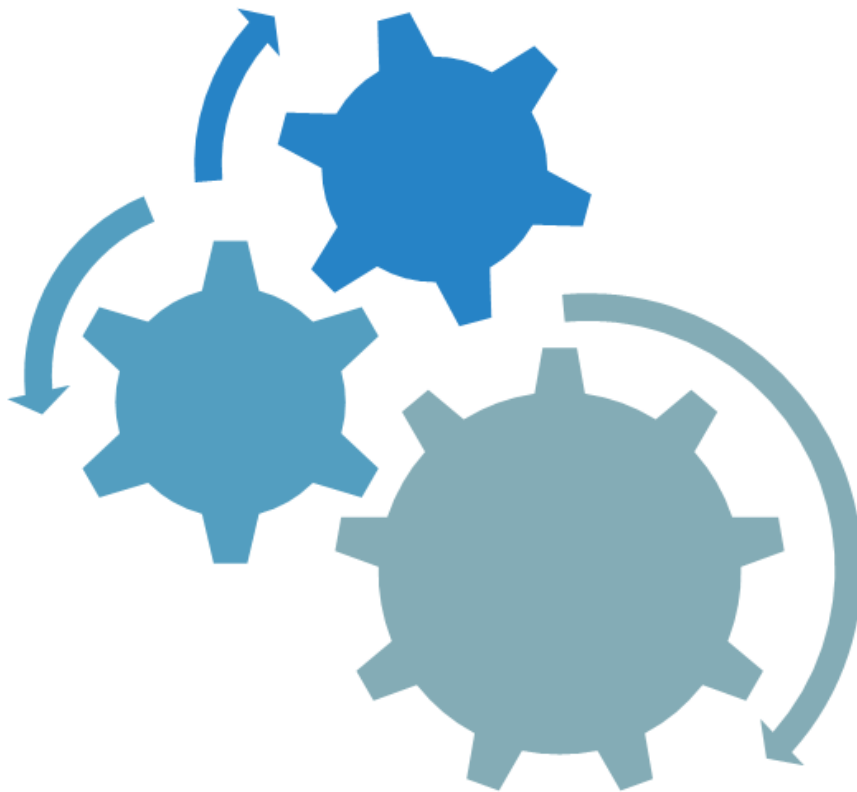


Wat het waterschap kan betekenen voor maatschappelijke initiatieven

Een onderzoek naar de aansluiting tussen waterschap Vallei en Veluwe en maatschappelijke initiatieven met een watercomponent.



Marloes van der Liende

Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Management wetenschappen
Masterthesis van de opleiding Planologie

Juli 2016

Wat het waterschap kan betekenen voor maatschappelijke initiatieven

Een onderzoek naar de aansluiting tussen waterschap Vallei en Veluwe en maatschappelijke initiatieven met een watercomponent.

Radboud Universiteit



Auteur:

Marloes van der Liende

s4508467

Masterthesis van de opleiding Planologie
Faculteit der Management wetenschappen

Juli 2016

Begeleider en eerste lezer Radboud Universiteit:

Dr L.J. Carton

Tweede lezer Radboud Universiteit:

Dr J.D. Liefferink

Begeleiders waterschap Vallei en Veluwe:

ir. D.S. van Dam

Drs. M.C.M. Bluysen

Samenvatting

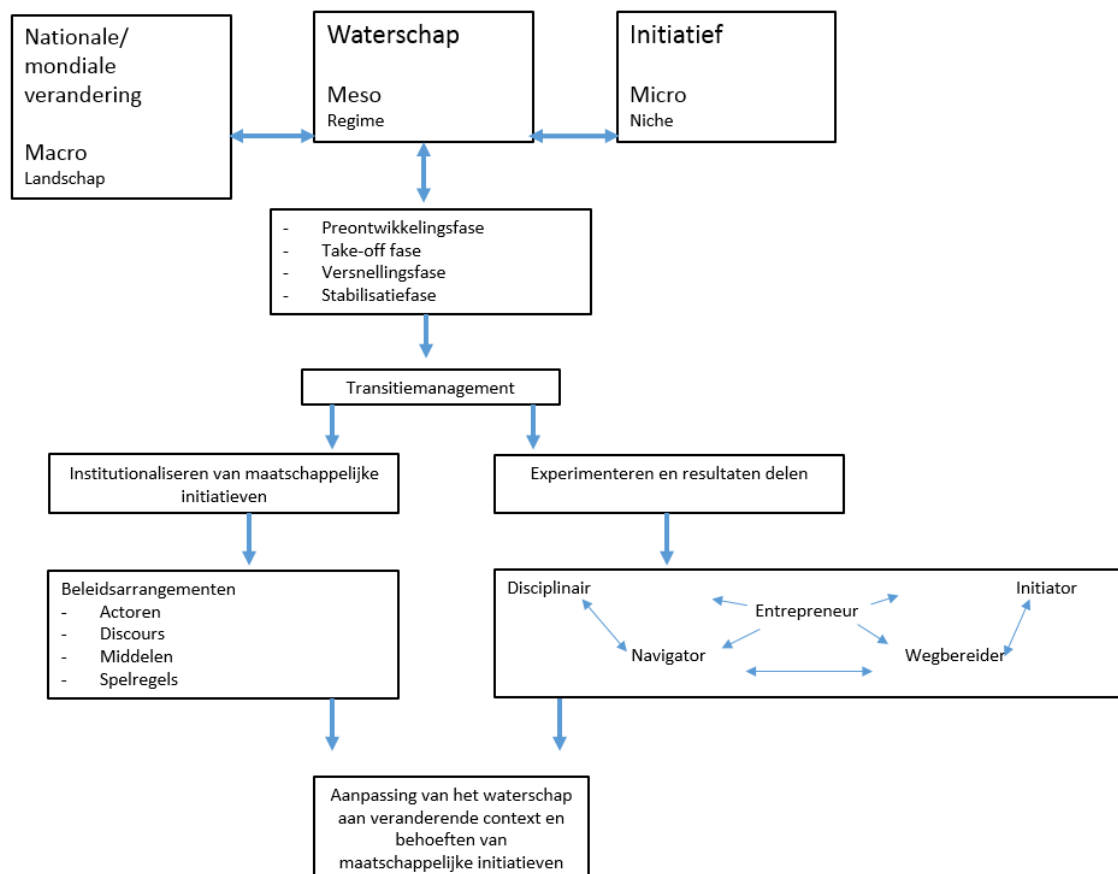
De bevolking groeit en de klimaatverandering is een feit en zorgt voor druk op de Nederlandse steden. De bevolking van deze steden is in steeds grotere mate bezig met haar leefomgeving en wil dan ook steeds meer inspraak (LRI, 2014). Hiddo en Hajer (2012) stellen dat er onder andere een nieuwe relatie gezocht moet worden tussen burger en overheid. De laatste jaren gaat er steeds meer aandacht uit naar maatschappelijke initiatieven, dit zijn burgers die zich inzetten voor een maatschappelijk relevant doel of belang door zelf actie te ondernemen (Oude Vrielink en Verhoeven, 2011). Waterschap Vallei en Veluwe merkt ook dat initiatieven aandacht behoeven. Hier komen de volgende hoofdvraag en deelvragen uit voort:

Welke factoren liggen ten grondslag aan het (vaak) niet aansluiten van maatschappelijke initiatieven, die wel een watercomponent hebben bij het waterschap Vallei en Veluwe en hoe kan het waterschap hier door ondersteuning te bieden verandering in brengen?

1. Hoe ondersteunt waterschap Vallei en Veluwe op dit moment maatschappelijke initiatieven?
2. In welke mate sluit de manier van ondersteuning van maatschappelijke initiatieven aan bij de verwachting die inwoners van het waterschap hebben?
3. Waar liggen de problemen bij het samenkomen van waterschap en maatschappelijk initiatief?
4. Op welke bij het waterschap passende manieren en aansluitend bij de wensen van initiatieven kan waterschap Vallei en Veluwe maatschappelijke initiatieven ondersteunen?

Deze deelvragen worden beantwoord doormiddel van een meervoudig casusonderzoek en diverse theorieën.

De belangrijkste drie gebruikte theorieën zijn samengevat in een conceptueel model:



Door druk van de twee verschillende niveaus wordt het mesoniveau (hier het waterschap) gedwongen om te transitioneren. Deze transitie van een werkwijze zonder initiatieven naar een werkwijze met initiatieven vindt plaats in fases. Waterschap Vallei en Veluwe bevindt zich momenteel in de take-off fase en gaat richting de versnellingsfase. Om de transitie een stap verder te brengen is transitie management nodig (Rotmans et al, 2003; Brugge et al, 2005) . Deze bestaat binnen dit onderzoek uit twee sporen. Het eerste spoor is het experimenteren en resultaten tonen. Binnen dit onderzoek vormen de initiatieven de experimenten. Om de initiatieven te kunnen ondersteunen is inzicht nodig in het netwerk dat gevormd wordt tussen het waterschap en een initiatief. Dit netwerk bestaat uit een disciplinair (kaderstellend), een navigator (een verbinder/netwerker), een wegbereider (ondersteuner, vastlegger), een initiator en een entrepreneur (de spil van het initiatief). Het tweede spoor is het institutionaliseren van de initiatieven en draait om het vormen van verschillende beleidsarrangementen (scenario's). Ten slotte wordt met behulp van de twee sporen een aanpassing voorgesteld die het waterschap kan implementeren om te kunnen meebewegen met de veranderende context en de behoeften van initiatieven.

Data binnen dit onderzoek is met name verzameld door middel van interviews bij drie casussen en een focusgroep voor de invulling van de scenario's. De eerste onderzochte casus betreft een referentiecasi, Amsterdam Rainproof. Dit is een initiatief van Waternet om Amsterdam in de toekomst klimaatbestendig te maken. Amsterdam Rainproof is een klein team dat buiten Waternet (waterschap en een deel van de gemeente van Amsterdam) om functioneert. Zij functioneren als een netwerkorganisatie die initiatieven verder helpt en ondersteunt. Zo koppelen zij burgers aan overheden, marktpartijen en kennisinstituten.

De tweede casus is een interne casus bij het waterschap, De Worp. Dit is een afkoppelproject waarbij buurtbewoners regenpijpen doorzagen om zo minder regenwater het hemelwaterriool in te laten stromen. De laatste casus is ook een interne casus bij het waterschap, Meet je Stad. Dit is een citizen science initiatief waarbij een platform wordt geboden voor inwoners om te meten aan klimaatverandering. Wat en hoe zij dit willen meten bepalen de inwoners zelf.

Deze drie casussen zijn beschreven en geanalyseerd. Wanneer deze in een cross case analyse met elkaar vergeleken worden blijkt dat het waterschap inderdaad in transitie is. Het waterschap experimenteert onbewust met de casussen maar toont de resultaten nog niet of onvoldoende. Wel blijkt dat de rollen goed door het waterschap worden ingevuld, er wordt voldoende subsidie en begeleiding gegeven maar de werkdruk vanuit het waterschap is niet goed verdeeld. Als men kijkt naar de initiatorrol blijkt dat het waterschap deze aan de inwoner kan over laten maar ook zelf kan initiëren en vervolgens kan loslaten (open call). De invulling van de navigatorrol kan verbeterd worden door op lokaal niveau te communiceren en de boodschap op de juiste manier te framen (geen klimaatverandering maar groen en recreatie en niet 'wat kan een initiatief voor het waterschap doen', maar 'wat doet het waterschap voor een initiatief'). Het formuleren van een werkwijze is een belangrijke aanvulling op de wegbereiderrol, uit de beleidsanalyse blijkt dat deze nog niet aanwezig is. Daarnaast is richting een initiatief een geschikte (niet normatief ingestelde en flexibele) contactpersoon nodig. Wat betreft de disciplinairrol is het vormen van (grove) kaders van belang, waar heeft een initiatief meerwaarde en de ruimte om zijn doelen te bereiken. Ten slotte geldt voor de entrepreneurrol dat deze rol herkend moet worden door het waterschap omdat deze persoon het initiatief trekt. Dit is dan de belangrijkste contactpersoon.

Om de uitkomst van het casusonderzoek goed te kunnen waarborgen moet het werken met maatschappelijke initiatieven institutioneel gewaarborgd worden. Hiervoor zijn vier scenario's opgesteld om de discussie over embedden op gang te brengen. Het scenario waarbij alle initiatieven via de gemeente lopen en het waterschap op de achtergrond blijft, het scenario waarbij de initiatieven door individuen worden opgepakt, het scenario waarbij er een projectteam wordt opgezet voor het ondersteunen van initiatieven en het opzetten van een projectorganisatie buiten de eigen organisatie. Dit zijn slechts vier mogelijkheden van velen om te tonen dat maatschappelijke initiatieven op diverse manieren gewaarborgd kunnen worden. Twee van deze scenario's zijn uitgewerkt tot organisatieplannen. Binnen variant A van het organisatieplan verloopt alle communicatie en ondersteuning via de gemeente en binnen variant B wordt een projectteam opgericht die zich hier mee bezig houdt.

Het antwoord op de onderzoeksvraag is dus het volgende: Maatschappelijke initiatieven sluiten nu vaak niet aan bij waterschap Vallei en Veluwe doordat nog niet actief wordt uitgedragen dat zij hier open voor staat. Dit komt doordat het waterschap in transitie is. Doordat deze transitie nog gaande is en zich momenteel (vermoedelijk) in de take-off fase bevindt, is het werken met initiatieven nog niet geïnstitutionaliseerd. Dit wil zeggen, er is nog geen werkwijze geformuleerd. Het waterschap kan hier verandering in brengen door zich te focussen op de invulling van de rollen. Hierbij is het van belang om

- Kaders te stellen
- Gebruik te maken van netwerken op lokaal niveau
- De boodschap op lokaal niveau te framen (leefomgeving, groen, recreatie, waterbesparing)
- Te kijken naar de behoeften van een initiatief (mate van overheidsparticipatie, intensiteit van contact, wie is een geschikt contactpersoon)
- Initiatieven te initiëren
- Te communiceren naar buiten

Daarnaast is het van belang om deze rollen te institutionaliseren voor een structurele ondersteuning van initiatieven. Hiervoor zijn vier scenario's beschreven (via de gemeente, individuen, projectmatig en aparte projectorganisatie). Het waterschap kan deze gebruiken als startpunt van de discussie voor het daadwerkelijk embedden van initiatieven. Twee van deze scenario's zijn uitgewerkt tot een organisatieplan om deze embedding concreter te maken. Variant A loopt via de gemeente en betreft een kleinere rol voor het waterschap. Variant B betreft het opstarten van een projectteam dat zich bezig gaat houden met de ondersteuning van de initiatieven.

Voorwoord

Beste lezer, voor u ligt mijn masterscriptie. Met deze scriptie rond ik mijn masteropleiding Planologie aan de Radboud Universiteit in Nijmegen af.

Voor ik aan deze masteropleiding begon studeerde ik HBO Milieukunde aan het Saxion in Deventer. Ik koos deze opleiding omdat ik eigenlijk niet zo goed wist wat ik wilde en ik met deze opleiding meerdere kanten op zou kunnen. Toen ik eenmaal begonnen was bleek het een goede keuze te zijn geweest. Binnen deze studie kwam een breed scala aan onderwerpen voorbij, van duurzame energie tot ecologie, en van geluid tot afval. Hierdoor kon ik mijn kennis en interesses in diverse gebieden ontwikkelen. Tegen het einde van het eerste jaar ging mijn interesse vooral uit naar klimaatverandering en in het bijzonder water en de rol van de mens in klimaatadaptatie. Waar het kon koos ik dan ook voor deze onderwerpen, zo ging mijn eerste stage over drainagekwaliteit, en schreef ik in mijn derde jaar een artikel over groene daken. Een afstudeerproject met het onderwerp klimaatadaptatie of water zat er helaas niet in. Het werd een scriptie over de kosten en baten van stilasfalt (ook heel interessant).

Toen na een half jaar bleek dat er weinig werk te vinden was als (pas afgestudeerde) milieukundige, besloot ik verder te kijken en ging ik mij oriënteren op een master. De zoektocht naar een master was door mijn brede interesse niet makkelijk. Zo keek ik bij milieumaatschappij wetenschappen, toegepaste duurzame energietechnieken, hydrologie, sustainable business and development en uiteindelijk planologie. De keuze voor planologie werd definitief toen ik mij in een gesprek met een oud klasgenoot realiseerde dat milieu en ruimtelijke ontwikkeling elkaar soms in de weg zitten, maar dat zij elkaar ook zeker kunnen versterken, en dat ik met mijn milieuachtergrond wellicht iets kon bijdragen in die ontwikkeling.

Ik scheef mij in voor de master planologie aan de Radboud Universiteit omdat zij een water specialisatie aanboden. Na een drukke pre-master begon ik aan mijn master en moest ik na een half jaar een onderwerp voor mijn masterthesis verzinnen. Hier kreeg ik de kans om alsnog op klimaatadaptatie in combinatie met water af te studeren. Ik koos zelf het onderwerp burgerparticipatie (en later maatschappelijke initiatieven) in het waterbeheer en zocht hier een stage bij. Via deze weg is dit onderzoek tot stand gekomen.

Ik bedank waterschap Vallei en Veluwe voor het bieden van de stage, in het bijzonder wil ik Dimitri van Dam en Moniek Bluijssen bedanken voor hun begeleiding en aanmoediging. Natuurlijk bedank ik ook alle collega's die mijn tijd bij het waterschap zo leuk en leerzaam hebben gemaakt. Ik wil Linda Carton bedanken voor haar begeleiding vanuit de universiteit en ten slotte bedank ik het thuisfront voor de spellingschecks, de moral support en de goede raad.

Marloes van der Liende

Juli, 2016

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Introductie	13
1.1 Projectkader	13
1.2 Doelstelling.....	15
1.3 Hoofdvraag en onderzoeksvragen	15
1.4 Afbakening en definities.....	15
1.5 Maatschappelijke relevantie	15
1.6 Wetenschappelijke relevantie.....	15
1.7 Leeswijzer	16
Hoofdstuk 2. Achtergrond	17
2.1 Oplossingsrichtingen	17
2.2 De organisatie Waterschap Vallei en Veluwe	19
2.3 Maatschappelijke initiatieven opgenomen in waterschap beleid	21
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader	25
3.1 Waterschappen als institutie.....	25
3.2 De (dominante) overheid	25
3.3 Algemene maatschappelijke veranderingen.....	26
3.4 Participatieladder	27
3.5 Transitieconcepten.....	28
3.6 (Policy) entrepreneur	31
3.7 Netwerk.....	32
3.8 Beleidsarrangementen benadering.....	34
3.9 Conceptueel model	35
Hoofdstuk 4. Methodologie	37
4.1 Casusverantwoording.....	37
4.2 Verzamelen van gegevens.....	38
4.3 Onderzoeksstrategie	39
4.4 Interviewvragen in relatie tot theorie.....	40
Hoofdstuk 5. Casus: Amsterdam Rainproof	42
5.1 Tips uit projecten van Rainproof	42
5.2 Succesfactoren van Rainproof.....	43
5.3 Initiatief over Rainproof	43
5.4 Waternet over Rainproof	45
5.5 Samenvattende analyse	46
5.6 Geleerde lessen	47

5.7 Conclusies uit Amsterdam Rainproof.....	47
Hoofdstuk 6. Casus: Afkoppelen De Worp	48
6.1 Rollen binnen zelforganisatie	48
6.2 Transitie en participatietrap.....	51
6.3 Implicaties voor het waterschap	51
6.4 Conclusies uit De Worp	52
Hoofdstuk 7. Casus: Meet je Stad Amersfoort	53
7.1 Rollen binnen zelforganisatie	53
7.2 Transitie en participatietrap.....	55
7.3 Implicaties voor het waterschap	56
7.4 Conclusies uit Meet je Stad	57
Hoofdstuk 8. Cross case analyse	58
8.1 Transitie.....	58
8.2 Netwerk.....	59
8.3 Institutie	62
8.4 Conclusie cross-case analyse.....	62
Hoofdstuk 9. Toekomst scenario's	64
9.1 'Alles via de gemeente'	64
9.2 'Individueel'	65
9.3 'Projectmatig'	66
9.4 'Aparte projectorganisatie'	67
9.5 Aanzet van een organisatieplan	68
9.6 Discussie over de toekomst van maatschappelijke initiatieven.....	72
Hoofdstuk 10. Conclusie en aanbevelingen	76
10.1 Conclusie	76
10.2 Aanbevelingen.....	81
10.3 Reflectie.....	83
Literatuurlijst	86
Bijlagen.....	92
Bijlage I. Interviewprotocollen	93
Bijlage II. Respondenten.....	97
Bijlage III Codelijst casus De Worp	98
Bijlage IIII Codelijst casus Meet je Stad	102
Bijlage IV Output scenario focusgroep.....	106

Hoofdstuk 1. Introductie

In dit hoofdstuk zal allereerst de stand van zaken over het maatschappelijk initiatief in het waterbeheer uiteengezet worden. Vervolgens zullen de doelstelling en onderzoeksvragen benoemd worden. Ten slotte wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie benadrukt en wordt een leeswijzer gegeven.

1.1 Projectkader

1.1.1 Duurzaamheid in de stad

De bevolking groeit en de klimaatverandering is een feit en zorgt voor een druk op steden, ook de Nederlandse steden (LRI, 2014). De klimaatverandering leidt tot veranderende windrichtingen en neerslagpatronen, extreme weersomstandigheden, en zeespiegelstijging. Al deze factoren hebben invloed op de kwaliteit van de leefomgeving, in zowel negatieve als positieve zin. In steden kunnen de veranderingen in klimaat veel schade en overlast teweegbrengen. Dit is te wijten aan het dichtbevolkte karakter en de lage ligging van de Nederlandse steden. Fysieke gevolgen van de klimaatverandering op steden zijn onder andere het hitte-eilandeffect, droogte, wateroverlast en luchtkwaliteitsproblemen (Döpp en Albers, 2008). Naast het effect van klimaatverandering op de stad, zijn het ook de bewoners zelf die druk leggen op een stad. Steeds meer mensen willen meer activiteiten ondernemen op een steeds kleiner wordend bruikbare oppervlakte. De transitie naar een duurzame samenleving in de stad is dus belangrijk. De ruimtedruk binnen de stad wordt steeds hoger en ook aspecten als duurzame energie, vergroening en water kosten ruimte. Uit het onderzoek van LRI (2014) blijkt dat een veerkrachtige stad leunt op het zelforganiserende vermogen van de maatschappij. Hier is de faciliterende rol van de overheid belangrijk, de overheid moet zich niet terugtrekken maar moet juist naar voren stappen en richting geven door onder andere educatie. Initiatieven en de overheid moeten in een zogenaamde 'synergie' komen. De aandacht van de overheid moet verschuiven van het maken van 'blue prints' naar het werken aan een voedingsbodemp voor maatschappelijke initiatieven met bijzondere aandacht voor het uitwisselen van kennis. Het LRI (2014) concludeert het volgende: *'Er is behoefte aan faciliteren, samenwerking, gezamenlijke visievorming, kaders en actie. De sleutel ligt daarbij in de synergie tussen top-down en bottom-up (p45)'*.

Dit wordt nog eens bevestigd door Hiddo en Haaijer (2012) die de volgende uitspraak doen: *'De kracht van de stad moet in de 21e eeuw gezocht worden in een nieuwe relatie van het bestuur met burgers en bedrijven' (p42)*. Zij stellen ook dat burgers en bedrijven hun verantwoordelijkheid beginnen te voelen om de stad leefbaar en schoon te houden. Burgers en bedrijven vormen de 'energieke samenleving' en bezitten zowel creativiteit als innovativiteit, en willen dit benutten. Overheden moeten hier gebruik van maken willen zij de stap zetten naar een energieke en duurzame stad.

1.1.2 Initiatieven binnen het waterbeheer

In lijn met de eerder genoemde literatuur blijkt dat er vanuit de samenleving diverse initiatieven ontstaan, voorbeelden hiervan zijn groene daken, stadslandbouw, zonnepanelen, etc. Binnen het waterbeheer is deze trend moeilijker waar te nemen. Uit een recent onderzoek van het OECD blijkt dat het Nederlandse watermanagement systeem in zeer goede staat is. Maar doordat de Nederlandse overheid het watersysteem zo goed in handen heeft (met weinig ruimte voor burgers), is er een probleem ontstaan in de vorm van een 'awareness gap' bij de burgers. Nederlandse burgers weten vaak niet hoe het Nederlandse watersysteem werkt, en zijn niet op de hoogte van

waterrisico's. Dit maakt het lastig voor de overheid om burgers bij plannen te betrekken (OECD, 2014). Daarnaast is het waterbeheer van oudsher technisch ingesteld en hoewel ook hier een transitie gaande is van technische naar ruimtelijke maatregelen, ervaren inwoners waterbeheer toch als ontoegankelijk (Oudeboter, 2008).

1.1.3 Het maatschappelijk initiatief

Het maatschappelijk initiatief, ofwel burgerinitiatief, zelforganisatie of particulier initiatief, kent vele definities. De meest algemene (door de literatuur) gebruikte definitie is de volgende: *'Burgers die zich inzetten voor een maatschappelijk relevant doel of publiek belang door zelf iets te doen binnen het publieke domein'* (Oude Vrielink & Verhoeven, 2011, p. 278). Het concept van het maatschappelijk initiatief is niet nieuw en verandert door de jaren heen, het belangrijkste verschil met de oude vormen van initiatieven (toen vaak particulier initiatief genoemd) is de kleinschaligheid en laagdrempeligheid van de organisatievorm van tegenwoordig. Daarnaast rust de taak van het bedenken en verrichten van activiteiten nu meer dan ooit op de schouders van de burgers zelf (Hoogetboom, 2011). Dit benadrukt dat het maatschappelijk initiatief leunt op het zelforganiserende vermogen van de burger. Zij pakken uit eigen beweging een kwestie op die zij van belang achten, zonder te (ver)wachten dat anderen het voortouw zullen nemen (Oude Vrielink & Verhoeven, 2011). Het maatschappelijk initiatief verschilt dus in beginsel van burgerparticipatie, waar de overheid activiteiten initieert en het voortouw neemt (Salverda & van Dam, 2008).

