning centraal staat.

Het onderzoek heeft als doelstelling om de nieuwe vorm van leiderschapstheorieën toe te passen op de praktijk. Dit onderzoek kan bijdragen aan de verdere ontwikkeling van theorieën gericht op leiderschap en klimaatadaptatie.

1.3 Doelstelling

Het Deltaplan Hoge Zandgronden is een samenwerking tussen dertien verschillende partijen met elk hun eigen specifieke belangen en middelen. Het project staat algemeen bekend als een sterk en pionierend initiatief voor klimaatadaptatie. Het is daarbij interessant om te onderzoeken hoe eventuele successen kunnen ontstaan. Bij dergelijke projecten kunnen al snel verschillende vragen worden gesteld: Hoe ziet de samenwerking er eigenlijk in feite uit? Hoe verloopt het beleidsproces en welke dynamiek is er te zien? Hoe verloopt de communicatie en interactie tussen al deze partijen? Wie nam het initiatief voor dit project en wie zijn de sleutelpartijen? Zijn er bepaalde partijen en individuen die een leidersrol op zich nemen?

Beleidsprocessen bij dergelijke grote projecten die gericht zijn op klimaatadaptatie kunnen zeer ingewikkeld zijn. Leiderschap kan binnen deze netwerken een belangrijke rol spelen. Leiderschap kan binnen dergelijke adaptatieprojecten allerlei verschillende vormen aannemen en is daardoor een

interessant en relevant thema om te onderzoeken. In het verleden is er nog weinig onderzoek gedaan naar leiderschap bij klimaatadaptatie. Huidige onderzoeken tonen echter aan dat leiderschap zeker van belang blijkt voor klimaatadaptatie. Als reactie hierop is een integraal theoretisch raamwerk opgezet waarin verschillende soorten leiderschap samenkomen, gericht op klimaatadaptatie. Deze theorieën zijn echter nog niet uitgebreid toegepast op de praktijk. Er is ruimte voor meer onderzoek over de toepassing van leiderschapstheorieën in de praktijk.

Het voornaamste doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in de rol van leiderschap bij klimaatadaptatie, door het toepassen van leiderschapstheorieën in de praktijk. In dit onderzoek wordt dat gedaan door deze theorieën concreet te maken voor de casus Deltaplan Hoge Zandgronden. Het doel is daarbij om leiderschap empirisch zichtbaar te maken en vanuit de praktijk (case study) te beschrijven.

Verder is het een doelstelling om aanbevelingen te formuleren voor de Provincie Noord-Brabant over hoe deze partij leiderschap effectief kan gebruiken. Volgens het visiedocument 'Agenda van Brabant' beoogt de Provincie Noord-Brabant een 'regierol op de regio' te hebben en dient ze op te treden als een 'gebiedsautoriteit' (Provincie Noord-Brabant, 2010a). Deze 'regierol' wordt binnen dit onderzoek gekoppeld aan het leiderschapsprincipe. Door het spiegelen van deze ambitie aan de werkelijkheid kan het onderzoek, aan de hand van leiderschapstheorieën, aanbevelingen formuleren over hoe de Provincie Noord-Brabant deze regierol verder kan vormgeven. De Provincie Noord-Brabant is tevens praktijkinstantie voor dit onderzoek.

1.4 Vraagstelling

Om de gestelde doelstelling te bereiken wordt het onderzoek uitgevoerd aan de hand van de volgende centrale onderzoeksvraag:

In welke mate en in welke hoedanigheid is er sprake van leiderschap binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden en op welke manier kan de Provincie Noord-Brabant daar in de toekomst het beste gebruik van maken?

Om de bovenstaande centrale vraag te beantwoorden worden vier deelvragen geformuleerd die elk een deelaspect van de centrale vraag bevatten. Deze deelvragen komen ook terug in de verdere opbouw van het onderzoeksverslag. De deelvragen luiden:

- 1. Wat is de huidige stand van zaken omtrent de verdrogingsproblematiek in Zuidoost-Nederland en hoe reageert het project Deltaplan Hoge Zandgronden daarop?*
- 2. Hoe is het beleidsproces binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden verlopen?*
- 3. Wat is de rol van leiderschap bij het Deltaplan Hoge Zandgronden en welke partijen hebben invulling gegeven aan deze rol?*
- 4. Wat is de specifieke rol van de Provincie Noord-Brabant binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden en hoe kan deze partij leiderschap gebruiken in de toekomst?*

Deelvragen 1 en 2 zijn bedoeld om de context van het project scherp te krijgen. Deelvragen 3 en 4 vormen de analytische kern van het onderzoek. Deze laatste twee vragen zullen dan ook in de conclusie centraal staan bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

1.5 Leeswijzer

Deze masterthesis is onderverdeeld in vier delen.

Het eerste deel betreft de inleiding voor dit onderzoek en bestaat uit twee hoofdstukken:

- Het eerste hoofdstuk geeft een inleiding over het onderwerp van de thesis en behandelt de aanleiding, de relevantie, de doelstelling en de vraagstelling.
- Hoofdstuk twee betreft een uiteenzetting van de relevante context waarin dit onderzoek plaatsvindt. Allereerst wordt de situatie rondom klimaatverandering en de gevolgen daarvan voor Zuidoost-Nederland beschreven. Dit vormt vervolgens de aanleiding voor de casus Deltaplan Hoge Zandgronden. De belangrijkste doelen en maatregelen van dit project zullen worden gegeven. Ook wordt een stakeholderanalyse beknopt gepresenteerd, die de eerste onderlinge verhoudingen binnen Deltaplan Hoge Zandgronden weergeeft. Dit hoofdstuk is gerelateerd aan deelvraag 1.

Het tweede deel bevat de theoretische en methodologische aspecten van het onderzoek:

- In hoofdstuk drie wordt een theoretisch kader opgezet omtrent klimaatadaptatie, governance en leiderschap. Verschillende theoretische concepten zullen beschreven en vergeleken worden. Op basis hiervan is een integraal theoretisch raamwerk opgezet dat als basis dient voor de verdere operationalisatie van het onderzoek.
- Het vierde hoofdstuk zal de gehanteerde onderzoeksmethoden noemen en verantwoorden. Daarbij staan de onderzoekstrategie en de dataverzameling ook centraal.

Het derde deel vormt het empirische en analytische gedeelte van het onderzoek. Dit gedeelte is de koppeling tussen empirische bevindingen en theoretische concepten:

- In hoofdstuk vijf wordt het gehele beleidsproces van Deltaplan Hoge Zandgronden chronologisch beschreven. Deze procesreconstructie is van groot belang voor het verdere onderzoek. Dit hoofdstuk is gerelateerd aan deelvraag 2.
- Het zesde hoofdstuk vormt een belangrijk analytisch gedeelte in dit onderzoek. Het hoofdstuk gebruikt de theoretische concepten uit hoofdstuk drie om daarmee de rol van leiderschap bij het Deltaplan Hoge Zandgronden te analyseren. Zo wordt er bijvoorbeeld gekeken welke partijen de drijvende krachten achter het project zijn. Dit hoofdstuk is gerelateerd aan deelvraag 3.
- Het zevende hoofdstuk focust zich specifiek op de rol van de Provincie Noord-Brabant binnen het geheel van Deltaplan Hoge Zandgronden. De huidige situatie wordt daarbij geanalyseerd om vervolgens aanbevelingen te kunnen doen voor deze partij om leiderschap in de toekomst effectief te gebruiken. De Provincie Noord-Brabant wenst een zogenaamde 'regisseursrol' binnen de regio uit te oefenen. Dit hoofdstuk is gerelateerd aan deelvraag 4.

In het vierde deel worden de verkregen onderzoeksresultaten gekoppeld aan de centrale vraagstelling en worden concrete aanbevelingen gedaan voor leiderschap en voor de rol van de Provincie Noord-Brabant binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden:

- Hoofdstuk acht vormt de conclusie van dit onderzoek. Door de belangrijkste onderzoeksresultaten nogmaals te beschrijven wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Tevens zal er door de onderzoeker uitgebreid gereflecteerd worden op het verrichte onderzoek.

2. Context onderzoek

Hoofdstuk twee betreft een uiteenzetting van de relevante context waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt. Allereerst zal de problematiek rond klimaatverandering uiteengezet worden (§ 2.1). Daarna wordt ingegaan op de gevolgen van klimaatverandering voor de hoge zandgronden in Zuid-Nederland (§ 2.2). Vervolgens wordt specifiek gekeken naar het project Deltaplan Hoge Zandgronden dat een oplossing moet zijn voor de verdroging in Zuid-Nederland (§ 2.3). Ook wordt er beknopt een stakeholderanalyse gepresenteerd, die de eerste onderlinge verhoudingen binnen het project weergeeft. Ten slotte zal aan het einde van dit hoofdstuk (§ 2.4) antwoord worden gegeven op deelvraag 1:

Wat is de huidige stand van zaken omtrent de verdrogingsproblematiek in Zuidoost-Nederland en hoe reageert het project Deltaplan Hoge Zandgronden daarop?

2.1 Klimaatverandering

Het Koninklijk Nederlands Meteorologisch Instituut (KNMI) heeft vier klimaatscenario's beschreven waarmee de verandering in het klimaat in Nederland tussen 1990 en 2050 geanalyseerd kan worden. In deze scenario's zijn twee factoren van groot belang, namelijk: de stijging van de temperatuur en de toename van de wind (zowel in intensiteit als richting). De scenario's verschillen van elkaar in de mate van temperatuurstijging en de mate waarin het droger wordt: in het W scenario stijgt de temperatuur sterker dan in het G scenario. De plus in beide scenario's staat voor de variant dat de wind vaker uit het oosten gaat waaien, waardoor het klimaat droger wordt (Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009).

Tabel 1 vat de vier klimaatscenario's schematisch samen.

Klimaatscenario	Type	Omschrijving
G	Gematigd	1°C temperatuurstijging op aarde in 2050 ten opzichte van 1990, geen verandering in luchtstromingspatronen in West-Europa
G+	Gematigd+	1°C temperatuurstijging op aarde in 2050 ten opzichte van 1990 + winters zachter en natter door meer westenwind + zomers warmer en droger door meer oostenwind
W	Warm	2°C temperatuurstijging op aarde in 2050 ten opzichte van 1990, geen verandering in luchtstromingspatronen in West-Europa
W+	Warm+	2°C temperatuurstijging op aarde in 2050 ten opzichte van 1990 + winters zachter en natter door meer westenwind + zomers warmer en droger door meer oostenwind

Tabel 1. Overzicht klimaatscenario's (KNMI, in Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009).

Volgens het KNMI (Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009) zijn de warme scenario's (W en W+) het meest waarschijnlijk. Het W scenario gaat uit van een overwegend westenwind in de zomer waardoor de zomers natter worden. Het W+ scenario gaat juist uit van een overwegend oostenwind in de zomer waardoor dit seizoen aanzienlijk droger wordt en droge perioden langer duren. De kans op het voorkomen van beide scenario's wordt door het KNMI als even groot beoordeeld (DHV, 2011).

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat het klimaat in Nederland verandert. Zo is de gemiddelde temperatuur in Nederland over de afgelopen eeuw met 1.7 graden Celsius gestegen en nam het aantal jaarlijkse zomerse dagen met bijna 20 toe. De totale hoeveelheid jaarlijkse neerslag steeg met ongeveer 20% en ook de frequentie van hevige regenbuien nam sterk toe (Planbureau voor de Leefomgeving, 2012). Voor Nederland betekent dit milde winters en hete zomers. De zomers kennen daarbij meer extreme regenval, maar het aantal regendagen zal juist afnemen. De zomers zullen dus langere perioden van droogte bevatten (NWP & CPWC, 2007).

De gemeten temperatuurstijging in Nederland is circa tweemaal hoger dan die gemiddeld over de wereld en er is in Nederland in de afgelopen 20 jaar geen afzwakking van deze stijgende trend waarneembaar. Volgens de huidige inzichten zal de klimaatverandering in Nederland de komende eeuwen verder doorzetten, al is de omvang en het tempo van deze verandering onzeker. Zo kan de jaarlijkse neerslag in Nederland tot het einde van deze eeuw met 5% afnemen, maar ook met 6% stijgen. Dit bemoeilijkt het inspelen op klimaateffecten (Planbureau voor de Leefomgeving, 2012).

Klimaatverandering heeft in Nederland uiteenlopende effecten. Sommige van deze effecten zijn gunstig, zoals productieverhoging in de landbouw, gemiddeld minder sterfte in de winterperiode en een toename van het aantal voor openlucht recreatie gunstige dagen. Voorbeelden van ongunstige effecten zijn de toename van wateroverlast als gevolg van piekbuien, een toegenomen kans op allergieën bij daarvoor gevoelige mensen en een toegenomen druk op de natuur (Planbureau voor de Leefomgeving, 2012). Ook deze effecten zullen naar verwachting doorzetten.

2.2 Verdroging Zuidoost-Nederland

Dit onderzoek richt zich op de hoge zandgronden in Zuidoost-Nederland. Deze paragraaf geeft een beschrijving van de huidige situatie van de zuidelijke hoge zandgronden en kijkt vervolgens naar de specifieke gevolgen van klimaatverandering voor deze regio.

2.2.1 Gebiedsbeschrijving

De hoge zandgronden in Zuidoost-Nederland strekken zich uit van Roosendaal tot Venlo en van 's-Hertogenbosch tot de grens met België. Het betreft een gebied van ongeveer 5.500 km².

Figuur 1 geeft de afbakening van de zuidelijke hoge zandgronden weer.



Figuur 1. Overzichtskartaal zuidelijke hoge zandgronden (Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009)

Karakteristiek voor het gebied zijn de beekdalen, afgewisseld met daartussen gelegen hoge gronden. Breuklijnen in de ondergrond zorgen voor gebieden met verschillende opbouw van diepe en ondiepe grondwaterpakketten. Van groot belang voor de regio is de diepe Centrale Slenk, waaruit het overgrote deel van het drink- en industriewater gewonnen wordt (DHV, 2011).

De hoge zandgronden worden doorsneden door de Maas en een stelsel van Limburgse en Brabantse kanalen. Naast een functie voor de scheepvaart, hebben de kanalen een functie voor de wateraanvoer en –afvoer van en naar de Maas. Met name in droge tijden wordt vanuit de Noordervaart water ingelaten in het gebied van de waterschappen Peel en Maasvallei en Aa en Maas. In het Waterakkoord voor de Midden-Limburgse en Noord-Brabantse kanalen hebben de waterbeheerders afgesproken dat er tot 6 m³/s aangevoerd mag worden. Door hydraulische knelpunten wordt in de praktijk maximaal 4 tot 4,5 m³/s aangevoerd. Ook in benedenstroomse gebieden van waterschappen De Dommel en Aa en Maas wordt water ingelaten vanuit het hoofdwatersysteem (DHV, 2011).

In het gebied is een goed ontwikkelde en kapitaalintensieve land- en tuinbouw aanwezig. Vochttekorten in de landbouw worden deels aangevuld met wateraanvoer en beregening uit grond- en oppervlaktewater. Om water langer in het gebied vast te houden vindt actief stuwbeheer plaats, ook door agrariërs zelf (DHV, 2011).

2.2.2 Effecten klimaatverandering

De warmere, droge zomers uit het W+ scenario resulteren in de sterkste effecten en gevolgen voor de hoge zandgronden. Zo nemen vochttekorten toe en dalen de grondwater- en oppervlaktewaterstanden fors. Het W scenario is over het gehele jaar gezien natter dan het W+ scenario, waardoor het risico op grootschalige wateroverlast in het W scenario groter is (DHV, 2011). In alle scenario's zal het vaker extreem droog en vaker extreem nat zijn, zelfs binnen één en hetzelfde jaar. Als voorbeeld: de zomer van 2006 met extreme hitte in juli en uitzonderlijke neerslag in augustus en de zomer van 2009 met een voortdurend neerslagtekort. De balans raakt steeds sterker verstoord met grote gevolgen voor alle functies ter plaatse (Berkhuizen & De Boer, 2010, p. 12). Doordat het verdampingsoverschot toeneemt, is er minder water beschikbaar voor de landbouw en de natuur. De behoefte van de landbouw aan beregening in de zomer neemt sterk toe, waardoor de afvoer van beken en kanalen afneemt en het grondwaterpeil daalt. Hierdoor komt niet alleen de beregening zelf in gevaar, maar zullen ook natuurgebieden verder verdrogen en beken droogvallen.

De effecten van klimaatverandering op het watersysteem zijn kwantitatief (door middel van modelberekeningen) en kwalitatief (op basis van expert judgement) in beeld gebracht. Dit heeft geleid tot de volgende conclusies (DHV, 2011):

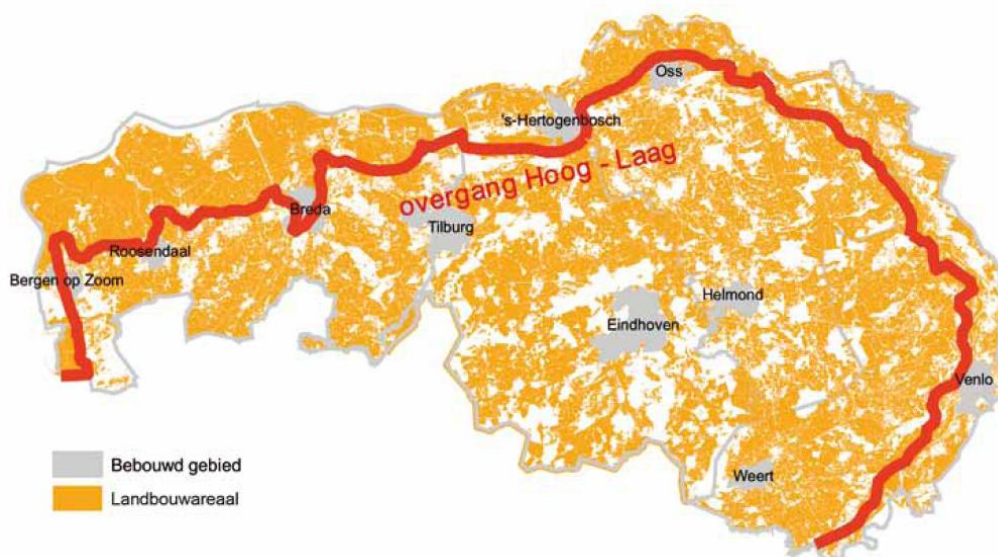
1. Het vochttekort neemt bij het W+ klimaatscenario aanzienlijk toe. Over de gehele regio Zuid-Nederland bedraagt dit gemiddeld 400 miljoen m³ per zomerhalfjaar.
2. Naast het vochttekort neemt de vraag naar beregening uit grondwater met 50% toe. Deze toename bedraagt gemiddeld over de gehele regio 50 miljoen m³ per zomerhalfjaar.
3. De wateraanvoerbehoefte neemt gemiddeld toe met 15 tot 35%.
4. De gemiddeld laagste Maasafvoer neemt met 50% af. Daarnaast neemt het aantal jaren waarin een aanvoerbepijking zal worden toegepast aanzienlijk toe van incidenteel tot eens in de 3 jaar.
5. De grondwaterstand daalt in gemiddelde zomers 10 tot 20 centimeter verder dan bij het huidige klimaat.
6. De afvoer van beken neemt 20 tot 50% af en de droogval neemt 20 tot 30% toe.
7. Regionale wateren warmen meer op.
8. Lagere waterstanden en hogere watertemperaturen bedreigen de waterkwaliteit.
9. De kans op wateroverlast door hoge grondwaterstanden en hevige neerslag neemt toe.

2.2.3 Functies en klimaatverandering

De zandgronden in Zuidoost-Nederland zijn economisch belangrijk voor landbouw, natuur, openluchtrecreatie, drinkwaterwinning en industrie. Hieronder worden de belangrijkste gevolgen van klimaatverandering beschreven voor de bovenstaande sectoren.

Landbouw

Landbouw is een belangrijke economische factor in Zuidoost-Nederland. Ruim 70% van het landoppervlakte in de regio bestaat uit landbouwareaal. Figuur 2 geeft deze situatie voor de zuidelijke hoge zandgronden goed weer.



Figuur 2. Landbouw zuidelijke hoge zandgronden (Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009).

De impact van klimaatverandering op de landbouwsector is zeer teeltspecifiek en nog maar zeer beperkt onderzocht voor de hoge zandgronden. Het groeiseizoen wordt langer waardoor dubbele teelten een grotere potentie kunnen hebben. Tevens kan door de hogere luchttemperatuur ook de opbrengst in potentie toenemen. Droogte en wateroverlast kunnen de werkelijke opbrengsten echter beperken. Zelfs een theoretische toename van de berekening met gemiddeld 30% vanuit de huidige putten kan de sterke toename van het vochttekort slechts lokaal beperkt verminderen. Ondanks deze berekening krijgen grote delen van het gebied vooral aan het einde van de zomer te maken met grotere vochttekorten (DHV, 2011).

Slechts een deel van de klimaateffecten op de landbouw zijn beïnvloedbaar via het watersysteem. Andere effecten zijn bijvoorbeeld: meer ziekten en plagen, te warme en te vochtige omstandigheden voor een goede opslag, meer hagelbuien, een groter aantal zonuren en een langer groeiseizoen. Deze effecten zijn niet voor het DHZ-gebied onderzocht (DHV, 2011).

Natuur

De zandgronden in Zuidoost-Nederland bevatten een aantal belangrijke natuurgebieden. Circa 15 procent van het landoppervlakte bestaat uit natuurgebieden (Berkhuizen & De Boer, 2010, p. 12). Als gevolg van klimaateffecten op het watersysteem en veranderingen in soortensamenstellingen wordt de realisatie van de huidige doelen voor EHS/Natte Natuurplek, Kaderrichtlijn Water en Natura 2000 moeilijker. De omstandigheden voor soorten die afhankelijk zijn van koudere omstandigheden verslechteren namelijk. Voor de natuurtypen die afhankelijk zijn van specifieke lokale vochtige omstandigheden (o.a. hoogvenen, beekdalen, vochtige bossen op leem) worden de

grondwaterstanden lager in de zomermaanden. Droogtegevoelige natuur en natuurwaarden in beken krijgen het dan een stuk moeilijker. Zelfs onder het huidige klimaat is er nog een grote inspanning nodig om de randvoorwaarden voor dergelijke vochtige natuurstypen te herstellen (DHV, 2011). Verder krijgen de drogere bossen op de hogere delen ook te maken met een langere periode van het optreden van een groot vochttekort in de zomer en is er een grotere kans op bosbranden. In de winter kunnen ze te maken krijgen met hogere grondwaterstanden (DHV, 2011).

Recreatie

De weersomstandigheden voor diverse vormen van openluchtrecreatie worden gunstiger doordat er meer warme zomerse dagen komen. Dit kan een toename betekenen van de vraag naar voorzieningen voor waterrecreatie. Tegelijkertijd neemt door toenemende watertemperaturen en watertekorten het aanbod van voldoende en schoon water af. Op plekken waar mensen in aanraking komen met oppervlaktewater nemen gezondheidsrisico's toe door zowel problemen met blauwalgen als door bacteriële verontreinigingen (DHV, 2011).

Drinkwater

Dankzij klimaatverandering zullen er meer zomerse dagen komen, waardoor het drinkwatergebruik kan oplopen tot 6% in een warme zomer. De vergunde hoeveelheden drinkwater zijn in de toekomst toereikend. Het is de verwachting dat nattere omstandigheden in de winter de voorraad van het diepe grondwater op peil houden of zelfs doen toenemen. Klimaatverandering kan wel in Limburg nadelige gevolgen hebben voor de kwaliteit of kwantiteit van de drinkwaterbronnen uit ondiepe grondlagen en uit oppervlaktewater (DHV, 2011).

Industrie en scheepvaart

Effecten van klimaatverandering zoals een verhoogde watertemperatuur of een verlaagde Maasafvoer hebben gevolgen voor het regionale bedrijfsleven. Schepen kunnen bij een te lage waterstand minder zwaar beladen worden of krijgen te maken met stremmingen of langere wachttijden voor het schutten (DHV, 2011).

Industrieën die voor hun productieproces afhankelijk zijn van de inname of lozing van water uit het kanalenstelsel krijgen door een hogere watertemperatuur vaker te maken met beperkingen. Voor de industrie langs de kanalen zijn er nog geen gegevens beschikbaar (DHV, 2011).

2.3 Deltaplan Hoge Zandgronden

In de vorige paragraaf is uiteengezet dat de hoge zandgronden in Zuidoost-Nederland een droogteprobleem hebben en dat dit probleem dankzij klimaatverandering nog groter wordt. Om dit tegen te gaan is er in de regio een project gestart met als titel 'Deltaplan Hoge Zandgronden'. Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste doelstellingen, strategieën en partners van het project. Het project zal centraal staan in het verdere onderzoek. Zo wordt een meer gedetailleerde procesreconstructie van het project in hoofdstuk 5 beschreven.

2.3.1 Doelstelling

De negatieve gevolgen van klimaatverandering gaan op termijn voor alle sectoren toenemen en dat is iets wat de regio met de huidige maatregelen niet aankan. Om die reden hebben verschillende regionale partijen het initiatief genomen om samen te werken binnen het project 'Deltaplan Hoge Zandgronden'. De betrokken partijen hebben uitgesproken om op zoek te gaan naar nieuwe oplossingen en nieuwe vormen van samenwerking om waterproblemen binnen de regio te voorkomen (Berkhuizen & De Boer, 2010, p. 13). Het Deltaplan Hoge Zandgronden kijkt daarbij dus specifiek naar klimaatadaptatie in relatie tot verdroging. Het project heeft een looptijd van 5 jaar

(2009-2014) en sluit qua tempo en inhoud aan op het deelprogramma Zoetwater van het landelijke Deltaprogramma (DHV, 2011).

De formele doelstelling van het project Deltaplan Hoge Zandgronden wordt als volgt omschreven (Waterschap Peel en Maasvallei, 2009, p. 1):

“het ontwikkelen van een klimaatbestendige watervoorziening en een daarmee samenhangende ruimtelijke inrichting op de hoge zandgronden in Zuid-Nederland, die:

- a. een optimale afstemming tussen vraag en aanbod van water behelzen;*
- b. voldoende onderbouwd zijn (door onderzoek, gebiedskennis, praktijkproeven, pilots, e.d.);*
- c. kunnen rekenen op een breed bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak in het gebied”.*

Ten eerste probeert het project de vraag en het aanbod van water dichterbij elkaar te brengen. Er is meer vraag dan aanbod op de hoge zandgronden, wat tot verschillende knelpunten leidt. Het project moet daarbij oppassen dat beide kanten van het waterprobleem voldoende belicht worden.

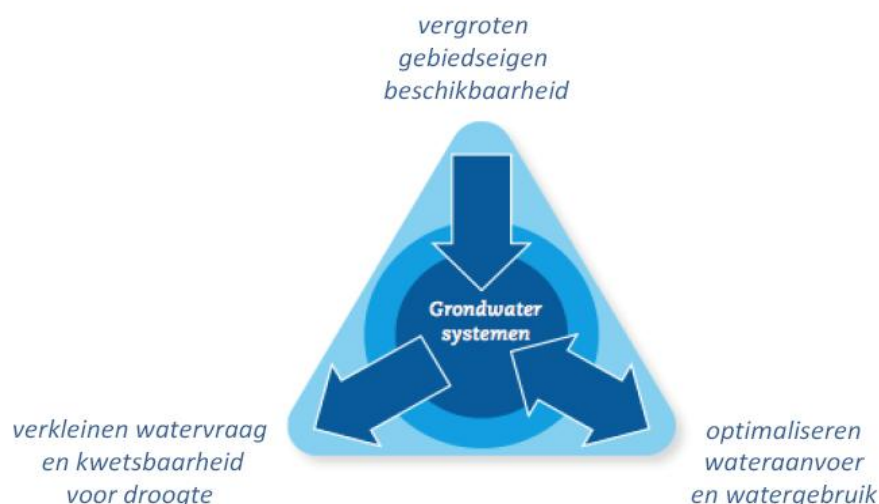
Het project kent een sterke wetenschappelijke basis. Door goed onderzoek te doen naar de specifieke effecten van klimaatverandering voor de hoge zandgronden moeten nieuwe maatregelen ontwikkeld worden. Deze moeten vervolgens voldoende experimenteerruimte krijgen. Verder is er veel ruimte nodig voor lokale initiatieven van allerlei partijen. Hierbij worden pilotprojecten opgestart die kansrijk moeten zijn in het licht van een klimaatbestendige watervoorziening.

Ten slotte moet het project Deltaplan Hoge Zandgronden zorgen voor een breed bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak om zo de waterproblemen aan te kunnen pakken.

2.3.2 Strategieën

Het project omvat partijen uit verschillende sectoren die gezamenlijk tot creatieve, innovatieve en maatschappelijk aanvaardbare oplossingen willen komen die verder gaan dan het vergroten van de wateraanvoer vanuit de Maas met enkele kubieke meters of een beregeningsverbod (Berkhuizen & De Boer, 2010, p. 14). Dit kan langs drie lijnen: de beschikbaarheid van gebiedseigen water vergroten, de waterbehoefte en kwetsbaarheid voor watertekorten verkleinen, en de aanvoer en het gebruik van water optimaliseren met grondwater als buffer.

Grofweg werkt het Deltaplan Hoge Zandgronden met een meersporenaanpak, door het combineren van drie adaptatiestrategieën. Afhankelijk van de gebieden en functies kunnen accenten worden gelegd op één van de drie adaptatiestrategieën. Figuur 3 geeft dit goed weer.



Figuur 3. Adaptatiestrategieën DHZ (Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009).

Het vergroten van de gebiedseigen beschikbaarheid van water is de eerste adaptatiestrategie van het project. Deze pijler kan gerealiseerd worden door het vergroten van het bodemvochtvasthoudende vermogen van de zandgronden, door het infiltreren van meer regen, door meer water vasthouden, door het vergroten van het bufferende vermogen van grondwatersystemen, door het slim inzetten van gebiedseigen effluent en door bebouwing te laten bijdragen aan meer infiltratie van water. Afhankelijk van de locatie kan al veel worden bereikt met het gebiedseigen water. Vooral maatregelen die op korte termijn al (ecologische) winst opleveren zijn daarbij interessant (Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009).

De nadruk bij de tweede adaptatiestrategie ligt op het verminderen van de behoefte aan water en op het verminderen van de kwetsbaarheid van functies voor het optreden van droogte. Dit is met name mogelijk door het gebruik van minder waterbehoeftegevoelige teelten en robuustere inrichting van de huidige watersystemen. Voor de landbouw is een combinatie van maatregelen van belang. Ook de natuur kan minder kwetsbaar gemaakt worden, bijvoorbeeld door het ‘verloven’ van naaldbossen (Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009).