Als er over zelforganisatie of maatschappelijke initiatieven gesproken wordt, is dit vaak in de positieve zin. Het wordt gezien als een inspirerend, spontaan en ongedwongen proces met maatschappelijk relevante uitkomsten. Toch zijn er vele initiatieven die gaande weg sneuvelen. Volgens Uitermark (2014) komt dit doordat veel initiatieven niet het juiste netwerk bezitten. Zelforganisatie opgezet door de bevolkingslaag met korte banden naar de overheid heeft een grotere kans om te slagen dan initiatieven opgezet door bewoners zonder deze korte banden. Hier door wordt (sociale) segregatie in de hand gewerkt. Dit verschijnsel toont de noodzaak van een netwerk maar ook de moeilijk in te vullen rol van de overheid. Want wanneer de overheid geen ruimte meer geeft aan zelforganisatie komt dit, zoals eerder genoemd in paragraaf 1.1.1, niet ten goede aan de (nodige) innovativiteit binnen de stad. Wanneer de overheid echter zelforganisatie op zijn beloop laat, wordt ook ruimte gegeven aan segregatie. Het is dan de taak van de overheid om zelforganisatie ook te stimuleren op plekken waar dit moeilijk van de grond komt.

1.1.4 Wateropgave van het waterschap Vallei en Veluwe

Onderdeel van een duurzame stad is het water. In het stedelijk gebied komt water in verschillende vormen voor zoals vijvers, sprengen, beken (en kleine rivieren), en heeft verschillende functies als sierwater, recreatiewater, berging en natuur. Dit maakt het waterbeheer in de stad een uitdaging. Door weersextremen (als gevolg van de klimaatverandering) zullen zeer natte en zeer droge perioden vaker voor komen, dit vergroot de complexiteit van het waterbeheer. Daarnaast leidt de klimaatverandering ook tot hittestress in steden waardoor de behoefte naar recreatiewater vergroot. Andere problemen zijn het stilstaande water tijdens periodes van droogte, dit zorgt voor stank en kan een risico voor de volksgezondheid vormen. Waterbeheer in de stad vraagt dus om een flexibel en robuust watersysteem. Onderdeel hiervan zijn initiatieven vanuit de samenleving, deze bieden nieuwe kansen voor het waterbeheer. Het waterschap ondersteunt dus graag initiatieven die een bijdrage leveren aan hun beoogde doelstellingen (Waterschap Vallei en Veluwe, 2015). Zij zien met name kans om samen met initiatieven een bijdrage te leveren in de stad, mede doordat een groot deel van de (belasting) inkomsten uit het stedelijk gebied komen. Toch merkt het waterschap dat maatschappelijke initiatieven niet altijd bij het waterschap terechtkomen. Dit kan verschillende oorzaken hebben, zoals de 'awareness gap', de 'branding of marketing' van het waterschap of

wellicht weten inwoners niet dat zij bij het waterschap terecht kunnen. Dat de initiatieven niet bij het waterschap terechtkomen is jammer doordat hierdoor vruchtbare kansen worden gemist.

1.2 Doelstelling

Door middel van een meervoudig casusonderzoek inzicht geven in de factoren die er toe leiden dat maatschappelijke initiatieven (op het gebied van waterbeheer) niet altijd bij waterschap Vallei en Veluwe terechtkomen, en onderzoeken van een strategie waarop het waterschap maatschappelijke initiatieven kan ondersteunen.

1.3 Hoofdvraag en onderzoeksvragen

Welke factoren liggen ten grondslag aan het (vaak) niet aansluiten van maatschappelijke initiatieven, die wel een watercomponent hebben, bij het waterschap Vallei en Veluwe en hoe kan het waterschap hier door ondersteuning te bieden verandering in brengen?

1. Hoe ondersteunt waterschap Vallei en Veluwe op dit moment maatschappelijke initiatieven?
2. In welke mate sluit de manier van ondersteuning van maatschappelijke initiatieven aan bij de verwachting die inwoners van het waterschap hebben?
3. Waar liggen de problemen bij het samenkomen van waterschap en maatschappelijk initiatief?
4. Op welke bij het waterschap passende manieren en aansluitend bij de wensen van initiatieven kan waterschap Vallei en Veluwe maatschappelijke initiatieven ondersteunen?

1.4 Afbakening en definities

Maatschappelijk initiatief: Een maatschappelijk initiatief wordt in de literatuur gedefinieerd als een bottom-up movement. Bewoners (inclusief verenigingen en eventueel bedrijven) met een idee voor een project zoeken de overheid op om dit project te realiseren (LRI, 2014; Geels, 2002). In het geval van dit onderzoek gaat het om initiatief omtrent watermanagement. Dit is inclusief projecten waarbij water gebruikt wordt om het woongenot te verhogen (zie ook paragraaf 1.1.3).

Niet aansluiten: Het niet bij het waterschap terechtkomen van maatschappelijke initiatieven.

Ondersteunen: De mate en manier waarop een initiatief wordt gestimuleerd, gefaciliteerd of wordt losgelaten.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Waterschap Vallei en Veluwe heeft deze vraag omdat zij merken dat de burger de weg naar het waterschap niet goed weten te vinden. Maatschappelijke initiatieven die tot op heden bij het waterschap terechtkomen, komen hier via een betrokken gemeente of collega. Deze scriptie zal inzichtelijk maken hoe het waterschap deze maatschappelijke initiatieven kan ondersteunen. Hierdoor worden door zowel het waterschap als de burgers meer kansen benut voor het verbeteren van het waterbeheer. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen als leerpunten dienen voor andere waterschappen.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

In wetenschappelijke literatuur is veel te vinden over maatschappelijke initiatieven en burgerparticipatie. Over burgerparticipatie (top-down) in combinatie met waterbeheer is de laatste jaren wel literatuur verschenen, het gaat hier echter over de combinatie van maatschappelijke initiatieven(bottom-up) en het waterbeheer. Deze scriptie tracht de literatuur over deze combinatie aan te vullen. Daarnaast worden een aantal theorieën uitgewerkt en gebruikt als analyse kader. Zo

wordt de rol van het waterschap onderzocht doormiddel van de 'vier rollen van zelforganisatie' theorie. Deze theorie wordt veelal toegepast op gemeenten. Omdat het waterschap een nieuwe speler is in het veld van gebiedsontwikkeling, is deze theorie nog niet toegepast op waterschappen. Deze thesis tracht de literatuur hierover aan te vullen. Ten slotte is in deze scriptie gebruik gemaakt van transitietheorie en is een nieuwe transitie binnen het waterbeheer geïdentificeerd. Namelijk de transitie van een werkwijze zonder een rol voor maatschappelijke initiatieven naar een werkwijze met een rol voor maatschappelijke initiatieven. Deze transitie in relatie tot waterschappen is nog niet beschreven in wetenschappelijke literatuur.

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk twee van deze scriptie worden diverse achtergronden uiteengezet. Zo worden oplossingsrichtingen uit andere werkvelden gegeven, wordt waterschap Vallei en Veluwe als organisatie beschreven en wordt een beleidsanalyse gedaan. In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader uiteengezet en wordt het conceptueel model gepresenteerd, wat centraal staat binnen dit onderzoek. Hierop volgt hoofdstuk vier waarin de methodiek wordt toegelicht. Hoofdstuk vijf toont de casus Amsterdam Rainproof waarin uiteen wordt gezet wat deze organisatie succesvol maakt in het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven, en wat het waterschap hiervan kan leren. Hoofdstuk zes bevat een uiteenzetting van de casus afkoppelen op De Worp, waarin de rolverdeling tussen waterschap en initiatief en transitie aan bod komt. Ditzelfde wordt gedaan in hoofdstuk zeven in de casus Meet je Stad. In hoofdstuk acht worden de overeenkomsten en verschillen tussen de drie casussen geanalyseerd en worden handvatten gegeven voor het ondersteunen van initiatieven. In hoofdstuk negen worden vier scenario's geschetst voor het institutioneel embedden van maatschappelijke initiatieven, wordt een aanzet gegeven voor een organisatie plan en wordt dit onderzoek in een breder perspectief geplaatst. Ten slotte worden in hoofdstuk tien de conclusies, aanbevelingen en een reflectie gepresenteerd.

Hoofdstuk 2. Achtergrond

In dit hoofdstuk wordt achtergrondinformatie verschaft ten aanzien van het onderzoek. In de eerste paragraaf worden succesfactoren benoemd voor het stimuleren en faciliteren van maatschappelijke initiatieven die voortkomen uit onderzoek in andere werkvelden (theorie). In de tweede paragraaf wordt de organisatie waterschap Vallei en Veluwe besproken en ten slotte wordt in de laatste paragraaf uiteen gezet hoe maatschappelijke initiatieven zijn vastgelegd in beleid.

2.1 Oplossingsrichtingen

In diverse werkvelden wordt al met maatschappelijke initiatieven gewerkt. In deze paragraaf worden drie velden toegelicht waar onderzoek is gedaan: Groen, sociaal werk en sport en bewegen. In elk van deze onderzoeken zijn succesfactoren geïdentificeerd die wellicht kunnen worden toegepast binnen het waterschap.

2.1.1 Initiatieven op het gebied van groen

Salverda et al (2015) deden onderzoek naar een project opgestart door waterschap Rijn en IJssel. Binnen dit project wilde waterschap Rijn en IJssel kijken naar de mogelijkheden van een vergaande vorm van zelfbestuur met de burgers van Eibergen. Er is gekozen voor het zelfbeheer van gronden langs de Berkel met een afmeting van 43 ha. Hoewel dit project officieel geïnitieerd is door het waterschap, is dit in 2014 volledig overgenomen door de burgers van Eibergen. Dat wil zeggen, de gronden zijn in erfpacht overgedragen aan de Stichting Marke Mallem en het waterschap heeft het beheer van de gronden volledig losgelaten. Daarmee voldoet dit groene initiatief aan het bottom-up criterium voor maatschappelijke initiatieven. Het project begon in 2009 en in 2014 zijn de gronden in bezit gekomen van de stichting. Uit het proces van vijf jaar zijn diverse succesfactoren naar voren gekomen.

- Bouwen aan wederzijds begrip en onderling vertrouwen

Het is belangrijk de tijd te nemen voor het proces, en ideeën en wensen van alle partijen duidelijk te krijgen en mee te nemen. Het gezamenlijke proces zorgt ervoor dat waterschap en bewoners met elkaar in gesprek blijven en vertrouwen blijven opbouwen. Tijdens dit project hadden beide partijen nog geen vaststaand beeld van het eindresultaat, dit heeft bijgedragen aan het begrip en vertrouwen.

- Loslaten

Doordat het waterschap nog geen vaststaand beeld van het eindresultaat had, konden zij het project goed loslaten. Loslaten in de zin van 'anders vasthouden' ofwel zoeken naar een samenwerking waarbij er ruimte gecreëerd wordt voor de doelen, ideeën, waarden en werkwijzen van beide partijen. Het is dus belangrijk dat overheden (in een bepaalde mate) hun eigen doelen, agenda en werkwijze kunnen loslaten.

- Duidelijkheid bieden

Helderheid over activiteiten en verantwoordelijkheden is belangrijk, door duidelijke kaders te stellen waarbinnen de samenwerking zich mag afspelen wordt bijgedragen aan een goed verwachtingsmanagement.

- Continue maar dynamische betrokkenheid

Binnen dit project werd continue maar dynamische betrokkenheid gerealiseerd door vaste contactpersonen die vanuit het waterschap communiceerden richting de stichting. Doordat deze contactpersonen mee bewogen met de aard van de situatie werden zij ook als flexibel gezien (dus

dynamisch), de stichting ervoer dit als prettig. *‘De les die van Marke Mallem kan worden geleerd is dat investeren in interactie en een blijvend goede relatie met trekkers van initiatieven van groot belang is voor de opstart, ontwikkeling en het voortbestaan van burgerinitiatieven’* (p30)

- Sleutelfiguren binnen de organisatie

Het is belangrijk om deze te identificeren (vaak bestuurders of hoger management) en vervolgens mee te krijgen door hen een initiatief te laten ‘adopteren’. Het is van belang om de juiste enthousiaste mensen binnen de organisatie te vinden, waardoor de samenwerking met het initiatief in het begin klein blijft en via de juiste mensen binnen de organisatie groeit.

‘Groene’ initiatieven liggen dicht bij ‘blauwe’ initiatieven, hierdoor zijn de succesfactoren ook toepasbaar als het gaat om watergerelateerde initiatieven op kleinere schaal.

2.1.2 Initiatieven op het gebied van de sociale buurt

Voorstad oost in Deventer was jarenlang een ‘aandachtswijk’ met veel sociale problemen. Na jaren van lange (niet succesvolle) participatietrajecten werd getracht met een andere aanpak de wijk te verbeteren. Deze aanpak was succesvol waardoor er in de Voorstad 10 procent meer bereidheid is tot initiatieven dan in andere wijken van Deventer, de woningprijzen stijgen en de bewoners meer daadkracht tonen. Deze nieuwe aanpak wordt het ‘Ritselmanagement’ genoemd (Tijhuis, 2015). Uit deze succesvolle aanpak zijn zeven succesfactoren naar voren gekomen.

- (zakelijke) ritselen: het voertuig voor netwerken

Het draait hier om het mogelijk maken van sterke netwerken in een buurt waardoor inwoners minder afhankelijk worden van externe diensten. Binnen overheidsorganisaties draait het om het ‘zacht’ maken van het netwerk, dus anti-bureaucratisch en persoonlijker. Wat bij deze manier van werken hoort is ook het loslaten en eigenaarschap bij bewoners te laten. Dat houdt wel in dat er nooit precies voorspelt kan worden wat de uitkomst is.

- Een echte relatie aangaan

Wanneer bewoners uit een wijk ambtenaren gaan zien als ‘gewone mensen’ verloopt de samenwerking beter. Op deze manier wordt er meer wederzijds begrip gekweekt. Onderdeel hier van is de ambtelijke taal los te laten en te communiceren op niveau van de wijk.

- Ondernemerschap

Hier wordt zowel de bewoner als de overheid bedoeld. Wanneer de overheid een ondernemende houding van de bevolking verwacht moet dit ook mogelijk gemaakt worden. Dit betekent minder moeilijke contracten en tijdrovende communicatiemodellen en een ondernemendere houding van ambtenaren.

- Twee werelden: botsing of synergie

De overheidswereld en de wijkwereld willen nog wel eens botsen, waar de overheid zich altijd richt op groei en de toekomst richt een wijk zich vaak op het hier en nu. Wanneer men hier bewust van is kunnen deze werelden in synergie komen en kunnen er meerdere doelen bereikt worden door een samenwerking.

- Gezien en gehoord worden

Bewoners die zich gezien en gehoord voelen zijn doorgaans tot meer bereid. Het is dus belangrijk om binnen de samenwerking dit gevoel te behouden, door met bijvoorbeeld korte lijntjes te werken. Daarnaast is het van belang blij van waardering te geven wanneer dit op zijn plaats is.

- Tegenwicht leren bieden versus problemen oplossen

Het draait hier om het vermogen van de bewoners om zelf zaken aan te pakken en de regie te nemen. Zo kan de gemeente een hekje plaatsen tegen hondenpoep op een veldje, maar kunnen bewoners ook medebewoners aanspreken op deze kwestie. Dit is tegenwicht bieden in plaats van het traditionele probleem oplossen.

- Do Love Reflect Thank

Het traditionele Plan Do Check Act vervangen door Do Love Reflect Thank, waarin Do staat voor het ritselen en ondernemen, Love voor de aandacht aan de wijk, Reflect voor het zien wat er in de wijk gebeurt en ten slotte Thank voor het gezien en gehoord worden.

Deze succesfactoren kunnen niet één op één overgenomen worden bij waterinitiatieven, het gaat hier immers om een geheel andere sector. Toch zijn hier ook bruikbare lessen uit te leren. Bijvoorbeeld dat het persoonlijk netwerk centraal staat en daardoor een persoonlijker relatie met de bewoner vanuit de overheid, daarnaast dat aandacht en waardering belangrijk zijn en dat het van belang is bewoners handvatten te geven voor hun initiatief.

2.1.3 Initiatieven op het gebied van sport en bewegen

Flink et al (2014) deden onderzoek naar de succesfactoren van maatschappelijke initiatieven op het gebied van sporten en bewegen in lage SES (sociaal economische status)- wijken in Nederland en definieerden een aantal succesfactoren voor professionals die burgerinitiatieven willen ondersteunen. Voor in de praktijk zijn dit de volgende:

- Wees faciliterend en laat het initiatief in eigendom van de bewoners
- Een laagdrempelig en duidelijk contactpersoon is belangrijk
- Heldere en duidelijke afspraken over de rol van de professional zijn nodig
- Waardeer het initiatief en toon dit ook
- Door eigen professioneel netwerk beschikbaar te stellen kan een initiatief verder uitgebouwd worden

Ook voor beleid worden hier aanbevelingen gedaan

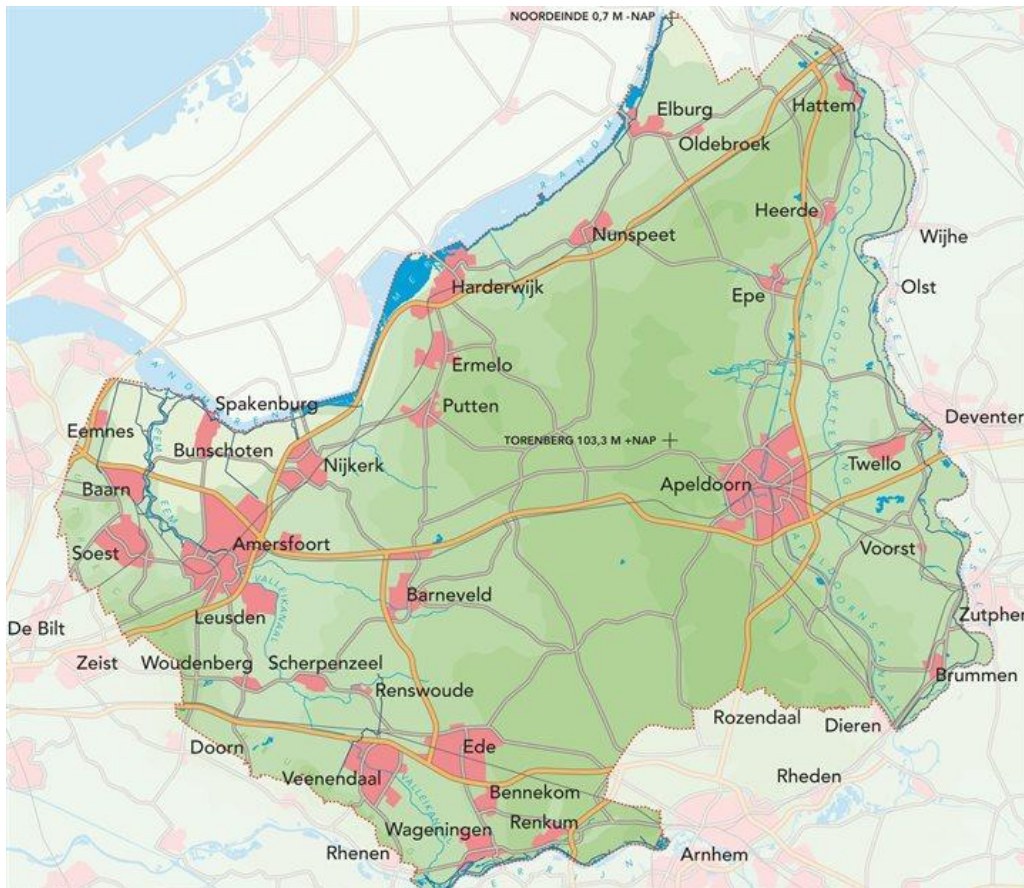
- Het ondersteunen van bestaande netwerken is belangrijk
- Samenwerking is belangrijk om sleutelfiguren te kunnen identificeren en daarnaast (succesvolle) initiatieven in de wijk makkelijker en sneller op te kunnen pikken

Deze succesfactoren zijn vrij algemeen en kunnen dus ook toegepast worden op initiatieven rond water.

2.2 De organisatie Waterschap Vallei en Veluwe

De Formele organisatie

Waterschap Vallei en Veluwe is een relatief groot waterschap met een beheersgebied van 245.644 hectare (zie figuur 1) met daarbinnen de provincies Utrecht, Gelderland en Overijssel. Het gebied behelst 37 gemeenten met een gezamenlijk inwonersaantal van 1,1 miljoen.



Figuur 1. Beheersgebied waterschap Vallei en Veluwe.

Het algemeen bestuur kent 30 leden en het dagelijks bestuur kent vier heemraden en een dijkgraaf. Het waterschap is een grote organisatie met diverse afdelingen te weten: Strategie en beleid, majeure projecten, planvorming, projectrealisatie, beheer waterketen, beheer watersysteem, onderhoud technische installaties, vergunning en handhaving, informatiemanagement en bedrijfskundige ondersteuning.

De informele organisatie

De informele organisatie is door middel van participant observation onderzocht. Zo blijkt dat het waterschap, dat van buiten een logge statische organisatie lijkt, van binnen wel open staat voor verandering en nieuwe werkwijzen. Op de werkvloer zijn mensen enthousiast over het werken met maatschappelijke initiatieven. Dit enthousiasme behelst uiteraard niet iedereen, maar dit is dan ook (nog) niet te verwachten in een grote organisatie als een waterschap waarbij weinig met inwoners gewerkt wordt. Ook (een aantal) Heemraden en de Dijkgraaf staan open voor het werken met de stad. Dit blijkt onder andere ook uit de korte clips te vinden op de website. In deze clips wordt niet alleen verteld dat partnerschappen (met andere overheden maar ook civil society en de markt) belangrijk zijn maar is ook een clip gemaakt over De Worp, een maatschappelijk initiatief dat later aan bod komt. Ondanks dat het waterschap open blijkt te staan voor initiatieven, kunnen zij niet snel anticiperen op vragen van bewoners. Toch zijn zij (over het algemeen) onder de impressie dat de huidige werkwijze voldoende handvatten biedt om initiatieven te kunnen ondersteunen, en dat het vooral draait om de communicatie richting de buitenwereld. Wat hiernaast opvalt is de hoge werkdruk binnen het waterschap en de angst van ambtenaren dat het ondersteunen van initiatieven deze werkdruk alleen verder verhoogd. Het waterschap heeft nog geen werkwijze omtrent initiatieven. Dit blijkt uit de analyse in de volgende paragraaf.

2.3 Maatschappelijke initiatieven opgenomen in waterschap beleid

In deze paragraaf wordt uiteengezet hoe maatschappelijke initiatieven zijn verankerd in het beleid van waterschap Vallei en Veluwe. Het waterbeheerprogramma, communicatie beleidsplan, uitvoeringsbeleid vrijwilligersparticipatie en de subsidieverordening worden toegelicht. Na deze paragraaf volgt een beschrijving van de drie formele wegen, en één informele weg waarbinnen maatschappelijke initiatieven de organisatie binnen komen. Hier wordt ook toegelicht uit welke groep de casussen worden uitgelicht.

Maatschappelijke initiatieven liggen tegenwoordig verankerd in diverse soorten beleid. Zo ook in nationaal beleid. Dit heeft onder andere te maken met de komst van de nieuwe Omgevingswet en de implicaties hiervan voor de overheid. De nieuwe Omgevingswet wordt in 2018 verwacht en legt een sterke nadruk op de betrokkenheid van de burger bij de ruimtelijke inrichting op de (dus ook hun) leefomgeving. Overheden op alle niveaus moeten omgevingsvisies maken met daarin ook de rol van de burger. Omdat de Omgevingswet nog niet is vastgesteld is het beleid in die zin ook nog niet vastgesteld (Broek et al, 2016). Wel heeft het waterschap zelf beleid waarin maatschappelijke initiatieven worden verankerd. In dit hoofdstuk worden drie beleidsdocumenten en een verordening uiteengezet namelijk, het waterbeheerprogramma, het communicatiebeleidsplan en het uitvoeringsbeleid vrijwilligersparticipatie. Daarnaast is er beleid vastgelegd in de vorm van een subsidieverordening.

2.3.1 Waterbeheerprogramma (2016-2021)

Het waterbeheerprogramma dient als een spoorboekje voor het waterschap. De langetermijnvisies en te behalen doelen zijn hier in vastgelegd. In het programma wordt aangegeven dat het waterschap minder sturend en meer faciliterend wil werken en dat ze bij de invulling van de kerntaken mogelijkheden zoeken om maatschappelijke meerwaarde te realiseren door onder andere met burgers samen te werken. Eén van de dingen die al gedaan is, is het opzetten van vrijwilligersbeleid (zie ook paragraaf 2.3.3). Daarnaast zijn er plannen om het aantal schouwwatergangen terug te brengen waardoor de burger ook meer verantwoordelijkheid draagt.

Het waterbeheerplan spreekt ook over de nieuwe Omgevingswet. Met de implementatie van deze wet tracht het waterschap ondernemers en initiatiefnemers te beschermen tegen onnodige beperkingen, vertragingen en administratieve handelingen. Het waterbeheerprogramma is beleid op strategisch niveau, het is dus in tegenstelling tot uitvoeringsbeleid niet concreet en zo is het ook niet bedoeld. In het programma wordt aanleiding gegeven om maatschappelijke initiatieven te stimuleren, maar er wordt niet expliciet over uitgeweid.

2.3.2 Communicatie beleidsplan (2015-2019)

Het communicatie beleidsplan is een document dat is opgesteld om (toekomstige) richting te kunnen geven aan de interne en externe communicatie. Daarbij is ook de communicatie ten opzichte van bewoners opgenomen. Op te merken valt dat de trend van een stijgend aantal initiatieven wordt erkend, er wordt ook gesteld dat het waterschap hier op dient in te spelen. Daarnaast vallen de woorden maatwerk, zichtbaarheid, burgerparticipatie, partners en bewustzijn een aantal keer. Dit duidt op het feit dat het waterschap zich goed bewust is van de problemen die spelen rondom het betrekken van burgers bij waterbeheer en dit trachten te veranderen. Toch is er weinig concrete actie opgenomen in dit plan. Wel zijn thema's gedefinieerd welke worden gebruikt om de beeldvorming te verduidelijken. Dit zijn veiligheid, innovatie, duurzaamheid en betaalbaarheid.

2.3.3 Uitvoeringsbeleid vrijwilligersparticipatie (2014)

Uit de inleiding van dit uitvoeringsbeleid blijkt dat het waterschap de komende jaren een toename van vrijwilligers verwacht vanuit een groeiende maatschappelijke belangstelling voor de directe

leefomgeving. Dit valt in lijn met de eerder geconstateerde trend in de samenleving (paragraaf 1.1.1). In het uitvoeringsbeleid worden uitgangspunten gegeven voor het vaststellen van vrijwilligersparticipatie:

- ‘ Werkzaamheden worden op vrijwillige basis uitgevoerd.*
- Werkzaamheden worden zonder financiële vergoeding (buiten eventuele onkostenvergoedingen) uitgevoerd.*
- Werkzaamheden worden uitgevoerd in georganiseerd verband (in samenwerking en/of afstemming met andere vrijwilligers en organisaties).*
- Werkzaamheden worden uitgevoerd met een maatschappelijk doel en voor anderen (maar zonder familieband, want dat wordt „mantelzorg“ genoemd)’.*

Het uitvoeringsbeleid kent twee vormen van vrijwilligersparticipatie. De eerste is een vorm waarbij (groepen)vrijwilligers relatief autonoom werken en hun eigen agenda bepalen waarbij zoveel mogelijk aansluiting wordt gezocht met het waterschap. De tweede vorm richt zich op (groepen) vrijwilligers die op verzoek of opdracht van het waterschap activiteiten verrichten.

In het Uitvoeringsbeleid Vrijwilligersparticipatie wordt duidelijk gesteld dat de inzet van vrijwilligers moet leiden tot een kwaliteitsimpuls en maatschappelijke meerwaarde. Het gaat hier om een ‘plus’ op de bestaande werkzaamheden. Het is dus niet de bedoeling dat vrijwilligersparticipatie het werk uit handen neemt van het waterschap.

Het document stelt dat de coördinatie en aansturing van (vrijwilligers) initiatieven op de volgende manier zijn vastgelegd binnen de organisatie:

Algemeen en dagelijks bestuur, één van de bestuurders heeft vrijwilligersparticipatie in zijn of haar portefeuille. Er wordt één maal per jaar een werkbezoek georganiseerd om te kijken bij een project dat tot een kwaliteitsimpuls leidde.

Afdeling planvorming, één medewerker is verantwoordelijk voor het opstellen, monitoren en bijstellen van Uitvoeringsbeleid Vrijwilligersparticipatie. Dezelfde medewerker is ook verantwoordelijk voor externe beleidsmatige contacten met overheden, maatschappelijke organisaties en belangenorganisaties over het Uitvoeringsbeleid Vrijwilligersparticipatie. Naast deze rol is de afdeling planvorming ook verantwoordelijk voor het monitoren van de vrijwilligersactiviteiten in GIS.

Naast deze taken is de afdeling planvorming verantwoordelijk voor het coördineren van de vrijwilligers die zich bezighouden met inventarisaties en monitoring van planten- en diersoorten.

Afdeling beheer en watersystemen, deze afdeling houdt zich bezig met de coördinatie van vrijwilligers die beheerwerkzaamheden of andere fysieke ingrepen en maatregelen verrichten, en de vrijwilligers die zich met zwerfafval bezig houden. Naast coördinatie van deze vrijwilligers is het de taak van deze afdeling dat er voldaan wordt aan de vigerende wet- en regelgeving (zoals bijvoorbeeld de flora en fauna wet).

Eenheid communicatie, deze eenheid is verantwoordelijk voor het coördineren van vrijwilligers die zich richten op educatie door middel van voorlichtingen en gastlessen op rioolwaterzuiveringsinstallaties. Naast deze coördinatietaken stelt de eenheid communicatie het extern Jaarverslag Vrijwilligersparticipatie op en verspreid deze zowel intern als extern. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de PR van de werkzaamheden en de resultaten van het vrijwilligerswerk.

Eenheid P&O, is verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid met betrekking tot vrijwilligerscontracten, vrijwilligersvergoedingen, veiligheid, ARBO en verzekeringen, alsmede voor het beheer van de verklaringen van goed gedrag.

In het uitvoeringsbeleid vrijwilligersparticipatie zijn de rollen van verschillende afdelingen vastgelegd. Dit is het nieuwste en concreetste beleid op dit gebied en wordt nog aangevuld. Tegelijk met opstellen van dit beleid is ook begonnen met de uitvoering hiervan. Dit beleid wordt getrokken door een kleine groep binnen het waterschap.

2.3.4 Subsidieverordening.

De subsidieverordening is niet vastgelegd in direct beleid. Wel zijn er kaders gesteld wanneer er wel en wanneer er geen subsidie wordt verleend. Het gaat hierbij concreet om subsidies ten aanzien van recreatief medegebruik. Dit zijn vaak kleine projecten (het waterschap subsidieert maximaal 30 procent van de projectkosten) als klompenpaden, oude watermolens, waterspeeltuinen, en restauratie van een waterfilterkelder. De coördinatie van deze verordening ligt bij één persoon. Een aanvraag moet aan diverse voorwaarden voldoen wil deze kans maken op subsidie, en kan gedaan worden via de website onder water, water en recreatie en subsidieverordening.

De voorwaarden omvatten onder andere een locatie-eis, zo moet het project binnen het werkgebied van het waterschap vallen, en moet ook een directe relatie hebben met de kerntaken en communicatiedoelstellingen van het waterschap. Daarnaast moet het project vallen binnen de matrix veilig, innovatief, duurzaam en betaalbaar. Een belangrijk punt is dat subsidie niet kan worden aangevraagd door een natuurlijk persoon of een overheid, maar alleen door een rechtspersoon, vaak een vereniging of stichting. Wanneer een project gerealiseerd is, is de vereniging of stichting verantwoordelijk voor het onderhoud en moet het voor iedereen toegankelijk zijn. Zo zijn er nog een aantal andere voorwaarden. De kaders van de subsidieverordening zijn dus erg concreet en goed vastgelegd binnen de organisatie.

2.3.5 De weg van initiatieven door de organisatie

Een maatschappelijk initiatief, in al zijn vormen (beekonderhoud, realiseren van waterspeeltuinen, klompenpaden, afkoppelen, monitoren van klimaatverandering etc.), kan op diverse manieren het waterschap binnen komen. Formeel zijn er drie wegen, twee van deze wegen zijn in beleid vastgelegd. Dit zijn het Uitvoeringsbeleid Vrijwilligersparticipatie en de Subsidieverordening.

Bij het Uitvoeringsbeleid Vrijwilligersparticipatie komen individuen en groepen binnen die zich over het algemeen bezig willen houden met onderhoud van bijvoorbeeld beken. Vrijwilligers kunnen zich tot op het heden niet aanmelden via de website, hier komt echter dit jaar verandering in. Naast een aanmeldingspagina, komen ook kaarten online waar op te zien is waar andere vrijwilligers(groepen) zich bevinden en een kaart die toont waar nog vrijwilligersactiviteit kan (en mag) plaatsvinden. Het waterschap werkt samen met landschapsbeheer Gelderland voor een deel van de coördinatie van de vrijwilligers.

Bij de subsidieverordening komen kleine initiatieven binnen welke verzoeken om een financiële bijdrage. Dit zijn initiatieven die zich focussen op recreatief medegebruik als klompenpaden, het schrijven van een boek, waterspeelplaatsen, het restaureren van water(schaps)gebouwen etc. Deze initiatieven kunnen zich onder andere aanmelden via de website (<http://www.valleiveluwe.nl/water-0/water-recreatie/subsidieverordening/>). Deze aanmeldingen komen bij één medewerker terecht die ze beoordeeld op een aantal voorwaarden (zie ook paragraaf 4.2.4) voordat subsidie wordt toegezegd.

Het derde kanaal bevindt zich bij de afdelingen planvorming en projectrealisatie. Hier komen de over het algemeen grotere initiatieven binnen. Waar voor de andere wegen richtlijnen en beleid is vastgelegd, is dat voor deze weg niet gedaan. De opvatting binnen het waterschap heerst dat deze projecten bij 'toeval' bij het waterschap terecht komen. Het is dan ook deze categorie waaruit twee casussen worden gekozen.

Naast de drie formele wegen waarbinnen een initiatief het waterschap binnenkomt zijn er ook informele wegen. De belangrijkste is via medewerkers in het veld van beheer en onderhoud. Deze medewerkers staan het dichtst bij de burger en zijn daardoor ook vaak aanspreekpunt. Zo komt het voor dat er onderhoud wordt gepleegd door een individu waarvan beheer en onderhoud op de hoogte is, maar de medewerkers van de vrijwilligersparticipatie niet.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

Diverse theoretische concepten zijn bruikbaar binnen dit onderzoek. Concepten die meteen de aandacht trekken na het lezen van de doelstelling en hoofdvraag zijn transitie denken, policy entrepreneurs, netwerken en beleidsarrangementen. Deze concepten zullen in dit hoofdstuk verder worden uitgewerkt. De keuze is gevallen op deze theorieën en concepten doordat in deze theorieën zowel het proces als verwachtingen van actoren meegenomen kunnen worden. Beleidsanalysetheorieën passen minder goed in deze context omdat het onderwerp relatief nieuw is en er dus weinig beleid is gemaakt. Beleid wat er wel is, is vaak nog niet volledig functioneel. Om het theoretisch kader in een perspectief te plaatsen wordt in dit hoofdstuk eerst de waterschappen als institutie uiteengezet met daarop volgend de rol van de (dominante) overheid en algemene maatschappelijke veranderingen.

3.1 Waterschappen als institutie

De waterschappen in Nederland zijn ouder dan bijna alle andere overheden binnen Nederland en zijn in de 12^{de} en 13^{de} eeuw ontstaan vanuit noodzaak om water te bedwingen. De waterschappen van toen richtte zich dan ook met name op bedijking en afwatering. In de 21ste eeuw kwam ook waterkwaliteit in het takenpakket van de waterschappen. Waterschappen hebben altijd een bestuur gehad en waren in meer of mindere mate democratisch. Van oudsher hebben de waterschappen dus een maatschappelijk karakter (Toonen, 2006). In de 15^{de} en 16^{de} eeuw werd het betalen van (een vroege vorm van) waterschapsbelasting ingevoerd en in 1848 werd de term waterschap opgenomen in de Nederlandse grondwet. In de afgelopen vijftig jaar is er institutioneel gezien veel gebeurd in relatie tot de waterschappen. Er was sprake van schaalvergroting (van 3.500 naar 25 waterschappen), de deeltaken zijn geïntegreerd en de basistaken van de waterschappen zijn uitgebreid met onder andere milieutaken. Pas in 1992 zijn de waterschappen institutioneel gepositioneerd als een zelfstandige overheid met een gespecialiseerd takenpakket en een eigen belastinggebied en bestuur. Hierdoor werden de waterschappen meer autonoom in verhouding tot de provincie welke eerst een significante invloed uitoefende op de waterschappen (Havekes, 2009).

Het maatschappelijke karakter van de waterschappen verdwijnt steeds meer. Dit blijkt onder andere uit de lage opkomsten tijdens de waterschapsverkiezingen. Hierdoor wordt het waarborgen van de democratie steeds moeilijker. Ook het institutionele belang van de waterschappen ligt steeds vaker onder vuur. Volgens Toonen (2006) zijn de waterschappen van constitutioneel belang en moeten zij dus als zelfstandige overheid blijven bestaan. Door centralisatie kregen de waterschappen de mogelijkheid om grotere werken uit te voeren. Dit is in relatie tot institutionele waarborging van belang omdat waterschappen altijd genoeg middelen zullen hebben om deze grotere werken uit te voeren, maar ook dijken te kunnen onderhouden.

Een recente ontwikkeling is de institutionele lock-in die is ontstaan door een vicieuze cirkel van verhogen van dijken en het stijgen van de zeespiegel. Het systeem staat op kritisch maar volgens het OECD (2014) is het waterbewustzijn van Nederlandse burgers vaak nihil. Dit is een omslag gezien de waterschappen van oudsher maatschappij gestuurd zijn.

3.2 De (dominante) overheid

Voordat wordt ingegaan op maatschappelijke initiatieven, wordt eerst uiteengezet waarom initiatieven op de achtergrond zijn geraakt. Tandon (1991) vatte dit samen in vijf consequenties van een sterk aanwezige en dominante overheid, ofwel de verzorgingsstaat.

Consequentie één is het verdwijnen van het zelforganiserende vermogen van civil society, zeker in het waterbeheer is dit zichtbaar. Wanneer de overheid taken succesvol overneemt, voelt civil society

zich niet langer genoodzaakt om zichzelf te organiseren (Warner et al. 2007). De Tweede consequentie is de afnemende rol voor civil society. Daar waar civil society vroeger een grote rol speelde en diverse legitieme verantwoordelijkheden had, zijn deze nu verdwenen. Overheden namen deze verantwoordelijkheden over en tolereerde geen andere partijen in hun beleidsgebieden. De derde consequentie is de homogeniteit in wet- en regelgeving, beleid, programma's, visies en oplossingen, dit is mede het resultaat van consequentie nummer twee. Want waar civil society maatwerk leverde doordat zij dicht op de maatschappelijke ontwikkelingen stonden, was dit voor overheden vaak onmogelijk. Door eenzijdige beleidsrichtingen bestaat het gevaar dat de sociale diversiteit (mensen werden in 'hetzelfde hokje gestopt') daalt of zelfs gedeeltelijk wordt opgeheven, waardoor vervolgens de flexibiliteit van gemeenschappen afneemt. Ook Hajer (2011) beaamt dit, '(...) *innovatie stukt vaak bij de veralgemenisering van vernieuwing, bij de verspreiding van ideeën, bij de vermarkting*'(p47). De overheid begon de burger steeds meer te zien als consument van beleid, cultuur en zelfs producten (consequentie vier). Tandon (1991) stelt: *'the active citizen was socialized into a passive consumer and lost the civic and political role of citizenship'* (p7). De overheid zag burgers meer en meer als klanten die slechts eenzijdig bediend hoefden te worden. Ten slotte groeide door een dominantere wordende overheid ook de bureaucratie. Een ongewenste ontwikkeling doordat civil society steeds moeilijker invloed kon uitoefenen op de overheid. De bureaucratie houdt het paradigma van de overheid in stand en beschermt het regime tegen verandering (Tandon 1991).

3.3 Algemene maatschappelijke veranderingen

De maatschappij verandert door de jaren heen met grote regelmaat. Waar vroeger het gezin de 'hoeksteen van de samenleving' was en er dus een 'wij-cultuur' heerste, staat vandaag de dag als gevolg van de individualisering en emancipatie het individu centraal. Binnen deze cultuur ligt de focus op het maken van eigen keuzes en eigen verantwoordelijkheid (Lindt et al, 2012). Deze focus sluit aan op de (neo) liberaliserende trend die in Nederland sterk aanwezig is (Bergsma et al, 2012). We stellen ons hierdoor doorgaans ook onafhankelijk op ten opzichte van de overheid. Echter in tijden van crisis wordt er toch teruggevallen op de overheid, dan blijkt de verzorgingsstaat diepgeworteld te zitten en blijkt de 'path dependendy' (het blijven volgen van al gebaande paden) dus sterk (Oudeboter, 2008). Ook de overheid is zich bewust van de trend van het neoliberalisme en maakt een terugtrekkende beweging waardoor de burger meer verantwoordelijkheid draagt. De burger wordt geacht juiste informatie te vinden en zelf keuzes te maken. Waar eerder gesproken werd over een individualistische 'ik-cultuur' wordt dit hier genuanceerd. Men heeft nog steeds zijn of haar netwerk nodig in de samenleving. Tegenwoordig zijn netwerken volgens Lindt et al (2012) *'vooral gekoppeld aan levensstijl, gedeelde belangstelling en gedeelde doelstellingen (p9)'*, wat in lijn valt met de liberalistische levensstijl (Oudeboter, 2008).

Wanneer burgers zich binnen een netwerk bevinden, kunnen zij maatschappelijke patronen veranderen. Zo wordt het tegenwoordig steeds normaler om eigen energie op te wekken door middel van bijvoorbeeld zonnepanelen. Dit is volgens Rotmans (2012) duidelijk een beweging van onderaf, de maatschappij neemt dus initiatief. Dit valt samen met de (eerder genoemde) veranderende instelling van de overheid waarbij zij een meer faciliterende en stimulerende rol aanneemt.

De nieuwe mondige en actieve samenleving (beschreven in het projectkader en bovenstaande paragraaf) wordt ook wel de energieke samenleving genoemd (Hajer, 2011). Dit is een samenleving waar maatschappelijke energie centraal staat en waar overheden dus op in moeten spelen. Hajer stelt dat natuurwetenschappelijke (of technische) analyses niet aanzetten tot maatschappelijk

draagvlak en dat de samenleving dus anders benaderd moet worden. Hier speelt framing een belangrijke rol.

De verandering die hiermee samenhangt, is de verandering van 'government' naar 'governance'. Het basisprincipe van 'government' is de wettelijke macht van de overheid, dit is een verticale machtsverhouding waarbij de overheid een grote rol heeft. Government verschuift langzaam naar 'governance' waarbij het samenwerken met niet alleen publieke actoren maar ook private en civil society actoren centraal staat. Dit gebeurt in de vorm van netwerken en partnerschappen (Andersen en Van Kempen, 2003; Brugge et al, 2005). De verschuiving naar 'governance' biedt voordelen zoals de vergroting van overheids capaciteit, een nauwere band met de gemeenschap (civil society) en diegene waaraan het beleid gericht is, en mogelijkheden om verder te bouwen op bestaande middelen. 'Governance' heeft echter ook nadelen. Participanten in een netwerk of partnerschap zijn (vaak) niet democratisch gekozen en handelen dus niet altijd in het algemeen belang. De grenzen tussen publieke en private actoren kunnen onduidelijk worden waardoor ook beleid minder transparant is. Doelen van samenwerkende partijen zijn niet altijd gelijk. Dit kan zorgen voor een conflict binnen bijvoorbeeld een project. Ten slotte is het moeilijk om nieuwe netwerken en partnerschappen te vormen en te onderhouden en de oude netwerken en partnerschappen niet te laten verwateren of over het hoofd te zien (Andersen en van Kempen 2003).

Uit het voorgaande blijkt dat de overheid in steeds grotere mate wordt genoodzaakt burgers te betrekken in de beleidsvorming en binnen projecten. Een veel gebruikte conceptualisatie hiervoor is de participatieladder.

3.4 Participatieladder

Wanneer het concept participatieladder valt denkt men vaak meteen aan het traditionele model van Arnstein (1969). De ladder geeft aan dat burgers op diverse manieren betrokken kunnen worden bij de besluitvorming (zie tabel 1). Elke tree geeft een andere mate van betrokkenheid aan van 'bijna geen' (manipulation) tot 'totale controle van de burger' (Citizen control).

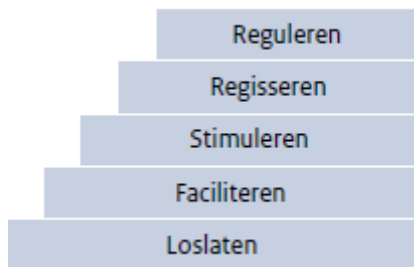
Participatie niveau	Vorm
Citizen control Delegation Partnership	Citizen control
Placation Consultation Informing	Tokenism
Therapy Manipulation	Nonparticipation

Tabel 1. De participatie ladder van Arnstein (1969)

Naast de treden van de ladder definieert Arnstein ook drie verschillende vormen. Bij de vorm citizen control krijgen de burgers (mede) controle van de overheid. Bij de vorm tokenism, ook wel symbolische participatie genoemd, mag de burger wel zijn mening uiten, maar blijft de besluitvorming bij de overheid. Ten slotte worden de burgers bij nonparticipation alleen beïnvloedt, dit kan dus ook niet gezien worden als participatie (Arnstein, 1969).

De participatieladder van Arnstein baseert zich op de tijd dat de overheid totale controle had. Hier draait het dan ook om meebeslissen, dus geïnitieerd vanuit de overheid. In de vorige paragraaf is gesteld dat er een verschuiving plaatsvindt. Bij een veranderende samenleving hoort wellicht een andere participatieladder.

De Raad voor het Openbaar Bestuur (2012) heeft de overheidsparticipatietrap ontwikkeld. Dit toont dat het particulier initiatief leidend is, en de overheid een gepaste rol moet aannemen. De trap bestaat uit 5 treden (zie figuur 2).



Figuur 2. De overheidsparticipatietrap (Raad voor Openbaar Bestuur 2012)

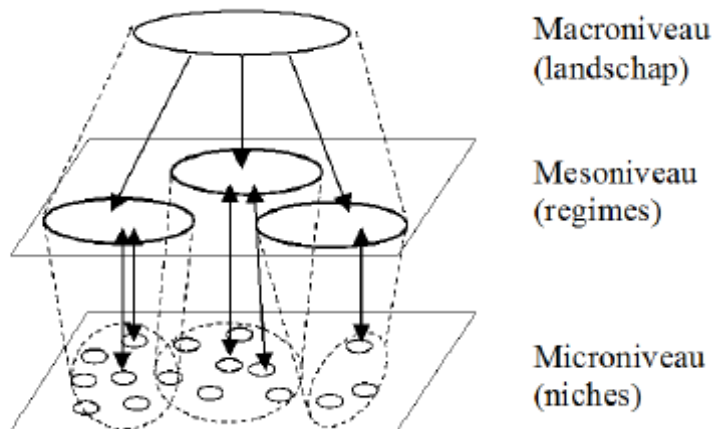
De onderste trede is de laagste vorm van overheidsparticipatie, hierbij heeft de overheid zowel inhoudelijk als procesmatig geen inbreng. Direct daarboven bevindt zich faciliteren. De overheid heeft er belang bij dat het initiatief wordt uitgevoerd en helpt dit te realiseren. Stimuleren staat een trede hoger, hierbij heeft de overheid een wens dat beleid of een interventie gerealiseerd wordt maar laat de realisatie over aan anderen. De overheid zoekt dan naar manieren om anderen in beweging te krijgen. Na stimuleren komt de trede regisseren, hier hebben andere partijen wel een rol, maar krijgt de overheid de regie. Reguleren is de laatste trede van de trap en vergt de meeste participatie van de overheid. Hier zet de overheid wet- en regelgeving in, waarbij gehandhaafd wordt en overtredingen gesanctioneerd kunnen worden. Dit is vaak het geval bij kwesties rondom (orde en) veiligheid.

De participatietrap voor overheden is niet statisch, dit betekent dat geen trede de beste is. Per situatie moet bekeken worden welke trede het beste past om daar vervolgens op te sturen (Raad voor Openbaar Bestuur, 2012).

Overheidsparticipatie heeft veel mogelijkheden, maar ook nadelen. Wanneer de overheid inzet op maatschappelijke initiatieven, sluit je bepaalde delen van de samenleving buiten die geen of weinig kennis bezitten over het onderwerp. Zo bestaat onder de bevolking als men kijkt naar waterbeheer een 'awareness gap' (OECD, 2014) waardoor het moeilijk is de burger in actie te laten komen voor water. Dit zal dus bewust meegenomen moeten worden in de werkwijze van het waterschap.

3.5 Transitieconcepten

Uit de literatuur blijkt dat transitie voortkomt uit bottom-up initiatieven. Een theorie die helpt deze transitie te structureren is het 'Multi-level Perspectief Transitie' model. Dit model werkt met drie verschillende lagen, het macroniveau, het mesoniveau en het microniveau. Figuur 3. toont de schematische weergave.



Figuur 3. Schematische weergave van Multi-level perspectief transitie (Lindt, 2012)

Het model is niet bedoeld als een weergave van de realiteit maar tracht sociotechnische verandering in kaart te brengen. Het macroniveau, ook wel landschap genoemd, bestaat uit de materiële context van de maatschappij. Bijvoorbeeld de ruimtelijke indeling van een stad. Daarnaast bevat het landschap ook heterogene factoren als economische groei, oorlog, milieuproblemen etc. Veranderingen binnen dit niveau gaan moeilijk en langzaam (Lindt, 2012).

Het Mesoniveau, ook wel regimes genoemd, zijn patronen, instituties, regels en normen die zijn opgesteld en worden onderhouden om economische en sociale activiteiten uit te voeren. De dynamiek binnen dit niveau wordt sterk bepaald door regels, gedeelde veronderstellingen, sociale normen, interesses en waarden, deze liggen dan ook ten grondslag aan de strategie die wordt gevoerd door instituties die opereren binnen het regimeniveau. Vaak wordt binnen dit niveau getracht het huidige systeem (status-quo) te behouden. Hierdoor is innovatie binnen dit niveau moeilijk (Lindt, 2012).