De laatste adaptatiestrategie streeft naar hoogwaardig en slimmer gebruik van water en naar een efficiënte omgang met wateraanvoer. Dit is mogelijk door het kritisch zoneren op waterefficiënte aanvoer en gebruik, door slimme planning van de inname vanuit de Maas, door het bufferen van Maaswater (infiltratie), door het toelaten van een betere waterverdeling, door dubbel gebruik van waterberging en door efficiëntere vormen van beregening. In deze adaptatiestrategie wordt ingezet op minimaal behoud van de inlaathoeveelheden vanuit de Maas (Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009).

2.3.3 Actoren

Binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden komen formeel 13 partijen samen uit verschillende sectoren. De volgende partijen zijn actief binnen het netwerk:

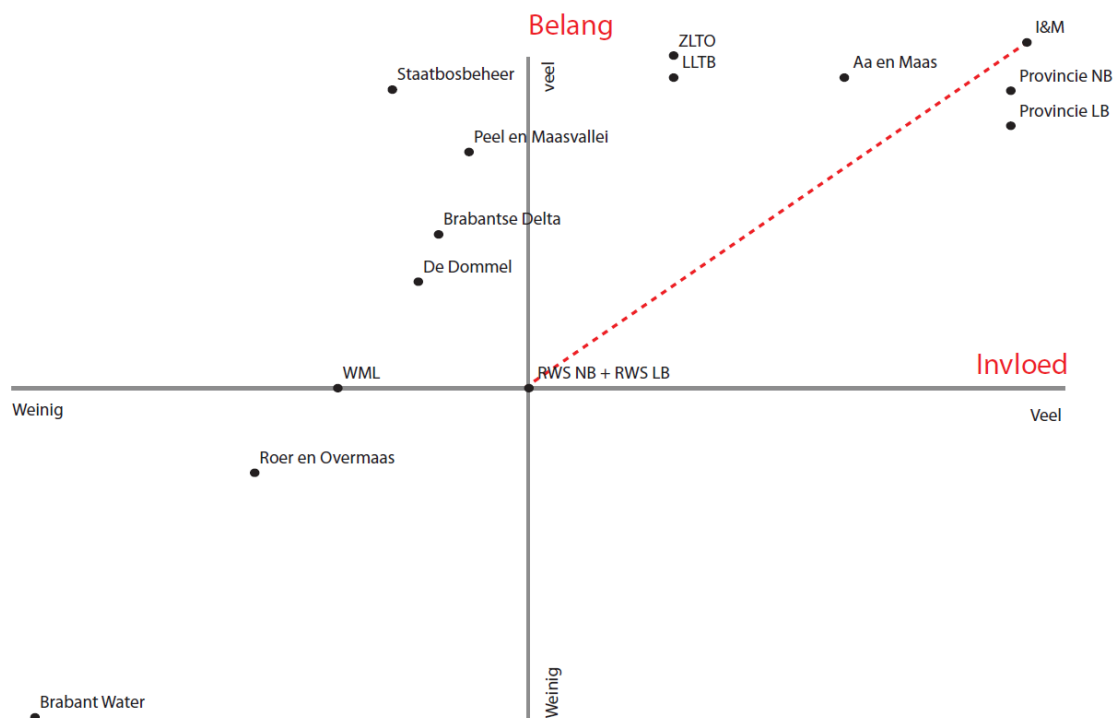
- *Provincies*: Noord-Brabant en Limburg.
- *Waterschappen*: Aa en Maas, Peel en Maasvallei, Roer en Overmaas, Brabantse Delta en De Dommel.
- *Rijkswaterstaat*: RWS Noord-Brabant.
- *Drinkwatermaatschappijen*: Brabant Water en Waterleiding Maatschappij Limburg (WML).
- *Natuurorganisatie*: Staatsbosbeheer.
- *Land- en tuinbouworganisaties*: Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO) en Limburgse Land- en Tuinbouwbond (LLTB).

Het project onderscheidt een bestuurlijk niveau (stuurgroep) en een ambtelijk niveau (projectgroep). Een overzicht van de verschillende groepsleden wordt in bijlage 2 gegeven.

Door Rijkswaterstaat Noord-Brabant is een stakeholderanalyse van het Deltaplan Hoge Zandgronden opgesteld (Tepić, 2012). Tepić keek daarbij naar het belang en de invloed van iedere betrokken partij. Hieruit bleek dat het belang en de invloed van de drinkwaterbedrijven relatief laag waren en dat er grote verschillen bestaan tussen de posities van verschillende waterschappen. Het Waterschap Aa en Maas is volgens Tepić (2012) overduidelijk het waterschap met het grootste belang en de meeste invloed. Het belang is groot doordat het waterschap voor haar beheergebied afhankelijk is van wateraanvoer en deze wateraanvoer wordt op verschillende manieren gestremd (onvoldoende capaciteit Noordervaart, minder regenval). Deze partij is dan ook initiator van het project geweest. Meer informatie hierover wordt in hoofdstuk 5 (procesreconstructie) gegeven.

De actoren uit de landbouw- en natuursector hebben logischerwijs veel belang bij het project dat gericht is op klimaatadaptatie, maar worden als minder invloedrijk omschreven. Beide provincies hebben voldoende belang en invloed volgens Tepić (2012).

Figuur 4 geeft belang en invloed van elke partij binnen DHZ weer, middels een matrix.



Figuur 4. Matrix stakeholderanalyse DHZ (Tepić, 2012).

In figuur 4 staat een rode stippenlijn die staat voor het verschuiven van belang en invloed in relatie tot de rol van het Ministerie als beleidsorgaan of Rijkswaterstaat als uitvoerder.

2.4 Resumerend

Dit hoofdstuk geeft een uiteenzetting van de context waarin het onderzoek opereert. Situaties rond klimaatverandering en de insteek van het project Deltaplan Hoge Zandgronden zijn daarin beschreven. Het hoofdstuk geeft antwoord op de volgende deelvraag:

Wat is de huidige stand van zaken omtrent de verdrogingsproblematiek in Zuidoost-Nederland en hoe reageert het project Deltaplan Hoge Zandgronden daarop?

In Zuidoost-Nederland (Provincies Noord-Brabant en Limburg) heeft men reeds te maken met de gevolgen van klimaatverandering. De droge rurale gebieden (hoge zandgronden), waartoe het grootste deel van Noord-Brabant behoort, houden maar weinig water vast. Samen met de grote watervraag en de lage hoeveelheid neerslag zorgt dit ervoor dat veel landbouwareaal beregend dient te worden en dat de grondwaterstanden in de zomer verder wegzakken. Dit kan vele consequenties hebben. Zo kan de afvoer van beken en kanalen verder afnemen, wat kan resulteren in droogval. Dit kan tevens leiden tot verdroging van natuurgebieden. Naast verdroging neemt de kans op extreme neerslag toe. Dit kan resulteren in piekafvoeren waarop het regionale watersysteem niet berekend is. De kern is dat droogte al bestaat in Zuidoost-Nederland en dat klimaatverandering dit probleem alleen nog maar groter maakt. Aanpassing aan klimaatverandering is noodzakelijk.

Vanuit bezorgdheid over de gevolgen van klimaatverandering hebben dertien betrokken regionale partijen het initiatief genomen om samen te werken binnen het project 'Deltaplan Hoge Zandgronden'. Dit gezamenlijke plan moet leiden tot een klimaatbestendig regionaal watersysteem en ruimtelijke inrichting in Noord-Brabant en Limburg. Kenmerkend voor de samenwerking in het

Deltaplan Hoge Zandgronden is het gezamenlijk ontwikkelen van kennis en inzichten om tot oplossingen te komen die een breed bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak hebben. Daarnaast wordt gezocht naar een optimale afstemming tussen vraag en aanbod van water in de regio.

Het project omvat dertien partijen uit verschillende sectoren die gezamenlijk tot creatieve, innovatieve en maatschappelijk aanvaardbare oplossingen willen komen. Dit kan langs drie lijnen, namelijk: de beschikbaarheid van gebiedseigen water vergroten, de waterbehoefte en kwetsbaarheid voor watertekorten verkleinen, en de aanvoer en het gebruik van water optimaliseren met grondwater als buffer.

DEEL II THEORIE EN METHODOLOGIE

3. Theoretische achtergronden

Hoofdstuk 3 bevat de theoretische achtergronden over governance en leiderschap bij klimaatadaptatie. Dit theoretisch kader begint met algemene concepten omtrent het begrip governance en de relatie daarvan met klimaatadaptatie (§ 3.1). Daarna ligt de focus op een verzameling van theoretische concepten van leiderschap (§ 3.2). Deze verschillende concepten worden vervolgens vertaald naar een integraal raamwerk van leiderschapsfuncties. Deze specifieke functies worden uitvoerig beschreven (§ 3.3) en resulteren uiteindelijk in een conceptueel model met een operationalisatie voor verder onderzoek (§ 3.4). De theorie van leiderschapsfuncties bij klimaatadaptatie zal dan ook centraal staan in het verdere onderzoek.

3.1 Governance

3.1.1 Definitie Governance

Onder invloed van maatschappelijke processen en een steeds complexer wordende wereld is er sprake van een verschuiving van 'government' naar 'governance' (Hajer, Van Tatenhoven, & Laurent, 2004, p. 5). Dit houdt in dat er in toenemende mate sprake is van een op samenwerking gerichte stijl van besturen, waarbij de overheid, de markt en 'civil society' actoren (maatschappelijk middenveld) deelnemen aan een verscheidenheid van netwerken;

"Governance wordt nu als alternatief beschouwd voor het hiërarchische controle model en verwijst met name naar de groeiende vermenging en wederzijdse afhankelijkheid van publieke en private actoren in de formatie en implementatie van beleid" (Mayntz, in Hajer et al., 2004, p. 11).

Governance blijkt een meerduidelijk concept te zijn, maar het blijft wel betrekking houden op de (toenemende) interactie tussen publieke en private partijen. Hierbij ligt vooral de nadruk op het 'probleemoplossende' karakter (Hajer et al., 2004, p. 11). Governance sluit beter aan op complexe maatschappelijke vraagstukken en problemen. Governance kan in feite gezien worden als een nieuwe methode van besturen, waarbij de overheid gebruik maakt van de kennis, kunde en middelen van andere actoren. Hierbij is het van belang dat de betrokken actoren gezamenlijk de koers van het beleid bepalen. Er wordt daarbij door de betrokken actoren gehandeld binnen een 'netwerk'.

Volgens De Bruijn et al. (2008, p.13) kunnen vier kenmerken van samenwerking in een dergelijk netwerkverband worden onderscheiden, namelijk:

1. *Interdependentie*

Het meest kenmerkende aan een netwerk is de aanwezigheid en betrokkenheid van meerdere en verschillende actoren binnen het besluitvormingsproces. De partijen hebben elk verschillende belangen, maar zijn ook van elkaar afhankelijk. Geen van deze partijen kan zelf de eigen doelen volledig realiseren, waardoor interdependentie ontstaat. Deze onderlinge afhankelijkheid zorgt ervoor dat elke partij, wil het zijn doel bereiken, moet kunnen geven en nemen (De Bruijn et al., 2008, p.13).

2. *Pluriformiteit*

Een ander kenmerk binnen een netwerk is dat de belangen en doelen van actoren onderling verschillen. Hierdoor is er sprake van pluriformiteit, waardoor samenwerking bemoeilijkt wordt. Tegenstrijdige belangen kunnen conflicten veroorzaken tussen betrokken actoren (De Bruijn et al., 2008, p.13).

3. *Geslotenheid*

Bij sommige situaties kan het voorkomen dat bepaalde actoren niet geïnteresseerd zijn om samen te werken met anderen. Dit kan problematisch zijn wanneer deze non-participerende actoren over noodzakelijke middelen beschikken (De Bruijn et al., 2008, p.13).

4. *Dynamiek/onvoorspelbaarheid*

Het aantal betrokken actoren kan, door toe- en uitstroom van actoren, in de loop van het proces veranderen. Een netwerk is hierdoor dynamisch en onvoorspelbaar (De Bruijn et al., 2008, p.13). Hierbij kan het voorkomen dat actoren met strategisch gedrag hun eigen belangen proberen te optimaliseren.

3.1.2 *Klimaatadaptatie en governance*

Klimaatverandering wordt gezien als een relatief nieuw beleidsterrein. Het aanpassen aan de mogelijke gevolgen van klimaatverandering, genaamd klimaatadaptatie, vormt een uitdaging binnen de bestaande governance structuren. Klimaatadaptatie lijkt zich niet te laten inbedden in een bestaand beleidsveld. Het vertoont alle kenmerken van een zich ontwikkelend nieuw domein: er is nog geen sprake van gestolde ambities, er zijn nog geen precieze verantwoordelijkheidsverdelingen en er zijn nog geen scherpe routines en praktijken (Termeer, Meijerink & Nooteboom, 2009).

Doordat klimaatverandering gevolgen heeft voor vele sectoren zijn er veel verschillende typen partijen betrokken bij klimaatadaptatie-projecten. Daarnaast kent klimaatverandering vele onzekerheden. Er wordt voortdurend onderzoek gedaan naar de mogelijke effecten van klimaatverandering, waarbij er vele onzekere aspecten blijven bestaan. Verder verdient het begrip klimaatverandering een stabiel beleid en visies voor de lange termijn. Dat maakt het voor veel partijen een lastig begrip om praktisch mee om te gaan. Verder kan elke partij een eigen visie of standpunt hebben ten opzichte van klimaatadaptatie. De ene partij gelooft er meer in dan de andere partij. Het is van belang dat deze perspectieven goed op elkaar afgestemd worden (Knowledge for Climate, n.d.).

Dit alles maakt het begrip governance bij klimaatadaptatie alleen maar complexer en verdient het voldoende wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast kunnen inzichten omtrent leiderschap meer vorm geven aan dergelijke ingewikkelde vraagstukken (Knowledge for Climate, n.d.).

3.1.3 *Rol overheid binnen governance*

Ingewikkelde vraagstukken vragen om een integrale aanpak tussen meerdere sectoren, die door middel van governance bereikt kan worden. Maatschappelijke vraagstukken kunnen niet meer alleen worden aangepakt, waardoor de overheid de inzet van andere partijen nodig heeft om beleid te kunnen vormen. De overheid is (slechts) een van de beleidsvormende partijen binnen het besluitvormingsproces.

De opkomst van dergelijke alternatieve vormen van bestuur betekent voor de rol van de overheid eerder een herdefiniëring, dan een totale 'rolling back of the state' (Hajer & Wagenaar, in Hajer et al., 2004, p. 10). De rol die de overheid inneemt wordt steeds vaker die van een 'coördinator' en een 'facilitator' van politieke processen, dan dat zij direct sturing geeft aan de maatschappij in de traditionele zin van het woord (Pierre & Guy Peters, in Hajer et al., 2004, p. 10). Governance moet dan ook benaderd worden als een dynamisch proces, waarbij er interactie is tussen structuren en waar binnen de rol van de overheid meer een variabele is dan een constante. Governance structuren worden voornamelijk gezien als een strategie in het verbinden van de overheid met de huidige maatschappij (Pierre & Guy Peters, in Hajer et al., 2004, p. 10).

De overheid kan binnen de governance structuur de rol hebben van een verbinder tussen de betrokken partijen. De overheid kan in dit geheel dus gezien worden als de 'procesmanager' die interactie moet arrangeren en faciliteren.

De Bruijn (2008, p. 303) onderscheidt de volgende drie motieven voor de overheid om samen te werken met andere partijen: het doorbreken van een patstelling, het aanhalen van nieuwe financiële hulpbronnen en het bereiken van medewerking aan beleid.

3.2 Leiderschap

In de vorige paragraaf is het concept rond governance uiteengezet. Een belangrijk aspect hierbij is de verscheidenheid aan actoren die samenwerken aan beleidsvraagstukken. Dit kan een beleidsproces ingewikkeld maken. Leiderschap kan hiervoor een handvat bieden. Leiderschap is volgens Kotter (in Meijerink & Stiller, 2011) noodzakelijk voor het daadwerkelijk realiseren van beleid en beleidsveranderingen. In het verleden is er echter nog weinig onderzoek gedaan naar leiderschap bij klimaatadaptatie. Leiderschap wordt vooral gezien als één van meerdere factoren voor klimaatadaptatie. De meeste artikelen omtrent leiderschap en klimaatverandering zijn ook gericht op mitigatie vraagstukken (Meijerink & Stiller, 2011).

Verder bestaat er een soort klassieke notie van leiderschap waarbij één sterk en dominant figuur of persoon wordt onderscheiden. Theoretische literatuur geeft echter aan dat deze traditionele opvatting niet geheel sluitend is. Leiderschap is gefragmenteerd en is onderhevig aan vele onzekerheden. Zo geeft de Complexity Leadership Theory (Uhl-Bien et al., 2007) aan dat personen verschillende functies van leiderschap kunnen oppakken.

Daarnaast zijn er nog andere dominante leiderschapstheorieën die specifiek gelinkt kunnen worden aan klimaatadaptatie. Deze focussen zich specifiek op beleidsprocessen (policy entrepreneurs en ideational leaders), connectiviteit (collaborative, catalytic of integrative leadership) en duurzaamheid (eco-leadership theory). Dit zijn allemaal deelaspecten bij projecten gericht op klimaatadaptatie (Meijerink & Stiller, 2011).

Om te beginnen worden deze verschillende leiderschapstheorieën in deze paragraaf apart uiteengezet, waarna in de volgende paragraaf een koppeling tussen de verschillende concepten wordt voorgesteld.

3.2.1 Leiderschap en beleid

Op het gebied van beleidsprocessen wordt er vaak gesproken over zogenaamde ‘policy entrepreneurs’ of beleidsentrepreneurs (Huitema & Meijerink, 2010). Dit zijn individuen of groepen die grootschalige beleidsveranderingen (transities) nastreven. Beleidsentrepreneurs onderzoeken de mogelijkheden tot verandering en zetten dit door tot implementatie.

Een beleidsentrepreneur kan verschillende strategieën gebruiken om beleid te veranderen, namelijk (Huitema & Meijerink, 2010):

1. *Ontwikkeling van nieuwe ideeën*

Grootschalige beleidsverandering begint bij het ontstaan van een nieuwe visie. De richting waar het beleid heen moet gaan dient vastgesteld te worden. Hierbij is ook kennis van de bestaande situatie noodzakelijk.

2. *Coalitievorming en het verkopen van ideeën*

Een beleidsentrepreneur dient versterking te zoeken met partijen en individuen die de beoogde beleidsverandering ondersteunen. Hierdoor ontstaan gemeenschappelijke visies en worden gemakkelijker besluiten genomen. Dergelijke coalities worden in de literatuur vaak omschreven als ‘discourse coalitions’, ‘advocacy coalitions’, en ‘shadow networks’.

3. *Herkennen en uitbuiten van ‘windows of opportunity’*

Een window of opportunity is een moment in de tijd waarbij het mogelijk is om beleidsveranderingen voor te stellen en daarmee steun te genereren. Dit is bijvoorbeeld tijdens verkiezingen of vlak na een natuurramp. Een beleidsentrepreneur moet deze momenten herkennen en tot actie overgaan.

4. *Herkennen en uitbuiten van fora*

Het bestaan van verschillende fora (politiek, wetenschappelijk, etc.) biedt kansen voor beleidsentrepreneurs om beleidsverandering op de agenda te krijgen. Bekende strategieën daarbij zijn forum shoppen, het manipuleren van fora en het creëren van nieuwe fora.

5. *Organiseren en beheren van een netwerk*

Een netwerk kan gezien worden als een brede verzameling van actoren. Binnen een netwerk hoeven dan ook niet alleen gelijkgestemde partijen te zitten.

Uit onderzoek blijkt dat beleidsentrepreneurs daadwerkelijk een cruciale rol spelen bij het realiseren van transities (Meijerink & Huitema, 2010). Overal ter wereld komen beleidsentrepreneurs voor, in allerlei verschillende posities. Een beleidsentrepreneur wordt verder gekenmerkt door zijn vastberadenheid en doorzettingsvermogen (Meijerink & Huitema, 2010). Daarnaast hebben beleidsentrepreneurs over het algemeen een goede reputatie binnen hun netwerk. Ze kunnen dan goed netwerken, hebben veel kennis en ze spelen een politiek spel. Verder komen beleidsentrepreneurs vaak samen. Men spreekt dan over 'collective entrepreneurship'.

Interessant is echter dat het oude beleid nooit volledig vervangen wordt. De beleidsentrepreneurs zorgen voor een nieuw paradigma dat in feite naast het oude paradigma wordt geplaatst.

Naast de omschreven beleidsentrepreneur zijn er ook theoretische opvattingen rond zogenaamde 'ideational leaders'. Dit zijn individuen die veel kenmerken van een beleidsentrepreneur vertonen maar zij kunnen meer bronnen vanuit de eigen organisatie raadplegen (Meijerink & Stiller, 2011).

3.2.2 *Leiderschap en connectiviteit*

Naast leiderschapstheorieën die zich focussen op beleidsprocessen zijn er ook theorieën die gericht zijn op connectiviteit. Leiderschap speelt een belangrijke rol bij het realiseren van verbindingen tussen verschillende niveaus, sectoren en actoren. Dit is bij klimaatadaptatie van groot belang doordat projecten (gericht op klimaatadaptatie) vaak uit multi-level governance netwerken bestaan (Meijerink & Stiller, 2011). Onderstaande theorieën bevestigen dat de klassieke opvatting van het traditionele hiërarchische leiderschap tegenwoordig niet effectief is, vanwege de verscheidenheid aan niveaus, sectoren en actoren.

Allereerst wordt de zogenaamde 'catalytic leadership' theorie omschreven. Deze theorie focust zich op leiderschap dat maatschappelijke problemen wil oplossen (Luke, 1998). Deze theorie geeft aan dat maatschappelijke problemen gekenmerkt worden door een hoge mate van interdependentie tussen verschillende overheidsniveaus, sectoren en partijen. Het risico hierbij is dat er verschillende probleemdefinities gehanteerd worden tussen de verschillende niveaus en sectoren. Het is volgens Luke (1998) van belang dat het probleem goed geframed wordt. De theorie van 'collaborative leadership' legt ook de nadruk op het zorgvuldig definiëren van het maatschappelijk probleem (Chrislip & Larson, 1994). Het oplossen van problemen is daarbij een proces waarbij verschillende niveaus en partijen samenwerken. Probleem- en doelstelling moeten voor alle partijen helder zijn.

Ten slotte bevestigt de 'integrative leadership' dat maatschappelijke problemen gefragmenteerd zijn over verschillende sectoren en partijen. Crosby en Bryson (2010) omschrijven de rol van leiderschap als volgt: "*bringing diverse groups and organizations together in semi-permanent ways – and typically across sector boundaries – to remedy complex public problems and achieve the common good*". Krachtige personen moeten verbindingen kunnen leggen tussen de verscheidenheid aan niveaus, sectoren en organisaties. Een dergelijk persoon is onvermoeibaar en wordt een kampioen genoemd.

3.2.3 *Leiderschap en duurzaamheid*

Verder bestaat er literatuur over de rol van leiderschap bij het managen van sociaal-ecologische systemen en bij het realiseren van duurzame ontwikkelingen. Zo is er de zogenaamde 'eco-leadership theory' (afkorting ELT) opgesteld waarbij het anticiperen op de lange termijn gevolgen van klimaatverandering centraal staat (Wielkiewicz & Stelzner, 2005). Leiderschap is daarbij het resultaat van interactie tussen verschillende individuen. Leiders moeten goede randvoorwaarden creëren waaruit een duurzaam en zelfvoorzienend netwerk kan ontstaan.

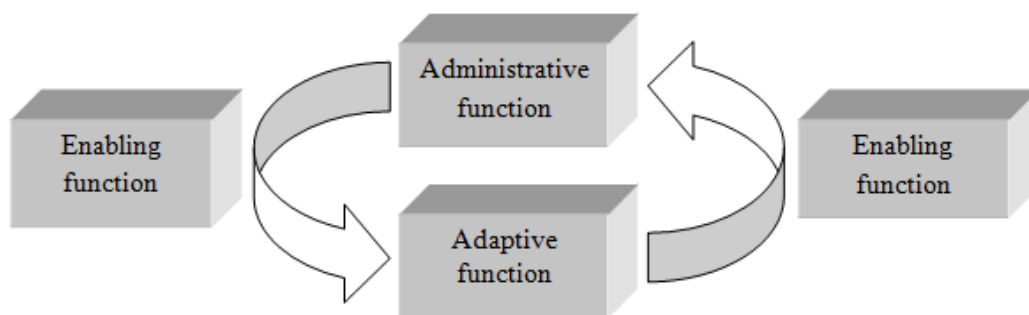
Daarnaast is er de theorie over leiderschap in sociaal-ecologische systemen (Folke et al., 2005). Deze theorie focust zich niet specifiek op leiderschap, maar erkent de cruciale rol die leiderschap speelt bij het realiseren van transitie naar sociaal-ecologische systemen in een governance setting. Volgens Folke et al. (2005, p. 451) speelt leiderschap de volgende rol: *“leaders can provide key functions for adaptive governance, such as building trust, making sense, managing conflict, linking actors, initiating partnership among actor groups, compiling and generating knowledge, and mobilizing broad support for change”*. Leiderschap is hierbij sterk gericht op het realiseren van veranderingen en kent daarom gelijkenissen met de theorie over beleidsentrepreneurs.

3.2.4 Complexity Leadership Theory (CLT)

De Complexity Leadership Theory (Uhl-Bien et al., 2007) geeft aan dat organisaties ‘complexe adaptieve systemen’ zijn waarin, in het geval van klimaatadaptatie, verschillende functies van leiderschap terug moeten komen. Klimaatverandering brengt een hoge mate van onzekerheid met zich mee. Dit maakt een project dat zich richt op klimaatadaptatie meer onvoorspelbaar. Er zijn verder ook vele aspecten die komen kijken bij klimaatverandering. Volgens Uhl-Bien et al. (2007) kan er geen sprake zijn van een leider die rekening kan houden met al deze aspecten. Er zijn meerdere mensen op verschillende plekken en functies noodzakelijk. Het belangrijkste uitgangspunt is dus dat er naast het traditionele top-down leiderschap door personen met een formele leiderschapspositie ook andere leiderschapsfuncties moeten worden vervuld binnen een organisatie (Uhl-Bien et al., 2007). CLT maakt dan ook onderscheid tussen drie leiderschapsfuncties, namelijk een ‘adaptive function’, een ‘administrative function’ en een ‘enabling function’.

De adaptive function heeft betrekking op een verandering die ontstaat vanuit de interactie tussen partijen binnen het netwerk. De adaptive function staat voor het genereren van nieuwe kennis en ideeën. Dit is een dynamisch proces (Uhl-Bien et al., 2007). De administrative function heeft meer betrekking op de klassieke opvatting van formeel leiderschap, waarbij een persoon op basis van zijn formele positie (top-down) de leiding neemt. De focus hierbij ligt op het maken van een visie en het beschikbaar stellen van middelen. Personen met een dergelijke formele leiderschapsrol kunnen over het algemeen besluiten nemen en beleid vaststellen (Uhl-Bien et al., 2007). De enabling function is gericht op het creëren van de noodzakelijke condities voor nieuwe innovaties. Deze functies beheren in feite de samenhang tussen de adaptive en de administrative functions. Allereerst zorgt deze leiderschapsfunctie voor interactie en spanning, om zo het netwerk interactief en dynamisch te houden. Daarnaast zorgt deze leiderschapsfunctie voor het verspreiden van nieuwe ideeën en technieken naar de organisaties (Uhl-Bien et al., 2007).

Figuur 5 vormt een goede weergave van de samenhang tussen de drie leiderschapsfuncties.



Figuur 5. Leiderschapsfuncties Complexity Leadership Theory (Meijerink & Stiller, 2011).

3.3 Leiderschapsfuncties bij klimaatadaptatie

3.3.1 Integraal raamwerk

Met gebruik van de in paragraaf 3.2 beschreven leiderschapstheorieën ontwikkelden Meijerink en Stiller (2011) een model waarin meerdere soorten leiderschapstheorieën samenkomen in een integraal theoretisch raamwerk, dat toepasbaar is op klimaatadaptatie. Zij omschrijven het raamwerk als volgt: *“Drawing on various recent leadership concepts we have developed an integrative framework distinguishing five leadership functions (political-administrative, adaptive, enabling, connective and dissemination functions), each relating to specific leadership tasks, which we think are crucial to the adaptability of climate adaptation networks”* (Meijerink & Stiller, 2011).

De Complexity Leadership Theory komt bij dit raamwerk sterk terug. Er wordt namelijk onderscheid gemaakt tussen verschillende leiderschapsfuncties. Deze functies, afkomstig uit verschillende soorten leiderschapstheorieën, omvatten nu in feite alle aspecten die terug kunnen komen bij projecten gericht op klimaatadaptatie (afkomstig vanuit leiderschapstheorieën gericht op duurzaamheid, beleidsprocessen, connectiviteit en complexiteit). Het raamwerk kan ook gezien worden als een combinatie van formeel leiderschap en informeel leiderschap. Formeel leiderschap heeft betrekking op de klassieke opvatting van leiderschap met een dominant persoon. Informeel leiderschap houdt in dat meerdere personen op verschillende beleidsniveaus een leiderschapsrol kunnen uitoefenen. De vijf leiderschapsfuncties laten zien dat (de traditionele opvatting) van top-down leiderschap niet voldoende is voor klimaatadaptatie. Meerdere functies dienen te worden ingevuld en het blijkt dat leiderschap verspreid is over netwerken van individuen die elk een of meerdere leiderschapsfuncties kunnen invullen. Onderzoek toont verder ook aan dat binnen een netwerk een partij meerdere leiderschapsfuncties kan uitoefenen (Scholten et al., 2011).

De verschillende leiderschapsfuncties vanuit het theoretisch raamwerk van Meijerink en Stiller (2011) zullen in de volgende paragraaf uitvoerig worden beschreven. .

3.3.2 Leiderschapsfuncties

Het raamwerk van Meijerink en Stiller (2011) maakt onderscheid tussen verschillende leiderschapsfuncties afkomstig uit leiderschapstheorieën gericht op duurzaamheid, beleidsprocessen, connectiviteit en complexiteit. Hieronder zullen de verschillende functies van leiderschap beknopt worden beschreven.

Political-administrative function

De ‘political-administrative function’ (politieke-administratieve functie) heeft betrekking op de traditionele opvatting van formeel leiderschap waarbij een sterk figuur de leiding neemt. Alleen een dergelijke ‘positional leader’, denk bijvoorbeeld aan een bestuurder of wethouder, kan deze functie invullen. Deze mensen kunnen daadwerkelijk beslissingen nemen over het te voeren beleid. Volgens de theorie moeten deze formele leiders geschikt zijn om een gemeenschappelijke visie of strategie omtrent klimaatadaptatie te formuleren en deze te communiceren binnen een netwerk. Naast het opzetten en het beheren van een gemeenschappelijke visie is deze formele leider ook gericht op het realiseren van projecten om die visie uit te stralen. Ze dienen daarbij wel de beschikking te hebben over de juiste hulpbronnen, zoals (project)financiering en wet- en regelgeving.