Het laatste niveau is het microniveau, ook wel niches genoemd. Binnen dit niveau bevinden zich nieuwe technologieën, individuele actoren, nieuwe ideeën en samenwerkingsverbanden. Binnen dit niveau beginnen vaak veranderingen en afwijkingen op de status-quo die uiteindelijk doorwerken op het macroniveau. De onderlinge samenhang van de niveaus wordt door Geels (2002) als volgt beschreven: *The nested character of these levels, means that regimes are embedded within landscapes and niches within regimes (p1261).*

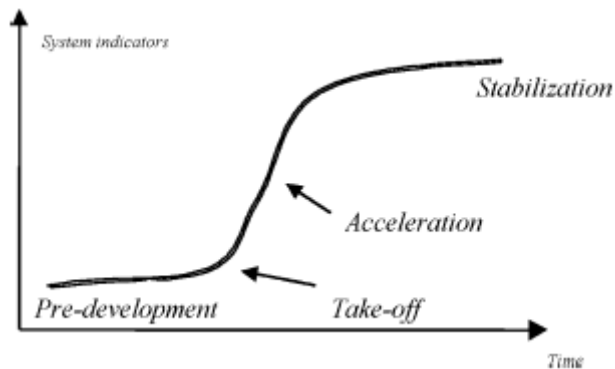
Veranderingen binnen het nicheniveau vinden vaak plaats naar aanleiding van fouten of ontevredenheid over het regimeniveau. Wanneer de maatschappij vanuit het nicheniveau veranderingen probeert door te voeren, wordt dit gekarakteriseerd als Bottom-up. Wanneer verandering vanuit het regimeniveau wordt doorgevoerd aan het nicheniveau wordt dit gekarakteriseerd als Top-down (Lindt, 2012). Uit het onderzoek van het RLI (2014) blijkt dat voor een duurzame stad, en dus ook duurzaam waterbeheer, een combinatie van top-down en bottom-up nodig is. Dit betekent dat er een wisselwerking tussen regime- en nicheniveau moet plaatsvinden.

Deze theorie geeft structuur aan het onderzoek en zorgt dat de basis van verandering, van top-down regime naar een bottom-up regime, de focus van het onderzoek blijft. Daarnaast toont dit model ook het verschil in het niche- en regimeniveau aan, en de invulling hiervan. Waar de niche beweeglijk is en veel netwerkt is het regime vaak nog star en houdt vast aan oude netwerken. Deze theorie geeft dus een goede kapstok en basis. Transitie omvat echter meer dan alleen drie verschillende levels.

Wanneer dieper wordt ingegaan op transitie kan men vier fases onderscheiden (multi-stage) (Rotmans et al, 2003).

1. Hier begint de pre-ontwikkelingsfase. Er verandert (nog niets) in het huidige systeem (de status-quo), maar onder de oppervlakte vinden wel veranderingen plaats.
2. De take-off fase, hier worden de grenzen van het systeem bereikt en begint er een verschuiving binnen het systeem.
3. De versnellingsfase. Hier vinden de zichtbare structurele veranderingen plaats door elkaar versterkende socio-, culturele, economische, ecologische, en institutionele veranderingen.
4. De stabilisatiefase. Tijdens deze fase neemt de snelheid van een maatschappelijke verandering af en wordt er een nieuw dynamisch evenwicht bereikt.

Deze vier fases kunnen ook schematisch weergegeven worden (figuur 4).



figuur 4. Vier fasen van transitie (Rotmans et al, 2003)

Wanneer de multi-level en multi-stage theorieën worden gekoppeld ontstaat de volgende situatie.

In de pre-ontwikkelingsfase vormt het regime vaak een barrière voor transitie. Dit is het resultaat van de neiging van het regime om de status-quo te beschermen. De take-off fase wordt bereikt wanneer er een modulatie plaatsvindt van ontwikkelingen in het micro- en macroniveau. De transitie tussen deze fases wordt gekenmerkt doordat ideeën of perspectieven uit diverse (werk)velden bij elkaar komen en één nieuw paradigma vormen. Vaak vindt er een periode van polarisatie plaats tussen het oude paradigma en het op te komen paradigma. Delen van het regime zal trachten dit nieuwe paradigma in de organisatie op te nemen. Hier komt de dynamiek binnen het regime steeds meer overeen met de ideeën en patronen binnen het microniveau. In deze periode zijn resultaten van een op te komen regime van groot belang, de resultaten duwen het regime over de rand naar een nieuw regime. Wanneer resultaten uitblijven, ontstaat de kans dat de transitie zal staken. In de versnellingsfase speelt het regime een 'enabling' rol door kapitaal, kennis en technologie te investeren. Door het zoeken van oplossingen voor de top-down druk van het macroniveau en de bottom-up druk van het microniveau verandert het regime. Doordat de drie niveaus elkaar versterken ontstaat een snelle en onomkeerbare transitie, welke uitmondt in de stabilisatiefase (Brugge et al, 2005).

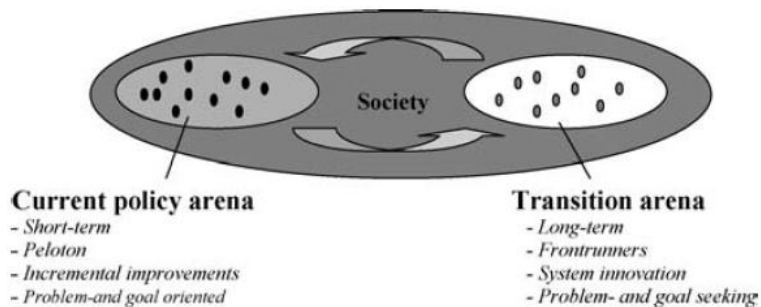
Om de vier fases te managen kan gebruik gemaakt worden van transitie management. Brugge et al (2005) stellen het volgende: *'Transition management is based on coordinating multi-actor processes at different levels, aiming at long-term sustainability through the creation of a joint problem perception and long-term vision, innovation networks and experimental playgrounds'* (p167). Transitie management is altijd anticiperend en adaptief omdat transities te complex zijn om te kunnen controleren. Transitie kan wel gestuurd worden op richting en snelheid.

Brugge et al (2005) stellen dat transities voortkomend uit toeval vaak niet leiden tot een duurzamere samenleving. Wanneer een transitie wordt opgezet met als doel duurzaamheid, moet dit

voortkomen uit een multi-actor proces met diverse stakeholders. Transitie management volgt vier lijnen die zich cyclisch en iteratief ontwikkelen.

1. Het ontwikkelen van een 'transitie arena' met diverse actoren
2. Genereer lange termijn visies, transities en agenda's met diverse actoren
3. Een integraal sturingsproces gebaseerd op kennisontwikkelingen en leerprocessen
4. Het monitoren en evalueren van het transitieproces.

Deze processen bevinden zich in de transitiearena, deze staat los van de huidige beleidsarena (zie figuur 5)



Figuur 5. De transitiearena staat los van de huidige beleidsarena en komen pas samen wanneer de visies, agenda's en experimenten rijp genoeg zijn. Van Dirven et al 2002 in Brugge et al, 2005

Pas wanneer de visies, agenda's en experimenten concreet en rijp genoeg zijn kunnen zij worden opgenomen door de beleidsarena.

In de transitiearena komt een select groepje stakeholders uit diverse groepen en domeinen (overheid, markt, onderwijs enz) bijeen om samen een gedeelde probleemperspectief en toekomstbeeld te formuleren. Daarop volgt het in kaart brengen van transitiepaden die leiden tot het gedeelde toekomstbeeld. Dit wordt gedaan met behulp van scenario's, risico- en onzekerheidsanalyses en trendanalyses. Het vervolgens actief verkondigen van de visie en transitiepaden binnen het netwerk moet resulteren in een groeiende groep mensen die zich aansluiten bij het innovatieve netwerk. Dit netwerk is klein en omvat voorlopers en visionairs die moeite (willen) steken in het (samen) doen van transitie-experimenten. Wanneer elk lid van het netwerk zijn eigen arena opzet verspreidt de toekomstvisie snel en wordt op die manier de transitie gestuurd (Brugge et al, 2005).

De concepten multi-stage en transitie management zijn bruikbare concepten als het gaat om grootschalige transitie in kaart brengen. De complexiteit van transitie maakt het moeilijk dit empirisch te testen. Ze kunnen echter wel theoretisch gebruikt worden om een transitie te duiden. Binnen dit onderzoek wordt getracht een transitie aan te wijzen en aanbevelingen te doen over hoe de transitie te sturen is. Deze concepten bieden geen inzicht op het gebied van het faciliteren of stimuleren van maatschappelijke initiatieven, daarom wordt deze aangevuld met de onderstaande theorieën. Deze theorie is geselecteerd omdat dit theorie is die wordt aangehaald in veel literatuur over transitie in het waterbeheer. Daarnaast zijn er weinig alternatieven beschikbaar.

3.6 (Policy) entrepreneur

Om het nicheniveau aan het regimeniveau te kunnen koppelen, ofwel maatschappelijk initiatief aan het waterschap, is een (policy) entrepreneur nodig. Een entrepreneur verzorgt de koppeling tussen de twee verschillende niveaus. Een policy entrepreneur wordt door Kingdon als volgt gedefinieerd (uit Travis en Zahariadis, 2002 p495): *"Policy Entrepreneurs (..)are individuals willing to invest time,*

energy, reputation, money-to promote a position for anticipated future gain in the form of material, purposive or solidary benefits” Deze definitie wordt door Ridde (2008) aangevuld met drie eigenschappen die een entrepreneur moet bezitten, namelijk aanhoudendheid, onderhandelingsstechniek en expertise, leiderschap of een strategische positie als beleidsmaker. De entrepreneur moet altijd klaar staan om actie te kunnen ondernemen door in dit geval waterschap en initiatief bijeen te brengen. Een entrepreneur is niet altijd een individu maar kan ook een groep zijn in de vorm van een overheidsorganisatie of belangengroep. Een entrepreneur kan dus verschillende achtergronden hebben, hij kan zowel uit het initiatief afkomstig zijn als uit het waterschap of zelfs uit een gemeente. Dit concept is meegenomen omdat het waarschijnlijk is dat er een belangrijke speler aanwezig is die maatschappelijk initiatief bij het waterschap brengt of visa versa.

3.7 Netwerk

Naast transitie en policy entrepreneur is ook het concept netwerk van belang. Het is voor het waterschap belangrijk om inzicht te krijgen welke plaats zij innemen binnen het netwerk van een initiatief. Door dit inzicht kan een initiatief gemakkelijker ondersteund worden. Daarnaast kan het waterschap wellicht een plek veroveren binnen dit netwerk. Er is gekozen voor de theorie ‘vier rollen van zelforganisatie’ omdat deze niet alleen inzicht geeft in actoren en hun belangen maar ook hun onderlinge relatie weergeeft. Dit inzicht kan ook bereikt worden met een actoren analyse. Een voordeel van de rollen theorie is dat deze actoren in groepen plaatst en een rol geeft. Daarbij wordt ook de invulling van deze rol gegeven. Dit maakt sturing binnen een netwerk mogelijk, iets waar een actoren analyse minder geschikt voor is.

Binnen zelf organiserend gedrag zijn volgens Boonstra et al. (2014) vier rollen te onderscheiden in netwerken. Te weten: initiator, navigator, wegbereider en disciplinair. De initiator is cruciaal voor een initiatief, de naam zegt het al, dit is het individu of de groep die het eerste idee heeft voor verandering. De rol van de initiator is het aangeven van de nieuwe richting. De initiator laat zich niet leiden door bestaande regelgeving, protocollen of afspraken maar leidt zichzelf vanuit een intrinsieke motivatie. Hierdoor neemt de initiator zijn eigen netwerk, ervaringen en vaardigheden mee in het initiatief.

De rol van de navigator is het verkennen van de diverse mogelijkheden, het vinden van een focus en het zoeken naar richtingen en wegen om in te slaan. De navigator is met name ook verantwoordelijk voor het vinden van de weg binnen de overheid. De navigator is de schakel tussen overheid en initiatief. Deze rol komt dus zeer overeen met het eerder besproken concept van entrepreneur. Volgens Boonstra et al (2014) kan de navigator zowel uit het initiatief als de overheid, of zelfs een buitenstaande partij afkomstig zijn. Andere eigenschappen van de navigator zijn: het vermogen om de eigen interesse te koppelen aan andere actoren; verbinding te maken tussen de markt, de staat en civil society; het belang van de route zien, en het zijn van de ‘outpost’ van de organisatie. De rol van navigator kan worden ingebed in de organisatie en intern gelegitimeerd worden, maar kan dus ook door andere partijen worden gelegitimeerd (Boonstra, 2015). Binnen dit onderzoek wordt niet alleen de navigator aangewezen maar worden ook suggesties voor de invulling van deze rol gedaan. Daarnaast wordt de rol van navigator gebruikt om succesfactoren voor het werven van initiatieven te duiden.

De wegbereider zorgt voor het vastleggen van eerdere ervaringen. Wanneer deze ervaringen worden vastgelegd wordt duidelijk welk pad vergelijkbare initiatieven kunnen volgen. De wegbereider legt dus de route vast die voortaan gebruikelijk zal zijn. Wegbereiders zijn vaak de

individuen achter programma's, werkwijzen en loketten (Boonstra et al, 2014). Binnen dit onderzoek wordt ook de invulling van deze rol gegeven, dit houdt in, suggesties voor werkwijzen of beleid.

De disciplinair heeft als doel het tegengaan van onzekerheden en het creëren van eenduidigheid. Deze taak wordt doorgaans volbracht door het stellen van kaders en randvoorwaarden, planprocedures, budgetten, criteria, etc. De wereld van de disciplinair ligt het verst van die van de initiator af.

figuur 6 toont de vier rollen uitzet tegen zelforganiserend gedrag.



Figuur 6. Vier rollen uitgezet tegen zelforganiserend gedrag (bron: Boonstra et al. 2014)

Volgens TNO (Boonstra et al, 2014) kan een initiatief op diverse wijzen de overheid binnenkomen. Doorgaans gaat dit via de navigator of wegbereider. Zoals eerder vermeld blijkt de policy entrepreneur veel gemeen te hebben met de navigator. Beide kunnen zowel van de overheid als het initiatief afkomstig zijn. Het belang van de navigator wordt in het onderzoek van TNO nog eens onderstreept door te stellen dat zonder een navigator een initiatief stuurloos is en moeilijk of nooit haar uiteindelijke doel zal realiseren. Het is voor het waterschap dus belangrijk te weten waar zij op in moet spelen. Het eerder benoemde probleem van zichtbaarheid binnen de maatschappij komt hier weer aan bod. Wanneer een initiator zich niet meldt bij het waterschap, kan deze geen deel uitmaken van het netwerk. Hierdoor worden kansen misgelopen. De initiator weet mogelijk niet dat hij hulp kan krijgen van het waterschap, dit is een kwestie van zichtbaarheid.

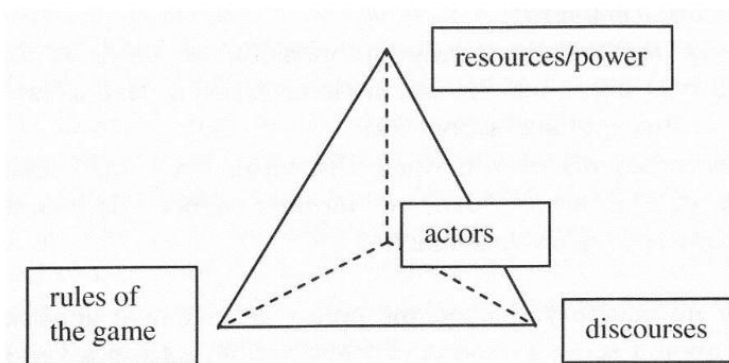
De vier rollen van zelforganisatie zijn binnen dit onderzoek bruikbaar doordat het handvatten geeft aan een netwerkproces. Het maakt duidelijk welke rollen onmisbaar zijn in deze context en hoe deze rollen ingevuld zouden moeten worden. Wanneer de rollen op een andere manier worden ingevuld dan de theorie juist acht, ligt op dat punt wellicht de oplossing van het probleem. Nadelig aan deze theorie is het gebrek aan onderzoeken waarin deze is toegepast. Daarnaast is de kans groot dat de praktijk minder rechtlijnig is dan de theorie doet vermoeden en dat rollen elkaar overlappen. Hier moet op ingespeeld kunnen worden.

3.8 Beleidsarrangementen benadering

De voorgaande theorieën geven het kader waarbinnen het waterschap haar rol kan invullen. De beleidsarrangementen benadering helpt het institutionaliseren van maatschappelijke initiatieven door te tonen hoe een arrangement ingericht kan worden.

Een beleidsarrangement bestaat uit een viertal analyseerbare dimensies die in grote mate met elkaar samenhangen. Dit zijn drie organisatorische dimensies en één inhoudelijke dimensie. De inhoudelijke dimensie wordt een beleidsdiscours genoemd. Beleidsdiscoursen worden door Arts et al (2000) gedefinieerd als *'dominant interpretative schemes, ranging from formal policy concepts to popular story lines, by which meaning is given to a policy domain'* p63. Een beleidsdiscours is dus de huidige dominante denkwijze binnen een arrangement en staat continu onder druk van andere discoursen (Arts et al, 2000). Andere dimensies van een beleidsarrangement zijn actoren, spelregels en middelen. Binnen elk beleidsarrangement bevinden zich diverse actoren die zich verenigen in coalities. Deze coalities worden gevormd omdat deze actoren vaak dezelfde discours nastreven. De dimensie middelen richt zich op de macht die actoren kunnen uitoefenen en de middelen die voor hun beschikbaar zijn in termen van geld en kennis (Leroy et al, 2001). De laatste dimensie, spelregels, bevat formele en informele regels waarbinnen actoren opereren binnen een beleidsveld. De spelregels bieden dus zowel kansen als beperkingen (Lieverink, 2006).

De vier dimensies hangen in grote mate met elkaar samen, een verandering in één dimensie veroorzaakt vaak een verandering in de andere dimensies (Lieverink, 2006). Figuur 7 toont deze samenhang.



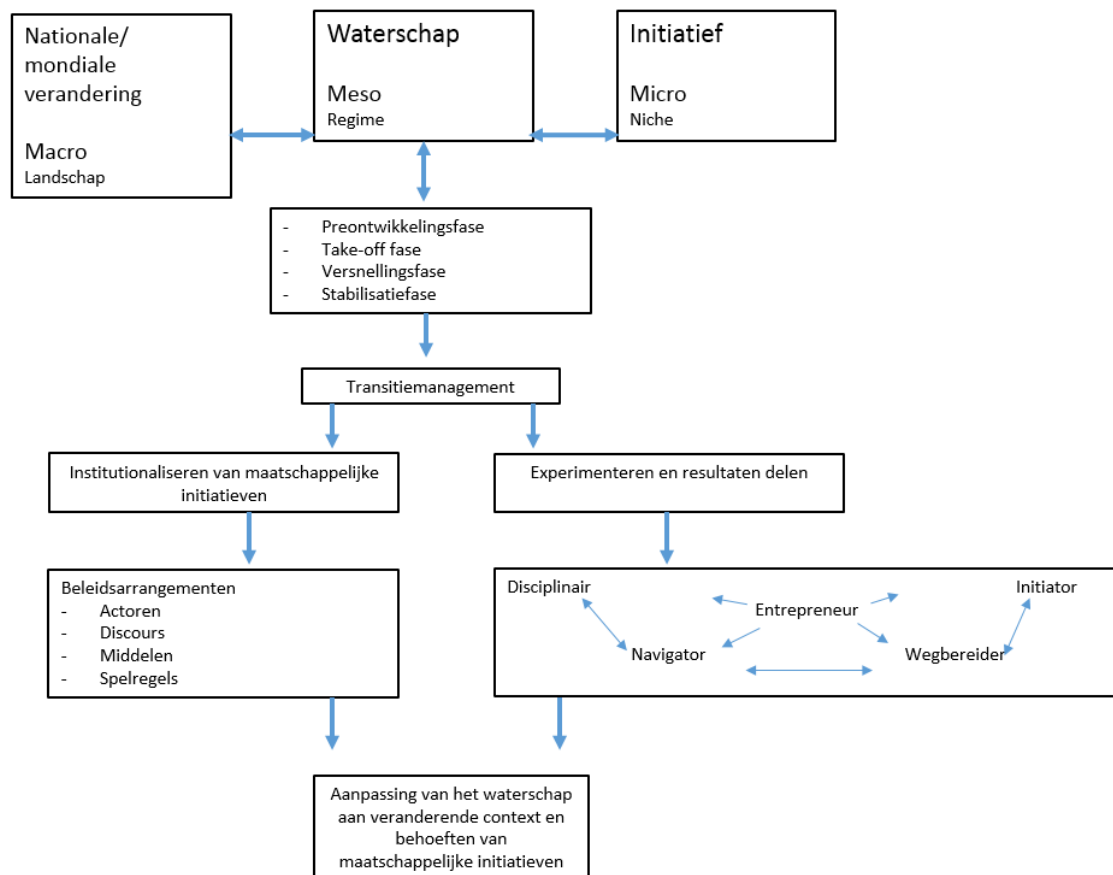
Figuur 7. Vier dimensies van een beleidsarrangement (Lieverink, 2006)

Een voorbeeld van deze samenhang is de groepering van actoren rond een discours, of een verandering in actoren doordat de spelregels veranderen. Niet alleen verschuivingen van dimensies binnen het beleidsarrangement kunnen tot verandering leiden. Ook de veranderingen in de context van het beleidsveld kan leiden tot verandering binnen het beleidsarrangement (Lieverink, 2006). De shift van government naar governance bijvoorbeeld zorgt voor nieuwe actoren binnen een arrangement.

De beleidsarrangementen benadering wordt in dit onderzoek gebruikt om nieuwe arrangementen op te stellen. Door de grote onderlinge samenhang worden bij elk arrangement alle dimensies na gelopen. De beleidsarrangementen benadering is geschikt vanwege het structurerende karakter. Binnen dit onderzoek wordt de beleidsarrangementen benadering in gecomprimeerde vorm mee genomen als een van de bouwstenen. De theorie wordt gebruikt voor een analyse naar vormen waarin het waterschap zich zou kunnen aanpassen.

3.9 Conceptueel model

Het onderstaande model (figuur 8) komt voort uit het samenvoegen van de diverse besproken theoretische concepten.



Figuur 8 Conceptueel model

Het transitieconcept multi level vormt de basis van dit conceptueel model. Het regime staat onder druk om te veranderen, deze druk wordt uitgeoefend door zowel het macro- als microniveau. Op macroniveau stuurt de centrale overheid steeds meer aan op een grotere rol voor de burger. Zo is dit bijvoorbeeld al meegenomen in de nieuwe omgevingswet. Daarnaast heerst het gedachtegoed dat klimaatadaptatie niet alleen door overheden gerealiseerd kan worden, maar dat ook andere partijen hieraan kunnen bijdragen. Op microniveau wordt de samenleving steeds mondiger en bewuster van de leefomgeving. Zij richten dan ook steeds vaker initiatieven op om hier aan bij te dragen. Door deze druk wordt het regime, het waterschap in dit geval, dus gedwongen om een meer op governance gerichte werkwijze te hanteren. Deze (verdere) verschuiving van government naar governance wordt in dit onderzoek gezien als een transitie. Om deze transitie verder te kunnen helpen moet worden onderzocht in welke fase van transitie het waterschap zich bevindt. Dat de vraag voor dit onderzoek deels is ingegeven door het waterschap zelf betekent dat zij zich al bewust is van de transitie. Zij zien zelf dat er iets moet veranderen aan de werkwijze. Dit duidt op een take-off fase. De veranderingen die zich onder de oppervlakte plaatsvinden (kenmerkend voor de preontwikkelingsfase) hebben zich al binnen de organisatie gemanifesteerd. Steeds meer mensen binnen de organisatie zien het nut en de noodzaak van deze transitie, zowel ambtenaren als bestuursleden, en het systeem bereikt dus zijn grenzen. Echter hebben er nog geen structurele veranderingen plaatsgevonden. Dit duidt op een take-off fase. Om deze structurele veranderingen wel te laten plaatsvinden, door de transitie naar de volgende fase te helpen, is transitiemanagement

nodig. Deze is opgesplitst in twee delen, experimenten en resultaten tonen, en institutionaliseren van maatschappelijke initiatieven. Voor het uitvoeren van experimenten is een klein innovatief netwerk binnen de organisatie van niet alleen werknemers, maar ook stakeholders uit het onderwijs, marktpartijen en burgers nodig. Binnen deze netwerken moeten gezorgd worden voor een gedeelde probleemperceptie en vervolgens worden transitiepaden geformuleerd die leiden tot een gewenst toekomstbeeld. Binnen deze netwerken moet geëxperimenteerd worden, in dit geval door een rol te geven aan maatschappelijke initiatieven. Het is namelijk noodzakelijk dat er resultaten komen vanuit het beoogde nieuwe regime. De resultaten, mits positief, zullen zorgen voor meer draagvlak binnen de organisatie voor de transitie. Het bestaande regime wordt dan vervangen door het nieuwe regime. Zonder resultaten is de kans groot dat de transitie zal staken en het oude regime behouden blijft. Om de transitie-experimenten succesvol te laten zijn, is in dit model een theorie gekoppeld over rolverdeling binnen zelforganisatie. Wanneer het waterschap haar rol goed weet in te vullen en maatschappelijke initiatieven weet aan te trekken zullen meer experimenten succesvol kunnen worden uitgevoerd met als resultaat dat de volgende transitiefase aanbreekt.

De rolverdelingstheorie baseert zich deels op governance. Een governance gerichte werkwijze vraagt om interactie en communicatie tussen het micro- en mesoniveau. Wanneer deze interactie niet goed verloopt zullen onduidelijkheden ontstaan en sluiten de wensen van het microniveau niet op het mesoniveau aan en visa versa. Het volgende deel van het model richt zich dan ook op de rolverdeling tussen waterschap en initiatief.

Dit onderzoek focust zich op de vier rollen van zelforganisatie om slechtlopende of zelfs afwezige interactie te verklaren en te verbeteren. Uit de vorige paragrafen blijkt dat de rol van initiator vaak bij het maatschappelijk initiatief ligt, en dat de rol van disciplinair onbetwist bij het waterschap ligt. De rollen van navigator en wegbereider staan dus centraal. Er wordt onderzocht welke rollen het waterschap en de initiatieven op dit moment invullen, en hoe zij dit doen. Wellicht ziet het waterschap zich in een wegbereiderrol, maar is de navigator van een initiatief niet in staat deze wegbereider te vinden. Anderzijds is het mogelijk dat het waterschap zich als navigator ziet, maar deze rol niet geheel goed oppakt. Het is ook mogelijk dat de rolverdeling in orde is, maar dat er niemand als entrepreneur functioneert om de partijen bijeen te brengen. Zo kunnen er zich verschillende problemen voordoen in de interactie tussen meso- en microniveau.

Door het onderzoeken van drie casestudies wordt getracht de rolverdeling in beeld te brengen. Eén casestudy wordt gebruikt als referentie, de overige twee worden gebruikt voor de daadwerkelijke analyse van de (invullingen) van de rollen. Aanbevelingen over hoe de transitie verder gebracht kan worden komen hier uit voort.

Het tweede deel van transitie management betreft het institutionaliseren van maatschappelijke initiatieven binnen het waterschap. Hierbij wordt gekeken naar mogelijke beleidsarrangementen waarin initiatieven gebord kunnen worden. De beleidsarrangementen benadering wordt hier alleen gebruikt om te beschrijven hoe deze arrangementen eruit kunnen zien.

De rolverdeling en arrangementen worden doormiddel van de empirie (en dus geen theorie) verknoot tot mogelijke aanpassing die het waterschap kan doen in het kader van de veranderende context en behoeften van maatschappelijke initiatieven. De verknoping komt dus inductief naar voren uit dit onderzoek.

Hoofdstuk 4. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode uiteengezet, te beginnen met de casusverantwoording. Vervolgens wordt een beschrijving van de onderzoeksmethodiek gegeven en daarop volgend de onderzoeksstrategie. Ten slotte worden de interviewvragen uiteengezet.

4.1 Casusverantwoording

In dit onderzoek wordt gebruikgemaakt van een case study. Verschuren en Doorewaard (2007) en Yin (2003) omschrijven een casestudy als het onderzoek doen naar een hedendaags verschijnsel binnen een actuele context, waarbij gebruik gemaakt wordt van empirisch onderzoek en bewijs uit verschillende bronnen. In het geval van deze scriptie is het hedendaagse verschijnsel de maatschappelijke initiatieven op het gebied van waterbeheer. Door middel van een casestudy kunnen real-life events, zoals processen of ontwikkelingen worden vastgelegd (Yin, 2003). Daarnaast is een casestudy zinvol wanneer er wordt getracht een goed begrip te vormen van de situatie. Het doel is dus een diepgaand inzicht (Saunders et al, 2015). In het geval van deze scriptie is diepgang noodzakelijk om tot de kern van het probleem te kunnen komen, waarom komen maatschappelijk initiatieven niet altijd bij het waterschap terecht? Daarnaast is deze diepgang ook belangrijk om het tweede deel van de vraag te kunnen beantwoorden, hoe kan het waterschap de maatschappelijke initiatieven ondersteunen. Volgens Saunders et al (2015) is er een onderscheid tussen een enkelvoudige en multiple casestudies. Bij een enkelvoudige casestudy gaat het vaak om een uitzonderlijk geval of een geval dat kenmerkend is voor het te onderzoeken verschijnsel. Van beide is in dit onderzoek geen sprake. Er is wel sprake van een multiple casestudy. Tijdens dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van verschillende casussen.

- Twee interne casussen binnen het waterschap.

Deze casussen zijn projecten die binnen het waterschap al minimaal een half jaar lopen. Door dit criterium te stellen wordt ervoor gezorgd dat wanneer er onderzoek wordt gedaan naar de rol verdeling, de wegbereiderrol gegarandeerd aan bod is gekomen. Daarnaast is het van belang dat het initiatief niet te lang geleden is opgestart (circa 3 jaar) omdat stakeholders vragen worden gesteld over de beginperiode van het initiatief. Wanneer de startperiode van een initiatief te lang geleden is, herinneren stakeholders zich de details wellicht niet.

Voor het selecteren van de casussen is eerst een inventarisatie gedaan van alle maatschappelijke initiatieven binnen het waterschap. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen drie categorieën. Eén van de categorieën is vrijwilligers (zie hoofdstuk 2.2.3 voor het uitvoeringsbeleid vrijwilligersparticipatie) dit zijn groepen die zich bezig houden met onderhoud van beken, educatie op zuiveringen en (voor een klein deel) monitoren. De tweede categorie is subsidie (zie hoofdstuk 2.2.4 voor de subsidieverordening) dit zijn kleine initiatieven die bij het waterschap terecht komen voor subsidie. Het waterschap is naast ondersteunende financiering niet betrokken. De laatste categorie zijn de grotere initiatieven waar het waterschap wel betrokken is. Uit deze laatste groep zijn de casussen gekozen. De grotere casussen zijn voor dit onderzoek interessant omdat het waterschap hier in grote mate bij betrokken is. Daarnaast is dit ook de groep waar het waterschap veel interesse in heeft omdat zij vermoeden dat deze grote projecten bij toeval bij het waterschap terecht komen.

- Eén externe casus in Amsterdam

De externe casus is gezocht in Amsterdam vanwege de bekendheid van Waternet en het programma Amsterdam Rainproof. Zowel de literatuur/media (Vermoolen & Baren 2013; Topsector water 2014; Uni van waterschappen 2014; nu.nl, 2015) als het waterschap zelf verwijst naar deze organisatie als

koploper op het gebied van maatschappelijke initiatieven in het waterbeheer. Door hier een 'kijkje in de keuken' te nemen kunnen succesfactoren en/of oplossingsrichtingen meegenomen worden in het onderzoek en wellicht worden geïmplementeerd in het waterschap

Ook bij een multiple casestudy kan weer onderscheid gemaakt worden tussen twee typen. Volgens Cresswell (2007) zijn dit ingebedde casestudies en holistische casestudies. Bij het onderzoeken van een ingebedde casestudy gaat het om onderdelen van een groter geheel, bijvoorbeeld één afdeling binnen een bedrijf. Bij een holistische casestudy gaat het om de gehele case, dus bijvoorbeeld het hele bedrijf wordt onderzocht. Tijdens dit onderzoek komen ingebedde casestudies aan de orde, doordat er twee casussen binnen het beheersgebied van het waterschap worden gekozen. De casussen liggen dus ingebed (en maken dus deel uit) van een groter gebied.

4.2 Verzamelen van gegevens

Volgens Verschuren en Doorewaard (2007) is een casestudy onder andere te herkennen aan een kwalitatieve manier van data verzamelen. Ook binnen dit onderzoek zullen daarom kwalitatieve methoden gebruikt worden. kwalitatieve methoden zijn bij dit onderzoek geschikt omdat deze aansluiten bij een inductief onderzoek. Hierbij staat de context waarbinnen gebeurtenissen plaatsvinden centraal. Dit is geschikt voor dit onderzoek omdat het de onderzoeker in staat stelt diep op de gebeurtenis of in dit geval het proces (binnen het maatschappelijk initiatief en het waterschap) in te gaan. Daarnaast is het van belang dat het onderzoek flexibel van karakter is omdat het onder andere om meningen van mensen gaat, het kan dus zijn dat de nadruk van het onderzoek gaandeweg op andere aspecten komt te liggen. Om dezelfde redenen zijn kwantitatieve methoden dus minder geschikt voor dit onderzoek. Hierbij wordt de nadruk namelijk gelegd op generaliseerbaarheid en grote steekproeven. Een kwantitatieve methode is dus minder geschikt om diepte in dit onderzoek te verkrijgen (Saunders, 2015).

Bij het uitvoeren van kwalitatief onderzoek horen volgens Cresswell (2012) vier manieren van data verzamelen, namelijk interviews, observaties, documentenanalyses en audiovisueel materiaal. Tijdens dit onderzoek wordt onder andere gebruik gemaakt van interviews. Deze interviews zullen worden gehouden met betrokkenen van een initiatief alsmede de gemeente en waterschap. Het is moeilijk om de betrouwbaarheid te garanderen van interviews. Dit komt doordat de onderzoeker deel uitmaakt van het dataverzamelingsproces. De manier waarop vragen gesteld worden kunnen doorwerken in de data die verkregen wordt. Dit betekent dat interviews moeilijk te reconstrueren zijn. Dit kan ondervangen worden door de interviews op te nemen, te transcriberen en vervolgens transparant te analyseren (door o.a. duidelijke codering). Hierdoor kan iedereen nagaan wat er precies is gezegd en hoe de onderzoeker aan zijn conclusies komt. Een ander nadeel van deze manier van data verzamelen is het feit dat de respondent niet altijd de waarheid vertelt, wat de interne validiteit kan schaden. Dit is een nadeel dat moeilijk te ondervangen is. Dit geldt ook voor het feit dat interviews erg individualistisch zijn, doordat de respondent altijd antwoord geeft vanuit zijn of haar positie. Dit maakt generaliseren moeilijk. Toch zijn deze nadelen te ondervangen door bijvoorbeeld meerdere interviews te doen en deze manier van data verzamelen uit te breiden met een andere methode. Zo kunnen er bijvoorbeeld procesdocumenten en media berichten van het maatschappelijke initiatief geanalyseerd worden, dit geeft aanvullende informatie en draagt bij aan de triangulatie (Cresswell, 2012; Saunders, 2015; Saunders, 2011).

De interviews zullen semi-gestructureerd plaatsvinden. Op deze wijze kan er een open antwoord gegeven worden op de vraag en wordt toch de benodigde informatie verkregen (Cresswell, 2012).

Interviews zullen tijdens dit onderzoek een goed beeld geven van wat de respondenten van het proces vonden. Zo worden bijvoorbeeld de oprichters van het initiatief geïnterviewd. Hierbij zullen

vragen gesteld worden over het proces in relatie tot het waterschap en het vervullen van de diverse rollen. Daarnaast kan ook gevraagd worden naar verbeterpunten, ditzelfde geldt voor de respondenten afkomstig binnen het waterschap. Wat vonden zij van het proces, welke bijzonderheden merkten zij op en welke rol denken zij dat geschikt is voor het waterschap. Wanneer een initiatief via een gemeente bij het waterschap terecht kwam kunnen ook deze initiatiefnemers geïnterviewd worden. Wanneer naar een succesvol initiatief gekeken wordt als Amsterdam Rainproof wordt gevraagd hoe zij de rol van navigator en wegbereider invullen en wat er daarbij de succesfactoren zijn. Deze interviews worden aangevuld met beleid- en eventueel procesdocumenten. Naast de interviews wordt ook aan participant observation gedaan om het waterschap als informele organisatie te kunnen pijlen. Tijdens deze observation is met diverse medewerkers van het waterschap gesproken om te kijken hoe zij tegenover maatschappelijke initiatieven staan. Het is hiervan belang dat dit informeel blijft (en dus niet wordt opgenomen), zoals Cresswell (2012) stelt: *'This may help the researcher gain insider views and subjective data. However, it may be distracting for the reseacher to record data when he or she is integrated into the activity'* (p167). Op die manier kan een beeld worden gevormd van de algehele sfeer binnen het waterschap. Omdat het verzamelen van deze data en het trekken van conclusies moeilijk transparant te maken is wordt de observatie door twee werknemers van het waterschap gelezen om te kijken of zij zich hierin herkennen. Wanneer zij de observaties goed keuren wordt deze verwerkt in het onderzoek.

Ten slotte zal er één focusgroep gehouden worden over het 'embedden' van de resultaten binnen het waterschap. Een focusgroep wordt in Saunders et al (2016) gedefinieerd als *'A group interview that focuses upon a particular issue, product, service or topic by encouraging discussion among participants and the sharing of perceptions in an open and tolerant environment'* (p420). Respondenten zijn gevraagd te reageren op vier verschillende scenario's (zie hoofdstuk 9) doormiddel van gele plakkers. Door een kleine groep uit te nodigen voor deze focusgroep wordt een veilige omgeving gecreëerd waarin elke feedback welkom is. Door de mogelijkheid van onderlinge discussie (welke bij interviews per individu niet aanwezig is) wordt het onderwerp verder verdiept door de respondenten zelf. Er is gekozen voor het opstellen van scenario's om de mogelijkheden te kunnen tonen van verschillende arrangementen. Daarnaast geven deze uiteenlopende scenario's grond voor discussie binnen het waterschap over eventuele andere mogelijkheden tot het vormen van nieuw beleid.

4.3 Onderzoeksstrategie

Om dit onderzoek te stroomlijnen is het opgedeeld in negen stappen. Wanneer deze negen stappen zijn afgerond wordt ook het onderzoek afgerond.

Stap 1.

Casuskeuze en bureauanalyse interne en externe casussen. Tijdens deze stap worden een aantal casussen overwogen en wordt er een keuze gemaakt. Daarop volgt een bureauanalyse van deze casussen om een goed beeld te krijgen van wat er speelt.

Stap 2.

Literatuuronderzoek verrichten naar maatschappelijke initiatieven, hoe deze worden gevormd en hoe deze in andere beleidsvelden gestimuleerd en gefaciliteerd worden.

Stap 3.

Door middel van interviews binnen succesvolle organisaties en/of projecten buiten het waterschap (extern) onderzoeken hoe het waterschap de rol van wegbereider en/of navigator succesvol kan invullen naar de verwachting en noodzaak van het maatschappelijk initiatief.

Stap 4.

Door middel van interviews binnen de interne casussen onderzoeken welke rol het waterschap op dit moment aanneemt en hoe deze wordt ingevuld.

Stap 5.

Door middel van interviews binnen de interne casussen onderzoeken welke rol van het waterschap, het maatschappelijk initiatief verwacht en nodig heeft.

Stap 6.

Het combineren van de data uit de casussen en theorie om op die manier een lijst met aanbevelingen te generen die het waterschap kan toepassen. Deze aanbevelingen slaan terug op de invulling van de rollen van zelforganisatie

Stap 7.

Het ontwerpen van vier scenario's in het kader van institutionele embedding van maatschappelijke initiatieven binnen het waterschap. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de beleidsarrangementen benadering.

Stap 8. interpreteren van de analyses en analyse aan de hand van het theoretisch kader. Dit resulteert in twee aanzetten van organisatieplannen voor de embedding van maatschappelijke initiatieven in nieuwe beleidsarrangementen en de embedding van de rollen van zelforganisatie binnen deze arrangementen.

Stap 9. De beantwoording van de hoofdvraag (conclusies en aanbevelingen)

4.4 Interviewvragen in relatie tot theorie

Om tot interviewvragen te komen die helpen antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen worden concepten uit het theoretisch kader gebruikt. Vragen zijn opgesteld rond de netwerk concepten, initiator, navigator, wegbereider en entrepreneur.

De vragen rondom initiator zijn gesteld om te kunnen achterhalen wie het initiatief heeft gestart en of de respondenten hier hetzelfde tegen aan kijken

- Hoe bent u betrokken bij het initiatief
- Wie zijn er nog meer betrokken

Vragen rondom de rol van navigator brengen in kaart wie deze rol speelde binnen de casus en hoe het waterschap deze rol eventueel zou kunnen invullen. Daarnaast wordt ook gevraagd of het waterschap een partij is waar meteen aan gedacht werd. Met deze vraag kan gedacht worden of inwoners een directe lijn met het waterschap hebben en of het waterschap toegankelijk genoeg is. Door verbeterpunten te vragen kunnen de verwachtingen van inwoners over de navigatierol gepeild worden.

- Zorgde er iemand voor het contact leggen bij organisaties
- Welke organisaties en wie
- Was het waterschap een organisatie waar meteen aan gedacht werd
- Waarom wel of niet
- Zou het waterschap dit kunnen verbeteren, hoe?

Ook over de wegbereiderrol worden vragen gesteld. Er worden vragen gesteld in relatie tot het proces en bijdrage van het waterschap. Ook hier wordt weer om verbeterpunten gevraagd om te kunnen achterhalen waar het initiatief behoefte aan heeft.

- Wanneer kwam het initiatief het eerst in contact met het waterschap?
(datum/jaartal/maand)
- Met wie, welke afdeling
- Hoe verliep het contact
- Hoe verliep het proces, snel/langzaam/moeizaam
- Zou het waterschap dit kunnen verbeteren, hoe

De entrepreneur is te duiden aan de hand van de informatie die tijdens de vorige vragen naar voren kwam. Aanvullend wordt de volgende vraag gesteld:

- Welke persoon was onmisbaar binnen het proces van het initiatief?

Vragen rondom transitie zijn niet opgenomen in de lijst maar worden wel gesteld als vervolg op de wegbereiders vragen. Overige concepten hoeven niet expliciet naar voren te komen tijdens de interviews maar kunnen later afgeleid worden uit de dataverzameling.

Hoofdstuk 5. Casus: Amsterdam Rainproof

Amsterdam Rainproof is een initiatief van Waternet in Amsterdam om de stad in de toekomst waterbestendig te maken. Amsterdam Rainproof is een klein team dat buiten Waternet om functioneert, zij zitten dan ook op een andere locatie in de stad dan Waternet zelf. Het doel van Rainproof is naar eigen zeggen:

‘Amsterdam bestand maken tegen de steeds vaker voorkomende hoosbuien. Sterker nog: we willen het gratis regenwater, dat nu afgevoerd wordt, beter benutten.’ (Amsterdam Rainproof, n.d.)

Rainproof is een organisatie met een netwerkende functie. Zo werken er mensen met veel water kennis op verschillende gebieden maar zien zij voor zichzelf geen adviserende rol. Zij leggen met name verbindingen tussen mensen die wat willen, en mensen die wat kunnen. Het gaat hierbij om het verbinden van overheden, bedrijven en bewoners. Zo helpen zij particulieren met de wens een waterbestendige tuin aan te leggen aan een geschikte hovenier, verwijzen ze bewoners en bedrijven door naar de juiste persoon binnen een overheid en geven zij presentaties binnen gemeenten over het belang van het mee nemen van (regen)water binnen plannen en besluiten.

De laatste jaren wordt Amsterdam Rainproof steeds bekender en realiseren zij samen met andere partijen steeds meer projecten (Amsterdam Rainproof, n.d.). Dit maakt Amsterdam Rainproof tot een geschikte organisatie voor een casestudy. Het is interessant voor het waterschap om te leren van Rainproofs manier van initiatief realisatie en wellicht communicatie strategie.

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgend de tips besproken voortkomend uit de diverse projecten van Rainproof, de inzichten van Rainproof zelf, een initiatief dat samenwerkt met Rainproof en Waternet.

5.1 Tips uit projecten van Rainproof

Een tip die vaak terug keert en in relatie staat met de wegbereiders rol is het delen van informatie, niet alleen met bewoners maar ook binnen de organisatie en met gemeenten. Hiermee wordt kennis bedoeld over diverse (watergebonden) maatregelen, maar bijvoorbeeld ook waar zich initiatieven in de samenleving bevinden (Naafs, 2015a; Naafs, 2015b; Naafs, 2015c). Om kennis te kunnen delen is het essentieel dat deze eerst wordt vastgelegd, dit is dan ook een taak voor de wegbereider.

Andere tips die vaak terug komen zijn ‘durven doen’ en ‘samen doen’ daarnaast is de term ‘gelijkwaardigheid’ ook gevallen. Deze drie tips omvatten in de kern hetzelfde idee, tred buiten de comfortzone van de organisatie en werk op gelijke voet, dus gelijkwaardig, met andere partijen. Dit betekent dat de hiërarchische gedachtegang van ‘de overheid weet het beter’ losgelaten moet worden door zowel overheid als bewoner (Naafs, 2015b; Naafs, 2015c; Naafs, 2015d; Naafs, 2015e; Naafs, 2015f).

Tips die betrekking hebben op een entrepreneurrol of navigatorrol worden ook gegeven. Dit zijn tips die over framing gaan, met uitspraken als ‘whats in it for me’ (Naafs, 2015c) wordt duidelijk gemaakt dat een taak van de entrepreneur of navigator het framen van de boodschap is. Wanneer het waterschap meer initiatieven aan wil trekken, moet er gecommuniceerd worden wat dit voor de initiatieven oplevert. Dit zelfde geldt voor het afspraken maken met gemeenten, wat is het doel en waarom wordt er aan bijgedragen.

Ten slotte wordt de noodzaak van een goede navigator of entrepreneur onderstreept door te stellen dat een ‘olliemannetje (..) een fixer’ onmisbaar is voor het vinden van de juiste partijen en financiële regelingen (Naafs, 2015f).

5.2 Succesfactoren van Rainproof

In een gesprek met Amsterdam Rainproof werden nog een aantal andere succesfactoren benoemd. Zo werd gesteld dat interne communicatie van groot belang is, het is belangrijk te weten wie wat doet op het gebied van initiatieven. Dit kan bijvoorbeeld door maandelijks (of zelfs wekelijks) te overleggen met iedereen die betrokken is bij een initiatief. Op die manier kan er ook weer informatie worden uitgewisseld. Dit kan ook dienen als contactmoment tussen navigators en wegbereiders om iedereen in dezelfde richting te krijgen. Een andere manier die van Amsterdam Rainproof de voorkeur krijgt is het creëren van één aanspreekpunt. Dit aanspreekpunt heeft als taak alle 'projectleden' op de hoogte te houden. Dit hoeft niet doormiddel van een (tijdroevende) vergadering, maar kan ook telefonisch.

Als navigator is goed kunnen communiceren belangrijk, Amsterdam Rainproof geeft als succesfactor het doelgroep gericht communiceren. Zij communiceren in aansprekende thema's als dak, gebouw, buurt, tuin, straat, plein en park. Voor elk van deze thema's is een pakket maatregelen samengesteld, dit wordt visueel gepresenteerd door verspreiding van folders en via de website. Op deze manier trachten ze de 'taal' van bewoners te spreken. Een taak van de navigator is dus in dit geval niet alleen verbinden maar ook werven. Het werven van initiatieven kan alleen als het duidelijk is voor bewoners wat het waterschap te bieden heeft ('What's in it for me'). Amsterdam Rainproof zet voor dit onderdeel in op publieke campagnes, een goede website met veel informatie, maar maakt ook gebruik van gebeurtenissen, Wanneer het veel geregend heeft betrekken zij de pers om te tonen dat er maatregelen nodig zijn om dit (nu nog overtollige)water op te vangen. Een andere belangrijke strategie is de voorbeeld functie van al gedraaide projecten. Is een project (bijna) succesvol afgerond dan wordt dit bekend gemaakt in de media (en op de website) zo worden andere bewoners geïnspireerd en zien zij wat Rainproof voor hun kan betekenen.

Naast bekendheid vergaren bij bewoners is het ook belangrijk bekendheid te vergaren bij andere belangrijke partners. Voor het waterschap is dit wellicht de gemeente. Ook hier heeft Amsterdam Rainproof een aanbeveling. Zij geven bijvoorbeeld lunchlezingen bij de gemeente om de noodzaak van het integraal meenemen van de (hemel)wateropgave te benadrukken. Dit doen zij onder andere door ook specifiek te vertellen dat er al collega's mee werken en wie dit dan zijn. Op die manier wordt het interne organisatorische netwerk versterkt. Andere maatregelen die Amsterdam Rainproof treft is het ontwikkelen van producten en het delen van kennis. Voorbeelden hiervan zijn wateroverlastkaarten en schadekaarten. Een gevolg van deze aanpak is dat regenwater in allerlei beleidsstukken en stimuleringsmaatregelen is meegenomen als uitgangspunt. Zo wordt bijvoorbeeld bij de subsidie van de gemeente Amsterdam voor groene daken, als uitgangspunt gesteld dat het dak regenwater moet kunnen opnemen.

5.3 Initiatief over Rainproof

De succesfactoren en tips van Amsterdam zijn waardevol en kunnen als leerpunten dienen voor het waterschap. Het is echter ook interessant om de samenwerking vanuit het standpunt van het initiatief te bekijken. Op deze manier wordt meer inzicht verkregen in de 'wereld' van het initiatief. Het PlantageLab in Amsterdam is één van de initiatieven die heeft samengewerkt met Amsterdam Rainproof. Het PlantageLab bevindt zich op de binnen plaats en daken van het voormalig complex van de hogere technische school. Het PlantageLab richt zich op stedelijke verduurzaming met als belangrijkste thema water. Zo bevinden zich hier onder andere stadslandbouw, groene daken en non-toxische inkttuinen. Verder is het PlantageLab een proeftuin voor innovatie en creatievelingen.

Het PlantageLab begon al vroeg in het proces (2014) een samenwerking met Rainproof, Rainproof zelf was toen nog niet lang geleden opgestart. Het initiatief is zelf op zoek gegaan naar deze

samenwerking al, had dit volgens een initiatiefnemer ook andersom kunnen zijn. Het was een kwestie van 'op de juiste plek, op het juiste moment'. Het PlantageLab geniet van een vruchtbare samenwerking met Rainproof. Rainproof heeft gezorgd voor een subsidie (bestemd voor fijnmazige maatregelen) waardoor het PlantageLab gerealiseerd kon worden. Het gaat hierbij niet alleen om materiaal maar ook om het financieren van manuren en kennis. Zo worden er bijvoorbeeld ook sociaal ondernemers (als 'stadsverbeteraars') van dit geld gefinancierd. Rainproof is hier ook open over, iets wat binnen deze sector nog niet vaak gedaan wordt.

Een voordeel van het werken met Rainproof is dat zij zelf geen projecten 'trekken', zij geven alleen handvatten voor de uitvoering omdat het innemen van de rol van een uitvoerende organisatie ongewenst is. De uitvoering is immers de taak van het initiatief zelf. Daarnaast geven zij ook erkenning en waardering aan initiatieven en individuen die zich inzetten voor water in de stad, iets dat volgens de initiatiefnemer erg belangrijk is. Een andere kracht van Rainproof is het netwerk dat zij bezitten, en de inzet van dit netwerk. Door mensen in verbinding te zetten worden kansen gecreëerd die anders niet zouden ontstaan, zo ook bij het PlantageLab. Een verbeterpunt hier is het nog meer meenemen van de initiator in dit proces. Onbewust wordt deze soms achtergelaten wanneer er bijvoorbeeld gesprekken plaatsvinden met de gemeente. Gelijkwaardigheid, iets dat in de vorige sub-paragraaf ook naar voren kwam, is dus erg belangrijk. Wanneer er in gesprek wordt gegaan met een initiatief is het zinvol om kaders mee te geven, maar deze nog niet meteen in te vullen. Zo krijgt een initiatief kans om uiteen te zetten wat zij kunnen en willen zonder dat hier meteen op geremd wordt door vooraf gestelde starre kaders.