De political-administrative function heeft dus betrekking op de klassieke notie van formeel leiderschap, waarbij een persoon door zijn positie de touwtjes in handen heeft (Meijerink & Stiller, 2011).

Adaptive function

De 'adaptive function' (adaptieve of innoverende functie) betreft het genereren van nieuwe en innovatieve ideeën en praktijken voor klimaatadaptatie die niet geheel passen binnen de huidige routines van een organisatie. Deze nieuwe ideeën zijn het gevolg van interactie die ontstaat binnen een netwerk van actoren. Dit is afgeleid van de Complex Adaptive System (Uhl-Bien et al, 2007): *"It is 'a complex dynamic rather than a person (although people are, importantly, involved); we label it leadership because it is a, and, arguably, the proximal source of change in an organization' (Uhl-Bien et al. 2007. P. 306).* De adaptive function wijkt daarmee af van de andere leiderschapsfuncties doordat het een functie is die vanuit een netwerk van actoren dient te ontstaan in plaats van uit één partij. Dit maakt het lastig om direct partijen aan te wijzen die een dergelijke adaptieve of innoverende leiderschapsfunctie uitvoeren (Meijerink & Stiller, 2011).

Doordat klimaatverandering een zekere mate van onzekerheid blijft houden moet er in een organisatie ruimte zijn voor dergelijke nieuwe initiatieven. Het genereren van nieuwe ideeën en nieuwe technieken dient daarbij het uitgangspunt te zijn (Meijerink & Stiller, 2011).

Enabling function

De 'enabling function' (ondersteunende functie) richt zich op het creëren van de juiste condities en randvoorwaarden voor de ontwikkeling van innovatie, dus voor de adaptive function. Zo kunnen de positional leaders voor een bepaalde 'sense of urgency' of spanning zorgen, waardoor er eerder interactie en innovatie kan ontstaan binnen een netwerk. Ook de non-positional leaders kunnen het hieraan bijdragen door zelf voor nieuwe projecten en interactie te zorgen. Een voorbeeld hiervan is aanwijzen van een kantoor- of werkruimte waar nieuwe ideeën uitgewerkt kunnen worden (Meijerink & Stiller, 2011).

Volgens de theorie zou er een gezonde spanning moeten zijn tijdens deze zoektocht naar innovatie. Dit zou creativiteit en leerprocessen op gang brengen. Een leider die de enabling function uitvoert is gericht op motiveren en coördineren van deze spanning, ook wel 'creative tension' genoemd. Er dient daarbij ruimte te zijn voor het testen en experimenteren van nieuwe ideeën.

Daarnaast is het van belang dat de interactie tussen partijen gestimuleerd wordt, aangezien de adaptive function uit deze interactie ontstaat (Meijerink & Stiller, 2011).

Dissemination function

De 'dissemination function' (verspreidingsfunctie) zorgt ervoor dat de nieuwe innovatieve ideeën en technieken uit de adaptive function over het netwerk worden verspreid en dat ze worden omgezet in formeel beleid. Communicatie is bij deze functie van groot belang. Zowel binnen de deelnemende partijen als buiten het netwerk dient het gedachtegoed van het project verspreid te worden. Lobbyen komt hierbij ook sterk terug (Meijerink & Stiller, 2011). Zogenaamde 'champions', onvermoeibare trekkers/promotors van beleidsverandering, en beleidsentrepreneurs spelen een cruciale rol in het linken van innovatie aan besluitvorming. Door slim gebruik te maken van verschillende fora (venue shopping) of door het uitbuiten van 'windows of opportunity' kan de visie van een bepaald netwerk onder de aandacht komen. Als een netwerk van verschillende kanten genoeg aandacht krijgt kunnen innovaties gemakkelijker geïmplementeerd worden (Meijerink & Stiller, 2011).

Connective function

De 'connective function' (verbindingsfunctie) is verbonden met alle andere geformuleerde leiderschapsfuncties. De connective function bevat alle activiteiten van leiderschap die bedoeld zijn voor het realiseren en organiseren van verbindingen tussen verschillende overheidsniveaus, tussen beleidssectoren en tussen een grote variëteit aan actoren. Goede verbindingen zijn bijvoorbeeld noodzakelijk om bepaalde partijen bewust te maken van het probleem en belang daarbij van

pilotprojecten en experimenten. Klimaatadaptatie kan pas mogelijk gemaakt worden wanneer er sprake is van leiderschap dat ervoor zorgt dat de acties van verschillende partijen binnen een netwerk verbonden worden. De connective function is er op gericht om dit netwerk vervolgens te beheren en draaiende te houden (Meijerink & Stiller, 2011).

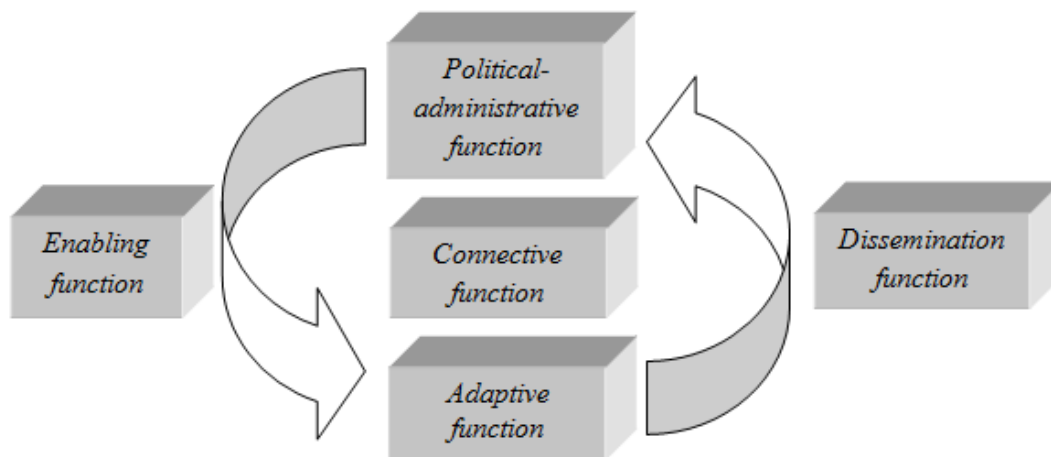
De connective function vormt dus in feite een algemene ondersteuning van alle andere leiderschapsfuncties.

3.4 Conceptueel model en operationalisatie

Vanuit het theoretisch raamwerk van Meijerink en Stiller (2011) worden in deze paragraaf verbanden gelegd tussen de vijf verschillende leiderschapsfuncties. Deze onderlinge verbanden vormen het conceptuele model van dit onderzoek. Vervolgens zal het theoretisch raamwerk van Meijerink en Stiller (2011) verder geoperationaliseerd worden naar concrete kerntaken en activiteiten, om zo in het verdere onderzoek de casus Deltaplan Hoge Zandgronden te kunnen analyseren.

3.4.1 Conceptueel model

Het theoretisch raamwerk van Meijerink en Stiller (2011) kan gehanteerd worden om leiderschap bij complexe publiek-private netwerken te analyseren, waarbij beleid gericht op klimaatadaptatie wordt ontwikkeld of uitgevoerd. Het raamwerk hanteert vijf verschillende functies waarbij leiderschap een grote rol speelt. Deze vijf functies staan in een bepaalde onderlinge verhouding en ze kunnen elkaar ondersteunen. Figuur 6 vormt het conceptueel model waarin de samenhang van verschillende leiderschapsfuncties weergegeven wordt.



Figuur 6. Conceptueel model leiderschapsfuncties voor klimaatadaptatie (Meijerink & Stiller, 2011).

De political-administrative function staat bovenaan in het model doordat er bij deze functie een gemeenschappelijke visie of strategie omtrent klimaatadaptatie geformuleerd wordt. Dit wordt uitgevoerd door personen met een formele leiderschapspositie die zelf beleid kunnen formuleren (de zogenaamde 'positional leaders').

De adaptive function is een belangrijk onderdeel binnen het conceptueel model. Dit is de leiderschapsfunctie waarbij het generen van nieuwe technieken en ideeën centraal staat. Het idee hierbij is dat dergelijke innovaties vanuit het netwerk zelf ontstaan, dankzij interactie van verschillende partijen binnen dit netwerk. Deze functie wordt door andere leiderschapsfuncties ondersteund. Zo staan de enabling function en de dissemination function beide aan de zijkanten van het conceptueel model.

De enabling function zorgt er namelijk voor dat de adaptive function en de political-administrative function aan elkaar worden gekoppeld. De enabling function focust zich op de condities en randvoorwaarden voor de ontwikkeling van innovatie van de adaptive function. Zo kunnen de positional leaders voor een bepaalde 'sense of urgency' zorgen.

Aan de andere kant van het conceptueel model staat de dissemination function. Deze functie zorgt ervoor dat de innovaties uit de adaptive function over het netwerk worden verspreid en dat ze resulteren in daadwerkelijk beleid. De formele leiders vanuit de political-administrative function zijn verantwoordelijk voor dit beleid.

Ten slotte staat de connective function centraal geplaatst in het conceptueel model doordat deze functie is verbonden met alle andere geformuleerde leiderschapsfuncties. Deze functie bevat alle activiteiten van leiderschap die gericht zijn op het leggen van verbindingen binnen het netwerk. De connective function vormt dus in feite een algemene ondersteuning van alle andere leiderschapsfuncties.

3.4.2 Operationalisatie onderzoek

Om het theoretisch raamwerk van Meijerink en Stiller (2011) te kunnen toepassen op een casus, moet het raamwerk geoperationaliseerd worden. Het doel hierbij is om de verschillende leiderschapsfuncties zo goed mogelijk te vertalen naar concrete kerntaken en handelingen of activiteiten. De theorie omtrent leiderschapsfuncties is ingewikkeld en uitgebreid. Met een eigen operationeel raamwerk wordt getracht de theorie toepasbaar te maken en de complexiteit weg te nemen voor de casus.

De political-administrative function wordt gezien als de functie waar besluiten worden genomen door positional leaders. De kerntaak daarbij is dat deze formele leiders 'beslissen' om zo een gemeenschappelijke visie en een netwerk te creëren. De meest belangrijke concrete activiteiten daarbij zijn verantwoordelijkheden op het gebied van formele besluitvorming, wet- en regelgeving en projectfinanciering.

De adaptive function wordt uitgevoerd door het gehele netwerk en niet zozeer door individuele leiders. De kerntaak hierbij is 'innoveren' doordat er interactie binnen het netwerk is. Het netwerk moet dan uiteindelijk nieuwe ideeën en technieken genereren.

De enabling function wordt vervolgens weer opgepakt door individuen. De focus hierbij ligt op het 'ondersteunen' van de bovenstaande adaptive function. Er dienen goede randvoorwaarden voor interactie aanwezig te zijn en men moet zorgen voor een gezonde spanning of urgentiegevoel. Dit moet bijdragen aan meer interactie binnen het netwerk dat als basis dient voor innovaties. Belangrijke activiteiten hierbij zijn het motiveren en coördineren van het netwerk en het creëren van innovatieplatforms en experimenteerruimte. Daarnaast kan het hanteren van deadlines een positieve impuls geven om tot nieuwe inzichten te komen. Verder dient het probleem goed vastgesteld te worden.

De focus van de dissemination function ligt op het verder 'verspreiden' van het gedachtegoed van een netwerk en ervoor zorgen dat innovaties daadwerkelijk naar beleid en implementatie leiden. Verschillende individuen moeten hierbij goed communiceren en slim omgaan met verschillende 'venues' en 'windows of opportunity'. Het is van belang dat zoveel mogelijk partijen en sectoren op de hoogte zijn van de ideeën van het netwerk.

De connective function is ten slotte van belang voor de ondersteuning van alle andere leiderschapsfuncties. Het betreft het organiseren en beheren van het netwerk. Activiteiten als het promoten van het probleem en het mobiliseren van actoren hebben bijvoorbeeld raakvlakken met de political-administrative function.

In tabel 2 worden de verschillende leiderschapsfuncties samengevat door te kijken naar de uitvoerende partijen, de kerntaak en de belangrijkste activiteiten die bij een bepaalde functie horen.

Leiderschapsfunctie	Uitvoering	Kerntaak	Activiteiten
Political-administrative function	Positional leaders (<i>formele leiderschapspositie</i>)	Beslissen - Gemeenschappelijke visie - Projectrealisatie	- Formele besluitvorming - Wet- en regelgeving - Projectfinanciering
Adaptive function	Netwerk	Innoveren - Uitkomst van interactie binnen netwerk	- Genereren nieuwe ideeën - Genereren nieuwe technieken
Enabling function	Individueen (alle niveaus)	Ondersteunen - Zorgen voor goede randvoorwaarden voor interactie - ‘Sense of urgency’ en ‘creative tension’ creëren - Interactie stimuleren (binnen netwerk)	- Motiveren netwerk - Coördineren netwerk - Creëren platforms / experimenteerruimte (pilots) voor innovatie - Deadlines vaststellen - Framen probleem
Dissemination function	Individueen (alle niveaus)	Verspreiden - Intern - Extern - Implementeren innovaties	- Link leggen tussen ideeën (innovatie) en beleidsvorming - Communiceren met positional leaders - ‘Venue shopping’ - ‘Leading by example’ - Uitbuiten ‘windows of opportunity’ - Contacten leggen tussen verschillende sectoren en niveaus - Lobbyen
Connective function	Individueen (alle niveaus)	Verbinden - Organiseren - Netwerk oprichten - Netwerk beheren <i>Ondersteuning andere leiderschapsfuncties</i>	- Probleem promoten / actoren mobiliseren (<i>PA</i>) - Stimuleren ‘multiple action options’ (<i>enabling</i>) - Overeenstemming binnen netwerk creëren

Tabel 2. Operationeel raamwerk leiderschapsfuncties.

Bovenstaand raamwerk vormt het handvat voor verder onderzoek. De operationalisatie is dan ook toegepast op de dataverzameling via interviews. Met name de activiteiten bij de verschillende functies komen daarbij zichtbaar terug. Een interviewgids is te vinden in bijlage 3. Meer informatie over de algemene opzet van de interviews zal in hoofdstuk 4 gegeven worden.

De Engelstalige terminologie (‘functions’) zal in het verdere onderzoek gehanteerd worden.

4. Methodologische verantwoording

Om de centrale doel- en vraagstelling te kunnen beantwoorden is een passende methodologie nodig die inzicht geeft in de werkwijze van dit onderzoek. Hoofdstuk 4 is dan ook gewijd aan deze methodologische opzet van dit onderzoek. Het hoofdstuk zal beginnen om de strategie van het onderzoek scherp te formuleren en te verantwoorden (§ 4.1). Vervolgens worden de onderzoeksmethoden (§ 4.2) toegelicht. Ten slotte wordt kort gereflecteerd op betrouwbaarheid en validiteit van de gehanteerde onderzoeksmethodologie (§ 4.3).

4.1 Onderzoeksstrategie

Het onderzoek kan omschreven worden als een beschrijvend of analyserend onderzoek. Aan de hand van een theoretisch raamwerk wordt een casus beschreven en geanalyseerd (Saunders et al., 2011). In dit onderzoek staat een studie gericht op leiderschap bij klimaatadaptatie centraal. Om dit te onderzoeken is gezocht naar een regionaal gedragen project waarbij zowel samenwerking en klimaatadaptatie centraal staan. Een case study is hierbij een geschikte onderzoeksstrategie. Hieronder volgt meer informatie over deze strategie en casusselectie.

4.1.1 Case study

Centraal in dit onderzoek staat de case study: *“Een case study is een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand en integraal inzicht te krijgen in één of enkele tijdruimtelijk begrensde objecten of processen”* (Verschuren & Doorewaard, 2007, p. 183).

Belangrijke kenmerken hierbij zijn dat het onderzoek een klein aantal onderzoekseenheden kent, dat het onderzoek diepgaand en selectief is en dat kwalitatieve gegevens en dito onderzoeksmethoden gehanteerd worden (Verschuren & Doorewaard, 2007). Bij een case study kunnen processen die zich afspelen tussen verschillende actoren in beeld worden gebracht.

De gekozen leiderschapstheorie omvat vele verschillende aspecten die bij leiderschap komen kijken. Hiervoor is gedetailleerde informatie nodig om de functies daadwerkelijk te kunnen ontdekken in de praktijk. De relevante studie hierbij is diepgaand en longitudinaal. Dit wordt uitgevoerd aan de hand van de verschillende kerntaken en activiteiten van een leider (zie operationeel raamwerk). Hierdoor is er gekozen om in dit onderzoek slechts één centrale casus te analyseren, namelijk het Deltaplan Hoge Zandgronden. Er is dus sprake van een enkelvoudige casestudy.

4.1.2 Casus selectie

Doordat dat onderzoek zich specifiek focust op slechts één centrale casus dient de keuze voor deze casus goed te worden onderbouwd. De keuze voor de casus is gebaseerd op een drietal criteria. De casus dient:

1. een focus op klimaatadaptatie te hebben;
2. een netwerk met een grote verscheidenheid aan actoren te hebben;
3. een redelijk bekend initiatief te zijn met een vergevorderd beleidsproces.

De eerste twee criteria hebben betrekking op het theoretisch raamwerk rond leiderschap en klimaatadaptatie. Het is belangrijk dat er binnen het netwerk samengewerkt wordt op het gebied van klimaatadaptatie en dat er sprake is van een duidelijke governance structuur. Het onderzoek wil de rol van leiderschap binnen dit geheel onderzoeken.

Het derde criterium is vastgesteld om het onderzoek uitvoerbaar te maken. Er kunnen pas conclusies worden getrokken wanneer het proces al een aantal jaren loopt.

Het Deltaplan Hoge Zandgronden is een project dat prima aan de gestelde criteria voldoet. Het project is gericht op klimaatadaptatie in relatie met verdroging en kent een divers netwerk met dertien partijen uit verschillende sectoren. Het is een project dat pioniert op het gebied van klimaatadaptatie en verdroging in Nederland en is daarmee een redelijk bekend initiatief. Het project is officieel van start gegaan in 2009, waardoor het beleidsproces al enige tijd op gang is. De casus kan daarom, door middel van een procesreconstructie, diepgaand worden geanalyseerd.

4.2 Onderzoeksmethoden

De keuze voor de case study als onderzoeksstrategie heeft gevolgen voor de keuze van de onderzoeksmethoden van het onderzoek. Kwalitatieve en diepgaande methoden worden doorgaans bij een case study gehanteerd.

Belangrijke kwalitatieve methoden die bij dit onderzoek gebruikt worden zijn documentanalyses (desk research) en interviews. Op deze manier wordt er zowel gebruik gemaakt van bestaande bronnen als het verzamelen van nieuwe informatie. Door het gebruik van meerdere methoden (triangulatie) en bronsoorten wordt getracht een valide en betrouwbaar onderzoek te doen, dat een integraal beeld schetst van het beleidsproces van het Deltaplan Hoge Zandgronden.

4.2.1 Documentanalyses

Bij het empirische gedeelte wordt er bij de documentanalyse gebruik gemaakt van bestaand materiaal in schriftelijke bronnen, zoals eerdere (wetenschappelijke) onderzoeken, visies, beleidsnota's en notulen van vergaderingen. Dit is vooral om informatie te verzamelen over de manier hoe er momenteel binnen DHZ wordt samengewerkt. Ook de beoogde regierol van de Provincie Noord-Brabant wordt in verschillende beleidsdocumenten helder omschreven. Wetenschappelijke onderzoeken komen met name in het contextuele (hoofdstuk 2) en het theoretische gedeelte (hoofdstuk 3) terug. Vergaderstukken en notulen zijn met name geschikt voor de procesreconstructie (hoofdstuk 5).

Doordat het onderzoek een diepgaande analyse kent van slechts één centrale casus worden ook verschillende andere soorten bronnen en documenten gebruikt, zoals videomateriaal (YouTube) en tijdschriftartikelen vanuit de watersector.

4.2.2 Interviews

Interviews zijn met name van belang om achter de percepties van partijen binnen het netwerk van Deltaplan Hoge Zandgronden te komen. Uit beleidsdocumenten komen vooral afspraken en gezamenlijke belangen terug, terwijl de gedachte en filosofie van een bepaald individu of partij vaak onbekend blijft. Dergelijk 'perceptieonderzoek' kan dus zeer waardevol zijn, omdat hierbij de beleving van betrokken actoren centraal staat (Resource Analysis & SEO, 2003, p. 163). Perceptieonderzoek biedt mogelijkheden om te bepalen hoe mensen een situatie beleven en begrijpen. Uiteindelijk kunnen wellicht ook relevante perceptieverschillen tussen de betrokken actoren zichtbaar worden (Resource Analysis & SEO, 2003, p. 163).

In principe kan dergelijk onderzoek een representatief beeld geven van de percepties van de verschillende vertegenwoordigers.

Interviewmethode

Gekozen is voor een 'semi-gestandaardiseerde' interviewmethode. Deze methode is namelijk geschikt voor het uitbreiden van bestaande kennis over een onderwerp. Bij deze methode speelt 'subjectieve theorie' een rol. Dit houdt in dat de interviewer voorafgaand aan het interview al de nodige kennis over het onderwerp in huis heeft. De interviewer is geen expert, maar hij of zij kent wel de basis. Deze kennis kan gebruikt worden voor, tijdens en na het interview. Een semi-gestandaardiseerd interview kent een stevige structuur en opbouw, met vooral vragen die gebaseerd

zijn op theorieën of hypothesen (Flick, 2009, p. 157). Tevens blijft er bij deze interviewmethode ruimte open voor de respondenten om meer eigen inbreng in het interview te hebben, waardoor eventueel nieuwe inzichten aan het licht kunnen worden gebracht die van belang zijn voor het onderzoek.

Interviewguide

Voor een interview wordt van tevoren een interviewguide (of interviewleidraad) opgesteld om zoveel mogelijk waardevolle informatie uit de interviews te halen. De vragen zijn geoperationaliseerd naar (de kernelementen van) analytische deelvragen 3 en 4 van het onderzoek. Het interview kent dus in feite ongeveer dezelfde structuur als het totale onderzoek: procesreconstructie, leiderschapsfuncties en de rol van de provincie. De eerste operationalisatie van de leiderschapsfuncties vormde de basis voor de vragen gericht op leiderschap.

Er is gekozen om de personen alleen met open vragen te ondervragen, zodat er ruimte is voor eigen inbreng. Daarbij wordt het begrip 'leiderschap' niet direct genoemd om zo objectief mogelijk gedrag te kunnen meten. Het begrip leiderschap werd discreet gebruikt vanwege twee redenen. Allereerst is het begrip 'leiderschap' weinig specifiek. Mensen kunnen verschillende associaties hebben met een dergelijk algemeen begrip. Dit onderzoek kijkt naar verschillende functies van leiderschap. Ten tweede is leiderschap een relatief beladen en gevoelig onderwerp binnen dergelijke samenwerkingsverbanden. Mensen kunnen hierdoor wat terughoudend zijn met uitspraken daarover.

Een interviewguide bevat allereerst informatie over de respondent, uitleg over het onderzoek (hoofd- en deelvragen), verantwoording voor de gekozen interviewmethode en een vragenlijst.

De gehanteerde interviewguide is te vinden in bijlage 3.

Interviewpartners

In totaal zijn 14 individuele gesprekspartners uitgekozen. Hierbij is getracht om een afgewogen balans te vinden tussen ambtenaren, medewerkers en bestuurders van alle betrokken partijen binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden. Een belangrijk persoon hierbij is bijvoorbeeld de dijkgraaf van Waterschap Aa en Maas, Lambert Verheijen, als voorzitter van de stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden. Er is gezocht naar een juiste balans tussen respondenten uit zowel het bestuurlijke (stuurgroep) als het ambtelijke (projectgroep) niveau van het project. Verder zijn zowel invloedrijke als minder invloedrijke partijen aan bod gekomen, om een compleet beeld van de onderlinge verhoudingen te krijgen. Daarnaast is ook een externe consultant geïnterviewd (Royal HaskoningDHV).

Een overzicht van alle respondenten is te vinden in bijlage 1.

Dataverwerking en analyse

De interviews duurden ongeveer een uur tot maximaal anderhalf uur. De interviews werden opgenomen en ze werden vervolgens volledig uitgeschreven, oftewel getranscribeerd.

Analyse van de interviews is gebaseerd op coderen, door middel van het programma Atlas.ti. Deze codes zijn gekoppeld aan verschillende categorieën die centraal staan in het onderzoek (namelijk: procesreconstructie, leiderschapsfuncties en rol van de provincie).

Saunders et al. (2011) onderscheiden drie soorten analyseprocedures bij kwalitatief onderzoek: betekenissen samenvatten (condenseren), betekenissen in categorieën indelen (groeperen) en betekenissen aan de hand van een verhaal structureren (ordenen). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een combinatie van analysemethoden. Er worden namelijk gegevens in categorieën ingedeeld die vervolgens gestructureerd worden in een verhaal.

Een voorbeeld (screenshot) van het coderen via Atlas.ti samen met een codeboek is opgenomen in bijlage 4.

In de volgende empirische hoofdstukken komen de resultaten van de interviews regelmatig terug. Met name hoofdstukken 6 en 7 worden vanuit het verhaal geschreven en minder vanuit de specifieke interviewpartners en documenten. Er wordt naar de kern achter het project gezocht. Met het oog op de privacy van de interviewpartners en de vertrouwelijkheid van het onderzoek zullen deze teksten geen quotes en weinig verwijzingen bevatten.

4.2.3 Presentatie en workshop

De bevindingen uit de individuele interviews zijn getoetst door het organiseren van een ‘workshop’ (of ‘expert panel’) met een aantal deelnemers vanuit de projectgroep van het Deltaplan Hoge Zandgronden. Hier zijn de belangrijkste conclusies van het onderzoek gepresenteerd en getoetst of de betrokken partijen zich hierin konden vinden. Vervolgens werd er met de aanwezige partijen gediscussieerd over de drie onderzoeksthema’s, namelijk: het onderwerp leiderschap, de zwakke en sterke punten achter het beleidproces van DHZ en de rol van de Provincie Noord-Brabant. Bij deze interactie is nieuwe informatie aan het licht komen. Dit is dan ook een zeer interessante onderzoeksmethode gebleken.

Een verslag van deze workshop is opgenomen in bijlage 6.

Ook is er intern bij de Provincie Noord-Brabant een presentatie gehouden, tijdens een zogenaamd ‘thema-overleg’. Bij een dergelijk thema-overleg presenteert een medewerker van de afdeling Ecologie (bureaus Grondwater en Oppervlaktewater) zijn of haar dagelijkse werkzaamheden. Hierover kunnen collega’s vervolgens met elkaar discussiëren. Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van dit thema-overleg, waarbij met name werd ingegaan op de rol van de Provincie Noord-Brabant binnen DHZ. Dit heeft voor nieuwe inzichten gezorgd omtrent de visie van de Provincie Noord-Brabant als ‘regisseur’ van de regio.

Een verslag van het thema-overleg is opgenomen in bijlage 5.

Ten slotte zijn enkele vergaderingen van de projectgroep en het symposium van Deltaplan Hoge Zandgronden bijgewoond. Deze activiteiten kunnen gezien worden als observaties.

Een overzicht van de bijgewoonde vergaderingen en symposia is te vinden achterin de referentielijst.

4.3 Reflectie methodologie

Tot slot wordt in deze paragraaf kort stilgestaan bij de betrouwbaarheid en validiteit van de gebruikte onderzoeksmethoden. Het is in de wetenschap van groot belang dat een onderzoek betrouwbaar en valide is.

4.3.1 Betrouwbaarheid

Een onderzoek is betrouwbaar als het onderzoek ‘vervangbaar’ is. Dit houdt in dat de inhoud van het onderzoek niet afhankelijk is van een bepaalde onderzoeker of methode. Dit betekent dat indien het specifieke onderzoeksobject met dezelfde onderzoeksmethoden nogmaals wordt geanalyseerd, dit tot dezelfde uitkomsten zou moeten leiden (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Betrouwbaarheid wordt nagestreefd door officiële en wetenschappelijke documenten te analyseren en interviews te houden tussen verschillende partijen op verschillende niveaus. Hierdoor zijn concrete en directe inzichten opgedaan die gebruikt konden worden voor verder onderzoek. Verder zorgen stappen als bijvoorbeeld de operationalisatie van leiderschapsfuncties, de interviewguide en de interviewtranscripties voor meer betrouwbaarheid.

De gebruikte bronnen in dit onderzoek kunnen als betrouwbaar worden bestempeld. De geïnterviewden bleken zeer deskundig en betrouwbaar. Later bleek dat de respondenten in feite vaak hetzelfde zeiden over bepaalde aspecten rond de casus.

Ten slotte is ook de objectiviteit van de onderzoeker zelf een belangrijk aandachtspunt bij de betrouwbaarheid. De onderzoeker heeft zijn werkzaamheden uitgevoerd bij een partij die betrokken is bij het Deltaplan Hoge Zandgronden. De onderzoeker is aangetrokken om de situatie met een neutrale en objectieve houding te onderzoeken. Ook tijdens interviews was de onderzoeker zich voortdurend bewust van deze positie.

4.3.2 Validiteit

Validiteit kent zowel een intern als een extern karakter. Interne validiteit houdt in dat de verkregen onderzoeksdata accuraat zijn en dat de onderzoeksresultaten daadwerkelijk de werkelijkheid weergeven. Externe validiteit houdt in dat de onderzoeksresultaten 'generaliseerbaar' zijn. Hierbij kan men zich dus afvragen of de getrokken conclusies ook gelden voor andere casussen, om zo algemene voorspellingen te kunnen doen (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Interne validiteit wordt nagestreefd door het gebruik van interviews en documentanalyse. Door het gebruik van meerdere soorten onderzoeksmateriaal (triangulatie) zou een kwalitatieve meting goed kunnen worden uitgevoerd. De verscheidenheid aan interviewpartners is ook een factor die de interne validiteit sterk vergroot.

Een potentieel nadeel van de keuze voor een case study kan zijn dat de externe validiteit van de resultaten soms onder druk staan (Verschuren & Doorewaard, 2007). De externe validiteit van de onderzoeksresultaten is bij een enkelvoudige casestudy lager en dat maakt het moeilijker om generaliseerbare uitspraken te doen. Dit is echter ook geen concreet doel voor het onderzoek. De theorie over leiderschapsfuncties bij klimaatadaptatie is in ontwikkeling en het onderzoek draagt daar aan bij.