Waar binnen Rainproof winst valt te behalen zijn volgens de initiatiefnemer 'open calls'. Dit houdt in het uitzetten van een uitnodiging voor bijvoorbeeld het creëren van de slimste regenton. De winnaar krijgt dan een financiële compensatie. Op deze manier stimuleer je niet alleen de maatschappij maar ook de markt, want ook daar zit innovatie. De markt zijn niet alleen bedrijven maar ook zelfstandig ondernemers of zelfs uitvinders. Naast het uiteindelijke (al dan niet) fysieke product wordt met een 'open call' ook het bewustzijn van zowel maatschappij als markt verhoogd. Een 'open call' stimuleert volgens de initiatiefnemer dan ook meer dan een traditioneel loket.

Amsterdam Rainproof heeft zijn succes ook te danken aan het feit dat het een losstaande entiteit is buiten de normale organisatie structuur (van waternet). *'want daar waar leuke dingen gebeuren, willen mensen aansluiten'* (respondent B). Hierdoor sluiten niet alleen mensen van buiten de organisatie zich aan, maar ook mensen binnen de organisatie, die anders misschien geen contact zouden zoeken. Daarnaast is een belangrijke factor ook de openheid van Rainproof, het feit dat zij open zijn over de financiering vanuit waternet en de openheid over de problemen in de stad. Het siert Rainproof dat zij toegeven ook niet de oplossing te hebben op het gebied van klimaat en water en daarom hulp vragen aan de maatschappij. Volgens de initiatiefnemer zou deze openheid en de transparantie verbeterd kunnen worden. Zo heeft het meerwaarde wanneer ook cijfers openbaar gesteld worden. Wanneer bijvoorbeeld kosten voor bepaalde infrastructuur wordt vrijgegeven, en een initiatief weet hierop te besparen dan kan hier op gestuurd worden al dan niet met (structurele) subsidies. Ook het onderzoek naar de initiatieven kan verbeterd worden. Zo wordt het nog weinig onderzoek gedaan naar de economische waarden van deze initiatieven, wat besparen ze? Door bijvoorbeeld samen te werken met kennisinstellingen kan deze kennis ontsloten worden en kunnen de voordelen van het stimuleren van initiatieven ook economisch onderschreven worden.

Op het gebied van samenwerking en het verbinden van initiatieven kan Amsterdam Rainproof volgens de initiatiefnemer ook een verbeterlag maken. Rainproof zou meer in kunnen zetten op het verbinden van bijvoorbeeld adviesbureaus en andere partijen aan de initiatieven. Bij het PlantageLab

werd er alleen een telefoon nummer gegeven, maar wellicht zijn er meer handvatten nodig bij andere initiatieven die minder makkelijk verbinding leggen. Verbinding leggen is moeilijk doordat het niet makkelijk is iemand te overtuigen van de meerwaarde van jouw project, dit is ook vaak een reden waarom initiatieven geen nut zien in het zoeken van partners bij bijvoorbeeld adviesbureaus. Dit zelfde geldt voor initiatieven onderling. Gekoppelde initiatieven leveren meer op voor de wetenschap, maar ook als businessmodel. Hier kunnen organisaties (al dan niet overheden) van profiteren. Wanneer initiatieven deel uitmaken van een groter geheel/groep blijven ze langer bruisend en innovatief. Wanneer zij niet langer een groep vormen wordt er snel terug gegaan naar eigenbelang en valt het idee van het 'grote goed' weg, het maatschappelijke belang valt dan weg. Het is belangrijk dat de opgewekte energie wordt vastgehouden.

Ten slotte wordt het fenomeen open data steeds belangrijker met betrekking tot innovatie. Dit geldt eigenlijk voor alle overheden. Wanneer er kwantitatieve data bekend is over de omgeving zijn mensen eerder geneigd om actie te ondernemen. Hier kan ook door de overheid op gestuurd worden. Door data open te stellen voor iedereen kan zowel de maatschappij als het bedrijfsleven 'verslimmen'. Door deze transparantie wordt niet alleen voldaan aan de behoefte van de maatschappij naar meer informatie en een transparante overheid, maar wordt ook de kans op het verbeteren van de leefomgeving hoger. Wat de initiatiefnemer overheden wil meegeven is het niet bang zijn voor reactie op open data. Mensen die negatieve feedback geven als de data wordt open gesteld zouden dit ook doen wanneer ze de data via een andere weg verkrijgen, de informatie kan dus beter van de bron komen. Daarnaast komen mensen ook met negatieve reacties als er niet gecommuniceerd wordt.

5.4 Waternet over Rainproof

Rainproof is een op zichzelf staande organisatie welke is ontstaan binnen Waternet zelf. In 2009 werd project Rainproof opgericht vanuit de afdeling 'Beleid riolering'. In 2013 bleek dat dit project niet tot de beoogde resultaten leidde, de (water- en klimaat) opgave was wel duidelijk maar het was moeilijk mensen in actie te laten komen. Zowel het activeren van mensen binnen de gemeente als buiten de overheid wilde niet slagen. Dit kwam onder ander door het gebrek aan eigenaarschap (problem ownership) van de opgave. Daarom werd in 2013 besloten een tijdelijk team buiten de organisatie te faciliteren. Op die manier kon Rainproof opereren vanuit een onafhankelijke positie en op die manier overheid, ondernemers en bewoners benaderen en het gezamenlijke verhaal verder ontwikkelen en uitdragen. In 2014 ging het team van start en is een succes gebleken. Voor gemeente en waterschap is deze onafhankelijkheid soms lastig terwijl de private partijen juist wel enthousiast worden van deze manier van werken. Het Rainproof team is tijdelijk en de bestaande organisatie zal het stokje in 2018 weer van ze over nemen. Het idee is dat het platform zelf wel blijft bestaan en blijvend wordt gefaciliteerd. Een voordeel van Rainproof is dat er in de communicatie vanuit de gezamenlijke netwerk-afzender gereageerd kan worden wat voordelen heeft tegenover corporate communicatie. Een kanttekening in de communicatie is dat Rainproof juridisch gezien onder overheid valt en er dus geen (officiële) reclame gemaakt mag worden voor specifieke ondernemers.

Zoals eerder vermeld werd in 2013 besloten dat Rainproof niet werkt binnen de organisatie van Waternet. *'Door het zelfstandige team in hetzelfde gebouw te huisvesten, zou de onafhankelijkheid voor buitenstaanders verminderen. De onafhankelijke afzender is echter belangrijker: 'zoveel bezoekers komen er nu ook weer niet naar het team toe, het team gaat grotendeels naar anderen' (respondent C).*

Waternet is nu partners met Rainproof maar zoekt tot nu tot nog naar een eigen rol. De stijging van het aantal maatschappelijke initiatieven die een samenwerkingsverband aan willen gaan is zeker

merkbaar sinds de start van Rainproof. Het is echter lastig voor Waternet om dit in te passen in de eigen planning en projecten. Dit zijn zaken waarmee Waternet in het kader van 'doorwerking Rainproof bij Waternet' bezig is. Binnen het waterschap is sinds dit jaar een apart programma gestart dat actief is in netwerken die door Rainproof actief zijn geworden. Hierbij worden diverse partners betrokken die interessant zijn voor het vergroten van het waterbewustzijn en ondernemingsinitiatieven. Voorbeelden van deze partners zijn: de groene daken branche, (enkele) bouwketenpartners, tuincentra en scholen. Het doel is *hierbij 'waardevolle partner leren zijn, zonder verantwoordelijkheid over te nemen'(respondent C)*.

5.5 Samenvattende analyse

Zowel het initiatief als waternet kijkt positief naar de samenwerking met Rainproof. Elementen die eruit springen zijn de subsidie die Rainproof heeft verleend, maar ook de erkenning en waardering voor het initiatief. Daarnaast zijn ook het goede netwerk, het vermogen de juiste mensen te koppelen, en de openheid van Rainproof positieve eigenschappen die bijdragen aan een goede samenwerking. Het is duidelijk dat Rainproof inzet op het innemen van de navigator rol. De invulling van deze rol wordt gestuurd door het (door Waternet getypeerde) onafhankelijke karakter van Rainproof. Naar aanleiding van de projecten en verhalen van de website en het interview met een initiatief nemer kan geconcludeerd worden dat zij deze rol goed en succesvol invullen. Dit betekent echter niet dat er niets te verbeteren valt.

Verbeterpunten liggen met name in het uitbreiden van activiteiten. Zo wil een initiator graag meer meegenomen worden binnen het netwerk, zouden er (meer) 'open calls' moeten komen, en kan de economische transparantie en openheid, en het aantal openbare data verhoogd kunnen worden. Tot slot is het waardevol om de nu losstaande initiatieven aan elkaar te verbinden om het gevoel en energie van een maatschappelijk doel te behouden.

Amsterdam Rainproof doorbreekt het patroon van de dominante overheid en geeft de energieke samenleving de ruimte door op governance in te zetten. Wanneer de overheidsparticipatie trap erbij wordt gehaald is te zien dat het Rainproof programma zich met name richt op de trede stimuleren en faciliteren. De werkwijze van een aparte groep buiten het reguliere overheidsgebouw sluit hier goed bij aan.

Als gekeken wordt wat dit betekent op het gebied van transitie komt dit veelal uit op het bekend maken van successen uit experimenten en de mogelijkheden binnen netwerken. Zoals in het theoretisch kader is gesteld zijn successen van transitie experimenten essentieel voor het verder brengen van de transitie. Het is dat dus belangrijk om te tonen wat er is bereikt. Amsterdam Rainproof blijkt hierin zeer succesvol. Het gaat hierbij niet alleen om het naar buiten brengen van successen (om nieuwe initiatieven aan te trekken) maar ook binnen de organisatie, en op die manier mensen binnen het regime op de hoogste stellen waardoor er meer draagvlak ontstaat. Naast het naar buiten brengen van resultaten zijn ook beleidsinstrumenten als lange termijn visies belangrijk omdat transitie langzaam verloopt. Alhoewel Waternet aangeeft dat het Rainproof programma tijdelijk is, zorgen zij ervoor dat het programma tegen die tijd niet langer nodig is, dat civil society dit zelf oppakt en dat Waternet heeft geleerd van de werkwijze van Rainproof. Daarnaast onderstreept Amsterdam Rainproof het belang van netwerk, ook dit kan gekoppeld worden aan transitie. Eerder werd gesproken over een netwerk waarbinnen geëxperimenteerd wordt, binnen dit netwerk bevinden zich verschillende partijen. Met deze partijen kunnen diverse initiatieven gestimuleerd en gefaciliteerd worden. Dit is wat Rainproof ook doet. Zij zijn onderdeel van een groot netwerk en gebruiken dit vervolgens om initiatieven verder te helpen, of in termen van transitie, te experimenteren. Door het Rainproof programma buiten Waternet te plaatsen (maar wel als

onderdeel van) wordt zowel fysiek als beleidsmatig een transitiearena gecreëerd waar de experimenten plaats kunnen vinden, maar waar het nieuw gecreëerde regime wel kan samensmelten met de huidige beleidsarena.

5.6 Geleerde lessen

Voor waterschap Vallei en Veluwe is Amsterdam Rainproof een goed voorbeeldproject. Zij zetten met name in op de navigatorrol en zijn hier ook goed in. Zowel Waternet als het initiatief zijn tevreden over de samenwerking met Amsterdam Rainproof. Amsterdam Rainproof zet de netwerkfunctie centraal hetgeen belangrijk is als navigator. Rainproof netwerkt zo veel mogelijk op lokaal niveau en heeft contact met zowel overheden als private partijen. Wanneer het waterschap zich richt op de navigatierol is het dus belangrijk dat er verdiept wordt op netwerken en met name de lokale netwerken. Dit is iets wat het waterschap niet (meer) van nature doet. Daarnaast is een interne en externe communicatiestrategie belangrijk. De interne organisatie, maar ook de buitenwereld moet weten wat het waterschap van plan is met maatschappelijke initiatieven. Zowel de maatschappij als partners (als de gemeente) dienen op de hoogte gehouden worden. Amsterdam Rainproof doet dit door middel van de website, telefonisch contact, maar ook via lunchlezingen. Voor de invulling van de wegbereiderrol is er van Amsterdam Rainproof ook wat te leren. Zo ondersteunen zij initiatieven actief, maar ze nemen deze niet over, ze weten dus los te laten. Dit is volgens het initiatief een belangrijke eigenschap van de hulp die Rainproof biedt. Dit is voor het waterschap een belangrijk leerpunt omdat overheden de neiging hebben om projecten over te nemen. Als gekeken wordt naar de initiatorrol doet het initiatief een belangrijke aanbeveling. Er wordt voorgesteld om meer open calls te doen. Hierdoor stimuleert het waterschap de markt en maatschappij tot innovatie en biedt de eerste aanknopingspunten tot het opstarten van de initiatieven. Aanvullende eigenschappen die door initiatieven die met Rainproof hebben gewerkt belangrijk worden geacht zijn gelijkwaardigheid, waardering, en durven doen. Het waterschap dient deze eigenschappen mee te nemen in hun strategie voor het werken met maatschappelijke initiatieven.

5.7 Conclusies uit Amsterdam Rainproof

Het waterschap kan veel leren van projecten als Amsterdam Rainproof. In dit hoofdstuk worden diverse succesfactoren benoemd voor de invulling van de navigator- en wegbereiderrol. Dit hoofdstuk dient als basis voor het geven van maatregelen die het waterschap kan treffen voor het beter ondersteunen van initiatieven. Daarnaast is Amsterdam Rainproof een goed voorbeeld van een organisatievorm die in zijn geheel gericht is op maatschappelijke initiatieven.

Hoofdstuk 6. Casus: Afkoppelen De Worp

Het afkoppelen van De Worp (in Deventer) is het initiatief van één enkele persoon die zelf een kernteam bijeen bracht om dit idee verder te brengen. *‘Het idee is simpel. Zaag bij elke woning de regenpijp af en zorg dat het regenwater in de bodem kan infiltreren’* (wsvdehoven, n.d.). Het doel van dit initiatief is het ontkoppelen van zo veel mogelijk woningen. De woningen lozen hun schone hemelwater dan niet langer op de riolering maar in een regenton, of laten het water infiltreren in de bodem. Naast reguliere woningen heeft de werkgroep ook de ambitie om het buurthuis af te koppelen gerealiseerd. De werkgroep werkt niet alleen samen met gemeente en waterschap om onder andere subsidies mogelijk te maken, maar werkt ook samen met bedrijven (markt partijen) en andere organisaties (NGO’s).

De invulling van de rollen initiator, navigator, wegbereider, disciplinair en entrepreneur worden besproken en ten slotte wordt de relatie met transitie gelegd. Dit hoofdstuk is tot stand gekomen door vijf interviews, twee gemeenten en twee kernteamleden/deelnemers en de contactpersoon bij het waterschap Zie ook bijlage II Respondenten D tot en met H en bijlage II voor de codering van de interviews.

6.1 Rollen binnen zelforganisatie

6.1.1 Initiator

De initiële initiator van dit project is één persoon die dit vanuit zijn burger rol opstartte maar daarnaast gelijktijdig werkzaam is bij het waterschap. Op deze manier is het initiatief dan ook bij het waterschap terecht gekomen. Al snel vormde er vanuit de wijk een kernteam om de initiator heen en sloten mensen met een achtergrond in het onderwijs, duurzaamheid, hydrologie, gewassen etc. aan. Hier is dus te zien dat de aard van een initiatief, in dit geval water en duurzaamheid, mensen aantrekt die hier een directe relatie mee hebben. Dit is dan ook de taak van de initiële initiator, deze trekt door zijn enthousiasme en motivatie gelijkgestemden naar zich toe. Door de directe relatie met het initiatief nemen zij ook vaak een relevant netwerk mee waardoor zij relatief makkelijk partijen kunnen benaderen.

6.1.2 Navigator

De navigatorrol wordt in deze casus voornamelijk ingevuld door de initiator die ook werkzaam is bij het waterschap. De initiator gebruikt zijn ‘waterschapsnetwerk’ om contact te leggen met onder andere gemeenten, in die zin betekent dit dat het waterschap zelf als navigator is opgetreden. Hier zijn leden van het kernteam zeer tevreden over. Niet alleen het waterschap (in de vorm van de initiator) heeft als navigator opgetreden. Zoals eerder uiteengezet is de navigator niet per definitie een enkel persoon, zo ook hier niet. Hoewel de initiatiefnemer zijn netwerk vanuit het waterschap mee bracht, brachten andere kernteamleden ook netwerk mee en verbonden organisaties (niet alleen markt partijen maar ook civil society) aan het initiatief. Ook zij kunnen dus gezien worden als navigators.

De navigerende rol van het waterschap is binnen deze casus gemakkelijk te verklaren door dat deze samenvalt met de initiatiefnemer. Dit versoepelt de samenwerking met het waterschap in de rol van wegbereider. De respondenten zien dit als een belangrijke eigenschap van de navigator. De respondenten geven opvallend genoeg aan dat met een andere initiator (niet werkzaam bij het waterschap) zij het waterschap ook wel betrokken hadden. Dit komt met name door het fenomeen, (beschreven in paragraaf 6.1.1) dat stelt dat de aard van een initiatief mensen aantrekt met een affiniteit met het onderwerp, zij hebben daarnaast vaak een bijbehorend netwerk of ideeën over

welke organisaties relevant zijn. Wanneer het om kleinschaligere projecten gaat, zal wellicht niet direct aan het waterschap als partner gedacht worden.

Wat de respondenten (leden uit het kernteam) ook aangeven is dat niet iedereen mee wil doen met een initiatief als dit. De doorsnee burger pakt een onderwerp als klimaatadaptatie dan ook simpelweg niet op. Dit komt (volgens de respondenten) onder andere doordat er, in het geval van afkoppelen, weinig winst te behalen lijkt. Particulieren ervaren geen overlast of problemen en dus geen urgentie. In feite ervaren zij alleen het gemak van hemelwater dat door het riool wordt afgevoerd. Hierdoor is de motivatie om af te koppelen laag. De vraag is dan of het waterschap in de rol van navigator dan wel alle burgers moet willen betrekken. Uit de interviews blijkt dat bepaalde personen in een netwerk gezien kunnen worden als sleutelfiguren. Wanneer het waterschap inzet op een actieve navigatorrol hoeft deze dus niet per se alle burger aan te spreken (wat op het gebied van awareness uiteraard wel aan te raden is) maar slechts de sleutel figuren. Eén van de respondenten (lid van het kernteam) geeft aan dat de wijkmanager bij de gemeente zo'n figuur kan zijn. Zij zijn laagdrempelig te benaderen door mensen uit de wijk en weten vaak wat er speelt. Omdat deze wijkmanagers makkelijk te bereiken zijn, is het mogelijk dat initiatieven op het gebied van water zich bij deze figuren melden. De wijkmanagers kunnen dan doorverwijzen naar het waterschap. Dit vraagt om een actieve samenwerking met de gemeente. Het voordeel van deze manier van netwerken of navigeren is dan ook dat een burger met een klein netwerk (vaak zonder andere contacten bij de overheid, zie ook paragraaf 1.1.4) ook de weg naar het waterschap aangereikt krijgt. Sleutelfiguren hoeven niet alleen afkomstig te zijn vanuit de overheid maar kunnen zich ook bevinden in marktpartijen, onderwijsinstellingen of binnen de civil society zelf.

Ten slotte geven de respondenten aan dat er behoefte bestaat aan een contactpersoon binnen het waterschap die de rol van navigator op zich neemt en communiceert met de wegbereider(s). In het geval van de Worp is dit de initiële initiatiefnemer. De respondenten zijn er van overtuigd dat dit heeft bijgedragen aan het goede verloop van dit project, maar vragen zich wel af of iemand die niet in de wijk woont ook zo daadkrachtig handelt. Daarnaast vraagt een dergelijke invulling van de navigatorrol om een bepaald soort persoon die de navigator eigenschappen bezit als, gefocust, vermogen op interesses te koppelen aan andere actoren, verbindingen maken, ect. De respondenten stellen dan ook dat niet iedereen daar geschikt voor is.

Iets wat van uit de gemeenten erkend wordt, is dat bij de casus van De Worp de navigatorrol goed is ingevuld. Zij zijn vroeg in het proces betrokken en zijn daar tevreden mee. Zij zien binnen het afkoppelproject geen grote rol voor het waterschap en dus ook geen reden om dit contact verder aan te halen. Toch zullen beide gemeenten wanneer zich een initiatief voordoet op het gebied van water dit doorgeven aan het waterschap (Hoewel er in Voorst bijna geen initiatieven zijn en er slechts een klein stukje Deventer onder waterschap Vallei en Veluwe valt). Beide gemeenten geven aan dat de samenwerking altijd beter kan en staan open voor verbetering van het contact. Eén van de gemeenten staat ook open voor het idee van een andere respondent (lid van het kernteam) om wijkmanagers van de gemeente te gebruiken om initiatieven te werven die zich bezighouden met water. Deze gemeente benadrukt wel dat het bij een signalerende rol (van de wijkmanagers) moet blijven. Wat beide gemeenten ten slotte opvalt is dat de doorsnee burger niet goed weet wat het waterschap is en wat zij doen (de awareness gap), dit maakt het stimuleren van initiatieven in hun ogen lastig.

6.1.3 Wegbereider

De wegbereiderrol valt binnen deze casus automatisch op het waterschap als (mede)financierende en begeleidende organisatie. Deze rol ligt niet alleen bij het waterschap maar ook bij andere

organisaties die faciliteren in zowel kennis als financiën. In deze casus zijn dit naast het waterschap ook de gemeenten. Uit interviews (met kernteamleden) blijkt dat er slimmer samengewerkt kan worden tussen de verschillende wegbereiders. Op die manier ontstaan er ook kansen om functies te stapelen, zo kan de wateropgave bijvoorbeeld gecombineerd worden met een biodiversiteitsdoelstelling van een gemeente.

Een ander punt dat naar voren werd gebracht tijdens de interviews met leden uit het kernteam is dat het werken met één contactpersoon van uit het waterschap prettig werkt. Zij geven ook toe dat dit deels te maken heeft met het feit dat deze persoon tevens de initiële initiator is, en dat dit anders kan liggen wanneer een contactpersoon niet woonachtig is in de omgeving van het initiatief. Toch zien zij de meerwaarde van een enkele contactpersoon en zien ook een invulling voor deze vanuit de wegbereiderrol. De respondenten zien graag dat deze contactpersoon zo nu en dan checkt of het initiatief nog op koers ligt of nog actief is. Op deze manier wordt ook de betrokkenheid van de wegbereider getoond. Een andere belangrijke eigenschap van de wegbereiderrol is continuïteit. Initiatieven die steun krijgen van een wegbereider rekenen erop dat de toegezegde steun (financieel of advies) consequent blijft. Dit zorgt voor een stevige basis waar initiatieven op voort kunnen bouwen. Op hun beurt zullen initiatieven tegen dingen aanlopen als gaten binnen een subsidie mogelijkheid of wellicht behoeften die nu nog niet door de wegbereider worden vervuld. Het is dan belangrijk dat de wegbereider dit oppakt en laat weten hoe men hier tegen aan kijkt. Wat de wegbereider moet voorkomen is het claimen van een initiatief ofwel het overnemen ervan.

Wat de respondenten verder opmerken is dat zij ervan overtuigd zijn dat als een wegbereider de beleidslijn volgt van het ondersteunen en faciliteren van initiatieven, er binnen de organisatie een verandering plaats dient te vinden. Oude patronen van nee mits moeten vervangen worden door ja tenzij patronen. Daarnaast moet men zich realiseren dat deze beleidslijn geen besparing oplevert. Initiatieven kosten relatief veel tijd en hierdoor geld met het risico dat het niets oplevert.

Uit interviews met de twee gemeenten blijkt dat ook zij een verbeterde samenwerking wel zien zitten hetgeen in de navigatorrol ook is toegelicht. Eén van de gemeenten geeft aan graag meer afstemming te zien voor de invulling van bijvoorbeeld de hoogte van de subsidie maar ook duidelijkheid over verantwoordelijkheden. De andere gemeente onderstreept het feit dat de burger eigenlijk niet zit te wachten op een klimaatadaptatieproject en dat je dus de juiste mensen binnen je netwerk nodig hebt. Daarnaast onderschrijft deze gemeente de opmerking van de andere respondenten (leden kernteam) dat het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven vraagt om een cultuuromslag binnen de organisatie zowel bij het waterschap als bij de gemeente.

6.1.4 Disciplinair

De rol van disciplinair is altijd aanwezig wanneer het waterschap met initiatieven werkt zo ook in deze casus. Tijdens deze casus zijn weinig kaders gesteld door het waterschap. Dit komt met name omdat het waterschap nooit eerder een afkoppelproject steunde dat werd geïnitieerd door inwoners en het heeft aangemerkt als een pilot. Kaders die wel aanwezig zijn is de verleende subsidie en aantal vrijgemaakte uren.

6.1.5 Entrepreneur

De initiator wordt in deze casus aangewezen als entrepreneur. De initiator heeft namelijk middelen in de vorm van tijd, energie en reputatie in het initiatief gestoken. Doordat de initiator ook navigator is staat bezit hij een strategische positie waar aanhoudendheid en onderhandelingstechnieken belangrijk zijn. Eigenschappen die ook onmisbaar zijn bij het laten slagen van een initiatief. Het is voor het waterschap belangrijk deze personen te leren herkennen, hierdoor kunnen zij zich beter richten op de kern van een initiatief die zorgt dat de energie behouden blijft.