DEEL III EMPIRIE EN ANALYSE

5. Procesreconstructie Deltaplan Hoge Zangronden

Met dit hoofdstuk start het empirische gedeelte van dit onderzoek. Hoofdstuk 5 vormt de procesreconstructie, ook wel 'case history' genoemd, rond het Deltaplan Hoge Zandgronden. Het gehele proces van de casus zal chronologisch worden beschreven. Deze procesreconstructie vormt een objectieve weergave van het gehele beleidsproces achter het project door de jaren heen en is van groot belang voor het verdere onderzoek gericht op leiderschap. Het hoofdstuk werpt allereerst een objectieve blik op zaken die belangrijk waren voorafgaand aan het project. Deze zaken speelden mee bij het ontstaan van het project Deltaplan Hoge Zandgronden (§ 5.1). Daarna zullen achtereenvolgens de startfase (§ 5.2), de fase omtrent de strategieontwikkeling (§ 5.3) en de fase omtrent de landelijke positionering van DHZ (§ 5.4) beschreven worden. In de afsluitende paragraaf wordt de reconstructie beknopt samengevat en worden de eerste opvallende aspecten benoemd (§ 5.5). Daar zal er ook antwoord gegeven worden op deelvraag 2:

Hoe is het beleidsproces binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden verlopen?

5.1 Wat vooraf ging

Een project als het Deltaplan Hoge Zandgronden valt niet zomaar uit de lucht. Aan het ontstaan van een dergelijk project gaan allerlei verschillende initiatieven vooraf. Deze paragraaf schetst een beeld van de belangrijke zaken die speelden in de regio en uiteindelijk de basis vormden voor het huidige DHZ project.

5.1.1 Kwestie Noordervaart

Binnen de regio speelde achter de schermen een kwestie rond het uitbaggeren van de Noordervaart een grote rol. De Noordervaart is een kanaal in Midden-Limburg dat in verbinding staat met de Zuid-Willemsvaart bij Nederweert. Omdat de Noordervaart een 'doodlopend' kanaal is, is het kanaal nooit druk bevaren geweest. De Noordervaart dient daarom slechts voor de doorvoer van water dat vanuit de Maas wordt aangevoerd (Helpdesk Water, n.d.). De doorvoercapaciteit van de Noordervaart is momenteel echter beperkt door de aanwezigheid van grote hoeveelheden slib en sinds enige jaren nog extra door overmatige plantengroei. Het achterliggende gebied ziet daardoor de laatste jaren de wateraanvoer sterk teruglopen. De kosten voor verruiming van het doorstroomprofiel bedragen tussen 12 en 38 miljoen euro (Helpdesk Water, n.d.). De totale kosten omtrent de aanpak van de Noordervaart worden geschat tussen de 40 en 90 miljoen euro.

Het uitbaggeren van de Noordervaart is van groot belang voor de wateraanvoer binnen de regio. Er wordt bekeken of er meer water doorgevoerd kan worden na technische ingrepen bij de Noordervaart. Er bestaat echter een conflict omtrent de financiering van het onderhoud rond de Noordervaart. Zo wordt Rijkswaterstaat, door het Waterschap Aa en Maas, verantwoordelijk gehouden voor de kosten van het uitbaggeren van de Noordervaart. Het Waterschap Aa en Maas is voor haar beheergebied afhankelijk van wateraanvoer en deze wordt met name vanwege de onvoldoende capaciteit van de Noordervaart beperkt (Tepić, 2011). Rijkswaterstaat wil, als beheerder van de kanalen, de hoge kosten echter niet betalen. Daarnaast is Rijkswaterstaat een agentschap, dat eerst opdracht vanuit het Rijk moet krijgen om te beginnen met uitbaggeren. Nu lijkt aandacht en financiering vanuit het Rijk de enige uitweg.

5.1.2 ARK-project

Vanuit de problematiek van het dichtslibben van de Noordervaart zijn de knelpunten in de Peelregio en de situatie omtrent de wateraanvoer in de betreffende regio onderzocht. Hieruit is, in 2008, het zogenaamde ARK impulsproject 'Help de Peel verdroogt' gestart. ARK staat voor 'Adaptatie Ruimte en Klimaat' en is een initiatief van het toenmalige Ministerie van VROM ("Format ARK impulsprojecten/acties 2008", 2008). Het Ministerie was zich ervan bewust dat, om in de toekomst zorgvuldig met klimaatverandering om te kunnen gaan, er binnen de ruimtelijke inrichting zaken moesten veranderen. Hiervoor organiseerden zij bestuurlijke gesprekken binnen de regio.

In het ARK impulsproject werden de eerste aanpakken verkend en uitgewerkt. Daarvoor moest een verdergaande analyse worden uitgevoerd van vraag en aanbod van water. Het project was gericht op besparing van water en het vasthouden en beter benutten van water op regionaal, lokaal en bedrijfsniveau. Tevens had het project als doelstelling om knelpunten in het regionale systeem aan te pakken om zo te komen tot een betere benutting van het beschikbare water. De link met het advies van de Deltacommissie (Commissie Veerman) werd daarbij onderzocht ("Verslag Bestuurlijk Overleg ARK", 2009).

Het project kreeg de werktitel 'Help de Peel verdroogt' doordat de Peel een effectief symbool was om landelijke aandacht te genereren voor de problematiek van verdroging in Zuid-Nederland aldus Lambert Verheijen (in "Verslag Bestuurlijk Overleg ARK", 2009). Binnen het project kwamen acht partijen aan tafel, namelijk: Waterschap Aa en Maas, Waterschap Peel en Maasvallei, Provincie Noord-Brabant, Provincie Limburg, ZLTO, Brabant Water, Waterschap De Dommel en Waterschap Brabantse Delta. Het doel van dit project was dat bestuurders zouden gaan brainstormen over de rol van klimaatadaptatie in het gebied. Deze partners formuleerden de volgende doelen voor ARK:

1. *Brede regionale betrokkenheid bij en gezamenlijke probleemdefinitie van de door klimaatverandering toenemende verdroging op de hoge zandgronden in Zuidoost-Nederland;*
2. *Landelijke agendering van de regionale klimaatproblematiek d.m.v. een gezamenlijke inspraakreactie op het Nationaal Waterplan en het organiseren van een symposium in juni 2009;*
3. *Inzicht in de gevolgen van klimaatverandering voor de zoetwatervoorziening en de diverse gebruiksfuncties in de regio en mogelijke, wenselijke en haalbare adaptatiestrategieën en -maatregelen;*
4. *Een klimaatbestendige zoetwatervoorziening op de hoge zandgronden in Zuidoost-Nederland.*

In opdracht van de Provincie Noord-Brabant werd daarnaast een 'position paper' opgesteld door DHV om de belangrijkste uitdagingen rond klimaatverandering binnen de regio op papier te zetten (Positioning Paper Zandgronden", 2009). De conclusie van dit position paper was dat de situatie destijds al tekorten had en dat deze tekorten alleen maar zouden toenemen als gevolg van klimaatverandering en het mogelijk verder dichtslibben van de Noordervaart.

Het Waterschap Aa en Maas en de Provincie Noord-Brabant waren de grote trekkers achter het ARK-project ("Format ARK impulsprojecten/acties 2008", 2008). Deze partijen werkten nauw samen met Provincie Limburg en Waterschap Peel en Maasvallei. Het project omvatte in feite twee specifieke stuurgroepen. Zo was er een stuurgroep die specifiek gericht was op de wateraanvoerproblematiek en een stuurgroep waar de rol van klimaatverandering centraal stond. De stuurgroep over de wateraanvoerproblematiek werd voorgezeten door de Provincie Noord-Brabant, terwijl de andere stuurgroep (gericht op onderzoek naar klimaatverandering) het Waterschap Aa en Maas als voorzitter had. Dat werd destijds zo besloten doordat de toenmalige gedeputeerde in Noord-Brabant minder affiniteit met klimaat had. Er werd daarbij gesteld dat klimaatverandering nog erg onzeker is.

5.2 Start Deltaplan Hoge Zandgronden

Binnen de zuidelijke hoge zandgronden speelden dus verschillende (lokale) initiatieven. Deze initiatieven werden vervolgens gebundeld in een project dat het Deltaplan Hoge Zandgronden zou gaan heten. Deze paragraaf beschrijft de ontwikkeling van deze startfase.

5.2.1 *Afstemming beleidsagenda's*

Het ARK-project betekende de eerste vorm van een regionaal platform waarbij verschillende sectoren en partijen aan tafel zaten om te discussiëren over waterproblematiek en klimaatverandering. Een belangrijke sleutelpartij hierbij was het Waterschap Aa en Maas. Bij de bestuurder van deze partij, dijkgraaf Lambert Verheijen, was door het ARK initiatief het idee ontstaan om wateropgaven en ruimtelijke opgaven in de regio aan elkaar te verbinden en dat te koppelen aan een landelijke beleidsagenda. Door in gesprek te gaan met mensen uit de landbouwsector, drinkwatersector en terreinbeheerders ontstond het idee dat men gezamenlijk vanuit de regio aan de slag moest gaan met dit onderwerp. Door de problematiek van de wateraanvoer in een breder en langer termijnperspectief te plaatsen hoopte het Waterschap Aa en Maas de problematiek rond de wateraanvoer beter te kunnen oppakken. De dijkgraaf koppelde daarbij de wateropgave aan de agrarische sector en de natuursector, dus de ZLTO en Staatsbosbeheer, omdat hij die partijen bij de ARK-bijeenkomsten hierover gepolst had. Daar zijn vervolgens ook het Waterschap Brabantse Delta en Brabantwater bijgevraagd. Zo was er begin 2009 een lijst met 11 bestuurders met 11 ambtelijke ondersteuners opgesteld.

In februari 2009 werd een eerste bijeenkomst georganiseerd met de bestuurders met de vraag 'gaan we iets met dit probleem doen en waar beginnen we dan mee?'. Een van de eerste dingen die daarbij werd opgepakt was het schrijven van een gezamenlijke reactie op (het ontwerp van) het Nationale Waterplan. Het Nationaal Waterplan is het rijksplan voor het waterbeleid voor de periode 2009-2015. Het NWP beschrijft daarin welke maatregelen genomen moeten worden om Nederland ook in de toekomst veilig en leefbaar te houden en om de (economische) kansen die water biedt te benutten. Het Nationaal Waterplan was voornamelijk gefocust op klimaatverandering in relatie tot waterveiligheid (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2009). Droogtebestrijding en de situatie van de hoge zandgronden werden daarbij buiten beeld gelaten. De regionale bestuurders wilden het probleem van verdroging in de regio aankaarten. Het Deltaplan Hoge Zandgronden was vanaf nu vooral gefocust op het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, terwijl het ARK-project voornamelijk verbonden was met het Ministerie van VROM.

De dijkgraaf van het Waterschap Aa en Maas, de heer Lambert Verheijen, werd voorzitter van de stuurgroep van het project. Voor het ambtelijke niveau, de projectgroep, werd mevrouw Sara de Boer als voorzitter aangesteld, eveneens vanuit het Waterschap Aa en Maas. Deze partij was dan ook de trekker in de startfase, met name door het mobiliseren van actoren en door het organiseren van de eerste bijeenkomsten. De Provincie Noord-Brabant heeft zich binnen deze fase geleidelijk teruggetrokken. De partij zou zich meer willen focussen op haar andere maatschappelijke taken en had bestuurlijk gezien weinig affiniteit met het thema klimaatverandering.

5.2.2 *Symposium 'Een Deltaplan Hoge Zandgronden?' (2009)*

In juni 2009 organiseerde het Waterschap Aa en Maas, mede namens de tien regionale partners, een symposium om het probleem van klimaatverandering en verdroging op de hoge zandgronden onder de aandacht te brengen. Het symposium werd door circa 200 mensen bezocht (De Boer, 2009).

Voorafgaand aan het symposium brachten bestuurders, ambtenaren, vertegenwoordigers van belangenorganisaties en mensen uit het bedrijfsleven een bezoek aan de omgeving van Deurne. Het doel was de problematiek van klimaatverandering voor hoog Nederland onder de aandacht te brengen (De Boer, 2009).

Het tweede gedeelte van de dag bestond uit een bestuurlijk symposium waarvoor verschillende sprekers waren uitgenodigd om de problematiek van klimaatverandering op de kaart te zetten. Sprekers waren Janette Bessembinder (KNMI), Jan Kerkhof (Reconstructiecommissie De Peel), Annemieke Nijhof (directeur-generaal Water, ministerie Verkeer en Waterstaat) en Cees Veerman (voorzitter Deltacommissie). Cees Veerman riep regionale bestuurders op leiderschap te tonen in de zoektocht naar nieuwe vormen van samenwerking en nieuwe oplossingen. Hij sprak zijn steun en waardering uit voor het regionale initiatief. Hij riep de regio op om de klimaatsamenwerking voort te zetten (De Boer, 2009).

Tot slot ging een panel van regionale bestuurders met elkaar en met de zaal in discussie. Onderwerp was de urgentie van de klimaatproblematiek voor hoog Nederland en mogelijke oplossingsrichtingen. Het panel deelde in grote lijnen de opvatting dat klimaatverandering en verdroging op de hoge zandgronden een urgent probleem vormt en bepleitte een gezamenlijke aanpak van overheden en betrokken sectoren. De gedeputeerde van de Provincie Noord-Brabant vormde hier een uitzondering op door uit te spreken dat hij 'nog niet' geloofde in de problematiek rond klimaatverandering (De Boer, 2009). De regionale bestuurders, met name de ZLTO en Staatsbosbeheer, hadden verschillende visies op gewenste oplossingsrichtingen.

Ter afsluiting verwoordde dijkgraaf Lambert Verheijen de ambitie van de regionale ARK stuurgroep: deze heeft zichzelf tot doel gesteld in 2010 een convenant te ondertekenen over een gezamenlijke lange termijn aanpak van het watervraagstuk op de hoge zandgronden. Rond de ondertekening van dit convenant wordt in 2010 een nieuw symposium georganiseerd (De Boer, 2009).



Figuur 7. Dijkgraaf Lambert Verheijen tijdens symposium (De Boer, 2009).

5.2.3 Strategienota

Het bestuurlijk symposium vormde aanleiding tot het opstellen van een centraal strategiedocument getiteld 'Een Deltaplan Hoge Zandgronden?' en verscheen eveneens in juni 2009. In dit document werd het gezamenlijke probleem beschreven en werd er vooruitgeblikt op de eerste oplossingsrichtingen (Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2009).

5.3 Onderzoek en strategieontwikkeling

Het project Deltaplan Hoge Zandgronden heeft als doel om inzicht te verkrijgen in de effecten en gevolgen van klimaatverandering voor de regio en het ontwikkelen van kansrijke regionale adaptatiestrategieën. Daarbij dient het project rekening te houden met drie pijlers (Waterschap Aa en Maas, 2011):

1. *Inzicht verkrijgen in de effecten en gevolgen van klimaatverandering voor de regio.*
2. *Het ontwikkelen van kansrijke regionale adaptatiestrategieën.*
3. *Profilering van de regionale klimaatopgave (positionering binnen Deltaprogramma, draagvlak in de regio).*

Deze drie doelen staan centraal in de volgende fases binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden. Deze paragraaf kijkt naar de wijze waarop het project deze eerste twee doelen heeft aangepakt.

5.3.1 Knelpuntenanalyse

Om inzicht te krijgen in de effecten en gevolgen van klimaatverandering heeft de DHZ projectgroep opdracht gegeven aan adviesbureaus DHV en Royal Haskoning om onderzoek te doen naar deze problematiek. DHV (2011) en Royal Haskoning (2012a, 2012b) hebben voor het project meerdere analyses gemaakt over de effecten en gevolgen van klimaatverandering op het regionale watersysteem en functies. Deze knelpuntenanalyses zijn voor zowel de regio als het Rijk het vertrekpunt voor het ontwikkelen van strategieën en maatregelen om te komen tot een klimaatbestendige watervoorziening en ruimtelijke inrichting. Dit zal de komende jaren door de regio en het rijk in nauwe samenwerking verder worden uitgewerkt (Waterschap Aa en Maas, 2011). De regionale analyses betekenden een eerste inbreng bij het deelprogramma Zoetwater van het nationale Deltaprogramma.

5.3.2 'Best Practices'

Nadat de gevolgen van klimaatverandering voor de zuidelijke hoge zandgronden zijn beschreven is het project ook gericht op het ontwikkelen van geschikte adaptatiestrategieën. Hiervoor zijn zogenaamde 'best practices' opgesteld, maatregelen die kansrijk kunnen zijn voor een duurzame watervoorziening op de hoge zandgronden. Deze best practices vormen een beschrijving van de eerste mogelijke strategieën en maatregelen welke het project kan gaan uitvoeren.

Binnen deze best practices is een aantal pilotprojecten opgestart. Het doel van deze pilotprojecten is het implementeren en testen van nieuwe maatregelen op kleine schaal in de praktijk, zodat het in de toekomst verder opgeschaald kan worden. Bij een bekend pilotproject genaamd 'Nieuw Limburgs Peil', ontwikkeld door het Waterschap Peel en Maasvallei, wordt door gebiedsgericht peilbeheer water langer vastgehouden in de bodem en worden watertekorten voor landbouw en natuur sterk verminderd (Waterschap Aa en Maas, n.d.). Waterconservering komt ook terug bij pilots voor de 'Stippelberg' (Gemert) en Loon op Zand (overlegplatform 'Duinboeren').

Een andere bekende pilot is het project Bufferboeren van Brabant Water en ZLTO. In dit project (2011-2014) werken 24 agrarische ondernemers samen met waterbeheerders aan het testen van maatregelen voor droogtegevoelige gronden. Het doel is de effecten van die verdroging zo veel mogelijk te beperken. Directe aanleiding voor het project is de intensivering van de waterwinning in Loosbroek (Noord-Brabant). Aan het eind van het project is er een integrale set maatregelen waarvan de effecten gekwantificeerd zijn. Deze maatregelen worden ingezet in het Deltaplan Hoge Zandgronden en leiden tot een effectieve strategie om verdroging op Nederlandse landbouwgronden tegen te gaan ("Bufferboeren", n.d.).

5.3.3 Symposium 'Best Practices' (2010)

In september 2010 vond in Geijsteren (Limburg) het tweede symposium van het project Deltaplan Hoge Zandgronden plaats. Daar werden de 'best practices' uitgebreid in beeld gebracht. Speciale aandacht ging daarbij uit naar het pilotproject Nieuw Limburgs Peil.

De Deltacommissaris Wim Kuijken was aanwezig bij het symposium en hij gaf daarbij een presentatie over de verbinding tussen het Deltaprogramma en het project Deltaplan Hoge Zandgronden. Hij sprak daarbij zijn waardering uit voor de regionale aanpak en samenwerking van DHZ. Hij noemde het project een belangrijke pijler van het Delta-deelprogramma Zoetwater (Deltacommissaris, 2010).

Voor het symposium werden twee films gemaakt om het belang van de pilotprojecten aan te tonen. Bestuurders van de verschillende partijen kwamen hierbij uitgebreid aan het woord (video: Aaenmaas, 2011).

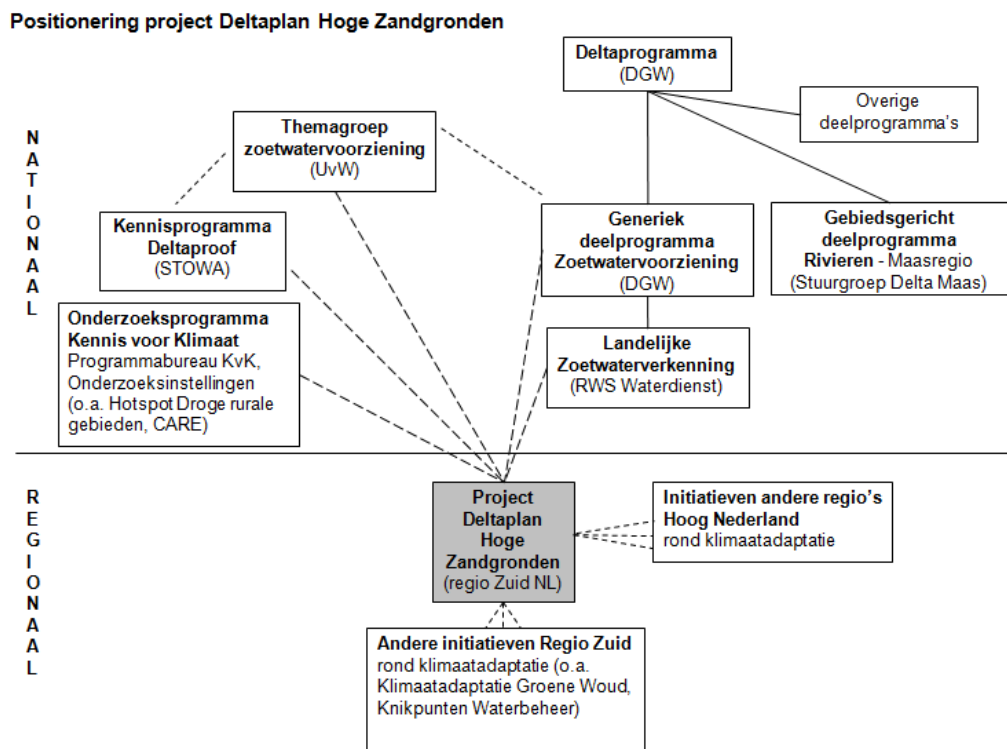
5.3.4 'Next Practices'

Naast de zogenaamde 'best practices' wordt ook naar zogenaamde 'next practices' gekeken, maatregelen die wat verder aflaggen van de huidige manier van werken (Niggebrugge, Boland & Heitbrink, 2012). Klimaatverandering is een lange termijnprobleem, waardoor dergelijke initiatieven een waardevolle betekenis kunnen hebben. De opgave in het project Deltaplan Hoge Zandgronden is er één van te veel én te weinig water. Er is genoeg water in totaal, maar niet op het juiste moment op de juiste plek; de vraag komt niet overeen met het aanbod. Professionals uit andere sectoren dan het waterbeheer werd gevraagd hoe zij deze vraag en aanbod op elkaar zouden afstemmen. Dat was het uitgangspunt van een proces dat de DHZ-partners in gang zetten in samenwerking met de consultants van De Rode Fiets (Niggebrugge, Boland & Heitbrink, 2012). De uitkomsten daarbij waren de 'waterbundel', de 'droogtepremie' en het 'Waterschap Nieuwe Stijl'. De waterbundel is er op gericht dat burgers meer bewust worden gemaakt van watergebruik door een nieuwe manier van betalen voor water. Dit vergroot het draagvlak voor maatregelen in de toekomst. Bij de droogtepremie kunnen boeren een premie aan het waterschap betalen om risico voor droogte af te dekken. Hiermee ontstaat differentiatie in het serviceniveau van het waterschap en geeft het boeren meer invloed en verantwoordelijkheid. Het Waterschap Nieuwe Stijl gaat over een terugtrekkende beweging van het waterschap om daarmee de verantwoordelijkheid voor de waterkwantiteit bij de gebruiker terug te leggen en meer innovatie vanuit de markt te stimuleren (Niggebrugge, Boland & Heitbrink, 2012).

5.4 Positionering

Het derde doel van het project Deltaplan Hoge Zandgronden is gericht op profilering van de regionale klimaatopgave op landelijk en regionaal niveau. Daarbij is vooral de positionering binnen het Deltaprogramma een belangrijk uitgangspunt. Daarnaast is er ook draagvlak binnen de regio noodzakelijk. Deze paragraaf gaat verder in op hoe het project zich wil positioneren.

Figuur 8 vat deze positionering samen.



Figuur 8. Positionering project Deltaplan Hoge Zandgronden ("Positionering project", 2010).

5.4.1 Deltaprogramma

Het landelijk Deltaprogramma, ontstaan vanuit de Commissie Veerman, is een belangrijke aanjager voor het denken over klimaatadaptatie in Nederland. Het kabinet wil met het Deltaprogramma ervoor zorgen dat de huidige en volgende generaties veilig zijn voor het water en dat we de komende eeuw beschikken over genoeg zoet water. Centraal in het Deltaprogramma staat een aantal belangrijke beslissingen die we moeten nemen voor de toekomst van onze delta, de zogenaamde deltabeslissingen. Voor Zuidoost-Nederland is met name het deelprogramma Zoetwater relevant (Deltacommissaris, 2010).

Het Deltaprogramma is gekoppeld aan een zogenaamd 'Deltafonds', een fonds dat bestaat uit Rijksgelden waarmee wateropgaven in Nederland gefinancierd kunnen worden. In het Deltafonds is geld gereserveerd voor de investeringen die de Rijksoverheid moet doen voor maatregelen, zoals het aanleggen, verbeteren, beheeren of onderhouden van dijken of het toevoegen van zand aan de kust (zandsuppletie) en ook om te onderzoeken welke maatregelen nodig zijn. Het Deltafonds zal vanaf 2020 gevoed worden met tenminste € 1 miljard per jaar (Deltacommissaris, n.d.). Het is de hoop van het Deltaplan Hoge Zandgronden om een bijdrage vanuit dit Deltafonds te krijgen. Hiermee kan het project de zoetwaterhuishouding in de regio op orde houden, de vraag en aanbod afstemmen en het probleem rondom de Noordervaart oplossen. Het project kan pas geld krijgen als er plannen met voldoende draagvlak zijn. Het is belangrijk dat er op Rijksniveau voldoende aandacht is voor de waterproblematiek in hoog Nederland. Via de visie van de Deltacommissie en het Nationaal Waterplan, wordt er nu aandacht besteed aan watertekorten en (zoet)watervoorzieningen van hoog Nederland (Ministerie van Verkeer en Waterstaat, 2009, p. 227). De regionale partijen zijn positief over deze aandacht.

Het Deltaplan Hoge Zandgronden hanteert dezelfde projectaanpak als bij het Deltaprogramma. Het project tracht eerst het probleem rond klimaatverandering te analyseren, waarna vervolgens naar (kansrijke) oplossingsrichtingen wordt gezocht en ten slotte bestuurlijke keuzes gemaakt worden. Dit wordt dus uniform aangeboden aan de Deltacommissaris zodat het een onderdeel kan worden van het Deltaprogramma.

5.4.2 Samenwerking Oost-Nederland

Om de landelijke positionering van het klimaatprobleem kracht bij te zetten heeft het Deltaplan Hoge Zandgronden contact gezocht met partijen in Oost-Nederland die ook bezig zijn met het droogteprobleem. De provincies Gelderland, Overijssel en Drenthe kennen een vergelijkbare opgave rond droogte bij hooggelegen zandgronden. Verschillende partijen werken samen binnen het project 'Zoetwatervoorziening Oost-Nederland'. De regio's Oost en Zuid-Nederland beslaan samen bijna de helft van het Nederlands landoppervlak en vormen daarmee een sterke alliantie. De samenwerking wordt vormgegeven door het afstemmen van het onderzoek en het uitwisselen van kennis over maatregelen. Gezamenlijk brengen ze ook bestuurlijk de opgave van de hoge zandgronden in het Deltaprogramma in. Hiervoor noemen beide projecten zich 'Hoog Nederland' en hebben ze een gezamenlijke brief gestuurd aan het Bestuurlijk Platform Zoetwater en het deelprogramma Zoetwater (Waterschap Aa en Maas, 2011). Beide projecten noemden daarbij de volgende belangrijkste boodschappen:

1. Dat het regionale watersysteem op de hoge zandgronden integraal wordt meegenomen in de adaptatiestrategieën voor de rijkswateren (de bovenregionale waterverdeling).
2. Dat de oplossingen voor het vergroten van de zelfvoorzienendheid van de hoge zandgronden niet alleen een opgave is van de regionale partners.

De samenwerkende partijen in Oost- en Zuid-Nederland zoeken naar steun van het Rijk op de volgende gebieden ("Verklaring Hoog en Droog", 2012):

1. *Erkenning*: verankering van de opgaven van Hoog Nederland in het Deltaprogramma;
2. *Kennis*: gezamenlijke inzet op benodigde kennisontwikkeling;
3. *Instrumentarium*: samen bouwen aan beleidskaders en (financieel) instrumentarium voor nieuwe oplossingen;
4. *Financiën*: reserveren van voldoende financiële middelen om samen met regionale overheden en bedrijven de vereiste maatregelen te kunnen realiseren.

Beide partijen organiseerden gezamenlijk een symposium om de droogteproblematiek op de hoge delen van Nederland onder de aandacht te brengen.

5.4.3 Symposium 'Hoog en Droog' (2012)

In juni 2012 organiseerden de regio's Zuid- en Oost-Nederland, in Arnhem, het bestuurlijk symposium Hoog & Droog: 'Over de andere kant van de Delta'. Ruim 200 vertegenwoordigers van overheden, belangenorganisaties, kennisinstellingen en bedrijfsleven gingen met elkaar in gesprek over de urgentie van de klimaatopgave in Hoog Nederland, en over duurzame, kansrijke oplossingsrichtingen. De aanwezigen onderkenden het gezamenlijk belang om actief en tijdig in te spelen op de klimaatontwikkelingen. Zij spraken de intentie uit om zich in te zetten om kansrijke initiatieven te bevorderen. *"We moeten toewerken naar een gezamenlijk investeringsprogramma voor de komende 20-30 jaar"*, aldus dijkgraaf Verheijen ("Verklaring Hoog en Droog", 2012).

De Deltacommissaris, de heer Wim Kuijken, was aanwezig tijdens het symposium en hij ontving uit handen van verschillende gedeputeerden uit Oost en Zuid-Nederland het Manifest Hoog Nederland.



Figuur 9. Overhandiging manifest van gedeputeerden aan Deltacommissaris (H20, 2012).

Een opvallend aspect bij het derde symposium was de aandacht voor de economische sectoren binnen de regio. De directievoorzitter van Bavaria gaf een presentatie en legde daarbij uit waarom water zo belangrijk is voor zijn bedrijfsuitvoering en waarom water een grote economische rol speelt in de regio: *"Voor Bavaria is water van de juiste kwaliteit op het juiste moment van het grootste belang. Ook transport over water wordt voor ons steeds belangrijker. We staan als overheden en bedrijfsleven aan de lat om initiatieven te nemen voordat het te laat is"* (Jan-Renier Swinkels, in "Verklaring Hoog en Droog", 2012). Het optreden van een dergelijk kopstuk van een groot bedrijf was bedoeld om de economische belangen rond klimaatverandering aan te tonen. De dijkgraaf van Waterschap Aa en Maas had persoonlijk contact gezocht met de directievoorzitter van Bavaria.

Ten slotte werden de eerste reacties van de deelnemers aan het symposium vastgelegd op video (video: Wing Wageningen, 2012). Deze reacties waren positief en gaven aan dat er regionaal veel draagvlak is om het probleem rond verdroging aan te pakken.

5.4.4 Manifest

De conclusies van het symposium werden verwoord in de 'Verklaring van Hoog & Droog' (2012), die bij acclamatie door alle aanwezigen werd aangenomen. Daarnaast werd in een manifest, getiteld 'Water op de Hoogte', vooral het economisch en maatschappelijk belang van een toekomstbestendige watervoorziening in Hoog Nederland verwoord. Buck Consultants maakte een rapport dat voornamelijk de economische impact van klimaatverandering onderstreept. Dit manifest roept alle betrokkenen in hoog Nederland op om gezamenlijk de schouders onder dit probleem te zetten. Het Rijk werd daarbij gevraagd om deze opgaven te borgen in het Deltaprogramma (Regionaal Bestuurlijk Overleg Rijn Oost & Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden, 2012). De Deltacommissaris reageerde als volgt: *"Het Deltaprogramma is van ons samen. Het onderdeel hoge gronden is erin verankerd. Het krijgt een plek in de Deltabeslissing Zoetwater. Ik ben daarin uw partner"* (Kuijken, in H2O, 2012).

5.5 Resumerend

Dit hoofdstuk gaf een gedetailleerde reconstructie van het beleidsproces achter het Deltaplan Hoge Zandgronden. De volgende deelvraag stond daarbij centraal:

Hoe is het beleidsproces binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden verlopen?

Het Deltaplan Hoge Zandgronden is een relatief jong project dat voortgekomen is uit meerdere regionale initiatieven. Het project is klein ontstaan en steeds verder opgeschaald. Zo was het project in het begin voornamelijk gericht op de Peelregio en werd er samengewerkt binnen het ARK project. Later werden er steeds meer partijen aan tafel gebracht en is zelfs contact gelegd met partijen in Oost-Nederland.

Het project is voortgevloeid uit het ARK-impulsproject 'Help de Peel Verdroogt'. Dit betekende de eerste vorm van een regionaal platform waarbij verschillende sectoren en partijen aan tafel zaten om te discussiëren over waterproblematiek en klimaatverandering. Trekkende partijen hierachter waren de Provincie Noord-Brabant (onderzoek wateraanvoer) en het Waterschap Aa en Maas (onderzoek effecten klimaatverandering). Het Waterschap Aa en Maas heeft het probleem geagendeerd en zocht contact met meer sectoren en partijen. Hieruit is het project 'Deltaplan Hoge Zandgronden' ontstaan. Het project heeft als doel om inzicht te verkrijgen in de effecten en gevolgen van klimaatverandering voor de regio en het ontwikkelen van kansrijke regionale adaptatiestrategieën.

Het project werkt aan de hand van verschillende pijlers. Allereerst moet er onderzoek worden gedaan naar de effecten en gevolgen van klimaatverandering voor de regio, waarna de eerste kansrijke regionale adaptatiestrategieën en maatregelen geformuleerd kunnen worden (onderzoeks- en ontwikkelingsfase). Verder is het van belang dat het project de regionale klimaatopgave voldoende profileert en positioneert op zowel landelijk als regionaal niveau (positioneringsfase).

Het project kent dus verschillende pijlers die allemaal gecommuniceerd worden o.a. via symposia. Het eerste symposium was gericht op het regionaal en nationaal onder de aandacht brengen van het probleem van klimaatverandering en verdroging op de zuidelijke hoge zandgronden. Het tweede symposium was bedoeld om het belang van nieuwe innovatieve technieken en projecten te tonen ('best practices'). Het derde en tevens (voorlopig) laatste symposium stond vooral in het teken van de landelijke positionering van DHZ binnen het nationale Deltaprogramma.

Tabel 3 geeft een overzicht van de verschillende fases en bijbehorende uitkomsten binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden. Dit is een samenvatting van de complete procesreconstructie.

Jaar	Fase	Doelstelling	Concrete uitkomsten
2008	Vorbereidingsfase	- Agenderen probleem - Bestuurlijke urgentie - Netwerkvorming	- ARK-project 'Help de Peel verdroogt!' - Positioning paper - Stuurgroepen (bestuurders)
2009	Startfase	- Afstemmen beleidsagenda's - Gemeenschappelijke visie - Netwerkvorming (vervolg)	- Symposium 1 - Reactie Nationaal Waterplan - Strategienota - Netwerk DHZ
2009 - 2012	Onderzoeks- en ontwikkelingsfase	- Onderzoek klimaatverandering / knelpunten - Verkenning strategieën	- Symposium 2 - Knelpuntenanalyse (DHV) - Inbreng deelprogramma Zoetwater - 'Best practices' / pilots (film) - 'Next practices'
2009 - 2012	Positioneringsfase	- Koppeling Deltaprogramma - Samenwerking Oost-NL - Regionaal draagvlak	- Symposium 3 - Manifest - Verklaring Hoog en Droog
2013 – 2014 (toekomstig)	Beslissingsfase	- Keuzes maken - Koppeling ruimtelijke ordening	Onduidelijk (toekomstig)
2013 - 2014 (toekomstig)	Uitvoeringsfase	- Strategieën implementeren - Beheer en onderhoud	Onduidelijk (toekomstig)

Tabel 3. Procesreconstructie Deltaplan Hoge Zandgronden.

Ten slotte kan gesteld worden dat het Deltaplan Hoge Zandgronden tot nu toe een sterk wetenschappelijk en verkennend karakter had. Het verwerven van kennis is tot nu toe heel belangrijk geweest. Het project staat nu aan de start van een fase waarin (harde) beslissingen genomen moeten worden. Dit is een cruciale fase voor de verdere voortgang van het project.

Het volgende hoofdstuk kijkt naar de rol van leiderschap binnen dit geheel. Momenteel is vooral het Waterschap Aa en Maas de drijvende kracht achter het project. In hoofdstuk 6 wordt gekeken hoe dit wordt ingevuld en welke risico's dit met zich meebrengt.

6. Leiderschap binnen Deltaplan Hoge Zandgronden

Dit hoofdstuk vormt de eerste koppeling tussen theorie en empirie. Theoretische concepten omtrent leiderschap en klimaatadaptatie, in de vorm van de vijf leiderschapsfuncties (Meijerink & Stiller, 2011), worden vertaald naar daadwerkelijk gedrag in de praktijk, in dit geval bij het Deltaplan Hoge Zandgronden. Aan de hand van de leiderschapsfuncties wordt kritisch naar het beleidsproces van DHZ gekeken (§ 6.1). Hierbij staat het operationeel kader centraal (tabel 2). Verder worden meer algemene uitspraken gedaan over kansen en risico's van leiderschap (§ 6.2). Ten slotte worden aan het einde van dit hoofdstuk (§ 6.3) de belangrijkste resultaten samengevat en wordt antwoord gegeven op deelvraag 3:

Wat is de rol van leiderschap bij het Deltaplan Hoge Zandgronden en welke partijen hebben invulling gegeven aan deze rol?

6.1 Leiderschapsfuncties

De vijf beschreven leiderschapsfuncties van Meijerink en Stiller (2011) staan hieronder centraal. Door de leiderschapsfunctie te operationaliseren kunnen belangrijke kerntaken en activiteiten van leiders binnen Deltaplan Hoge Zandgronden uiteengezet worden. Informatie vanuit de interviews speelt een belangrijke rol.

6.1.1 Political-administrative function

De political-administrative function, oftewel de beslissende functie, wordt volgens de theorie van Meijerink en Stiller (2011) uitgevoerd door 'positional leaders'. Dergelijke leiders zijn verzameld binnen de stuurgroep van het project, waarin de bestuurders van alle betrokken partijen samenkomen. Het lijkt dat alle bestuurders binnen deze groep zich bewust zijn van het nut van het project en de noodzaak om samen oplossingen te formuleren voor het klimaatprobleem in de regio. Het belang om samen te werken is bij iedereen aanwezig, waardoor er een soort beweging op gang is gekomen waarbij in principe elke partij wil investeren. Bestuurders van de verschillende partijen onderkennen het gezamenlijk belang om actief en tijdig in te spelen op de klimaatontwikkelingen in de regio. Zij spreken de intentie uit om zich in te zetten om kansrijke initiatieven te bevorderen.

De partijen binnen DHZ zijn het erover eens dat er over het algemeen een gemeenschappelijke visie is. Er is een gezond gezamenlijk enthousiasme om een gezamenlijke vijand te bestrijden.

Formele besluitvorming komt met name terug in het algemene strategiedocument genaamd 'Een Deltaplan hoge zandgronden?', bij de start van het project en de voorlopige maatregelen om deze strategie te kunnen uitvoeren. Daarnaast leeft bij de bestuurders sterk de visie om het regionale vraagstuk te linken aan het nationale Deltaprogramma. Dit resulteerde uiteindelijk in het manifest 'Water op de Hoogte' om daarmee de verdrogingsproblematiek te koppelen aan de regionale economie en leefbaarheid. Dit manifest werd gepresenteerd tijdens het derde symposium in 2012.

Verder blijkt er binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden nog weinig sprake te zijn van echte 'formele besluitvorming'. Naast de inventarisatie en de eerste strategiemaatregelen zijn er nog nauwelijks formele besluiten genomen over de daadwerkelijke toepassing van adaptatiemaatregelen in de praktijk. Ook is er nog weinig zekerheid over de financiering hiervan. Het doel is om financiering vanuit het nationale Deltafonds te genereren. In de volgende fases van het project (fases 3 en 4, medio 2012 – 2014) dient hiermee een start te worden gemaakt.

De dijkgraaf van het Waterschap Aa en Maas blijkt de grote initiator te zijn geweest achter de projectrealisatie van DHZ. De dijkgraaf bracht de verschillende partijen bij elkaar om te discussiëren over de gemeenschappelijke opgave rond verdroging in de regio. Dit was het vervolg op het ARK-project dat geïnitieerd was door het toenmalige Ministerie van VROM. De dijkgraaf is een belangrijke speler in de koppeling met het landelijke Deltaprogramma. Bij de dijkgraaf speelt ook sterk de financieringskwestie rond het uitbaggeren van de Noordervaart.

Binnen de political-administrative function blijkt er ook een belangrijke rol voor de Provincie Noord-Brabant te zijn weggelegd. De gedeputeerde kan vanuit zijn functie (als positional leader) besluiten nemen over de toekomst van de regio. Vanaf de startfase van DHZ heeft de toenmalige gedeputeerde van de Provincie Noord-Brabant echter een sterk terughoudende positie ingenomen in dit project, door uit te spreken dat er volgens hem nauwelijks sprake zou zijn van klimaatverandering. Deze houding heeft tot gevolg gehad dat de betrokkenheid van de gedeputeerde bij de start van het project beperkt is geweest.

6.1.2 Adaptive function

Het Deltaplan Hoge Zandgronden heeft als doelstelling te komen tot nieuwe kansrijke adaptatiestrategieën om daarmee verdroging tegen te gaan. Er kan echter geconcludeerd worden dat het project nog niet verder is gekomen dan het beschrijven en het inventariseren van 'mogelijke' strategieën om het probleem aan te pakken. Er zijn nog geen concrete keuzes gemaakt. Een van de meest opvallende aspecten binnen het beleidsproces is dan ook het ontbreken van volledig nieuwe innovatieve ideeën en technieken. Technologische innovaties en nieuwe kennis om met droogte in de regio om te gaan zijn vaak al bij de verschillende partners aanwezig en worden binnen het project voornamelijk uitgewisseld en opgeschaald. Het project zorgt er in feite voor dat bestaande initiatieven meer vorm krijgen en sneller gerealiseerd kunnen worden.

Daarnaast geven de geïnterviewden aan dat het project vooral met acties voor de korte termijn bezig is, terwijl het daadwerkelijke probleem van klimaatverandering een typisch lange termijnprobleem is. Tepić (2011) noemt dit ook in haar analyse van het beleidsproces rond DHZ. Er blijven vele onzekerheden bestaan rond het aspect van klimaatverandering. De partijen moeten zich hiervan bewust worden en de korte termijn met de lange termijn zien te verbinden.

Tevens lijkt het project sterk te zijn gericht op wateraanvoer (Tepić, 2012). Het project is dan ook uit ontstaan uit de problematiek van wateraanvoer uit de Noordervaart. Het Deltaplan Hoge Zandgronden focust zich dus sterk op het aanbod van water, terwijl er ook op de vraagkant moeilijke afwegingen gemaakt dienen te worden. Een betere balans tussen vraag en aanbod van water is noodzakelijk. Het is daarbij wel van belang dat bij dergelijke initiatieven de kosten en baten in verhouding zijn. Geïnterviewden twijfelen namelijk over hoge kosten rond wateraanvoer ten opzichte van de geringe baten.

Volgens Tepić (2012) is er bestuurlijk gezien weinig ruimte voor innovatieve nieuwe ideeën en zijn in de regio ook de fysieke mogelijkheden nog beperkt. Het project moet het van innovaties buiten het waterbeheer hebben, dus op het gebied van governance of in de sectoren zelf. De kerninnovatie ligt volgens de respondenten dan ook op het gebied van samenwerking tussen de partners binnen het netwerk zelf. Vanuit deze procesmatige innovatie zouden vervolgens ook technische innovaties gegenereerd moeten worden. Dit is echter nog niet het geval. De technische innovaties worden gepresenteerd in de vorm 'best practices' en pilotprojecten. Momenteel zijn er dan ook slechts 'mogelijke' maatregelen vastgesteld.

Bij de pilotprojecten zijn verschillende partijen leidend. Zo zijn de (op papier) grootste technische innovaties ontwikkeld door partijen als de ZLTO, Brabant Water en de waterschappen die daarvoor de meest geschikte technische achtergrond hebben. Pilotprojecten zoals de peilgestuurde drainage en Bufferboeren worden genoemd als de meest innovatieve oplossingen binnen DHZ.

Bij de pilots wordt er een minder positieve rol voor met name de Provincie genoemd. Deze zou de verschillende projecten te weinig ondersteunen met financiële middelen en door niet af te wijken van de bestaande bestuurlijke kaders. Meer hierover bij het onderdeel 'enabling function'.

Andere innovatieve ideeën zijn afkomstig van De Rode Fiets, een onafhankelijk adviesbureau bestaande uit jonge professionals. De ideeën afkomstig van dit bureau zijn gericht op het afstemmen van vraag en aanbod en die liggen wat verder af van de huidige manier van werken ('next practices'). Dit 'out of the box'-denken maakt ze vervolgens echter lastig toe te passen binnen de huidige context. Het is opvallend dat een dergelijk idee afkomstig is van een extern bureau, terwijl volgens de theorie innovatie juist vanuit het netwerk zelf zou moeten ontstaan. Het bureau is gevraagd door Waterschap Aa en Maas, dat in de toekomst ook een extern bureau wil inschakelen met expertise op gebied van procesontwikkeling en innovatieontwikkeling.

Er kan gesteld worden dat de focus van het project Deltaplan Hoge Zandgronden niet ligt op het genereren van nieuwe (technische) innovaties vanuit het netwerk zelf. Het Deltaplan Hoge Zandgronden treedt niet sterk op als innovatieplatform. Het valt op dat er weinig innovaties vanuit de interactie tussen partijen binnen het netwerk zelf ontstaan. De meeste innovaties zijn reeds bestaande ideeën die via DHZ gebundeld en opgeschaald worden. Verschillende partijen zijn dus onderling al wel met innovatie bezig, maar er ontstaan vanuit het DHZ netwerk zelf nauwelijks nieuwe ideeën en technieken. Het project zorgt er in feite voor dat bestaande initiatieven meer vorm krijgen en sneller gerealiseerd kunnen worden.

Om als project toch innovatief te kunnen werken ligt de nadruk met name op governance aspecten. Door procesinnovaties hoopt men vervolgens tot meer technische innovaties te komen.

6.1.3 Enabling function

De ondersteuning van innovatie binnen het project, de enabling function, wordt met name uitgevoerd door het Waterschap Aa en Maas. Andere partijen binnen het netwerk vertrouwen op het feit dat het Waterschap Aa en Maas de geschikte condities voor innovatie mogelijk maakt. Hoewel de ontwikkeling van technische innovaties achterblijft, slaagt het Waterschap Aa en Maas er in om een gezonde 'sense of urgency' te creëren binnen het netwerk. Dit komt voornamelijk doordat er sprake is van een serieus probleem dat alle partijen binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden raakt, namelijk verdroging. Bestuurders van de verschillende partijen onderkennen het belang om actief en tijdig in te spelen op de klimaatontwikkelingen in de regio. Ook worden er binnen de verschillende deelgroepen strakke deadlines gehanteerd voor bepaalde deelprojecten, waardoor dit gevoel van urgentie bij de partners behouden blijft. Dit heeft echter wel tot gevolg dat de zogenaamde experimenteerruimte binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden beperkt blijft. Dit heeft vervolgens weer negatieve gevolgen voor de adaptive function. Door gefocust te zijn op de korte termijn kunnen kansen voor de lange termijn gemist worden.

Een ander negatief aspect rondom de pilotprojecten is de bijdrage van de Provincie Noord-Brabant. Deze partij zou bij de pilotprojecten te weinig begrip tonen voor innovaties en daarvoor te weinig experimenteerruimte scheppen. De provincie zou volgens deze partijen meer mogen stimuleren en meer middelen in mogen zetten. Meer informatie hierover in hoofdstuk 7.

6.1.4 Dissemination function

De dissemination function heeft betrekking op het verspreiden en het daadwerkelijk implementeren van nieuwe ideeën (vanuit de 'adaptive' function). Het vertalen van innovatieve ideeën naar beleid blijkt bij het Deltaplan Hoge Zandgronden zeer lastig te zijn. Het proces kent een tamelijk strakke planning (krappe termijnen en strakke deadlines) en weinig experimenteerruimte, waardoor innovatieve kansen gemist kunnen worden. Daarnaast is er weinig bestuurlijke ruimte voor nieuwe innovatieve ideeën. De bestaande beleidskaders worden gehandhaafd en er wordt nauwelijks

afgeweken van de status quo. Deze koppeling tussen innovatie en beleid is een struikelblok voor het project. Bij het pilotproject Bufferboeren staan de innovatieve ideeën haaks op het huidige mestbeleid. Boeren zijn namelijk wettelijk verplicht om mest af te voeren, terwijl dit project boeren juist wil stimuleren om landbouwgrond te voeden met droge mest (zodat de grond meer vocht op kan nemen).

Een ander goed voorbeeld hiervan is het 'out-of-the-box'-denken van de Rode Fiets consultants. Deze ideeën worden door verschillende partijen enthousiast ontvangen, maar zijn vervolgens lastig verder te krijgen richting beleid. Sleutelfiguren zijn belangrijk voor het promoten van dergelijke initiatieven. Zo werden de Rode Fiets ideeën tijdens het symposium gepromoot door de dijkgraaf van Waterschap Aa en Maas.

Voor het project is het belangrijk dat het gedachtegoed van Deltaplan Hoge Zandgronden over vele sectoren en niveaus verspreid en uitgevoerd worden, om daarmee een breed bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak te krijgen op regionaal en landelijk niveau. Het is een belangrijk doel van het project om via het nationale Deltaprogramma geld en middelen te genereren. Leiderschapsfiguren zijn belangrijk om hierbij landelijk op de kaart te komen. Op het bestuurlijke niveau is de dijkgraaf van het Waterschap Aa en Maas geschikt om te lobbyen voor het project. De dijkgraaf is betrokken bij vele netwerken op regionaal en nationaal niveau. Voornamelijk door zijn lidmaatschap van het Bestuurlijk Platform Zoetwater kan hij sterk lobbyen. De dijkgraaf is zich verder zeer bewust van de krachten van de verschillende partners binnen DHZ en hij weet deze dan ook strategisch te gebruiken. Zo ziet hij ook een belangrijke lobbyrol voor de Provincie Noord-Brabant. De dijkgraaf wordt gezien als de meeste geschikte mediaman voor het DHZ project en komt dan ook nadrukkelijk naar voren bij verschillende campagnevideo's (video: ZLT0tv, 2010).

De dijkgraaf van Waterschap Aa en Maas kent naast zijn rol als formeel leider van het waterschap ook een rol als beleidsentrepreneur doordat hij nieuwe stappen durft te zetten binnen het project. Zo probeert de dijkgraaf de regionale problematiek omtrent zoetwatervoorziening op de landelijke agenda te krijgen. Daarnaast slaagt hij erin om regionaal een gemeenschappelijke visie neer te zetten inzake de verdrogingsproblematiek. Een belangrijk motief voor de dijkgraaf blijft de kwestie rond (de financiering van) de Noordervaart. Daarbij speelt bij hem het idee om landelijk geld en aandacht te genereren voor het uitbaggeren van dit kanaal. Dit lijkt echter voor veel partijen geen probleem te zijn, omdat deze kwestie het project dichterbij het gezamenlijke hoofddoel brengt. Het Deltaplan Hoge Zandgronden komt zo namelijk landelijk op de agenda te staan.

Communicatie rondom Deltaplan Hoge Zandgronden blijkt vooralsnog niet een specifiek doel te zijn, hoewel het project wel landelijke bekendheid zoekt o.a. via symposia. Het is echter nog onduidelijk in hoeverre de gedachtegang van het Deltaplan Hoge Zandgronden doorwerkt naar de achterbannen van de betrokken partijen. Uiteindelijk, als het project richting uitvoering gaat, mag DHZ niet alleen een product zijn van een kleine cirkel individuen, maar dan moet het project in complete organisaties gaan leven. Deze interne verspreiding is een belangrijk aandachtspunt.

Ook buiten de betrokken organisaties moet het project bekend worden. Verschillende sectoren (zoals industrie en recreatie) hebben ook belang bij het project en lijken nog onvoldoende betrokken te zijn bij DHZ. Tijdens het derde symposium is hier wel meer aandacht aan gegeven. De dijkgraaf van Waterschap Aa en Maas heeft hierbij handig contact gelegd met de directievoorzitter van Bavaria.

Burgers en bedrijven hebben vooralsnog nog weinig met het thema klimaatadaptatie en verdroging. Het is belangrijk dat het project bekend wordt bij meerdere sectoren en bij de burgers.

De dijkgraaf van Aa en Maas heeft zich wel tot doel gesteld om van het Deltaplan Hoge Zandgronden een bekende naam te maken. Verder is er een (openbare) website, maar bestaat er geen concreet communicatieplan.

6.1.5 Connective function

De connective function heeft betrekking op het organiserende karakter van leiderschap. Een leider kan verbindingen leggen tussen partijen en ervoor zorgen dat een netwerk gecreëerd wordt. Deze functie is dan ook verbonden met de vier andere leiderschapsfuncties.

Net als bij de enabling function komt het Waterschap Aa en Maas terug als de voornaamste trekker op dit gebied. Zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau is het Waterschap Aa en Maas de partij die contacten legt tussen verschillende partijen en ervoor zorgt dat deze partijen bij elkaar aan tafel komen. Op het bestuurlijke niveau is de dijkgraaf hier de uitgelezen kandidaat voor vanwege zijn uitgebreide netwerk en kennis van partijen. Op ambtelijk niveau is er door het Waterschap Aa en Maas een fulltime functie gecreëerd die ervoor zorgt dat dit proces draaiende wordt gehouden. Als voorzitter van de projectgroep organiseert de betrokken functionaris vergaderingen, symposia en andere bijeenkomsten. Het is dan ook duidelijk dat het Waterschap Aa en Maas veel tijd en geld besteedt aan het project.

6.2 Kansen en risico's leiderschap

Naast de onderverdeling van leiderschapsfuncties noemen de gesprekpartners interessante normatieve standpunten over het leiderschap in het algemeen. Deze paragraaf kijkt naar de kansen en risico's van leiderschap binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden.

Uit interviews blijkt dat de verschillende partijen een leidende partij en persoon zeer belangrijk vinden. De dijkgraaf van het Waterschap Aa en Maas wordt door iedereen gezien als het boegbeeld en de leider van het project. De dijkgraaf wordt door de partijen bijzonder gewaardeerd en heeft een goede reputatie binnen het netwerk. Hij heeft dan ook de beschikking over een groot netwerk en kan hij zich (als voormalig gedeputeerde) goed inleven in de keuzes van andere partijen. Ook heeft de dijkgraaf een voorsprong qua kennis op het gebied van water ten opzichte van vele andere bestuurders. Dit zijn allemaal kenmerken van een policy entrepreneur, waardoor de dijkgraaf van groot belang is voor het project. Wel wordt er regelmatig een kanttekening geplaatst bij zijn optreden, omdat er een risico bestaat dat de dijkgraaf sturend kan overkomen. Doordat het project slechts door één partij echt getrokken wordt zouden andere partijen zich te weinig eigenaar van het probleem kunnen voelen en zou er te weinig ruimte zou zijn voor kritische discussies. Er zou een disbalans tussen de partijen kunnen ontstaan, doordat andere partijen zich slechts volgend gaan opstellen. Dit kan een risico zijn. Het is belangrijk dat elke partij zich volledig inzet voor een succesvol project. De dijkgraaf zou, als leider, ervoor moeten zorgen dat alle partijen intensief bij de discussies worden betrokken. Binnen het project lijkt alles nog teveel van één kant te komen. Het Waterschap Aa en Maas is momenteel dus de enige trekker, wat deze partij en het project kwetsbaar maken. Stel dat bijvoorbeeld de dijkgraaf vertrekt dan zouden er anderen klaar moeten staan om het project over ten nemen en te vertegenwoordigen. Het Waterschap Aa en Maas en de andere partners zouden graag meerdere leiders willen zien die het project een positieve impuls kunnen geven. Het waterschap probeert bewust andere personen aan het woord te laten over het project. Dit gebeurt bijvoorbeeld tijdens de verschillende symposia en bij het maken van een promotiefilm, waarin zoveel mogelijk bestuurders uit de stuurgroep aan het woord kwamen, om zo hun betrokkenheid en interesse te tonen (video: Aaenmaas, 2011).

Ook binnen de projectgroep was er met name in de beginfase van het project ook een zeer sterke aanwezigheid van het Waterschap Aa en Maas. Ook hier probeert deze partij meer verantwoordelijkheden bij anderen te leggen. Zo wordt er inmiddels gewerkt met een kernteam, waarmee het trekkerschap voor verschillende onderdelen bij verschillende mensen ligt. Het eigenaarschap wordt nu dus gedeeld. De zichtbaarheid en inbreng van andere partijen is dus een belangrijk aandachtspunt binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden.

Verder blijkt volgens respondenten een belangrijke leiderschapsrol weggelegd voor de verschillende gedeputeerden binnen DHZ. Deze positional leaders hebben een grote achterban en kunnen het thema bij meerdere partijen en sectoren op de agenda krijgen. Deze werden bijvoorbeeld op het laatste symposium dan ook prominent naar voren geschoven tijdens de overhandiging van het manifest aan de Deltacommissaris. De dijkgraaf van Aa en Maas is hier bewust mee bezig.

6.3 Resumerend

Dit hoofdstuk vormde een koppeling tussen theorie en empirie. De volgende deelvraag stond daarbij centraal:

Wat is de rol van leiderschap bij het Deltaplan Hoge Zandgronden en welke partijen zijn daar de drijvende krachten achter?

Er kan geconcludeerd worden dat leiderschap binnen Deltaplan Hoge Zandgronden voornamelijk bij slechts één partij ligt, het Waterschap Aa en Maas. Zowel op bestuurlijk als op ambtelijk niveau vertrouwen de andere stakeholders op deze partij. Dit komt bij de uitwerking van de verschillende leiderschapsfuncties duidelijk naar voren.

Bij de formele besluitvorming (political-administrative function) zijn alle partijen binnen het netwerk betrokken, maar is het Waterschap Aa en Maas wel de drijvende kracht geweest en voert ze meerdere leiderschapsfuncties uit. Verder blijkt het Waterschap voor goede randvoorwaarden te zorgen (enabling function) door een gezonde gemeenschappelijke sense of urgency te creëren. Het Waterschap Aa en Maas is ten slotte ook de partij die zorg draagt voor de organisatie en het beheer van het DHZ netwerk (connective function).

Wat de andere leiderschapsfuncties betreft (adaptive en dissemination function) loopt het project nog achter. Op die gebieden is er dan ook nauwelijks sprake van leidende partijen en blijkt er onvoldoende interactie te zijn binnen het netwerk om tot innovaties te komen. Verder verloopt de koppeling tussen de bestaande innovaties en daadwerkelijk beleid moeizaam, doordat er geen partij aanwezig is die dit probleem wil oplossen. Ook moet de gedachtegang zowel intern als extern meer verspreid worden.

De belangrijkste resultaten worden hieronder samengevat in tabel 4.

Leiderschapsfunctie	Aanwezigheid (1 tot 5 sterren)	Uitvoering	Activiteiten
Political-administrative function	Ja (****)	- Ministerie VROM (ARK) - Waterschap Aa en Maas als initiator DHZ - Alle stuurgroepleden DHZ	<i>Gemeenschappelijke visies / projectrealisatie</i> - Strategiedocument - Link met landelijk Deltaprogramma - Manifest (symposium)
Adaptive function	Nauwelijks (**)	- ZLTO / Brabant Water / waterschappen - Consultants (Rode Fiets)	<i>Uitkomst interactie netwerk</i> - Pilotprojecten ('best practices') - Rode Fiets ideeën ('next practices') - Onvoldoende innovatie als gevolg van interactie

Leiderschapsfunctie	Aanwezigheid (1 tot 5 sterren)	Uitvoering	Activiteiten
Enabling function	Redelijk (***)	- Waterschap Aa en Maas	<i>Randvoorwaarden</i> - Planning - Project support <i>Sense of urgency</i> - Sense of urgency aanwezig - Weinig experimenteerruimte
Dissemination function	Nauwelijks (**)	Onduidelijk	<i>Implementeren innovaties</i> - Lastig om af te wijken van status quo <i>Verspreiden gedachtegoed</i> - Lobbyen (Aa en Maas) - Doorwerking achterban? (intern) - Sectoren en burgers? (extern)
Connective function	Ja (*****)	- Waterschap Aa en Maas	<i>Netwerk organiseren / beheren</i> - Secretariële ondersteuning - Vergaderingen DHZ - Mobiliseren partners

Tabel 4. Overzicht leiderschapsfuncties bij Deltaplan Hoge Zandgronden.

Leiderschap blijkt een positieve impuls te hebben op het project. Echter is wel gebleken dat de aanwezigheid van slechts één trekkende partij, namelijk Waterschap Aa en Maas, het project kwetsbaar maakt.

Ook zijn de volgende fases waarin daadwerkelijk beslissingen genomen moeten worden cruciaal voor het project. In het kader hiervan is het interessant om te onderzoeken wat de rol van de Provincie Noord-Brabant kan zijn om bestaande knelpunten binnen het project op te lossen en om een proactieve rol te spelen tijdens de volgende fases van het proces. Hoofdstuk 7 gaat hier verder op in.