6.2 Transitie en participatietrap

De respondenten geven zelf aan dat er binnen het waterschap een verandering of transitie nodig is, willen zij een beleidslijn met daarin een (grotere) rol voor maatschappelijke initiatieven beginnen. In termen van transitie is het afkoppelproject op de worp een goed experiment. Het bevindt zich relatief ver van het huidige regime waar dit soort projecten geen duidelijke plaats kennen, maar heeft wel de mogelijkheid en relevantie om in een nieuw regime opgenomen te worden. Bij het afkoppel-project zijn meerdere stakeholders betrokken uit diverse velden hiermee wordt een innovatief netwerk gevormd. Het is belangrijk dat resultaten uit dit experiment zowel intern als extern bekend worden gemaakt. Op die manier kan er meer geëxperimenteerd worden en wordt de transitie verder gebracht.

In deze casus is ook goed te zien dat de verschillende rollen vrijwel probleemloos kunnen overlappen. Rollen als initiator en navigator vragen beide zowel doorzettingsvermogen als vaardigheden tot netwerken, deze rollen overlappen elkaar dus.

Als men kijkt naar de overheidsparticipatietrap, dan neemt het waterschap bij dit initiatief overwegend een faciliterende rol in. Dit is bediscussieerbaar doordat de initiator bij het waterschap werkt. Hierdoor vormt zich een dubbele petten kwestie van enerzijds zijn rol als burger wat een faciliterende rol betekend, maar anderzijds zijn rol als waterschap medewerker wat een stimulerende of zelfs regisserende rol kan betekenen. De respondenten kiezen er vaak voor zich op één rol te focussen namelijk die van burger, op die manier wordt de dubbele petten kwestie genuanceerd en verholpen.

6.3 Implicaties voor het waterschap

Uit de casestudy blijkt dat leden van het initiatief tevreden zijn met de ondersteuning vanuit het waterschap. De navigatorrol wordt naar tevredenheid ingevuld door het delen van het netwerk met daarin onder andere twee gemeenten. Ook de wegbereiderrol wordt naar tevredenheid ingevuld doordat er één contactpersoon is aangesteld die uren heeft gekregen ter ondersteuning van het initiatief. Daarnaast draagt ook de subsidie verleent door het waterschap bij aan de tevredenheid. Het waterschap voldoet binnen deze casus dus aan de verwachtingen van het initiatief. Vanuit het waterschap gezien valt de ondersteuning van het initiatief op één enkele persoon die hier veel tijd mee kwijt is. Dit is bij de ondersteuning van één initiatief niet erg, maar respondenten vragen zich wel af wat de implicaties zijn wanneer er meerdere initiatieven ondersteund moeten worden. Hier is dus een werkwijze van belang om aan te tonen dat het waterschap klaar is voor het werken met (meerdere) initiatieven. Ondanks dat het initiatief tevreden is over de invulling van de rollen hebben zij diverse aanbevelingen voor het waterschap. Voor de rol van navigator stellen zij dat goede communicatie belangrijk is. Het framen van de boodschap staat hier centraal en vraagt om een andere communicatiestrategie van het waterschap. Daarnaast kan ook het netwerken efficiënter, door in te spelen op sleutelfiguren als wijkmanagers van de gemeente. Het waterschap dient dan dus te communiceren op lokaal niveau. Ook voor de wegbereiderrol zijn diverse aanbevelingen gedaan door de respondenten. Hier draait het met name om het combineren van functies (aansluiting zoeken bij groenprojecten bijvoorbeeld), het aanstellen van één contactpersoon die betrokken is bij het initiatief en een soepelere houding tegenover de inhoud van een initiatief. Deze aanbevelingen moeten geborgd worden binnen het waterschap. Initiatieven hechten hier namelijk waarde aan. Het waarborgen van deze aanbevelingen vraagt om aanpassing van het huidige institutionele arrangement. Zo moeten er bijvoorbeeld meer middelen (zowel manuren als subsidie) worden uitgetrokken wanneer meer initiatieven ondersteund (willen) worden. Daarnaast is het dan ook van

belang dat er een werkwijze of strategie wordt opgesteld (werk voor de wegbereider) voor het vrijmaken van deze middelen.

6.4 Conclusies uit De Worp

Leden van het initiatief De Worp zijn tevreden met de invulling die het waterschap aan de rollen navigator en wegbereider geeft. De huidige manier waarop het waterschap initiatieven ondersteunt is vanuit het initiatief gezien prima. Vanuit het waterschap is het echter onduidelijk wat de implicaties zijn wanneer er meerdere initiatieven te begeleiden zijn. Ondanks de tevredenheid van het initiatief zijn er diverse aanbevelingen voor de invulling van de wegbereider- en navigatorrol. Centraal staan hier netwerken op lokaal niveau, framen van de boodschap, het stapelen van functies en ten slotte het vinden van één geschikte contactpersoon voor communicatie met het initiatief. De respondenten merken op dat het waterschap dient te veranderen van binnenuit wil zij deze aanbevelingen waarborgen in de organisatie. Dit betekent dus ook een verandering in het huidige institutionele arrangement.

Hoofdstuk 7. Casus: Meet je Stad Amersfoort

Meet je Stad is een initiatief van de gemeente Amersfoort, Coöperatieve Universiteit Amersfoort, Gerb& en later ook het Waterschap Vallei en Veluwe. Het idee van meet de stad is voortgekomen uit de vraag of inwoners van Amersfoort op een andere manier bij klimaatverandering betrokken kunnen worden dan de traditionele manier van informeren. Het idee ontstond om inwoners van Amersfoort zelf klimaatverandering te laten meten/monitoren.

‘Eén van de doelen van Meet je Stad is om vanuit inhoudelijke interesse en enthousiasme van een klein groepje inwoners een beweging in gang te zetten in Amersfoort, waarbij meer en meer mensen uiteindelijk betrokken worden of raken bij het klimaat in de eigen leefomgeving en wat je daar zelf aan of mee kan doen’ (Coöperatieve universiteit Amersfoort, 2015 p11).

In 2015 ging dit project van start. De betrokken partijen laten de regie los en de inwoners pakken dit zelf op. Binnen het initiatief zijn drie groepen opgericht:

- Een meetgroep die feitelijke klimaatfactoren meet.
- Een flora en fauna groep welke onder andere bloeitijden van een aantal veel voorkomende soorten in Amersfoort monitort. Zij maken hierbij ook gebruik van historische gegevens.
- Een verhalengroep die verhalen inventariseert over wat de ‘gewone’ Amersfoorter verstaat onder klimaat en zijn of haar leefomgeving. Zij doen onderzoek doormiddel van narratieve inquiry.

In februari 2015 werd een eerste bijeenkomst georganiseerd om deelnemers te werven. Uit deze bijeenkomst werden rond de 30 deelnemers geworven die later zijn verdeeld over de drie groepen (op basis van interesse). Om het initiatief optimaal te laten verlopen werden de deelnemers tijdens de eerste bijeenkomst geschoold in burgerwetenschap. Daarnaast werd er een online platform opgericht (kladblok) waardoor deelnemers eenvoudig met elkaar kunnen communiceren. Eén maal per maand vind een bijeenkomst plaats over de gang van zaken binnen het initiatief. Een afgevaardigde van elk groepje vertelt dan waar de groep mee bezig is (Coöperatieve universiteit Amersfoort, 2015).

Deze casus is geselecteerd als onderwerp van onderzoek omdat het één van de grotere initiatieven is. Het project is een jaar geleden gestart en vol in de uitvoering, omdat dit initiatief nog relatief kort bezig is, is het realistisch dat stakeholders zich de opstart processen kunnen herinneren.

De invulling van de vier rollen van zelforganisatie en de entrepreneur rol worden hier toegelicht, ten slotte wordt de relatie met transitie en de participatieladder besproken. Dit hoofdstuk is tot stand gekomen door 3 interviews met een kernteam lid, een gemeente en het waterschap. Zie ook bijlage II respondenten I tot en met L en bijlage III voor de codering van de interviews.

7.1 Rollen binnen zelforganisatie

7.1.1 Initiator

Binnen het Meet je Stad initiatief werd deze rol ingevuld door de gemeente Amersfoort in samenwerking met de WAR en een zelfstandig ondernemer welke zich richt op verhalend onderzoek. Het waterschap sloot hier later bij aan. Er kan dus gezegd worden dat Meet je Stad het initiatief van dit kernteam is. Echter door de insteek van dit project zijn ook de inwoners die mee doen met Meet je Stad initiator. Zij bepalen namelijk wat zij willen meten en hoe zij dit willen doen. Zowel het kernteamlid als de gemeente beamen dit. Zij geven de inwoners een kans om iets te doen, maar laten de regie helemaal los. Zij zien zichzelf dan ook in een begeleidende en faciliterende rol. Het

kernteam laat dit initiatief na drie jaar begeleiding los, het is dan de bedoeling dat de inwoners het zelf kunnen voortzetten.

7.1.2 Navigator

De rol van navigator werd binnen het Meet je Stad initiatief opgepakt door de gemeente Amersfoort. Zij legde de verschillende contacten en bracht organisaties naar elkaar toe. De combinatie van partners wordt getypeerd als organisch en logisch. De gemeente bracht het waterschap in Meet je Stad toen er behoefte was aan financiering, ook dit wordt gezien als een logische stap mede door de goede samenwerking in het verleden tussen de gemeente en het waterschap. Het waterschap speelde in dit initiatief dus geen navigerende rol. Uit de interviews blijkt dat het waterschap voor een individu niet uitnodigt tot partnerschap. Het waterschap wordt, door burgers die binnen hun werk of anderszijds niet met het waterschap in aanraking zijn gekomen, gezien als een gesloten organisatie. Dit kan een reden zijn waarom niet alle maatschappelijke initiatieven een partnerschap met het waterschap aan gaan. Hier staat echter tegenover dat deze aanname verandert wanneer daadwerkelijk met het waterschap wordt samengewerkt. Respondenten geven aan beter te weten waar het waterschap zich doorgaans mee bezig houdt, en persoonlijk contact met een medewerker van het waterschap zorgt voor een directe ingang en aanspreekpunt. De achterliggende reden voor de omkeer van gesloten naar open organisatie in gedachten van burgers is dat de persoon met wie het initiatief samenwerkt het waterschap representeert. Wanneer de samenwerking met deze persoon goed verloopt zal het waterschap als organisatie ook sneller als verwelkomend worden ervaren. Dit proces verloopt makkelijker als het waterschap een direct belang heeft bij het initiatief. Maar ook bij een initiatief als Meet je Stad waar uitkomsten onduidelijk zijn en dus het belang ook niet direct duidelijk is, is dit proces aanwezig.

Respondenten geven aan dat het waterschap zich niet moet richten op wat maatschappelijke initiatieven voor het waterschap kunnen betekenen maar hun bereidheid tot het werken met maatschappelijke initiatieven moeten uitdragen. Wat daarnaast van belang is, is de framing van de boodschap. Klimaatverandering spreekt vaak niet aan, het communiceren op een lager (lokaal) niveau werkt beter doordat dit direct inspeelt op de belevingswereld van de inwoners. Een consequentie hiervan kan zijn dat er gepraat wordt over groen en dat water hier pas later bij komt kijken (het combineren van functies). Een ander punt dat naar voren kwam tijdens de interviews is de energie van initiatieven. Initiatieven bevatten gemotiveerde mensen die graag iets doen voor hun leefomgeving. Wanneer een organisatie daar gebruik van wil maken is het zaak in te zetten op de energie die binnen de initiatieven aanwezig is, door een respondent ook 'de kracht van de stad' genoemd. Aansluiten bij energie die bij maatschappelijke initiatieven zit betekent ook dat het beoogde doel niet altijd wordt bereikt. Wanneer de organisatie linksaf wil en het initiatief gaat rechts moet dit niet worden tegengehouden, de organisatie kan dan meebewegen of uit het initiatief stappen.

7.1.3 Wegbereider

Binnen deze casus zijn twee wegbereiders aanwezig namelijk, de gemeente Amersfoort en Waterschap Vallei en Veluwe. Beide geven zij zowel subsidie als ondersteuning in de vorm van gebiedskennis en procesbegeleiding. De respondenten zijn zeer tevreden over hoe het waterschap deze rol invult. Zij vinden dat er voldoende middelen zijn vrijgemaakt ter behoeve van een goede ondersteuning. Het waterschap heeft een kleinere rol dan de gemeente doordat water maar een deel van klimaatadaptatie behelst. Vanuit het waterschap wordt er open gekeken naar Meet je Stad, het resultaat is wellicht op dit moment ondergeschikt aan het proces dat wordt doorlopen. Hier is dan ook ruimte voor vrij gemaakt.

Waar binnen dit initiatief veel waarde aan wordt gehecht is de tijdelijkheid van de begeleiding. Drie jaar zal Meet je Stad ondersteund worden door het kernteam waarna de deelnemers zelf verder moeten gaan. Dit vraagt een andere benadering van de wegbereiders. Zij moeten bij aanvang van het initiatief goed nadenken welke rol zijn willen invullen en hier duidelijkheid over geven. Als Meet je Stad na drie jaar wordt los gelaten is het van belang dat de deelnemers genoeg weten en kunnen om dit zelf voor te zetten. Geleidelijk loslaten is hier dus noodzakelijk, een regisserende of zelfs regulerende rol past hier niet. Wanneer een organisatie deze weg in slaat moeten ook prioriteiten gesteld worden want investeren in de energie van initiatieven kost tijd en geld. Initiatieven van korte duur zijn dan wellicht niet interessant. Ook prioriteiten in de vorm van resultaten en resultaatgericht werken moeten dan veranderen. Zoals eerder vermeld is Meet je Stad een voorbeeld van een initiatief waarbij het eind product niet vooraf te voorspellen is. Het is moeilijk om dit soort initiatieven te ondersteunen wanneer de rest van de organisatie bij aanvang van het initiatief een uitkomst verwacht. Het is dan ook van belang dat er geëxperimenteerd kan worden. Niet alle initiatieven zullen hun beoogde doelstelling halen en hier moet begrip en ruimte voor zijn bij zowel organisatie als deelnemer. Er moet dus bij aanvang goed gecommuniceerd worden over de bedoeling en doelstellingen van de organisatie en het initiatief.

Het blijkt moeilijk te zijn om een initiatief als dit te laten drijven op inwoners alleen. Er zijn diverse 'soorten' mensen nodig om een dergelijk initiatief tot uitvoering te laten komen. Dit geldt ook voor de begeleiding. Het is van belang dat er in enige mate persoonlijke interesse is in het onderwerp, op die manier kan er gemakkelijker worden ingespeeld op de energie binnen het initiatief.

Ten slotte wordt er nog opgemerkt dat het veranderen van de werkwijze voor wegbereider ongemakkelijk kan voelen voor medewerkers. Het is een andere manier van werken die zij nog niet kennen en daardoor kan verwarring ontstaan. Het is dan gemakkelijk om terug te vallen op oude bestaande structuren en regels. Het is van belang dat dit niet gebeurt omdat de consistentie van begeleiding van initiatieven dan stagneert.

7.1.4 Disciplinair

Ook hier vormt het waterschap kaders waarbinnen het initiatief kan opereren. Respondenten zien in dat kaders nodig zijn om een focus te verkrijgen maar vinden ook dat zij belemmerend kunnen werken voor initiatieven. Grote kaders werken dan vaak het best. Voor een waterschap bijvoorbeeld dient een initiatief water gerelateerd te zijn dit kan echter vele vormen aan nemen die allen kunnen bijdragen aan doelstelling van het waterschap. Wanneer er te smalle kaders worden gesteld is het mogelijk dat een deel van deze initiatieven bij voorbaat af valt waardoor kansen worden gemist. Bij Meet je Stad is bijvoorbeeld het kader klimaatverandering in de stad, dit is een breed kader en kan alle kanten op gaan. Zo hadden sommige medewerkers bij de gemeente graag gezien dat er aan grondwater werd gemeten, maar meten de deelnemers bijvoorbeeld liever omgevingstemperatuur. Dit sluit ook weer aan op het eerder genoemde loslaten en meebewegen.

7.1.5 Entrepreneur

Binnen deze casus is het moeilijk om een entrepreneur aan te wijzen omdat het initiatief door andere actoren is opgestart dan de actoren die het inhoudelijk vormgeven. Toch is de gemeente Amersfoort aan te wijzen als onmisbare schakel binnen het initiatief. Zij staken middelen in het opstarten van het initiatief en bracht diverse partijen bijeen. Zij worden dan ook door respondenten aangewezen als belangrijk.

7.2 Transitie en participatietrap

Binnen deze casus wordt duidelijk dat de respondenten een transitie van het waterschap verwachten. Zij stellen dat de transitie noodzakelijk is wil het waterschap initiatieven als Meet je Stad

ondersteunen. Meet je Stad vormt een goede transitie arena omdat het initiatief niet direct binding heeft met de (hoofd)taken van het waterschap en er dus ruimte is om te experimenteren. Naast een geschikte arena vormt Meet je Stad ook een innovatief netwerk met diverse actoren uit verschillende velden. Binnen het Meet je Stad project staat netwerk centraal, want zonder netwerk van mensen en/of sensoren kan er niets gemeten worden. Het belang van netwerk wordt dus onderstreept. Met name initiatieven als Meet je Stad zijn niet resultaat zeker en kunnen mislukken. Het is dan belangrijk dat hiervan geleerd wordt. Wanneer dit initiatief slaagt of goed loopt is het belangrijk dit kenbaar te maken zowel binnen als buiten de organisatie. Want alleen door resultaten te tonen van experimenten kan de transitie naar de volgende fase worden gebracht.

De respondenten merkten op dat het waterschap in hun ogen goed bezig is, niet alleen omdat er ruimte wordt geboden om te experimenteren met onder andere Meet je Stad maar ook omdat er voldoende wordt los gelaten conform de onderste tree van de overheidsparticipatietrap. De hoge mate van loslaten is binnen dit project gecommuniceerd naar de deelnemers en staat centraal voor het kernteam.

Binnen Meet je Stad blijken de rollen van zelforganisatie te overlappen, met name de initiator en navigator rol. Het bijzondere van de rolverdeling binnen dit project is dat deze wordt doorgegeven. Waar de gemeente Amersfoort en het kernteam de initiële initiators zijn, verschuift dit nu naar de deelnemers.

Ten slotte dient er opgemerkt te worden dat waar de respondenten bij de start van Meet je Stad het waterschap zagen als een gesloten oude logge organisatie, dit volledig is weerlegd door hun houding binnen Meet je Stad. Het waterschap wordt nu door kernteamleden ervaren als een open en openstaande organisatie die graag medewerking verleend.

7.3 Implicaties voor het waterschap

Respondenten betrokken bij Meet je Stad zijn over het algemeen tevreden over hoe het waterschap haar rol als mede-initiator en wegbereider invult. Als mede-initiator laat het waterschap het initiatief op zijn beloop en geeft deelnemers zelf de kans te meten wat zij willen. Het waterschap als wegbereider heeft één contactpersoon geboden vanuit het waterschap die vragen beantwoord, geeft begeleiding waar nodig is, en heeft een subsidie vrijgemaakt. De huidige manier van het ondersteunen van dit initiatief voldoet aan de verwachtingen binnen initiatief. Zij hebben echter nog wel aanbevelingen voor het oppakken van de navigatorrol en de invulling van de wegbereiderrol. Respondenten typeren het waterschap als een gesloten organisatie die opent wanneer zij in contact komen met een contactpersoon. Zij representeren dan het waterschap en dat maakt het waterschap beter benaderbaar. Daarnaast is communiceren op lokaal niveau en communiceren in duidelijke termen een pre voor het waterschap. Ten slotte wordt er opgemerkt dat het waterschap dient in te springen op maatschappelijke energie die vrijkomt bij initiatieven. Deze aanbevelingen voor het oppakken van de navigatorrol kunnen gewaarborgd worden in bijvoorbeeld een communicatiestrategie. Aanbevelingen voor de wegbereiderrol zijn onder andere het stellen van prioriteiten, in de zin van welke initiatieven er ondersteund worden, maar ook prioriteiten in de zin van het proces boven de resultaten stellen. Dit is voor een initiatief als Meet je Stad waarbij het niet duidelijk is wat de resultaten zullen zijn belangrijk. Daarnaast is het van belang dat de contactpersoon vanuit het waterschap persoonlijke interesse heeft in het onderwerp van het initiatief. Deze aanbevelingen dienen gewaarborgd te worden binnen het waterschap, hiervoor dient een transitie plaats te vinden. Het huidige institutionele arrangement waarbij initiatieven door één persoon begeleid worden voldoet dan niet langer meer. Er moeten andere middelen vrijgemaakt worden, relaties met diverse actoren zullen veranderen, en er zal beleid opgesteld moeten worden.

7.4 Conclusies uit Meet je Stad

De manier waarop het waterschap op dit moment Meet je Stad ondersteund is volgens het Meet je Stad initiatief goed. De leden zijn tevreden met de rol als (mede) initiator die zich terugtrekt en leden hun gang laat gaan, en de rol van wegbereider waarbij het waterschap vragen beantwoordt, begeleidt waar nodig is en subsidie uitgeeft. Er is echter ruimte voor verbetering. Om deze aanbevelingen van het initiatief binnen de organisatie te kunnen waarborgen is een ander beleidsarrangement nodig. Aanbevelingen zijn onder andere het netwerken op lokaal niveau, communiceren in duidelijke termen, inspringen op de energie van de maatschappij, het stellen van prioriteiten, en persoonlijke interesse tonen van de contactpersoon in het initiatief. Om een ander beleidsarrangement te kunnen embedden in de organisatie is een transitie nodig, iets wat ook door het initiatief is opgemerkt.

Hoofdstuk 8. Cross case analyse

In dit hoofdstuk worden de drie verschillende casussen, de literatuur en de theorie met elkaar vergeleken en wordt getracht uitspraken te doen over het managen van de transitie en de daar bijbehorende rolverdeling.

8.1 Transitie

Het waterschap is van oudsher een organisatie met een maatschappelijk karakter, dit maatschappelijke karakter is ten dele verdwenen toen de rol van dominante overheid zijn intrede deed. Een lange tijd vormde dit geen probleem, maar recente maatschappelijke veranderingen dwingen de waterschappen hun rol binnen de samenleving te heroverwegen. De waterschappen liggen steeds vaker onder vuur, waarbij de democratische en institutionele waarborging belangrijke punten zijn. De veranderende maatschappij heeft dus invloed op het regime, zo blijkt ook uit de interviews met diverse stakeholders uit de casussen. Vrijwel alle respondenten praten over transitie binnen zowel gemeente als waterschap en vinden dit ook belangrijk. Zij zien het als een positieve en noodzakelijke verandering omdat de dominante overheid niet langer werkt. Het waterschap zelf is zich nog niet volledig bewust van deze transitie en anticipeert er dus nog niet op.

Om het waterschap verder te helpen in de transitie van dominantie overheid naar een met een (wederom) maatschappelijk karakter zijn de volgende factoren geïdentificeerd. Deze factoren komen voort uit een analyse van de drie voorgaande casussen.

Experimenteren

Zoals in het theoretisch hoofdstuk beschreven wordt kan transitie zich slechts versnellen als er geëxperimenteerd wordt. In dit onderzoek betekent dit experimenteren met maatschappelijke initiatieven. Het waterschap experimenteert al (onbewust) met initiatieven als De Worp en Meet je Stad. Voor het experimenteren met initiatieven is durf nodig, het woord 'experiment' impliceert een kans op mislukking. Niet alle initiatieven zullen uitdraaien op een succes, of de beoogde doelstelling halen. Het is van belang om dan vast te leggen waarom een experiment niet slaagt en wat wel goede elementen waren. Op die manier wordt er geleerd van zowel succes als falen. Het is noodzakelijk dat er transparantie wordt geboden aan deelnemende partijen, zowel andere overheden, inwoners als marktpartijen, en dat zij dus op de hoogte worden gesteld van het feit dat hun initiatief wordt gezien en gebruikt als experiment. Op deze manier weten deelnemers wat te verwachten en wordt getoond dat ook bij het 'mislukken' van het initiatief er waardevolle lessen worden geleerd. Evaluatie is hier dus van belang. Bij elk positief resultaat wordt de kans dat de transitie doorzet of zelfs versneld groter.

Resultaten

Het is van belang dat resultaten uit de experimenten zichtbaar worden gemaakt. Op die manier wordt getoond dat de transitie die in gang is gezet de juiste is. Dit is bij De Worp en Meet je Stad nog niet aan de orde. Resultaten moeten niet alleen aan de buiten wereld getoond worden maar ook binnen de eigen organisatie, op de werkvloer en aan bestuur en directie. Door verhalen op een website te publiceren zijn de initiatieven gemakkelijk te volgen voor wie interesse heeft, maar kunnen ook resultaten expliciet gemaakt worden. Er kan gebruik worden gemaakt van diverse e-tools. De website van Amsterdam Rainproof is een goed voorbeeld van een mogelijke insteek. Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van (interactieve) kaarten om een grotere doelgroep aan te spreken. Door resultaten en initiatieven op deze manier naar buiten en binnen te brengen wordt ook waardering gegeven aan het werk dat de initiatieven doen, dit wordt belangrijk geacht door de literatuur (hoofdstuk 2.1) en initiatieven zelf. Andere manieren om resultaten naar buiten en binnen

te brengen zijn social media en symposiums. Binnen de organisatie zelf kunnen resultaten bekend gemaakt worden door bijvoorbeeld in een nieuwsbrief te delen wat er speelt. Op die manier worden ook andere medewerkers zich bewust van de transitie die gaande is en kunnen zij (al dan niet) aansluiten. Voordat er geëxperimenteerd kan worden en er resultaten zijn, moeten deze initiatieven eerst geworven worden.