7. Rol van de Provincie Noord-Brabant

Dit hoofdstuk focust op het optreden van de Provincie Noord-Brabant binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden, door zowel de gewenste rol als de rol in de praktijk te analyseren. Allereerst wordt een omschrijving gegeven van hoe de Provincie Noord-Brabant zou willen opereren in de regio (§ 7.1). Vervolgens wordt de huidige rol binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden beschreven aan de hand van de procesreconstructie (§ 7.2). Daarna wordt gekeken naar de meningen en verwachtingen van andere partijen binnen de casus over de rol van de provincie. Deze resultaten, voornamelijk verkregen vanuit interviews, worden gebruikt om aandachtspunten te formuleren over hoe de Provincie Noord-Brabant binnen het project in de toekomst sterk kan optreden. Hier worden ook de vijf leiderschapsfuncties gebruikt (§ 7.3). In de afsluitende paragraaf (§ 7.4) wordt ten slotte antwoord gegeven op deelvraag 4 van dit onderzoek:

Wat is de specifieke rol van de Provincie Noord-Brabant binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden en hoe kan deze partij leiderschap gebruiken in de toekomst?

7.1 Doelstelling Provincie Noord-Brabant

Om uiteindelijk (normatieve) uitspraken te kunnen doen rond het functioneren van de Provincie Noord-Brabant is het noodzakelijk om vooraf te analyseren hoe de Provincie Noord-Brabant zichzelf ziet functioneren. Deze paragraaf kijkt specifiek naar het visiedocument de Agenda van Brabant (Provincie Noord-Brabant, 2010a) en de specifieke uitwerking van dit visiedocument bij wateropgaven. In de volgende paragrafen zal deze visie uiteindelijk getoetst worden aan de praktijk, namelijk via de case Deltaplan Hoge Zandgronden.

7.1.1 Agenda van Brabant

In 2010 heeft de Provincie Noord-Brabant een visiedocument opgesteld met de titel ‘Agenda van Brabant: traditie en technologie’, waarin de beoogde toekomstige ontwikkeling van de provincie beschreven staat. Het document geeft de kaders weer over hoe de provincie dit toekomstbeeld kan bereiken. De provincie onderscheidt drie kernrollen bij het oppakken en uitvoeren van haar taken (Provincie Noord-Brabant, 2010a, p. 51), namelijk:

1. *Gebiedsautoriteit*
De provincie is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de regio Brabant (als geheel of een deel daarvan).
2. *Opdrachtgever voor de uitvoering*
De provincie is verantwoordelijk voor de uitvoering van haar wettelijke taken en voor de uitvoering van bovenlokale opgaven.
3. *Systeemtoezichthouder/kwaliteitsbewaker*
Naast een adequate uitvoering van haar wettelijke toezichtstaken, voelt de provincie zich in algemene zin verantwoordelijk voor een goed functionerende Brabantse samenleving.

Er wordt een drietal ontwikkelpunten genoemd voor de bovenstaande rollen:

1. De provincie dient integraal en professioneel haar rollen in te vullen.
2. De provincie dient risico's te nemen en daadkrachtig op te treden. Daarbij kan het haar bevoegd gezag gebruiken.
3. De provincie dient geen verantwoordelijkheden van derden over te nemen (ook niet van andere overheden als rijk en gemeenten). De provincie dient zich op haar kerntaken te richten.

7.1.2 Visie wateropgaven

De Agenda van Brabant heeft uitwerking gehad op verschillende beleidsvelden. Op het gebied van water heeft Provincie Noord-Brabant in 2010 het 'Provinciaal Waterplan 2010-2015' opgesteld, waarin de verantwoordelijkheden van de provincie bij wateropgaven in vermeld staan:

“De provincies zijn verantwoordelijk voor de strategische plannen voor de regionale grond- en oppervlaktewatersystemen, het zo nodig vastleggen van regels in verordeningen en vergunningverlening” (Provincie Noord-Brabant, 2010c).

De rol van de Provincie Noord-Brabant komt dus sterk terug bij de strategische beleidsvorming en -uitvoering op het gebied van water. De 'Water-afdeling' (bureaus Grondwater en Oppervlaktewater) van de Provincie Noord-Brabant beoogt daarbij, op basis van de algemene Agenda van Brabant, de volgende rollen te vervullen (Provincie Noord-Brabant, 2010c):

1. *Ontwerper van beleid (water, milieu, RO, natuur);*
2. *Gebieds- en procesmatig regisseur (sturen, coördineren, faciliteren van processen);*
3. *Stimulator van de uitvoering;*
4. *Bevoegd gezag.*

De provincie heeft op het terrein van water een aantal wettelijke taken en is gebiedsautoriteit/regisseur en toezichthouder van de waterschappen (Provincie Noord-Brabant, 2010b). De waterschappen hebben een bijzondere positie als functioneel bestuur, terwijl de provincie binnen de algemene democratie zorgt voor een bredere belangenafweging dan alleen water.

Rol bij gebiedsopgaven

Doelen op watergebied die vragen om ruimtelijke inpassing worden meer en meer gerealiseerd in combinatie met andere ruimtelijke aanpassingen (vanuit economisch oogpunt, natuur, landbouw). In deze integrale gebiedsontwikkeling is water soms het hoofdmotief of de aanleiding, maar vaak ook lift de wateropgave mee in een grotere gebiedsopgave (Provincie Noord-Brabant, 2010c). De provincie (werkveld water) stuurt op doelen en laat het initiatief voor de inpassing van ruimtelijke ingrepen t.b.v. water in een gebied over aan de waterschappen en de betreffende gemeenten. De provincie komt in beeld als zij niet overeenstemmen, of om de provinciale belangen te bewaken. De relatie tussen water en ruimtelijke ordening is van belang. Wateropgaven vragen in toenemende mate om ontwikkeling van het omliggende gebied. Wateropgaven kunnen daarbij ook gevolgen hebben voor locatiekeuzes en gebiedsinrichting. De provincie omschrijft het als volgt: *“Juist omdat de provincie hierbij meerwaarde heeft en belangen bovenlokaal zijn, pakken wij actief een regierol op”* (Provincie Noord-Brabant, 2010c).

Provinciaal instrumentarium

De Provincie Noord-Brabant kan verschillende instrumenten inzetten om de uitvoering van beleid te ondersteunen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan vergunningverlening, het opnemen van regelgeving in verordeningen, het maken van een inpassingsplan, het toezicht op de waterschappen of de financiering van bepaalde maatregelen (Provincie Noord-Brabant, 2010c).

Bestuurlijke urgentie

Doordat de Provincie Noord-Brabant zich wil richten op een regierol en het sturen op doelen, zal het vaker voorkomen dat bestuurders of gedeputeerden in een vroeg stadium een actieve rol moeten spelen (Provincie Noord-Brabant, 2010c). Zeker indien de provincie op basis van haar rol haar doorzettingsmacht gebruikt (en daarbij soms impopulaire besluiten moet nemen) of meer risico's neemt. De rol van een gedeputeerde is belangrijk als provinciaal boegbeeld. Ook de rol van Provinciale Staten wordt daarbij belangrijker.

Besluitvorming

De Provincie Noord-Brabant is een partij met middelen om daadwerkelijk besluiten te kunnen nemen. De provincie heeft dan ook als doelstelling om de beleidscyclus altijd af te sluiten in de vorm van beslissingen. *“De provincie moet laten zien dat zij het verschil maakt”* (Provincie Noord-Brabant, 2010c).

7.2 Reconstructie rol Provincie Noord-Brabant

Nu de formele rol van de provincie is beschreven wordt in deze paragraaf naar het daadwerkelijke optreden van deze partij in de praktijk van het project Deltaplan Hoge Zandgronden gekeken. Deze paragraaf reconstrueert het functioneren van de provincie bij het project tot nu toe. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de verschillende fases vanuit de procesreconstructie (zie tabel 3, § 5.5) en worden interviewgegevens gebruikt.

Vorbereidingsfase

Voordat het project formeel de naam ‘Deltaplan Hoge Zandgronden’ zou krijgen was er allereerst het zogenaamde ARK-project ‘Help de Peel verdroogt’. Dit project was gericht op besparing van water en het vasthouden en beter benutten van water op regionaal, lokaal en bedrijfsniveau. Tevens had het project als doelstelling om knelpunten in het regionale systeem aan te pakken om zo te komen tot een betere benutting van het beschikbare water. Het project kende ook een sterk ruimtelijk karakter. De Provincie Noord-Brabant en het Waterschap Aa en Maas werden expliciet als de grote trekkers achter het ARK-project beschouwd (*“Format ARK impulsprojecten/acties 2008”*, 2008). De Provincie Noord-Brabant was daarbij opdrachtgever bij het maken van een position paper en werd voorzitter van de stuurgroep gericht op de wateraanvoerproblematiek. Het Waterschap Aa en Maas werd voorzitter van een stuurgroep dat gericht was op onderzoek naar de effecten van klimaatverandering. Dat werd destijds zo besloten doordat de toenmalige gedeputeerde weinig affiniteit met klimaatverandering had.

Startfase

Bij de initiatie van het project nam het Waterschap Aa en Maas de regie volledig over. Het waterschap was leidend door het mobiliseren van actoren, door het organiseren van de eerste bijeenkomsten en door het neerzetten van een gemeenschappelijke visie over klimaatverandering en de gevolgen daarvan voor de waterhuishouding op de hoge zandgronden. Vanuit het Waterschap Aa en Maas werden voorzitters aangewezen voor de stuur- en projectgroep van het project DHZ.

In juni 2009 werd een eerste bestuurlijk symposium georganiseerd door het Waterschap Aa en Maas, mede namens de tien toenmalige regionale partners. Het symposium had als doel het probleem van klimaatverandering en verdroging op de hoge zandgronden onder de aandacht te brengen. De gedeputeerde van de Provincie Noord-Brabant nam daarbij een sterk terughoudende rol aan door tijdens het symposium uit te spreken dat hij niet in klimaatverandering geloofde. Hij zag wel een kans om samen te werken met belangrijke partners uit de regio.

De Provincie Noord-Brabant heeft zich tijdens deze startfase geleidelijk teruggetrokken. Bij de start van het project is er bestuurlijk gezien geen behoefte geweest om trekker te zijn. De partij zou zich meer willen focussen op haar andere maatschappelijke taken en het thema klimaatverandering (specifiek in relatie met water) leefde niet bij het bestuur van de provincie. Het was dan ook het Waterschap Aa en Maas dat de noodzaak inzag om partijen te mobiliseren en om een netwerk te creëren.

Onderzoeks- en ontwikkelingsfase

Bij de onderzoeks- en ontwikkelingsfase van het Deltaplan Hoge Zandgronden stond centraal dat er onderzoek werd gedaan naar de belangrijkste knelpunten in de regio en dat er een verkenning is uitgevoerd naar mogelijke adaptatiestrategieën. Opvallend daarbij is dat de knelpuntenanalyse wordt uitgevoerd door externe adviesbureaus en dat partijen met een (technische) achtergrond uit de specifieke sectoren (landbouw, drinkwater e.d.) voor de technische innovaties zorgen.

Bij de ontwikkeling van de technische vernieuwingen bleef de Provincie Noord-Brabant relatief terughoudend en liet ze de regisseursrol over aan anderen. Er is hierbij zelfs sprake van spanning tussen de provincie en de trekkers achter de innovaties binnen het project. De partijen met een meer technische achtergrond menen dat de provincie te weinig betrokkenheid toont en te weinig ondersteuning biedt om technische innovaties en pilotprojecten mogelijk te maken. De Provincie Noord-Brabant zou een bureaucratische en minder flexibele rol aannemen, waardoor ze in dit geheel dus niet als een stimulator opereert. Het is opvallend dat de partijen die het meest met innovatie bezig zijn, het gebrek aan betrokkenheid van de provincie het meeste voelen en uitspreken. Bij bijvoorbeeld het pilotproject Bufferboeren heeft de provincie voor te weinig experimenteerruimte gezorgd doordat er niet afgeweken werd van de huidige wet- en regelgeving. Boeren zijn namelijk wettelijk verplicht om mest af te voeren, terwijl dit project boeren juist wil stimuleren om landbouwgrond te voeden met droge mest (zodat de grond meer vocht op kan nemen). Een ander concreet voorbeeld is de wens vanuit de landbouw om een vergunningsvrij systeem rond het beregeningsbeleid te krijgen. Hierbij ligt de provincie dan weer dwars met wet- en regelgeving.

Positioneringsfase

Bij het positioneren van het Deltaplan Hoge Zandgronden kent het project een sterk landelijke focus. Het project wil zich nadrukkelijk profileren binnen het nationale Deltaprogramma. Het is een doelstelling van DHZ om op die manier geld en aandacht te krijgen voor de regionale problematiek omtrent verdroging.

De precieze rol van de Provincie Noord-Brabant bij de landelijke positionering valt lastig helemaal scherp te krijgen. Wat vooral opvalt is dat de bestuurlijke betrokkenheid op dit moment nog gering is. De huidige gedeputeerde van de Provincie Noord-Brabant is nog niet aanwezig geweest bij de bijeenkomsten van de stuurgroep en dat zou volgens partners een negatief signaal naar de buitenwereld geven. De enige keer dat de huidige gedeputeerde wel aanwezig was bij het project was tijdens het symposium 'Hoog en Droog' in juni 2012. Daarbij had hij meer een symbolische rol door het overhandigen van een manifest aan de Deltacommissaris. Er ligt dus blijkbaar wel een belangrijke rol voor de gedeputeerde weggelegd bij het landelijk manifesteren van het Deltaplan Hoge Zandgronden. Als de provincie zich nadrukkelijk profileert met het project dan kan dat positief overkomen bij het Rijk. De dijkgraaf van Aa en Maas probeert ook op deze manier meer betrokkenheid en enthousiasme voor het project te creëren bij de Brabantse gedeputeerde.

Wat de precieze rol van de Provincie Noord-Brabant is geweest bij de koppeling met de regio Oost-Nederland blijft onduidelijk. Kijkend naar het adaptatieproject in Oost-Nederland is een andere provincie, in dat geval Overijssel, juist wel de trekker in het project. Maar daar spelen natuurlijk ook andere belangen.

Algemene conclusie

Het Deltaplan Hoge Zandgronden kent tot nu toe voornamelijk een verkennend en onderzoekend karakter. Er kan geconcludeerd worden dat de Provincie Noord-Brabant daarbij vooral een passieve rol in heeft gespeeld. De provincie heeft haar beoogde regierol overgelaten aan het Waterschap Aa en Maas. De provincie zou, als strategisch grondwaterbeheerder, zich willen focussen op andere

beleidsdoelen. Het provinciaal belang bij DHZ is groot, maar de provincie laat het project trekken door een uitvoerende organisatie, zoals het waterschap. Dit wordt echter niet altijd als hinderlijk beschouwd door de verschillende partners binnen DHZ. De partijen zijn tevreden over het functioneren van het Waterschap Aa en Maas als leider en/of regisseur. Wel spreekt men over gemiste kansen en zien ze belangrijke taken weggelegd voor de provincie in de toekomst. De partners zouden met name meer bestuurlijke betrokkenheid en inzet willen zien vanuit de provincie. De volgende paragraaf gaat hier verder op in.

7.3 Toekomstperspectief

Op basis van de resultaten uit de vorige paragrafen kan een aantal aandachtspunten en aanbevelingen worden gegeven over hoe de Provincie Noord-Brabant een meer proactieve regisseursrol kan uitoefenen. Allereerst worden daarvoor de verwachtingen van de verschillende partners van de provincie binnen het project uiteengezet. Vervolgens worden deze verwachtingen gekoppeld aan het theoretisch raamwerk omtrent leiderschapsfuncties. Op deze manier kunnen helder aanbevelingspunten gegeven worden over hoe de Provincie Noord-Brabant in de toekomst meer als regisseur op kan treden bij het DHZ project.

7.3.1 Verwachtingen partners DHZ

De verschillende interviewpartners hebben een duidelijke visie over hoe de Provincie Noord-Brabant in de toekomst moet optreden bij het project. De partijen willen dat de provincie een proactieve rol oppakt bij de verdere besluitvorming rond DHZ, bij de koppeling van DHZ met ruimtelijke ordening en bij de verdere communicatie rond het project. Deze punten worden hieronder nader uiteengezet.

Besluitvorming

Het Deltaplan Hoge Zandgronden kende tot nu toe een sterk technisch en wetenschappelijk karakter. Het project komt nu echter in de fase waarin daadwerkelijk besluiten moeten worden gemaakt over de verdere stappen binnen het project. Zo moeten technische maatregelen geïmplementeerd worden. De partijen zien in deze implementatiefase een grote rol weggelegd voor de Provincie Noord-Brabant. De Provincie Noord-Brabant neemt ook zelf aan dat ze in de eindfase van de beleidscyclus daadkrachtig en leidend moet optreden (Provincie Noord-Brabant, 2010c).

Bij de provincie vindt beleidontwikkeling plaats waarin het gedachtegoed van het Deltaplan Hoge Zandgronden ingepast moet worden. Het project wil hier dan ook in investeren en tegelijkertijd zorgen dat het project een voet tussen de deur heeft op die plekken waar ruimtelijk en economisch beleid gemaakt wordt. Leiderschap, in eerste instantie van gedeputeerden, is daarbij van groot belang. De Provincie Noord-Brabant is binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden een belangrijke partij met middelen om daadwerkelijk besluiten te kunnen nemen.

Het Deltaplan Hoge Zandgronden is gefocust op een goede balans tussen vraag en aanbod van water in de regio. De vraagkant van watertekorten blijft echter nog relatief onderbelicht in het project. Momenteel is de provincie een partij die het belang van de vraag naar water duidelijk onderstreept. De provincie moet in de toekomst een prominente rol spelen bij het afstemmen en verdelen van vraag en aanbod van water. De provincie moet kijken hoe het beste omgegaan kan worden met het verschil tussen vraag en aanbod, zonder dat daarbij de verdroging van natuurterreinen verder toeneemt. Deze verdeling van vraag en aanbod gaat gepaard met moeilijke en (voor sommige partijen) pijnlijke besluiten. Deze belangenafweging is een formele taak van de provincie.

Ruimtelijke ordening

Het Deltaplan Hoge Zandgronden heeft als doel een klimaatbestendig watersysteem te creëren met een bijpassende ruimtelijke inrichting. Wateropgaven vragen in toenemende mate om ontwikkeling van het omliggende gebied. Wateropgaven kunnen daarbij ook gevolgen hebben voor locatiekeuzes en gebiedsinrichting. Een belangrijk item bij besluitvorming rond het Deltaplan Hoge Zandgronden is dus de koppeling met ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling. Dit wordt door het Waterschap Aa en Maas onderstreept: *“De uitdaging is dan ook om de water- en RO-wereld bij elkaar te brengen en de economische, ruimtelijke en wateropgaven in de regio sterker met elkaar te verbinden. Dit vereist een nieuwe manier van samenwerken tussen RO sector, waterbeheerders en sectoren”* (Verheijen & De Boer, 2011).

Binnen het project bestaat de behoefte om meer aandacht te besteden aan de link met ruimtelijke ontwikkeling. Tot op heden is het nog niet gelukt om dit concreet vorm te geven, mede omdat het lastig blijkt om de RO-vraagstukken scherp te formuleren (*“Deltaplan Hoge Zandgronden en Ruimtelijke Ordening”*, 2012). De link tussen het Deltaplan Hoge Zandgronden en ruimtelijke ordening moet dus versterkt worden. De Provincie Noord-Brabant heeft de mogelijkheden om DHZ te koppelen met ruimtelijke ordening, aangezien ruimtelijke ordening wordt gezien als een kerntaak van de provincie. Het Provinciaal belang ligt sterk op het ruimtelijke spoor. De provincie omschrijft het zelf als volgt: *“Juist omdat de provincie hierbij meerwaarde heeft en belangen bovenlokaal zijn, pakken wij actief een regierol op”* (Provincie Noord-Brabant, 2010c).

De Provincie Noord-Brabant kan het project Deltaplan Hoge Zandgronden koppelen aan verschillende gebiedsopgaven en ruimtelijke inpassingen in het gebied. Doelen op watergebied die vragen om ruimtelijke inpassing worden namelijk meer en meer gerealiseerd in combinatie met andere ruimtelijke aanpassingen (vanuit economisch oogpunt, natuur, landbouw). De provincie kan bijvoorbeeld de kwestie rond het uitbaggeren van de Noordervaart koppelen aan ruimtelijke kwaliteit, recreatie en natuur. Op deze manier speelt DHZ een belangrijke rol binnen een integrale gebiedsontwikkeling en kan het project meeliften bij grotere gebiedsopgaven (Provincie Noord-Brabant, 2010c).

Ook kan de Provincie Noord-Brabant het DHZ project goed vertegenwoordigen bij de ruimtelijke planners van verschillende gemeenten. De provincie stuurt op doelen en laat het initiatief voor de daadwerkelijke inpassing van ruimtelijke ingrepen (t.b.v. water) over aan de waterschappen en de betreffende gemeenten. De provincie komt in beeld als zij niet overeenstemmen, of om de provinciale belangen te bewaken (Provincie Noord-Brabant, 2010c).

Binnen de Provincie Noord-Brabant bestaat het Brabants Expertisecentrum Ruimtelijke Kwaliteit. Zij specialiseren zich in ruimtelijke vraagstukken en kunnen met hun expertise een fundamentele bijdrage leveren aan de koppeling tussen ruimtelijke ordening en de droogte bij het Deltaplan Hoge Zandgronden (Niggebrugge, 2012).

Partners verwachten voor de komende jaren dus een belangrijkere rol van de provincie op het gebied van ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling. Het is van belang dat deze partij intern goed contact zoekt met afdeling Ruimtelijke Ordening. Aanwezigheid van de gedeputeerde is dan ook noodzakelijk. Leiderschap van gedeputeerden is belangrijk om water en ruimte bestuurlijk met elkaar te verbinden.

Communicatie

Voor de Provincie Noord-Brabant ligt volgens verschillende partijen een prominente rol weggelegd op het gebied van communicatie en het verspreiden van het DHZ gedachtegoed. De provincie heeft een grote achterban en kan vanuit haar formele positie gemakkelijk andere overheden en andere sectoren aanspreken. Zo kan de provincie lagere overheden zoals waterschappen en gemeenten

aanspreken over het te voeren beleid (Provincie Noord-Brabant, 2010c). Ook kan de provincie een partij op landelijk niveau, Rijkswaterstaat, aanspreken over strategieën binnen de regio. Het Waterschap Aa en Maas speelt hier strategisch op in vanwege de kwestie Noordervaart. De dijkgraaf hoopt, met de Provincie als partners, het conflict met Rijkswaterstaat op te lossen.

De gedeputeerde is een belangrijk boegbeeld in het te voeren beleid van een regio. Deltaplan Hoge Zandgronden speelt hier ook op in door bijvoorbeeld tijdens het symposium in juni 2012 een platform voor de gedeputeerden te bieden. De gedeputeerden overhandigden gezamenlijk een manifest aan de Deltacommissaris om daarmee het probleem van verdroging in hoog Nederland aan te kaarten. Hierbij waren, naast de gedeputeerden uit Noord-Brabant en Limburg, ook de gedeputeerden uit Gelderland en Overijssel aanwezig om Oost-Nederland te vertegenwoordigen. Dit was een strategie van het Waterschap Aa en Maas om meer betrokkenheid vanuit het bestuurlijk niveau van de provincie te krijgen. De gedeputeerden kunnen belangrijke lobbyisten vormen voor DHZ.

Daarnaast kan de provincie een belangrijke rol spelen bij het contact tussen het landelijk Zoetwaterprogramma en de regio over de te hanteren strategie om knelpunten aan te pakken, de zogenaamde 'gebiedsprocessen' of 'regioprocessen'. De provincie is daarbij een belangrijke schakel bij de communicatie tussen Rijk en regio.

Op landelijk niveau kan de provincie haar bijdrage leveren door het project te promoten bij bijvoorbeeld het Interprovinciaal Overleg (IPO), de koepelorganisatie van 12 provincies in Nederland. Ook op Europees niveau heeft de Provincie Noord-Brabant contacten, via bijvoorbeeld het Interreg IV project WaterCore. Het WaterCore project is een project waarbij kennisuitwisseling tussen verschillende Europese regio's op het gebied van klimaatverandering en droogte centraal staat (Van Lamoen, 2012). De Provincie Noord-Brabant participeert in dit project en kan de resultaten hiervan in de toekomst meer terugkoppelen aan het Deltaplan Hoge Zandgronden. In de stuurgroep is dit bijvoorbeeld nog niet gebeurd.

Partners binnen DHZ onderstrepen dus het feit dat de provincie een groot netwerk heeft en dat ze vanuit haar positie gemakkelijk andere partijen kan aanspreken. Volgens DHZ-partners is er voor de Provincie Noord-Brabant een belangrijke rol weggelegd op het gebied van communicatie en lobbyen.

Ondersteuning

Geïnterviewden geven aan dat de Provincie Noord-Brabant een belangrijke ondersteuning kan bieden aan verschillende initiatieven en pilotprojecten binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden. De provincie komt op dit moment nog bureaucratisch en niet flexibel over op de partners binnen DHZ. Dit zou de ontwikkeling van innovaties niet verder brengen.

De Provincie Noord-Brabant zou volgens verschillende partijen meer middelen beschikbaar kunnen stellen, zodat er meer ruimte komt voor innovatie binnen het project. Hierbij zouden ze vooral meer financiële middelen beschikbaar kunnen stellen en zouden ze meer experimenteeruimte voor innovatieve projecten kunnen realiseren. Door flexibeler om te gaan met wet- en regelgeving en door het formuleren van randvoorwaarden zouden innovatieve projecten meer kans kunnen hebben. Innoverende partijen spreken ook over een wens van meer stimuleringsmaatregelen in plaats van verbodsbepalingen. Deze partijen zouden een verschuiving willen zien van ruimtelijke ordening, met vele (beperkings)regels, naar ruimtelijke ontwikkeling met ontwikkelregels en meer vrijheid voor partijen om innovatief te kunnen opereren.

De provincie kan een leidende rol aannemen door niet vast te houden aan oude patronen en meer begrip te tonen voor nieuwe initiatieven van andere partijen. Hierdoor toont de Provincie Noord-Brabant ook meer algemene betrokkenheid bij het project. Een dergelijke transitie lijkt echter lastig te realiseren.

Algemene conclusie

De verschillende partners binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden omschrijven een passieve rol van de Provincie Noord-Brabant tot nu toe. Voor de toekomst zien ze wel een aantal belangrijke issues waar de provincie leidend zou kunnen en moeten optreden. De provincie zou op deze gebieden 100% inzet en betrokkenheid moeten tonen om daarmee het project verder te helpen. Zo zou de provincie een belangrijke rol kunnen spelen bij verdere besluitvorming bij het project en bij de koppeling met ruimtelijke ordening. Verder zien de partijen een belangrijke rol voor de Provincie Noord-Brabant op het gebied van communicatie/lobbyen en moet deze partij middelen inzetten om innovatie beter te ondersteunen.

7.3.2 Leiderschapsfuncties

In hoofdstuk 6 is een overzicht gegeven omtrent de huidige invulling van de verschillende leiderschapsfuncties binnen Deltaplan Hoge Zandgronden (tabel 4). Het is daarbij interessant om te analyseren welke leiderschapsfuncties de Provincie Noord-Brabant kan oppakken in de toekomst, om daarmee huidige knelpunten op te lossen. De resultaten paragraaf van 7.3.1 worden hier gekoppeld aan de theoretische leiderschapsfuncties.

Political-administrative function

Momenteel kent het project nog nauwelijks formele besluitvorming naast de netwerkvorming en de ontwikkeling van een gemeenschappelijk visie. Het project komt nu echter in een fase waarin daadwerkelijk besluiten genomen moeten worden en waarbij concrete maatregelen uitgevoerd moeten worden. Hierbij is er een belangrijke rol voor de Provincie Noord-Brabant weggelegd.

De Provincie Noord-Brabant heeft formeel gezien veel mogelijkheden op het gebied van besluitvorming. De provincie dient hierbij slim om te gaan met wet- en regelgeving. Dit kan een innovatie betekenen voor de (meer bureaucratische) provincie zelf.

Bij deze functie komt ook de rol van de provincie bij ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling sterk terug. Deze partij kan maatregelen vanuit DHZ koppelen met ruimtelijke ordening, waardoor deze maatregelen eerder geïmplementeerd kunnen worden.

De provincie moet verder een prominente rol spelen bij het beter afstemmen van de vraag en aanbod van water. De provincie moet kijken hoe het beste omgegaan kan worden met het verschil tussen vraag en aanbod, zonder dat daarbij de verdroging van natuurterreinen verder toeneemt.

Adaptive function

De adaptive function is de leiderschapsfunctie die tot nu toe het minst terugkomt binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden. Het project kent weinig nieuwe innovatieve maatregelen en technieken. Binnen het netwerk zelf zorgt de huidige interactie tussen partijen nog onvoldoende voor nieuwe ideeën en technieken. Het is ook voor de Provincie Noord-Brabant de taak om, samen met vooral Waterschap Aa en Maas, meer interactie te arrangeren en te faciliteren. Het waterschap is de procesmanager, maar de provincie zou met haar middelen en mogelijkheden voor meer bijstand kunnen zorgen op dit gebied. Voor de Provincie Noord-Brabant is het vooral van belang dat ze meer (bestuurlijke) betrokkenheid gaat tonen binnen het netwerk om zo tot innovatie te komen. De Provincie kan betrokkenheid tonen door meer mee te denken met de actoren met een meer technische achtergrond (waterschappen, ZLTO, Brabant Water e.d.) en door ruimte te creëren voor nieuwe initiatieven. De provincie kan met name invloed uitoefenen bij het creëren van goede randvoorwaarden voor innovatie (zie enabling function hieronder).

Enabling function

De enabling function wordt momenteel binnen DHZ voornamelijk door het Waterschap Aa en Maas opgepakt, door bijvoorbeeld het creëren van een gemeenschappelijke sense of urgency. Er zou

echter nog te weinig ruimte zijn om nieuwe technieken te testen en te experimenteren in de praktijk. Dit wordt als een groot knelpunt beschouwd. Partijen binnen Deltaplan Hoge Zandgronden zien hierbij momenteel een zeer terughoudende en niet stimulerende rol van de Provincie Noord-Brabant. Er bestaat zelfs wrijving tussen deze partijen en een aantal meer technisch georiënteerde partijen.

Met betrekking tot de enabling function is er voor de Provincie Noord-Brabant een belangrijke rol voorzien in het ondersteunen van innovaties. Door aan de hand van financiering en wet- en regelgeving meer ruimte te bieden voor de ontwikkeling en het testen van ideeën kan de provincie meer betrokkenheid met het project tonen. Bij het Deltaplan Hoge Zandgronden komen deze ideeën vooral terug in de geformuleerde pilotprojecten. De Provincie Noord-Brabant kan hierbij meer financiële middelen inzetten en dient ze flexibeler om te gaan met wet- en regelgeving. De provincie moet de partijen die voor innovatie kunnen zorgen meer ruimte geven voor het experimenteren en het uiteindelijk implementeren van innovaties.

Dissemination function

Het vertalen van innovatieve ideeën naar beleid blijkt bij Deltaplan Hoge Zandgronden zeer lastig te zijn. Het proces kent een strakke planning, weinig experimenteerruimte en er is bestuurlijk weinig ruimte voor nieuwe innovatieve ideeën. Deze koppeling tussen innovatie en beleid, bij de dissemination function, is een struikelblok voor het project. Voor het verder implementeren van innovaties is het voornamelijk aan de Provincie Noord-Brabant de taak om via beleidontwikkeling het gedachtegoed van het Deltaplan Hoge Zandgronden een goede plaats te geven. Dit is een ingewikkeld aandachtspunt.

De Provincie Noord-Brabant kan een belangrijke rol spelen bij de verdere verspreiding van innovaties naar beleid. Ze kan, vanuit haar formele positie, het gedachtegoed van het project namelijk (extern) communiceren naar andere overheden, sectoren en partijen binnen een grote achterban. De gedeputeerde kan hierbij een belangrijk boegbeeld zijn. Op lokaal niveau kan de provincie bijvoorbeeld de gemeenten informeren over het DHZ project, terwijl op landelijk niveau de provincie het project kan promoten bij bijvoorbeeld het Interprovinciaal Overleg (IPO) en op Europees niveau bij het project WaterCore. Ook heeft de Provincie contacten met andere sectoren die belang kunnen hebben bij het Deltaplan Hoge Zandgronden, bijvoorbeeld op het gebied van recreatie en industrie. Er is voor de Provincie Noord-Brabant een belangrijke rol weggelegd op het gebied van het lobbyen. Verder ligt er voor de Provincie Noord-Brabant een belangrijke opgave om ook intern ervoor te zorgen dat het gedachtegoed van DHZ over meerdere afdelingen verspreid wordt. Met name het intern verbinden van Water en Ruimte is daarbij van belang voor het project. Er moet binnen de gehele provinciale organisatie voldoende awareness bestaan over DHZ als belangrijk issue.

Connective function

Wat de connective function betreft behoeven er volgens de partners binnen Deltaplan Hoge Zandgronden geen rigoureuze aanpassingen doorgevoerd te worden. Men is tevreden over de werkwijze van het Waterschap Aa en Maas.

De Provincie Noord-Brabant hoeft deze specifieke leiderschapsfunctie niet op zich te nemen. De status quo rond deze leiderschapsfunctie kan dan ook gehandhaafd blijven.

7.3.3 Overige aandachtspunten

Verder kan er een aantal aandachtspunten geformuleerd worden die niet direct binnen een bepaalde leiderschapsfunctie passen. Deze aandachtspunten zijn dan ook meer op het algemene functioneren van de Provincie Noord-Brabant gericht en niet zozeer specifiek op het functioneren binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden. Inzichten vanuit het thema-overleg (bijlage 5) spelen hierbij een belangrijke rol.

Een belangrijke vaststelling is dat de Provincie Noord-Brabant geen duidelijke visie heeft ten opzichte van klimaatadaptatie. Doordat deze partij nog zoekende is naar haar eigen positie en opstelling ten opzichte van klimaatadaptatie is het lastig om een regierol uit te oefenen bij dergelijke projecten. De provincie kent ook geen boegbeeld op het gebied van klimaatadaptatie. Medewerkers van de Provincie Noord-Brabant (bureaus Grondwater en Oppervlaktewater) zijn het erover eens dat het probleem van klimaatverandering en klimaatadaptatie duidelijk op de agenda moet komen binnen de organisatie. Klimaatbeleid is gericht op de lange termijn en dat kan conflicteren met de relatief korte termijn van sturing door gedeputeerden. De gedeputeerden kunnen, als politieke bestuurders, in principe om de vier jaar vervangen worden waardoor het voor hen lastig is om te werken met een lange termijnbegrip als klimaatverandering. Om meer leiderschap bij klimaatadaptatie uit te kunnen oefenen dient de provincie haar eigen klimaatbeleid dus helder en scherp neer te zetten. Hierbij moet de partij rekening houden met verschillende 'windows of opportunities'. Bijvoorbeeld als de provincie een gedeputeerde krijgt die sterk in (de gevaren van) klimaatverandering gelooft kan dat een opstap vormen voor een meer proactief klimaatbeleid.

Omtrent het functioneren van gedeputeerden kan geconcludeerd worden dat er zich een aantal praktische problemen voordoet. De gedeputeerde wordt namelijk om de vier jaar gekozen door de Provinciale Staten. Een dijkgraaf echter kent dat (politieke) probleem niet. Daarnaast kent de gedeputeerde een volle agenda en een uitgebreid takenpakket op vele beleidsterreinen.

Verder heeft de provincie moeite met het feit dat het maatschappelijk belang van het Deltaplan Hoge Zandgronden nog redelijk vaag blijft. Een project dat gericht is op klimaatverandering en lange termijndoelstellingen valt lastig te communiceren naar de burgers en de verdere achterban. Wanneer een project lastig te communiceren is naar de achterban kan dit tot gevolg hebben dat de provincie passiever met het project omgaat. Deltaplan Hoge Zandgronden is een project waarbij vooral landbouw en natuur het grootste belang hebben. De Provincie Noord-Brabant moet bij dit soort projecten goed het maatschappelijk belang en het eigen belang van de partij vaststellen.

7.4 Resumerend

Dit hoofdstuk keek naar de specifieke rol van de Provincie Noord-Brabant bij het Deltaplan Hoge Zandgronden. Op basis van bovenstaande analyse kunnen aanbevelingen worden gedaan voor verbetering van deze rol. De volgende deelvraag stond centraal in dit hoofdstuk:

Wat is de specifieke rol van de Provincie Noord-Brabant binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden en hoe kan deze partij leiderschap gebruiken in de toekomst?

Volgens de Agenda van Brabant komt de rol van de Provincie Noord-Brabant sterk terug bij de strategische beleidsvorming en -uitvoering op het gebied van water. De provincie beoogt een regierol op de regio te hebben en wil sturen op doelen. De Provincie Noord-Brabant kan verschillende instrumenten inzetten om de uitvoering van beleid te ondersteunen.

De Provincie Noord-Brabant heeft bij het project Deltaplan Hoge Zandgronden over het algemeen een passieve rol gehanteerd. De partij heeft een regisseursrol uitgeoefend tijdens de voorbereidingsfase van het project (ARK), maar heeft daarna snel deze rol overgelaten aan het Waterschap Aa en Maas.

De Provincie Noord-Brabant kan gebruik maken van de leiderschapsfuncties voor klimaatadaptatie van Meijerink en Stiller (2011). De kracht van de provincie ligt bij besluitvorming, de koppeling met ruimtelijke ordening, communicatie naar andere partijen en het ondersteunen van beleid. De Provincie Noord-Brabant dient zich in de toekomst in het kader van DHZ te focussen op de political-administrative function, de enabling function en de dissemination function.

De provincie dient bij de political-administrative function vooral leidend te zijn bij ontwikkelingen op het gebied van RO, besluitvorming en het afstemmen van vraag en aanbod van water. Daarnaast kan de provincie zorgen voor meer ondersteuning aan innovaties door met financiering, wet- en regelgeving en experimenteerruimte meer ruimte te bieden aan de ontwikkeling van ideeën en pilots in de regio. Dit komt de adaptive function van het project ten goede. Ten slotte speelt de provincie een cruciale rol bij de verdere verspreiding van het DHZ gedachtegoed. Over het algemeen dient de provincie, vooral bestuurlijk, meer betrokkenheid te tonen bij het project.

Tabel 5 is een schematische weergave van hoe de Provincie Noord-Brabant de verschillende leiderschapsfuncties kan invullen voor de verdere ontwikkeling van het Deltaplan Hoge Zandgronden.

Leiderschapsfunctie	Aanwezigheid (huidig)	Uitvoering (huidig)	Activiteiten Provincie Noord-Brabant (toekomstig)
Political-administrative function	Ja (****)	- Ministerie VROM (ARK) - Waterschap Aa en Maas als initiator DHZ - Alle stuurgroepleden DHZ	- Beslissingen nemen - Vraagkant wateropgaven - Ruimtelijke ordening + gebiedsontwikkeling
Adaptive function	Nauwelijks (**)	- ZLTO / Brabant Water / waterschappen - Consultants (Rode Fiets)	- Betrokkenheid tonen - Meedenken binnen netwerk - Interactie arrangeren en faciliteren
Enabling function	Redelijk (***)	- Waterschap Aa en Maas	- Ondersteunen en stimulering innovaties / initiatieven - Financiële bijdrage - Experimenteerruimte - Wet- en regelgeving
Dissemination function	Nauwelijks (**)	Onduidelijk	<i>Implementeren innovaties</i> - DHZ binnen beleidsontwikkeling <i>Verspreiden gedachtegoed DHZ (Extern)</i> - Communicatie achterban/netwerk - Communicatie met gemeenten - Communicatie/lobbyen bij Rijk (IPO), EU (WaterCore) - Communicatie met andere sectoren <i>Verspreiden gedachtegoed DHZ (Intern)</i> - Koppeling Water en RO afdeling
Connective function	Ja (*****)	- Waterschap Aa en Maas	Status quo. (geen directe invulling noodzakelijk)

Tabel 5. Mogelijke invulling leiderschapsfuncties door Provincie Noord-Brabant.

Ten slotte dient de Provincie Noord-Brabant een heldere eigen visie ten aanzien van klimaatverandering en -adaptatie op te stellen. Hiermee kan de partij meer als regisseur optreden bij projecten die gericht zijn op klimaatverandering. Ook dient de provincie het maatschappelijk belang van dergelijke projecten goed vast te stellen.

DEEL IV CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

8. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken om daarmee de gestelde doelstelling te bereiken. Dit gebeurt op basis van uiteenzettingen omtrent de aanwezigheid van leiderschapsfuncties binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden (§ 8.1) en de rol van de Provincie Noord-Brabant daarbij (§ 8.2). Verder zullen nog enkele persoonlijke aanbevelingen voor de Provincie Noord-Brabant (§ 8.3) en een slotbeschouwing over het onderzoek (§ 8.4) worden gegeven.

In dit hoofdstuk zal de volgende centrale onderzoeksvraag beantwoord worden:

In welke mate en in welke hoedanigheid is er sprake van leiderschap binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden en op welke manier kan de Provincie Noord-Brabant daar in de toekomst het beste gebruik van maken?

8.1 Leiderschap binnen Deltaplan Hoge Zandgronden

Allereerst wordt bekeken in welke mate en in welke hoedanigheid is er sprake van leiderschap binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden.

Leiderschap binnen Deltaplan Hoge Zandgronden ziet men met name terug bij het Waterschap Aa en Maas. Deze partij heeft grote belangen en kent in de dijkgraaf een belangrijk boegbeeld voor de regio en het project. Leiderschap blijkt een positieve impuls te hebben op het project. Wel blijkt dat de aanwezigheid van slechts één trekkende partij het project kwetsbaar maakt.

Binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden komen verschillende leiderschapsfuncties terug. Bij de formele besluitvorming (political-administrative function) zijn alle partijen binnen het netwerk betrokken, maar is het Waterschap Aa en Maas de drijvende kracht geweest. Verder blijkt het Waterschap voor goede randvoorwaarden te zorgen (enabling function) door een gezonde gemeenschappelijke sense of urgency te creëren. Het Waterschap Aa en Maas is tevens ook de partij die zorg draagt voor de organisatie en het beheer van het DHZ netwerk (connective function).

Wat de andere leiderschapsfuncties betreft (adaptive en dissemination) loopt het project nog behoorlijk achter. Op die gebieden is er dan ook nauwelijks sprake van leidende partijen en blijkt er onvoldoende interactie te zijn binnen het netwerk om tot innovaties te komen. Verder verloopt de koppeling tussen de bestaande innovaties en daadwerkelijk beleid moeizaam, doordat er geen partij aanwezig is die dit probleem wil oplossen. Ook moet de gedachtegang van het project beter verspreid worden.

8.2 De rol van de Provincie Noord-Brabant

Vervolgens kan geanalyseerd worden op welke manier de Provincie Noord-Brabant functioneert binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden en kan er vooruitgekeken worden naar hoe deze partij in de toekomst het beste gebruik kan maken van leiderschap. Meer concrete aanbevelingen worden in de volgende paragraaf verder uiteengezet.

Volgens de Agenda van Brabant beoogt de Provincie Noord-Brabant een regierol op de regio te hebben en wil ze sturen op doelen. De Provincie Noord-Brabant kan daarbij verschillende instrumenten inzetten om de uitvoering van beleid te ondersteunen. Bij het project Deltaplan Hoge Zandgronden speelde de Provincie Noord-Brabant tot nu toe vooral een passieve en terughoudende

rol. De provincie heeft een regisseursrol uitgeoefend tijdens de voorbereidingsfase van het project (ARK), maar ze heeft daarna deze rol snel overgelaten aan het Waterschap Aa en Maas.

Om in de toekomst meer proactief op te treden bij het Deltaplan Hoge Zandgronden moet de Provincie Noord-Brabant gebruik maken van haar specifieke krachten en middelen. De krachten van de provincie liggen bij besluitvorming, de koppeling met ruimtelijke ordening, communicatie naar andere partijen en het ondersteunen van beleid. Hiermee kan de provincie, vooral bestuurlijk, meer betrokkenheid tonen bij het project.

De Provincie Noord-Brabant kan gebruik maken van de leiderschapsfuncties voor klimaatadaptatie van Meijerink en Stiller (2011). De Provincie Noord-Brabant dient in de toekomst bij DHZ te focussen op de political-administrative function, de enabling function en de dissemination function. De provincie dient bij de political-administrative function vooral leidend te zijn bij ontwikkelingen op het gebied van RO, besluitvorming en het afstemmen van vraag en aanbod van water. Daarnaast kan de provincie zorgen voor meer ondersteuning aan innovaties d.m.v. financiering, wet- en regelgeving en het bieden van experimenteerruimte. Ten slotte speelt de provincie een cruciale rol bij de verdere verspreiding van het DHZ gedachtegoed.

8.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf zullen de belangrijkste aandachtspunten worden gepresenteerd. Voor zover mogelijk zullen ook concrete aanbevelingen en mogelijkheden voor verbetering gegeven worden voor de rol van leiderschap en voor de rol van de Provincie Noord-Brabant binnen het project Deltaplan Hoge Zandgronden.

8.3.1 Aanbevelingen leiderschap

De aanwezigheid van slechts één trekkende of leidinggevende partij maakt het project uiterst kwetsbaar. Er is een groepje leiders nodig om het project draaiende te houden en om het project onder de aandacht te krijgen en te houden bij meerdere sectoren. De zichtbaarheid van verschillende partijen dient vergroot te worden, zeker van de Provincie Noord-Brabant. Door de enabling function te vergroten krijgt ook het project zelf meer bekendheid en draagvlak. Dit is van groot belang voor de uiteindelijke implementatie van adaptatiemaatregelen.

Het project Deltaplan Hoge Zandgronden dient met name op de adaptive function versterkt te worden. Deze leiderschapsfunctie ontstaat vanuit het netwerk zelf, waardoor het van belang is dat er meerdere trekkers zijn op het gebied van innovatie. Het is daarbij ook van groot belang dat er bestuurlijk voldoende ruimte is voor nieuwe initiatieven. Ook dient er meer experimenteerruimte te zijn voor deze innovaties. De enabling function verdient dan ook versterking.

8.3.2 Aanbevelingen regierol Provincie

De Provincie Noord-Brabant dient in de toekomst een proactieve rol uit te oefenen bij het nemen van besluiten. Om dat te realiseren dient ze (intern) te werken aan een aantal aandachtspunten waardoor ze in de toekomst het project Deltaplan Hoge Zandgronden mee kan ondersteunen.

Het eerste aandachtspunt is dat de provincie haar eigen positionering ten opzichte van klimaatverandering en klimaatadaptatie scherper formuleert. De partij is nog zoekende naar haar eigen houding en opstelling ten opzichte van klimaatadaptatie waardoor het lastig is om een regierol uit te oefenen projecten die gericht zijn op dit thema, zoals het Deltaplan Hoge Zandgronden. Om meer regie en leiderschap bij klimaatadaptatie uit te kunnen oefenen dient de provincie haar eigen klimaatbeleid dus helder en scherp neer te zetten. Hierbij moet de partij rekening houden met verschillende 'windows of opportunities'.

Daarnaast dient er binnen de provinciale organisatie een duidelijkere koppeling te komen tussen de beleidsvelden Water en Ruimtelijke Ordening. Deze twee afdelingen zijn momenteel nog sterk van elkaar gescheiden, waardoor er intern twee aparte belevingswerelden bestaan. Door deze twee afdelingen bij elkaar te brengen kan de provincie projecten als het Deltaplan Hoge Zandgronden tijdens de besluitvormingsfase beter ondersteunen.

Specifiek voor het Deltaplan Hoge Zandgronden kan de Provincie Noord-Brabant de volgende leiderschapsfuncties oppakken binnen DHZ: de political-administrative function, de enabling function en de dissemination function.

Wat de political-administrative function betreft zou de provincie een leiderschapsrol kunnen aannemen bij de verdere besluitvorming binnen het project en dient ze een koppeling te maken tussen water en ruimtelijke ordening. De provincie heeft daar de juiste middelen voor. Daarnaast dient de provincie te zorgen voor een evenwichtige afstemming tussen vraag en aanbod van water.

De Provincie Noord-Brabant kan, via de enabling function, een sterke ondersteunende factor zijn binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden. Door voldoende financiering en door flexibel om te gaan met wet- en regelgeving kan de provincie de technologische innovaties en pilotprojecten binnen DHZ beter ondersteunen.

Bij de dissemination function speelt de provincie een cruciale rol bij de verdere verspreiding van het DHZ gedachtegoed. Zowel extern (andere sectoren en overheden) als intern (RO afdeling) dient de Provincie de initiatieven van het Deltaplan Hoge Zandgronden verder te verspreiden.

8.4 Slotbeschouwing

8.4.1 Reflectie theorie

De theorie van leiderschapsfuncties bij klimaatadaptatie (Meijerink & Stiller, 2011) is goed toepasbaar bij het analyseren van het DHZ beleidsproces. Het blijkt een gedegen en omvattend raamwerk te zijn dat goed bruikbaar is bij dergelijke cases. Het raamwerk is echter wel ingewikkeld, waardoor men wel goede kennis over datzelfde raamwerk nodig heeft om er daadwerkelijk mee te werken. Er zijn geen grote veranderingen noodzakelijk binnen deze theorie.

Tijdens het onderzoek bleek dat er soms overlap bestaat tussen verschillende functies. De functies omvatten een veelvoud aan activiteiten die soms lastig in te delen zijn. Zo bleken de activiteiten van de dissemination function en de connective function soms moeilijk onder te verdelen. Het onderscheid tussen verspreiden en verbinden was soms dan ook onduidelijk. Ook was de adaptive function soms een spelbreker, doordat deze uitgevoerd wordt door (interactie van) een netwerk in tegenstelling tot individuen. De precieze invulling van deze functie was dan ook lastig.

Verder bleek de huidige operationalisatie van het theoretisch raamwerk erg uitgebreid. Bij alle leiderschapsfuncties werden vele activiteiten omschreven die opnieuw vaak lastig in te delen waren. Het bestaande theoretisch raamwerk van Meijerink en Stiller (2011) dient dan ook nog verder geoperationaliseerd te worden: *“The next step in this research endeavor will be to operationalize leadership functions and tasks, with an eye to applying the framework to empirical cases of climate change adaptation and existing governance networks”* (Meijerink & Stiller, 2011).

Met een eigen operationeel raamwerk is getracht de theorie toepasbaar te maken voor de casus. Deze eigen interpretatie omvatte alle aspecten van de theorie, maar bleef desondanks een werkzaam hulpmiddel bij het analyseren van de casus. Er bestaat geen perfect blauwdruk om leiderschap te meten in de praktijk, maar deze operationalisatie vormde een goede weerspiegeling van de theorie. Hopelijk heeft het onderzoek bijgedragen aan deze operationalisatie en de ontwikkeling van de theorie.

8.4.2 Reflectie methodologie

Dit onderzoek maakt gebruik van verschillende onderzoeksmethoden. De documentanalyses waren met name van belang voor objectieve informatie rond de context, de theorie en de procesreconstructie binnen het onderzoek. De interviews verliepen goed en zorgden voor een grote verzameling aan datamateriaal om de rol van leiderschap aan te tonen. De geïnterviewden werkten goed mee en zorgden voor interessante inzichten. De gehanteerde methodologie is dus van grote waarde gebleken.

Het onderzoek is volledig gericht op slechts één casus, waardoor het onderzoek lastig generaliseerbaar is te noemen. De onderzoeksresultaten kunnen niet tot nauwelijks toegepast worden op andere projecten gericht op klimaatadaptatie.

8.4.3 Reflectie onderzoeksresultaten

De onderzoeksresultaten komen voort uit documentanalyse en interviews. Met name de interviews vormden een belangrijk onderdeel van het empirisch onderzoek. Hierdoor zijn de resultaten gebaseerd op individuele percepties. Wel gaven de verschillende respondenten in feite vaak dezelfde informatie over bepaalde aspecten rond de casus.

De aanbevelingen van het onderzoek bleven vaak beperkt tot het formuleren van aandachtspunten voor verschillende partijen. Dit is echter voor zowel het project Deltaplan Hoge Zandgronden als voor de Provincie Noord-Brabant prima om mee te werken. Een radicale omslag ten opzichte van de huidige situatie is nooit wenselijk en is nauwelijks realiseerbaar.

Tot slot zal het onderzoek bijdragen aan de verdere ontwikkeling van het project Deltaplan Hoge Zandgronden richting de besluitvormingsfase. Daarnaast is het onderzoek van belang bij de verdere ontwikkeling van de theoretische leiderschapsfuncties voor klimaatadaptatie.

Referentielijst

Documenten

Berkhuizen, H., & De Boer, S. (2010). Naar een Deltaplan voor hoge zandgronden. *H2O*, 3, pp. 12-14.

Bufferboeren: werken aan maatregelen voor een droogtetolerante landbouw (brochure). (n.d.).

Chrislip, D., & Larson, C. (1994). *Collaborative leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Crosby, B., & Bryson, J. (2010). Integrative leadership and the creation and maintenance of cross-sector collaborations. *The Leadership Quarterly*, 21, pp. 211-230

Davoudi, S. (2009). *Framing the role of spatial planning in climate change*. Newcastle: CLG.

De Boer, S. (2009). *Conclusies symposium Een Deltaplan Hoge Zandgronden?* 's-Hertogenbosch: Waterschap Aa en Maas.

De Bruijn, H., Ten Heuvelhof, E. & In 't Veld, R. (2008). *Procesmanagement; over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Deltacommissaris. (n.d.). *Deltafonds*. Den Haag: Rijksoverheid.

Deltacommissaris. (2010). *Samenwerking Rijk – Regio*. Geijsteren: Symposium Deltaplan Hoge Zandgronden.

DHV. (2011). *Analyse van de effecten en gevolgen van klimaatverandering op het watersysteem en functies. Regionale knelpuntenanalyse Zuid-Nederland (Fase 1)*. Amersfoort: DHV B.V.

Flick, U. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. London: Sage.

Folk, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, pp. 441-473

Format ARK impulsprojecten/acties 2008. (2008). Regio Zuid, werkgroep beschikbaarheid van zoetwater.

Füssel, H.M. (2007). Adaptation planning for climate change: concepts, assessment approaches, and key lessons. *Sustainability Sciences*, 2(2), p.265-275.

Hajer, M., Van Tatenhove, J., & Laurent, C. (2004). *Nieuwe vormen van governance, een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Helpdesk Water. (n.d.) *Case: Noordervaart*. Den Haag: Rijksoverheid.

Huiteima, D. & Meijerink, S. (2010). Realizing water transitions. The role of policy entrepreneurs in water policy change. *Ecology and Society*, 15(2), art. 26.

H2O. (2012). Oproep tot structurele aandacht voor droogte. *H2O*, 2012, nr. 13, p. 5.

Knowledge for Climate. (n.d.). *Governance of Adaptation*. Utrecht: Programme Office Knowledge for Climate.

Luke, J. (1998). *Catalytic Leadership, Strategies for an Interconnected World*. San Francisco: Jossey-Bass.

Meijerink, S., & Huitema, D. (2010). Policy entrepreneurs and change strategies: lessons from fifteen case studies of water transitions around the globe. *Ecology and Society*, 15(2), 21

Meijerink, S., & Stiller, S. (2011). *What kind of leadership do we need for climate adaptation? A framework for analyzing leadership functions and tasks in climate change adaptation* [working paper]. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.

Ministerie van Verkeer en Waterstaat. (2009). *Nationaal Waterplan 2009-2015*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Niggebrugge, K. (2012). *Een blik op DHZ vanuit de landschapsarchitectuur*. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.

Niggebrugge, K., Boland, D., & Heitbrink, L. (2012). Waterschap nieuwe stijl: de verantwoordelijkheid bij de burger. *Het Waterschap*, 5, pp. 20-21.

NWP, & CPWC. (2007) *Climate changes Dutch water management*. Delft: NWP/CPWC.

Planbureau voor de Leefomgeving. (2012). *Effecten van klimaatverandering in Nederland: 2012*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Positioning Paper Zandgronden Zuid-Oost Nederland. (2009). 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.

Provincie Noord-Brabant. (2010a). *Agenda van Brabant: Traditie en Technologie*. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.

Provincie Noord-Brabant. (2010b). *Definitie Visie Water*. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.

Provincie Noord-Brabant. (2010c). *Provinciaal Waterplan Noord-Brabant 2010-2015*. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.

Regionaal Bestuurlijk Overleg Rijn Oost, & Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden. (2012). *Water op de Hoogte: water, economie en leefomgeving in Hoog Nederland*. Nijmegen: Buck Consultants.

Resource Analysis, & SEO. (2003). *Vergelijking Afwegings- en Waarderingsmethoden voor waterbeheerprojecten*. Den Haag: Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Royal Haskoning. (2012a). *Analyse van de effecten en gevolgen van klimaatverandering op het watersysteem en functies: Regionale knelpuntenanalyse Zuid-Nederland (fase 2)*. 's-Hertogenbosch: Royal Haskoning.

Royal Haskoning. (2012b). *DHZ Strategiedocument Fase 2: op zoek naar mogelijke maatregelen*. 's-Hertogenbosch: Royal Haskoning.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Methoden en technieken van onderzoek (Vijfde Editie)*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Scholten, P., Keskitalo, C., & Meijerink, S. (2011). *Connecting public and private sector agendas for climate adaptation: A complexity leadership perspective on flood risk initiatives in the Netherlands and UK* [working paper].

Stuurgroep Deltaplan Hoge Zandgronden. (2009). *Een Deltaplan hoge zandgronden? Naar een klimaatbestendige watervoorziening voor hoog Nederland*. 's-Hertogenbosch: Waterschap Aa en Maas.

Tepić, J. (2012). *Stakeholderanalyse Deltaplan Hoge Zandgronden*. 's-Hertogenbosch: Rijkswaterstaat Noord-Brabant.

Termeer, K., Meijerink, S., & Nooteboom, S. (2009). Klimaatneutrale of klimaatbestendige bestuurskunde? *Bestuurskunde*, 6, pp. 1-6.

Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18, pp. 298-318.

Van Lamoen, F. (2012). *Midterm review report: Hotspot Dry Rural Areas*. Utrecht: Programmabureau Kennis voor Klimaat.

Verheijen, L. (2011). Watergovernance in Noord-Brabant. Balanceren tussen belangen en bestuurslagen: Reflecties op 30 jaar werken aan water. In J. Van den Berg, Y. Deelstra, W. Kessler, S. Nooteboom, & G. Teisman (Eds.). *Kwartiermakers van de toekomst* (pp. 178-192). Deventer: Uitgeverij Mastercircle.

Verheijen, L., & De Boer, S. (2011). *Case study: Samenwerken aan een Deltaplan voor hoog Nederland. Bestuurlijke uitdagingen in de strijd tegen droogte en watertekorten*. 's-Hertogenbosch: Waterschap Aa en Maas.

Verklaring van Hoog & Droog. (2012). Arnhem: Symposium Hoog en Droog 'Over de andere kant van de Delta'.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.

Verslag Bestuurlijk Overleg ARK d.d. 9 februari 2009. (2009). 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant

Waterschap Aa en Maas. (n.d.). *Deltaplan Hoge Zandgronden*. Geraadpleegd op 17 maart 2012, via http://www.aaenmaas.nl/informatie_op_maat/item_161436/item_200595/deltaplan_hoge

Waterschap Aa en Maas. (2011). *Voortgang project Deltaplan Hoge Zandgronden*. 's-Hertogenbosch: Waterschap Aa en Maas.

Waterschap Peel en Maasvallei. (2009). *Deelprojectplannen Project Deltaplan Hoge Zandgronden*. Venlo: Waterschap Peel en Maasvallei.

Wielkiewicz, R., & Stelzner, S. (2005). An Ecological Perspective on Leadership Theory, Research and Practice. *Review of General Psychology*, 9(4), pp. 326–341.

Video

Aaenmaas. (2011). *Samen tegen droogte, bekijk de film van het Deltaplan Hoge Zandgronden* [video file]. Geraadpleegd 8 april 2012, via <http://www.youtube.com/watch?v=a4h9ku7dU5s>

ZLTOtv. (2010). *Deltaplan Hoge Zandgronden* [video file]. Geraadpleegd 20 mei 2012, via <http://www.youtube.com/watch?v=o05952943FA>

Wing Wageningen. (2012). *Symposium Hoog en Droog, de markt van kansrijke oplossingen en innovaties* [video file]. Geraadpleegd 10 juni 2012, via <http://www.youtube.com/watch?v=N1fslyEkwE>

Observaties (vergaderingen/evenementen)

16 april 2012:	DHZ projectgroep vergadering.
21 mei 2012:	DHZ projectgroep vergadering.
6 juni 2012:	Symposium "Hoog en Droog: over de andere kant van de Delta".
10 september 2012:	DHZ projectgroep vergadering.
8 oktober 2012:	DHZ projectgroep vergadering (inclusief workshop, zie bijlage 6).

Bijlagen

Bijlage 1: Respondentenlijst interviews

In de onderstaande tabel is een (chronologisch) overzicht gegeven van de geïnterviewde personen.

Datum	Naam	Organisatie	Functie	Rol binnen DHZ
12 april 2012	Mevr. Jasmina Tepic	Rijkswaterstaat Noord-Brabant	Trainee	Stakeholderanalyse
3 mei 2012	Mevr. Karla Niggebrugge	Provincie Noord-Brabant	Beleidsmedewerker Water	Lid projectgroep
8 mei 2012	Mevr. Sara de Boer	Waterschap Aa en Maas	Projectleider/secretaris Deltaplan Hoge Zandgronden	Voorzitter projectgroep
15 mei 2012	Dhr. Joseph Vos	Waterschap Brabantse Delta	Dijkgraaf	Lid stuurgroep
25 mei 2012	Dhr. Cees Coppens	ZLTO	Regio voorzitter West-Brabant	Lid stuurgroep
25 mei 2012	Dhr. Johan Elshof	ZLTO	Senior specialist water	Lid projectgroep
29 mei 2012	Dhr. Jaap van der Schroeff	Provincie Noord-Brabant	Bureauhoofd Oppervlaktewater	Plaatsvervangend lid stuurgroep
5 juni 2012	Dhr. Lambert Verheijen	Waterschap Aa en Maas	Dijkgraaf	Voorzitter stuurgroep
7 juni 2012	Dhr. Lex Huijbers	Waterschap De Dommel	Portefeuillehouder Droge Voeten	Lid stuurgroep
11 juni 2012	Dhr. Leo Smit	Rijkswaterstaat Noord-Brabant	Directeur waterbeheersing en instandhouding infrastructuur	Lid stuurgroep
9 juli 2012	Mevr. Nila Taminiau	Waterschap Peel en Maasvallei	Senior onderzoeker hydrologie	Lid projectgroep
11 juli 2012	Dhr. Sef Philips	Brabant Water	Hoofd afdeling Strategie en Beleid	Lid stuurgroep
6 augustus 2012	Dhr. Bert Groffen	Royal Haskoning DHV (Strategie en Management Consultants)	Procesmanager / senior-consultant	Adviseur projectgroep DHV, Opzet DHZ strategiedocument
21 augustus 2012	Dhr. Felix Helmich	Provincie Noord Brabant	Beleidsmedewerker waterkwantiteit	Lid projectgroep

Bijlage 2: Overzicht groepsindeling Deltaplan Hoge Zandgronden

januari 2013

Personalia stuurgroep DHZ (bestuurlijk niveau)

Naam	Organisatie
Lambert Verheijen (voorzitter)	Waterschap Aa en Maas
Joseph Vos	Waterschap Brabantse Delta
Lex Huijbers	Waterschap De Dommel
Jan Classens	Waterschap Peel en Maasvallei
Jan Schrijen (agendalid)	Waterschap Roer en Overmaas
Johan van den Hout (Gedeputeerde Staten)	Provincie Noord-Brabant
Patrick van der Broeck (Gedeputeerde Staten)	Provincie Limburg
Leo Smit	Rijkswaterstaat Noord-Brabant
Sef Philips	Brabant Water
Jelle Roorda	WML (Limburgs drinkwater)
Harrie Hekhuis	Staatsbosbeheer
Kees Coppens	Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO)
Elly Roebroek	Limburgse Land- en Tuinbouwbond (LLTB)

Personalia projectgroep DHZ (ambtelijk niveau)

Naam	Organisatie
Sara de Boer (voorzitter)	Waterschap Aa en Maas
Maarten Verkerk	
Kees Peerdeman	Waterschap Brabantse Delta
Edwin Arends	
Dick Boland	Waterschap De Dommel
Nila Taminiau	Waterschap Peel en Maasvallei
Myrjam de Graaf	
Marieke Bemelmans	Waterschap Roer en Overmaas
Frank Heijens	
Felix Helmich	Provincie Noord-Brabant
Karla Niggebrugge	
Marja Korevaar	Provincie Limburg
Peter Omvlee	Rijkswaterstaat Noord-Brabant
Sef Philips	Brabant Water
Marie-Louise Geurts	WML (Limburgs drinkwater)
Jac Hendriks	Staatsbosbeheer
Johan Elshof	Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie (ZLTO)
John Tobben	Limburgse Land- en Tuinbouwbond (LLTB)
Nina ter Linde	Gemeente Helmond
Frank van Swol	Gemeente Eindhoven

Bijlage 3: Interviewguide

Interviewpartner

Naam: dhr./mevr.
Organisatie:
Functie:
Onderwerp: Interview beleidsproces DHZ
Datum: 2012, uur
Locatie: Kantoor te

Doel onderzoek en interview

Het Deltaplan Hoge Zandgronden is een samenwerking tussen dertien verschillende partijen met elk hun eigen specifieke belangen en middelen. Het project staat algemeen bekend als een sterk en pionierend initiatief voor klimaatadaptatie. Het is daarbij interessant om te onderzoeken hoe deze op samenwerking gerichte stijl van besturen (governance) daadwerkelijk tot eventuele successen kan leiden.

Het voornaamste doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in het proces achter Deltaplan Hoge Zandgronden en de ontstaansgeschiedenis te reconstrueren. In dit onderzoek wordt dat gedaan door theoretische governance concepten concreet te maken voor de casus Deltaplan Hoge Zandgronden. Getracht wordt om het beleidsproces van de casus zo gedetailleerd mogelijk te reconstrueren.

Verder is het een doelstelling om aanbevelingen te formuleren voor de Provincie Noord-Brabant over hoe deze partij effectief kan functioneren binnen Deltaplan Hoge Zandgronden. Volgens de 'Agenda van Brabant' beoogt de Provincie Noord-Brabant een 'regierol op de regio' te hebben. Door het spiegelen van deze ambitie aan de werkelijkheid kan het onderzoek aanbevelingen formuleren over hoe de Provincie Noord-Brabant de regierol binnen dergelijke governance-structuren verder kan vormgeven. De Provincie Noord-Brabant is tevens de opdrachtgevende instantie van het onderzoek.

Interviewmethode

Gekozen is voor een 'semi-gestandaardiseerde' interviewmethode. Deze interviewmethode is namelijk geschikt bij het toetsen van bestaande kennis. Bij deze methode speelt 'subjectieve theorie' een rol. Dit houdt in dat de interviewer voorafgaand aan het interview al de nodige kennis over het onderwerp in huis heeft. Hij of zij is nog geen expert, maar diegene kent wel de basis. Deze kennis kan gebruikt worden voor, tijdens en na het interview. Een semi-gestandaardiseerd interview kent een stevige structuur en opbouw, met vooral vragen die gebaseerd zijn op theorieën of hypotheses (Flick, 2009, p. 157).

Bron: Flick, U. (2009). An Introduction to Qualitative Research. London: Sage.

Interviewleidraad

Introductie

- Introductie afstudeeronderzoek Provincie Noord-Brabant / RU Nijmegen.
- Inhoud en opzet van het onderzoek (kort).
- Vragen of interview opgenomen mag worden (voice recorder).
- Teugkoppeling verslag interview en citatie.

- Introductie interviewpartner (functie, organisatie, rol DHZ).

Initiatief

1. Waar kwam het idee van een Deltaplan Hoge Zandgronden vandaan? Wie heeft dit bedacht en wie heeft het eerste initiatief genomen?

** Proces DHZ*

2. Wat werd het hoofddoel achter het plan? Welke individuen waren daar de drijvende kracht achter en door wie werd dit gesteund of juist verhinderd?

** Proces DHZ*

3. Wie zijn volgens u de drijvende krachten achter het 'netwerk' binnen DHZ? Welke personen of instanties hebben voor interactie gezorgd door partijen bij elkaar te brengen?

** Connective function*

Strategie

4. Op welke manier is de formele besluitvorming (visie, strategie, beleid, begroting, etc.) van het Deltaplan Hoge Zandgronden tot stand gekomen? Welke beleidsinstrumenten zijn daarbij gebruikt?

** Political-administrative function*

5. Hoe verloopt het afstemmen van ideeën binnen het netwerk en door wie wordt dit voornamelijk opgepakt? In welke mate is er sprake van één gezamenlijke strategie binnen DHZ?

** Connective function*

Uitwerking strategie

6. Wat is er naast de formele besluitvorming nodig om succesvol te zijn met het Deltaplan Hoge Zandgronden? (Bijvoorbeeld aanvullende financiële middelen, lokale initiatieven) Door wie wordt dit uitgevoerd?

** Enabling function*

7. In welke mate is het Deltaplan Hoge Zandgronden afhankelijk van (financiering van) de Rijksoverheid? Welke personen zijn hierbij belangrijk? (Bijvoorbeeld d.m.v. lobbyen)

** Dissemination function*

8. Kent u voorbeelden binnen DHZ waarbij individuen creatief zijn geweest om (condities voor) innovatie mogelijk te maken?

** Enabling function*

9. In welke mate zijn er zichtbare innovatieve ideeën ontstaan vanuit het DHZ netwerk? Wat is volgens u de kerninnovatie binnen Deltaplan Hoge Zandgronden en wie zat hierachter?

** Adaptive function*

10. Op welke manier en door wie worden innovatieve ideeën daadwerkelijk vertaald naar besluitvorming?

** Dissemination function*

11. Op welke manier worden de doelstellingen van het Deltaplan Hoge Zandgronden (intern en extern) gecommuniceerd? (Bijvoorbeeld d.m.v. media) Door wie wordt dit opgepakt?

** Dissemination function*

Rol Provincie Noord-Brabant

12. Hoe zou u de rol die de Provincie Noord-Brabant tot nog toe binnen het Deltaplan Hoge Zandgronden heeft gespeeld omschrijven? Wat is uw oordeel over deze rol van de Provincie?

** Provincie Noord-Brabant (verleden)*

13. Welke rol zou de Provincie Noord-Brabant volgens u moeten spelen opdat ze een meerwaarde kan leveren binnen het proces van Deltaplan Hoge Zandgronden?

** Provincie Noord-Brabant (toekomst)*

Conclusie/toekomst

14. Waar zit volgens u de kracht achter de samenwerking binnen het DHZ netwerk? Wat zijn de succesfactoren en waar ziet u echter nog verbeterpunten?

** Proces DHZ*

15. Hoe kijkt u naar de vervolgstappen van Deltaplan Hoge Zandgronden? Wat verwacht u van de verdere uitwerking van de huidige strategieën?

** Proces DHZ*

Afsluiting

- Vragen of interviewpartner zelf nog iets kwijt wil over beleidsproces DHZ.
- Tips en suggesties.
- Terugkoppeling (toezenden verslag/uitkomsten).
- Hartelijk dank voor dit interview.

** NB.*

Vragenlijst is gestructureerd aan de hand van analytische deelvragen 3 en 4. Voor het gemak zijn de bijbehorende leiderschapsfuncties toegevoegd in deze versie. Respondenten kregen dit niet te zien. Deze categorisering stond ook centraal tijdens het analyseren/coderen van de interviewtranscripties (zie bijlage 4).

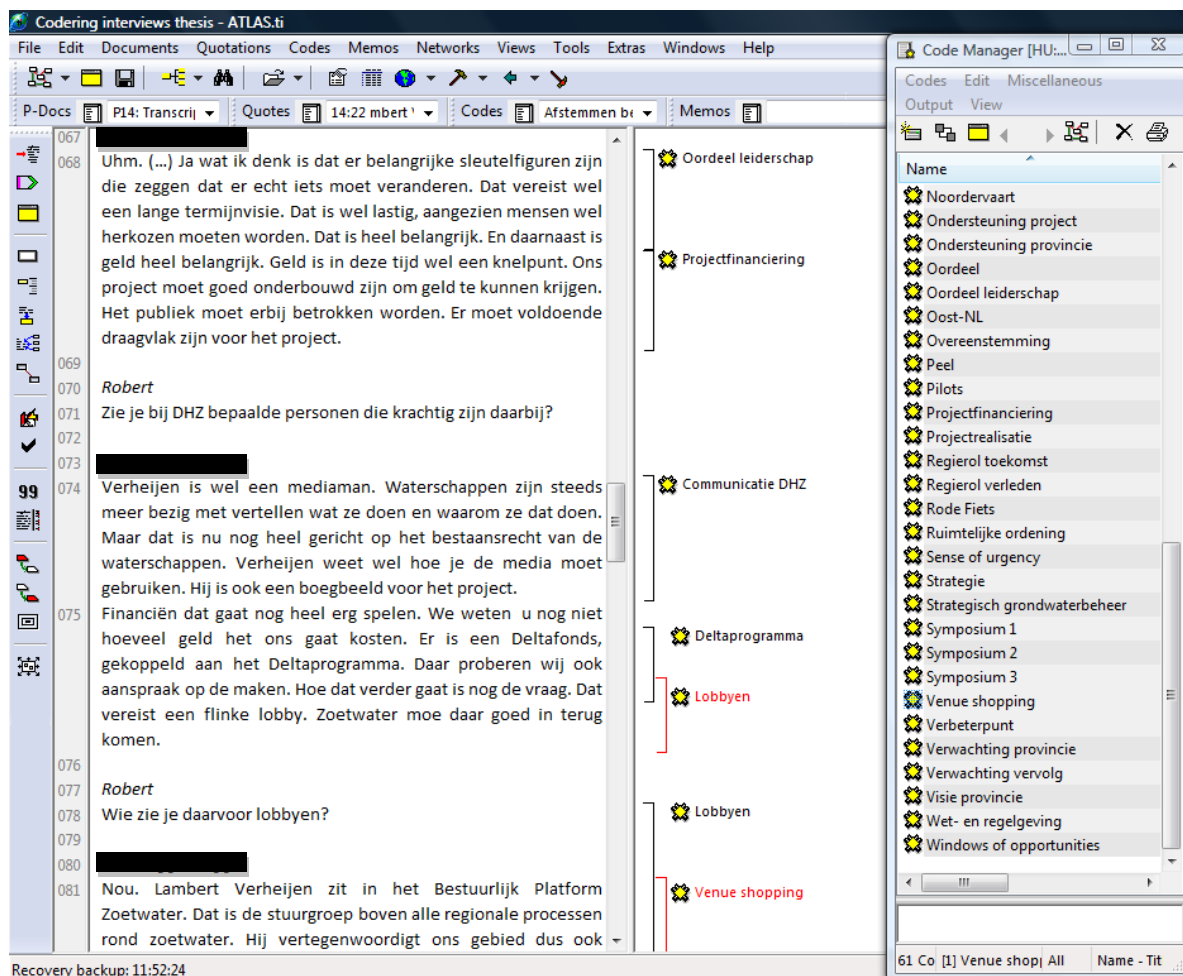
Bijlage 4: Codering Atlas.ti

Informatie codering

Om de resultaten van de interviews makkelijker te interpreteren is gebruik gemaakt van codering, via het computerprogramma Atlas.ti. In dit programma worden teksteenheden (woorden, zinsdelen, zinnen) van transcripties van de verschillende interviews gebruikt. De analyse van deze gegevens begint met het koppelen van codes aan verschillende teksteenheden. Deze procedure dient een diepere verdieping van de tekst te geven.

Voorbeeld codering Atlas.ti

De onderstaande screenshot geeft een praktisch voorbeeld van het toekennen van codes (zie Code Manager) aan teksten uit de interviewtranscripties.



Code-boek

In totaal zijn tijdens het coderen 62 codes onderscheiden. Deze codes zijn gekoppeld aan verschillende categorieën die centraal staan in het onderzoek (namelijk: procesreconstructie, leiderschap en rol provincie).

Op de volgende pagina wordt een volledig overzicht gegeven van de gebruikte codes en bijbehorende categorieën.

Categorie <i>(Atlas.ti: families)</i>	Codes
Proces: voorbereiding	Peel ARK Noordervaart Wateraanvoer discussie Visies water Klimaatstudies
Proces: start DHZ	Initiator Klimaatverandering Agendavorming Netwerkvorming Reactie Nationaal Waterplan Strategie Symposium 1
Proces: uitwerking	Knelpuntenanalyse Pilots Rode Fiets Symposium 2 Deltaprogramma Oost-NL Financiering Symposium 3
Proces: analyse	Hoofddoel Kracht Verbeterpunt Verwachting vervolg Karakter project Oordeel leiderschap
Leiderschapsfunctie: political-administrative	Gemeenschappelijke visie Formele besluitvorming Wet- en regelgeving
Leiderschapsfunctie: adaptive	Kerninnovatie Innovatie proces Innovatie technisch Interactie netwerk Knelpunt innovatie Extern ontstaan
Leiderschapsfunctie: enabling	Sense of urgency Experimenteerruimte Randvoorwaarden
Leiderschapsfunctie: dissemination	Lobbyen Venue shopping Windows of opportunities Communicatie DHZ Implementatie innovatie Koppeling achterban
Leiderschapsfunctie: connective	Netwerkorganisatie Netwerkbeheer Overeenstemming Afstemmen belangen
Provincie Noord-Brabant: verleden	Oordeel provincie Gedeputeerden Visie provincie Strategisch grondwaterbeheer Regierol verleden
Provincie Noord-Brabant: toekomst	Verwachting provincie Ondersteuning provincie Betrokkenheid provincie Financiering provincie Ruimtelijke ordening Besluitvorming provincie Communicatie provincie Regierol toekomst

Bijlage 5: Verslag thema-overleg Provincie Noord-Brabant

Presentatie: Robert Smits

Organisatie: Provincie Noord-Brabant

Publiek: Medewerkers bureaus Grondwater en Oppervlaktewater

Onderwerp: Presentatie afstudeeronderzoek (leiderschap en rol provincie DHZ)

Datum: 1 oktober 2012, 11.30 uur

Locatie: Provinciehuis te 's-Hertogenbosch

Aanwezig

Ruim 20 medewerkers, inclusief afdelingshoofden en DHZ betrokkenen.

Presentatie

Bij de Provincie Noord-Brabant door mij een presentatie gehouden over het afstudeeronderzoek tijdens een zogenaamd 'thema-overleg'. Bij een thema-overleg (om de 2 weken) presenteert een medewerker van de afdeling Water (Grondwater en Oppervlaktewater) zijn of haar dagelijkse werkzaamheden. Hierover kunnen collega's vervolgens met elkaar discussiëren. Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van een thema-overleg, waarbij met name werd ingegaan op de regisseursrol van de Provincie Noord-Brabant binnen DHZ. Het idee van een regisseursrol is bekend bij de aanwezige medewerkers en het is dan ook interessant hoe zij hier tegenaan kijken. Het merendeel van de aanwezigen had weinig ervaring met het Deltaplan Hoge Zandgronden.

Het thema-overleg bestond uit een presentatie (ca. 20 minuten) over leiderschap en de rol van de provincie bij DHZ, waarna vervolgens een aantal discussiepunten centraal stond over het functioneren van de Provincie Noord-Brabant en over hoe deze partij leiderschap in de toekomst het beste kan inzetten (ca. 25 minuten).

De presentatie vormde de afsluiting van de afstudeerstage bij de Provincie Noord-Brabant.

Belangrijkste onderzoeksresultaten

In het visiedocument 'Agenda van Brabant' (2010) wordt een regisseursrol voor de provincie ten doel gesteld. Bij het Deltaplan Hoge Zandgronden wordt deze regisseursrol echter door een andere partij opgepakt, namelijk het Waterschap Aa en Maas. Het project kent voorlopig een sterk onderzoekend en technisch karakter.

Het beleidsproces achter DHZ kan gezien worden als een goed voorbeeld van 'governance'. Er wordt nauw samengewerkt met veel partijen. Dit alles gebeurt in goede harmonie, waardoor de samenwerking gezien kan worden als de kerninnovatie van het project. Technische innovatie lopen echter nog achter en er is bestuurlijk weinig ruimte voor dergelijke nieuwe initiatieven.

Op het gebied van leiderschap werd gesteld dat er aan de adaptive function (innoveren) en de dissemination function (verspreiden) nog geen concrete invulling werd gegeven. Het Waterschap Aa en Maas is de grote initiator op verschillende functies.

Op basis van de sterke punten van de provincie kan deze partij een aantal knelpunten binnen DHZ oplossen. In de toekomst dient de provincie proactief op te treden bij besluitvorming (political-administrative function) rond DHZ. De belangrijkste regierol daarbij ligt op het gebied van ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling. Ook onderstreept de provincie de 'vraag'-kant bij watertekorten. Verder kent de provincie een grote achterban en kan deze partij gemakkelijk andere partijen en andere sectoren aanspreken. De provincie dient het gedachtegoed achter DHZ verder te verspreiden (dissemination function).

Een zwak punt is dat de Provincie Noord-Brabant geen duidelijk standpunt heeft ten opzichte van klimaatverandering en -beleid.

Discussie

De volgende punten stonden centraal tijdens de discussie na afloop van de presentatie:

- *De houding van gedeputeerden is cruciaal voor het functioneren van de Provincie op ambtelijk niveau (bijvoorbeeld duiding klimaatbeleid).*
- *Op ambtelijk niveau binnen de Provincie is er veel mogelijk op het gebied van leiderschap (bijvoorbeeld door innovatie te stimuleren).*
- *Door de regierol over te laten aan het Waterschap komt de positie van de Provincie in gevaar (bijvoorbeeld op gebied van RO).*
- *Hoe moet de Provincie optreden om een regisseursrol te kunnen uitoefenen?*
- *In hoeverre zijn deze resultaten herkenbaar bij vergelijkbare projecten (zie bijvoorbeeld de regioprocessen Deltaprogramma)?*

De belangrijkste uitkomst was dat medewerkers de Provincie niet als een (geschikt) boegbeeld beschouwen op het gebied van klimaatadaptatie. De Provincie Noord-Brabant heeft geen duidelijke visie over klimaatadaptatie. Dit zorgt ervoor dat de provincie lastig een regierol kan uitoefenen bij dergelijke projecten. Men was erover eens dat het probleem van klimaatverandering en klimaatadaptatie duidelijk op de agenda moest komen binnen bij de provincie.

Daarnaast vroegen de medewerkers zich af wat de 'maatschappelijke opgave' was bij dit project. De provincie dient zich bezig te houden met het maatschappelijk belang. DHZ is een project waarmee met name landbouw en natuur grote belangen hebben.

Een aantal medewerkers noemde specifiek de grote rol van de Noordervaart en de bijbehorende geldkwesties voor het ontstaan van het project.

Evaluatie presentatie

De verschillende medewerkers waren aandachtig en deden goed mee tijdens de inhoudelijke discussies. Het was echter opvallend dat het merendeel van de aanwezigen een technische achtergrond had, waardoor de discussies vaak technisch van aard waren. Beleidsmatige discussiepunten werden geregeld ingewikkeld en technisch beantwoord. Dit maakte de discussies soms lastig. Het bijsturen door begeleider Frank van Lamoen was hierbij prettig.

De medewerkers gaven complimenten, maar vertelden dat er regelmatig te veel tekst en informatie op een sheet gezet werd. Verder waren ze benieuwd naar de gedetailleerde aanpak van het onderzoek (methodologie). Dergelijke opmerkingen werden serieus genomen en aangepakt bij de voorbereiding van andere presentaties.

Na afloop was er voor iedereen cake, om daarmee mijn tijd bij de provincie af te sluiten.

Robert Smits

Nijmegen, 4 oktober 2012.

Bijlage 6: Verslag workshop projectgroep DHZ

Presentatie: Robert Smits

Organisatie: Waterschap Aa en Maas

Publiek: Leden projectgroep Deltaplan Hoge Zandgronden

Onderwerp: Presentatie afstudeeronderzoek (leiderschap en rol provincie DHZ)

Datum: 8 oktober 2012, 14.15 uur

Locatie: Kantoor Waterschap Aa en Maas te 's-Hertogenbosch

Aanwezig

Johan Elshof (ZLTO), Marie-Louise Geurts (WML), Kees Peerdeman (Waterschap Brabantse Delta, not), Peter Omvlee (RWS), Dick Boland (Waterschap De Dommel, plaatsvervangend voorzitter), Jac Hendriks (Staatsbosbeheer), Nila Taminiau (Waterschap Peel en Maasvallei), Behroez Kariemie (stagiair Waterschap Aa en Maas), Robert Smits (stagiair Provincie Noord-Brabant), Felix Helmich (Provincie Noord-Brabant), Frank van Lamoen (Provincie Noord-Brabant, Kennis voor Klimaat), Sander Meijerink (Radboud Universiteit Nijmegen, Kennis voor Klimaat).

Presentatie

De workshop was gericht om de eerste bevindingen uit individuele interviews te toetsten door met aantal deelnemers vanuit de projectgroep van het Deltaplan Hoge Zandgronden in discussie te gaan. De belangrijkste conclusies omtrent de rol van leiderschap en de rol van de Provincie Noord-Brabant werden gepresenteerd (ca. 20 minuten), waarna aan de hand van een drietal discussiepunten getoetst werd of de betrokken partijen zich konden vinden in deze conclusies (ca. 25 minuten).

De volgende onderwerpen stonden centraal: het proces achter het Deltaplan Hoge Zandgronden (sterke en zwakke punten), de rol van leiderschap (functies) en de rol van de Provincie Noord-Brabant (heden en toekomst).

De presentatie werd gegeven tijdens het 'intermezzo' van een projectvergadering van het project Deltaplan Hoge Zandgronden. De projectgroep vertegenwoordigt het ambtelijke niveau van DHZ.

Begeleiders drs. Frank van Lamoen (Provincie Noord-Brabant) en dr. Sander Meijerink (Radboud Universiteit Nijmegen) waren hierbij ook aanwezig. De bedoeling was dat zij als experts op het gebied van leiderschap en klimaatadaptatie bijstand zouden bieden tijdens de inhoudelijke discussies. Beide onderzoekers werken dan ook nauw samen binnen het Kennis voor Klimaat onderzoeksprogramma.

Belangrijkste onderzoeksresultaten

Het beleidsproces achter DHZ kan gezien worden als een goed voorbeeld van 'governance'. Er wordt nauw samengewerkt tussen veel partijen. Dit alles gebeurt in goede harmonie, waardoor de samenwerking gezien kan worden als de kerninnovatie van het project. Technische innovatie lopen echter nog achter en er is bestuurlijk weinig ruimte voor dergelijke nieuwe initiatieven.

Op het gebied van leiderschap werd gesteld dat er aan de adaptive function (innoveren) en de dissemination function (verspreiden) nog geen concrete invulling werd gegeven. Het Waterschap Aa en Maas is de grote initiator op verschillende functies.

De Provincie Noord-Brabant beoogt een regierol uit te oefenen (Agenda van Brabant, 2010). Binnen DHZ vervult de provincie deze rol echter niet. Tot nu toe kent DHZ een technisch karakter waarbij de provincie een passieve rol uitoefent. In de toekomst dient de provincie echter proactief op te treden bij besluitvorming (political-administrative function) en verspreiding van het gedachtegoed (dissemination function) rond DHZ.

Workshop / discussie

Na afloop van de presentatie werden de voorlopige bevindingen getoetst door middel van een workshop met de aanwezige projectgroepleden van DHZ. Allereerst werd gekeken naar het proces achter het DHZ (sterke en zwakke punten). De volgende vraag stond daarbij centraal: *Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor het project DHZ de komende jaren?*

De volgende uitdagingen voor het projecten werden vastgesteld o.b.v. de presentatie:

- Relatie leggen met gebiedsontwikkeling en RO.
- Vraag naar water identificeren op korte en middellange termijn.
- Urgentiebesef buiten DHZ, bij eigen achterban en andere sectoren, bevorderen. Een voorbeeld is het verschil in perceptie van het belang van waterconservering bij verschillende waterschappen.
- Boodschap uitdragen binnen bestaande kringen. Bijvoorbeeld: Landbouw herkent vraag om aandacht voor droge perioden goed, maar in natte periode krijgt waterafvoer prioriteit. Suggestie om hier mee om te gaan: Goede randvoorwaarden scheppen en verantwoordelijkheid bij grondgebruikers leggen. Niet overal alle teelten mogelijk.
- Provincie Limburg besteedt nog niet veel aandacht aan klimaatverandering (in het POL).
- Landbouw is het meest gebaat bij innovatie. Kracht is de samenwerking van het netwerk.
- Is het verhaal over klimaatverandering nodig voor het urgentiebesef? Hoe kunnen we duidelijk maken dat we nú moeten beginnen met klimaatadaptatie? (korte termijn vs. lange termijn)
- Klimaatverandering gaat over verandering in beleidsprocessen. Dit staat centraal bij DHZ.
- Effectief blijven als organisatie. Contact houden met partners.
- DHZ lijkt stil te staan in haar ontwikkeling.

Vervolgens werd gediscussieerd over de rol van leiderschap bij het project. Het Waterschap Aa en Maas neemt de meeste leiderschapsfuncties op zich. Vanuit de presentatie is gebleken dat vooral de adaptive function (innoveren) en de dissemination function (verspreiden) meer aandacht verdienen. Er is wel een gezonde sense of urgency aanwezig (enabling function) en er worden goede verbindingen gelegd door het Waterschap Aa en Maas (connective function). Aan de hand van de volgende discussievraag werd getoetst of de projectgroepleden het hiermee eens waren: *Welke leiderschapsfuncties behoeven versterking en wie moeten dit gaan oppakken?*

De projectgroepleden onderstreepten de onderzoeksresultaten en benoemden een aantal algemene verbeterpunten omtrent leiderschap, namelijk:

- Een 'groepje' voorlopers is nodig (meerdere leiders op meerdere functies).
- Mensen op afstand (andere partijen/sectoren) moeten voldoende inbreng hebben.
- Ambtelijke en bestuurlijke borging is noodzakelijk.

Ten slotte werd over de rol van de Provincie Noord-Brabant gediscussieerd. De vraag daarbij was: *Welke rol zie je voor de Provincie?*

Wederom waren de projectgroepleden het eens met de onderzoeksresultaten. Het onderzoek noemt een belangrijke rol voor deze partij op het gebied van besluitvorming, waarbij RO en gebiedsontwikkeling belangrijke factoren zijn. Daarnaast kan de provincie het DHZ gedachtegoed verder verspreiden over haar grote achterban. De provincie moet volgens de projectgroepleden van haar formele eigenschappen gebruik maken op de volgende gebieden:

- Leidende rol bij gebiedsontwikkeling.
- Zichtbaar ondersteunen van initiatieven.

Evaluatie workshop

De aanwezige projectgroepleden waren aandachtig en ze waren oprecht geïnteresseerd in de presentatie. Het publiek heeft over het algemeen een technische achtergrond, waardoor een presentatie gericht op 'governance' een leuke afwisseling vormde. Dit zorgde er echter wel voor dat de discussie regelmatig oversloeg in een sterk technische discussie. Dit kwam ook al voor tijdens het thema-overleg bij de Provincie Noord-Brabant (zie bijlage 5). Projectgroepleden vonden het onderwerp leiderschap interessant en ze waren er over eens dat dit concept belangrijk is voor een project gericht op klimaatadaptatie zoals DHZ. Men was het over het algemeen eens met de onderzoeksresultaten. Er kwamen dan ook geen compleet nieuwe inzichten uit de discussies.

Helaas waren slechts acht direct betrokkenen aanwezig bij de vergadering (NB. normaliter ca. 15 tot 20 personen). Voorzitter Sara de Boer kon ook helaas niet aanwezig zijn bij de presentatie. Zij reageerde later (via e-mail) positief over de eerste onderzoeksresultaten.

Robert Smits

Nijmegen, 12 oktober 2012.

R.C. (Robert) Smits

Masterthesis Planologie

Faculteit der Managementwetenschappen
Radboud Universiteit Nijmegen

januari 2013