8.2 Netwerk

8.2.1 Initiator

Binnen de externe casussen zijn diverse initiators uit verschillende partijen gevonden. Zo is dit bij De Worp een inwoner en is dit bij Meet je Stad de gemeente Amersfoort plus kernteam en later de deelnemers. De rol van initiator kan dus door iedereen worden opgenomen. Het waterschap zou hier meer invloed op kunnen uitoefenen door bijvoorbeeld eens per jaar een open call of prijsvragen uit te schrijven. Dit helpt niet alleen om bewust zijn te vergroten over taken van het waterschap, maar levert wellicht een innovatief idee op. Het waterschap is dan initiator maar de invulling ligt bij de inwoners. Het is dan wel noodzakelijk om het vervolgens los te laten en het initiatief zijn weg te laten zoeken.

8.2.2 Navigator

Uit de casussen en theorie blijkt dat de rol van navigator niet de rol is die het waterschap van nature op zich neemt. Toch is dit bij De Worp casus wel gebeurd, mede doordat de initiator ook navigator is. Hier blijkt dat de rol van navigator vraagt om hoge betrokkenheid en veel tijd. Het succesvol invullen hiervan hangt in hoge mate samen met het karakter van de persoon die deze invult. In het geval van de Worp wordt deze rol goed ingevuld. Bij het Meet je Stad initiatief wordt deze rol ingevuld door de gemeente Amersfoort.

Wanneer het waterschap initiatieven (actief) wil werven zal zij deze rol een consequente invulling moeten geven. Het aantrekken van Initiatieven is niet makkelijk voor een waterschap. Respondenten stellen dan ook dat wanneer er in het dagelijks leven (doormiddel van bijvoorbeeld werk) geen connectie met het waterschap is, mensen niet snel op het waterschap zullen afstappen. Uit de geanalyseerde casussen blijkt dat framing van de boodschap en het netwerken op lokaal niveau belangrijke factoren zijn.

Framing en netwerken op lokaal niveau

Binnen de casus van De Worp functioneert het waterschap als navigator, er werd contact gelegd met gemeenten en de weg binnen de organisaties was snel gevonden. Het overige navigatiewerk werd opgepakt door het kernteam waardoor ook een marktpartij aansloot. Uit interviews blijkt dat de relatie met de gemeente geschikt is voor het verdiepen van de samenwerking tussen waterschap en gemeente. Dit geldt ook in het geval van Meet je Stad, hier functioneerde de gemeente als navigator en vroeg het waterschap om deel te nemen. In beide gevallen dienden de initiatieven zich aan en hoefde het waterschap niet zelf het eerste contact te leggen. Wanneer het waterschap echter de transitie verder wil brengen door te experimenteren is dit wel wenselijk (zie ook transitie management hoofdstuk 3.5).

Om contact te kunnen maken met inwoners van het beheersgebied en deze te bewegen om met hun initiatief partnerschap te zoeken met het waterschap is doelgroepgerichte communicatie nodig. Tijdens de interviews werd gesteld dat de 'gewone burger' niet is geïnteresseerd in klimaatverandering maar in hun directe leefomgeving. Communicatie dient dus plaats te vinden op een lokaal niveau. Tegenwoordig staan waterschappen institutioneel gezien verder van de bevolking af dan gemeenten. Dit komt onder andere door de grootte van het beheersgebied en de

gespecialiseerde taken van het waterschap. Voor het waterschap is communiceren op lokaal niveau dus niet vanzelfsprekend. Binnen de organisatie wordt wel op regionaal niveau gecommuniceerd met gemeenten door middel van accountmanagers (zij zijn de directe lijn tussen het waterschap en de inwoners van de betreffende gemeente), voor het actief invullen van de navigatorrol zullen deze accountmanagers zich op wijkniveau moeten begeven. Een andere strategie is het gebruik maken van het organisatorische netwerk, zo is het bijvoorbeeld mogelijk om de wijkmanagers van de gemeente in te zetten als 'voelsprietten' in de samenleving. Wanneer zij constateren dat een initiatief baat heeft bij hulp van het waterschap kunnen zij dit melden waarna het waterschap het initiatief overneemt. Een alternatieve manier van samenwerken met gemeenten is het koppelen van functies. Zoals eerder vermeld is de gemiddelde inwoner niet geïnteresseerd in klimaatverandering maar in de directe leefomgeving, dit betreft in de praktijk vaak groen en recreatie. Dit zijn functies waarbij het waterschap zou kunnen aansluiten door samen te werken met gemeenten. Voorbeelden hiervan zijn een groen dak subsidiebeleid waarbij een waterbergend vermogen verplicht is. Maar ook het betrekken van het waterschap bij vergroeningsprojecten vanuit de maatschappij zijn interessant. Het is dan wel van belang dat gemeente weten wat er binnen het waterschap speelt. Zo raadt Rainproof aan geregeld contact te hebben met gemeenten om ze op de hoogte te houden van wat er speelt op het gebied van initiatieven binnen het waterschap. Dit geldt ook (in mindere mate) voor provincies en voor het waterschap zelf.

Partijen die ook dicht bij de inwoners staan zijn de markt en onderwijs, het waterschap heeft hier al verschillende contacten die ingezet zouden kunnen worden. Een alternatieve strategie is het richten op sleutelfiguren. Binnen de drie casussen werd geconstateerd dat het 'waterwereldje' niet zo groot is. Er zijn een aantal figuren die zeer actief zijn binnen deze branche en zich ook richten op het werken met initiatieven. Wanneer deze figuren geïdentificeerd kunnen worden kan hun netwerk gebruikt worden om de boodschap van het waterschap te verspreiden; de bereidheid van het waterschap om samen te werken met initiatieven. Daarnaast bevinden zich binnen het initiatief ook sleutelfiguren, de belangrijkste daarvan in de entrepreneur (zie paragraaf 7.2.5) de entrepreneur verzamelt vaak een kernteam om zich heen (zo ook in beide casussen) dit zijn de trekkers van het initiatief. Dit zijn de inwoners die er het meeste tijd in steken en affiniteit hebben met het onderwerp. Deze affiniteit komt vaak voort uit werk gerelateerde bezigheden. Het kernteam heeft hierdoor vaak al een eigen netwerk. Ook hier kan het waterschap op in spelen.

Het is van belang om deze boodschap goed te framen. Dit is al eerder voorbij gekomen in relatie tot klimaatverandering maar ook de insteek van het waterschap dient goed gecommuniceerd te worden. Initiatieven zien zichzelf vaak als centrale factor. Het initiatief is van hun, zij verzinnen het immers. Het draait dus om wat het waterschap voor een initiatief kan betekenen, en niet andersom.

8.2.3 Wegbereider

In tegenstelling tot de navigator rol is de wegbereiderrol al gedeeltelijk geborgen binnen de institutie. Het geven van subsidie is bijvoorbeeld gekoppeld aan een subsidieverordening, deze geldt echter slechts voor recreatief medegebruik en geldt niet zo zeer voor bijvoorbeeld afkoppelprojecten. De wegbereiderrol wordt in beide casussen goed ingevuld, respondenten zijn vooral tevreden met de financiering en begeleiding doormiddel van één contact persoon. Binnen de casussen wordt wel ingezien dat zij als een van de eerste initiatieven geluk hebben met hun pilot positie. Zij vragen zich dan ook af wat er gebeurt als er minder tijd en aandacht beschikbaar is. Zij gaven mee dat vooral loslaten en consequentie van begeleiding belangrijk zijn.

Formuleer een werkwijze

Hoewel binnen de casussen geen problemen worden ondervonden met deze rol, zijn deze er wel aandachtspunten. Binnen het waterschap wordt nog niet veel met initiatieven gewerkt. Zij hebben dus ook nog geen plek in de dagelijkse werkzaamheden. Het is nu nog lastig om vragen van inwoners beantwoord te krijgen omdat dagelijkse werkzaamheden voor gaan. Er is dus een contactpersoon nodig die eventuele vragen kan beantwoorden en kan doorzetten naar de juiste persoon, waarna deze snel beantwoord wordt. Uit literatuur en de casus van Rainproof blijkt dat een initiatief sneller tot realisatie komt wanneer iemand het initiatief 'adopteert'. In zowel De Worp als Meet je Stad wordt het initiatief vanuit het waterschap door één persoon 'geadopteerd'. Beiden geven aan hier veel tijd en energie aan kwijt te zijn. Door het opstellen van een werkwijze kan deze druk verdeeld worden.

Loslaten of faciliteren en consequente begeleiding

Initiatieven hebben een eigen doel en laten zich daarin niet graag sturen door het waterschap. Het is van belang dat er werkwijzen worden vastgelegd waarin een initiatief niet vastloopt door het stramien van het waterschap, maar waarbij het waterschap begeleiding biedt voor het realiseren van het doel. Een goed voorbeeld hiervan is Meet je Stad waarin het waterschap meebeweegt maar niet zo zeer stuurt. Het is wenselijk dat hier duidelijke afspraken over gemaakt worden tussen initiatief en waterschap. De overheidsparticipatietrap kan een hulpmiddel zijn. Door te kijken naar de behoefte van het initiatief kan een tree gekozen worden. Bij Meet je Stad is dit de onderste tree (loslaten) maar voor een ander initiatief is faciliteren wellicht een betere optie. Door dit kenbaar te maken richting het initiatief, weet het initiatief wat zij kunnen verwachten van het waterschap (verwachtingsmanagement) en ontstaat er geen verwarring. Wat hier in grote mate mee samenhangt is gelijkwaardigheid, wanneer communicatie en begeleiding niet zorgvuldig wordt vormgegeven kunnen initiatieven zich 'voor het karretje gespannen' voelen. Er is dan geen sprake meer van gelijkwaardigheid waardoor de energie (de motivatie en ondernemingskracht) van een initiatief afneemt.

De consequentie van begeleiding is in dezelfde mate van belang. Initiatieven zijn opgezet met een doel en die energie moet behouden blijven. Het waterschap kan hier op inspelen door consequente begeleiding te bieden met frequent contact. Dit kost tijd en moeite maar is essentieel voor een initiatief. Voor deze functie is een contactpersoon nodig die zich kan inleven in een initiatief. Een normatief ingestelde en op snelle resultaten gerichte contactpersoon is hierbij niet de beste keuze. Uit de casussen blijkt dat een geschikte contactpersoon de energie hoog houdt en betrokkenheid en waardering toont. Het is dan ook belangrijk om te realiseren dat de contactpersoon van het waterschap voor een initiatief het waterschap representeert, zij zetten de toon van het waterschap.

8.2.4 Disciplinair

Het waterschap is altijd disciplinair ten opzichte van maatschappelijke initiatieven. Iets dat hier onlosmakelijk mee verbonden is, is het stellen van kaders. In elke casus en de literatuur wordt het stellen van kaders als een belangrijke factor genoemd. Initiatieven geven over het algemeen de voorkeur voor geen kaders, terwijl overheden vaak smalle kader stellen, iets dat voortkomt uit de rol van dominante overheid. Hoewel de ambities hoog zijn, blijft het waterschap een tweedelijns en gespecialiseerde organisatie. Wanneer werken met initiatieven geïnstitutionaliseerd wordt moet dus worden nagedacht in hoe verre werken met initiatieven kan worden toegepast. Klimaatadaptatie is een open thema dat veel mogelijkheden biedt voor zowel initiatief als het waterschap, maar in hoe verre vinden initiatieven een plaats bij waterveiligheid? Het is van belang om kaders te stellen omdat

het waterschap eindverantwoordelijk blijft, maar ook om duidelijk naar buiten te communiceren welk soort initiatieven het waterschap stimuleert.

8.2.5 Entrepreneur

Bij zowel De Worp als Meet je Stad zijn entrepreneurs aan te wijzen. Deze entrepreneurs zijn voor beide casussen cruciaal geweest voor het slagen. Het is dan ook belangrijk dat het waterschap deze persoon (of personen) leert herkennen. De entrepreneur is bijvoorbeeld een goede contact persoon van uit het initiatief omdat deze vaak weet wat er speelt. De entrepreneur is dus een sleutelfiguur binnen een initiatief. De contactmoment tussen waterschap en initiatief als voorgesteld in paragraaf 8.2.3 die nodig zijn voor consequentie en het hoog houden van de energie kunnen dus ook plaats vinden tussen de entrepreneur en contactpersoon van het waterschap.

8.3 Institutie

Als de vorige paragrafen in acht worden genomen blijkt dat het waterschap als institutie nog een stappen moet maken. Het waterschap is in transitie met alle moeilijkheden en mogelijkheden van dien. De (bestuurlijke) om deze transitie door te zetten is aanwezig, maar het blijkt moeilijk het werken met initiatieven te borgen binnen de organisatie. Dit komt onder andere door de afrekenende manier van werken. Zo wordt elk jaar elk project vastgelegd en gebudgetteerd, tegen het einde van het jaar komt vervolgens de afrekening. Het werken met initiatieven vraagt om improvisatievermogen en dit improvisatievermogen past niet in de huidige manier van werken. Dit vormt een probleem maar is niet onoverkomelijk. Zoals Boutellier (2010 in RLI, 2014 p11) stelt: 'Goede improvisatie vraagt om structuur en voorbereiding'. Er moet dus een werkwijze, richtlijn of beleid worden vastgesteld. Dit is bij uitstek een rol voor de wegbereider. Het waterschap hoeft hier niet opnieuw het wiel uit te vinden, omdat er al diverse soorten beleid liggen. Zo is het waterschap al in bezit van vrijwilligersbeleid en een subsidieverordening. Het grillige karakter van initiatieven is iets om rekening mee te houden. Initiatieven hebben een eigen doel en zullen dit altijd proberen te bereiken. Het is van belang dat er gericht een organisatievorm gekozen wordt. In de voorgaande paragrafen is de praktische invulling van de rollen gegeven met daarbij diverse aanbevelingen. De invulling van de rollen alleen is niet genoeg om de transitie op mesoniveau verder te brengen naar de versnellingsfase. De rollen moeten ingebed worden binnen het waterschap. Deze embedding kan op diverse manieren. Wanneer gekeken wordt naar het huidige institutionele arrangement blijkt dat hier relatief weinig actoren bij betrokken zijn. Dit komt doordat het huidige arrangement voornamelijk op individuen hangt. Belangrijke actoren zijn hier de medewerkers die werken met de initiatieven (voornamelijk planvorming), de betreffende gemeente en het initiatief zelf. Er zijn middelen vrijgemaakt in de vorm van uren en pilot subsidies voor initiatieven als De Worp en Meet je Stad. Er is zoals eerder vermeld geen beleid, werkwijze of strategie opgesteld voor het werken met initiatieven. Hierdoor worden middelen ad hoc toegekend en is niet duidelijk wie initiatieven moet oppakken. De discours die heerst is dat het waterschap 'iets moet' met maatschappelijke initiatieven maar op welke manier is niet duidelijk. Er wordt dan ook niet naar buiten gecommuniceerd. In deze situatie zijn de wegbereiders- en navigatorrol dus moeilijk te integreren.

8.4 Conclusie cross-case analyse

Wanneer gekeken wordt naar de invulling van de diverse rollen blijkt dat deze goed worden ingevuld door het waterschap. Deze invulling is echter ad hoc en hangt in het huidige arrangement af van toeval. De persoon waar het initiatief bij terechtkomt bepaald of het initiatief wordt opgepakt en hoe dit wordt opgepakt. Om dit te kunnen veranderen is een transitie nodig naar een beleidsarrangement waarbij het werken met initiatieven gewaarborgd is. Hiervoor dient volgens de transitietheorie meer geëxperimenteerd te worden waarbij de resultaten van de experimenten

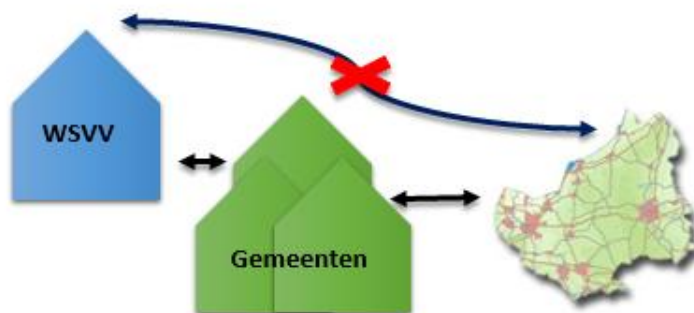
bekendgemaakt dienen te worden binnen het waterschap en richting partners en inwoners. Daarnaast is het wenselijk dat de rollen van met name de navigator en wegbereider, en de aanbevelingen over deze rollen een plek krijgen in het nieuwe arrangement. In het volgende hoofdstuk zijn vier scenario's belicht waarbinnen de rollen wel geborgd kunnen worden.

Hoofdstuk 9. Toekomst scenario's

In de vorige hoofdstukken zijn handvatten gegeven over de invulling van de transitie en rollen op individueel niveau. Om van de take-off fase in de versnellingsfase van de transitie terecht te komen is het noodzakelijk dat maatschappelijke initiatieven geïnstitutionaliseerd worden op het meso niveau (waterschap). In dit hoofdstuk wordt een voorzet gegeven voor deze institutionele embedding (waarborging) door vier verschillende scenario's op te stellen, elk met een hogere mate van embedding in de organisatie. Deze vier scenario's zijn niet de enige mogelijke scenario's maar komen voort uit de vorige hoofdstukken. Zo werd door respondenten voorgesteld om meer via de gemeente te laten verlopen. Dit is geradicaliseerd en opgenomen in het scenario 'Alles via de gemeente'. Het tweede scenario is uitgewerkt op basis van de huidige situatie. Wanneer het waterschap op huidige voet wil doorwerken, maar wel wil institutionaliseren komt het scenario 'individuen' aan bod. Het scenario 'projectmatig' is ontworpen op basis van het vrijwilligers beleid. Het uitgangspunt hier is dat projectteams relatief gemakkelijk te organiseren zijn en een lichtere vorm van embedding behelzen dan het scenario 'projectorganisatie' waarbij Amsterdam Rainproof als uitgangspunt genomen is. Deze scenario's zijn dus niet bedoeld als aanbeveling maar als oplossingsmogelijkheid en als startpunt voor dialoog over institutionele embedding. Voor de input van dit hoofdstuk is naast informatie uit voorgaande hoofdstukken ook een focusgroep gehouden (Bijlage IV) waarbij is gevaagd naar input voor de vier scenario's.

9.1 'Alles via de gemeente'

Dit scenario kent de kleinste mate van institutionele waarborging. Het waterschap stelt zich wel open voor maatschappelijke initiatieven maar laat het contact via de gemeente lopen (zie figuur 9). De gemeente wordt over het algemeen gezien als eerste aanspreekpunt voor de burger als het gaat om de leefomgeving en het waterschap pas als tweede. Het is dus vanuit dit opzicht niet vreemd om als waterschap een stap naar achter te zetten. De gemeente kan het waterschap om middelen vragen als kennis of financiën maar begeleidt een initiatief zelf. Dit scenario vraagt dus weinig institutionele embedding, maar wel een actieve houding van het waterschap en intensief contact met de gemeente.



Figuur 9. Scenario alles via de gemeente

Actoren: Binnen dit scenario is de gemeente als eerste aanspreekpunt voor de burger de belangrijkste actor. Zij hebben contact met de accountmanagers (van de afdeling planvorming) van het waterschap. De accountmanagers van het waterschap zijn ook in de huidige situatie verantwoordelijk voor contact met de gemeenten. Dit scenario past dus binnen hun huidige rol. Een goede relatie met de gemeenten is van belang, alleen door goede communicatie kan het waterschap bieden wat de gemeente nodig heeft. De rol van de accountmanager verandert op deze manier wel. Zij moeten zich meer gaan focussen op initiatieven. Er moet ook bewustwording zijn van het feit dat

initiatieven niet in elke gemeente spelen en dat het netwerk van sommige accountmanagers wellicht niet is ingericht op deze mate van contact met de gemeente.

Middelen: Voor dit scenario zijn weinig extra fte's (fulltime-equivalent of werktijdfactor) nodig. De accountmanagers hebben uren die zij aan dit onderdeel van hun takenpakket mogen besteden. De uren moeten dan alleen beter gefocust worden. Per initiatief kan bekeken worden waar geld voor een eventuele subsidie vandaan kan komen. Zo zijn er afkoppelsubsidies mogelijk, maar ook bijvoorbeeld subsidies voor een impuls in de ruimtelijke kwaliteit.

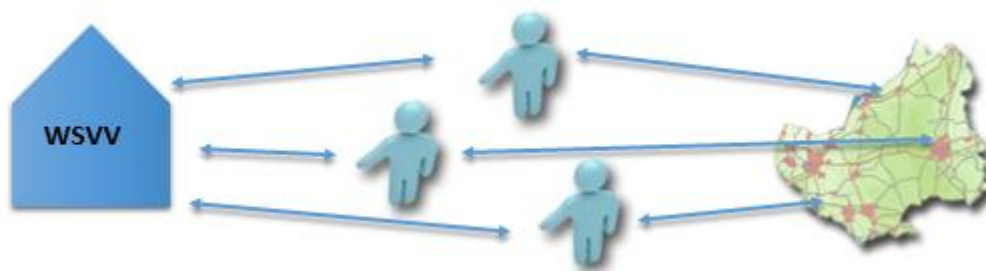
Spelregels: Beleid of een voorzet voor beleid dat past bij dit scenario is in de huidige situatie nog niet aanwezig. Het draait hier met name om focus van de accountmanagers en hun intensievere contact met de gemeente. Dit hoeft niet per definitie vast gelegd te worden in beleid.

Discours: De gedachtegang binnen dit scenario is dat initiatieven alleen via de gemeente ondersteund worden. Het waterschap is een tweede lijns organisatie en blijft dat op deze manier ook. Communicatie naar buiten is binnen dit scenario dus ook minimaal. Alleen communicatie met gemeente en accountmanagers onderling is van belang. Dit betekent ook dat hierbij niet wordt gewerkt aan het verkleinen van de 'awareness gap'.

Uit de focusgroep blijkt dat dit scenario meer behelst dan dat op het eerste gezicht lijkt. Het huidige contact met de gemeenten dient uitgediept te worden en er moet draagvlak gecreëerd worden. Daarnaast is het voor dit scenario ook bestuurlijk draagvlak nodig wat in het licht van de huidige doelstellingen (meer zichtbaarheid in de maatschappij) moeilijk te realiseren is. Wel wordt dit scenario gezien als één met veel positieve elementen, waaronder intensief contact met de gemeenten.

9.2 'Individueen'

Dit is het 'business as usual' scenario of wel min of meer de huidige situatie. Net als bij de casussen De Worp en Meet je Stad pakt één medewerker een maatschappelijk initiatief op en begeleidt deze (zie figuur 10). In tegenstelling tot het vorige scenario levert het waterschap nu wel een directe bijdrage aan de begeleiding van een initiatief.



Figuur 10. Scenario individuen

Actoren: In dit scenario staan de individuen centraal. Deze kunnen zich overal binnen de organisatie bevinden, bij planvorming maar ook projectrealisatie, beheer of communicatie. Het gaat hier om werknemers met een passie voor initiatieven en die bereid zijn hier tijd in te steken en deze te 'adopter'. Er is (in tegenstelling tot de huidige situatie) wel iemand nodig die deze individuen coördineert en overzicht houdt van wat er speelt. Deze coördinator komt van de afdeling communicatie of planvorming waar het, met oog op andere taken en werkdruk, waarschijnlijk op de afdeling planvorming komt te liggen.

Middelen: Dit scenario vraagt om middelen in de vorm van manuren. Deze manier van werken is ad-hoc omdat het afhankelijk is van hoeveel en welke initiatieven zich aandienen. Om deze reden moeten de uren flexibel in te zetten zijn. Naar schatting zullen er ongeveer zes werknemers gelijktijdig bezig zijn met initiatieven. Deze werknemers zouden dan per persoon een halve dag per week krijgen om aan de initiatieven te kunnen besteden (op basis van de huidige situatie bij De Worp en Meet je Stad) dit komt overeen met 0,7 fte (waarbij 1 fte 1400 uur bedraagt). Geld voor bijvoorbeeld financiering zal net als in het vorige scenario aangevraagd moeten worden wanneer duidelijk is welk doel het initiatief dient, pas dan kunnen specifieke 'potjes' genoemd worden.

Spelregels: Om dit scenario uitvoerbaar te maken zijn minimale aanpassingen nodig tegenover de huidige situatie. Er is hier sprake van een coördinator die het overzicht dient te behouden over de individuen die de initiatieven oppakken. Hiervoor is wellicht een strategie nodig. Op die manier is het voor iedereen duidelijk wat er binnen de organisatie speelt.

Discours: Binnen dit scenario is het waterschap bereid om tijd en moeite te steken in het ondersteunen van initiatieven, het zij niet op grote schaal. De communicatiestrategie dient hier dan op aangepast te worden. Binnen dit scenario wordt wel naar buiten gecommuniceerd (als mede met de gemeente, en andere partijen). De communicatie zal echter niet grootschalig zijn maar zal vooral verlopen via de individuen genoemd bij 'actoren'.

Uit de focusgroep bleek dit scenario ongewenst. Er werd gesteld dat binnen dit scenario geen duidelijke keuze wordt gemaakt. Daarnaast is deze vorm kwetsbaar juist doordat het nog erg op toeval berust. Initiatieven moeten maar net de juiste persoon treffen willen zij hulp van het waterschap krijgen. Daarnaast is het waterschap op deze manier niet erg zichtbaar voor de maatschappij waarbij wederom weinig wordt bijgedragen aan sluiten van de 'awareness gap'.

9.3 'Projectmatig'

Dit scenario kent, in vergelijking met de vorige twee scenario's, een relatief hoge mate van institutionele embedding. Door het werken met initiatieven op te zetten als een (langdurig maar tijdelijk) project ontstaat er een structurele werkwijze (zie figuur 11). Dit is voordelig voor zowel het waterschap (de visie is duidelijk) als voor inwoners in het beheersgebied (zij weten wat ze kunnen verwachten).



Figuur 11. Scenario projectmatig

Actoren: In dit scenario staat het projectteam centraal. Er wordt een projectteam opgericht met mensen van verschillende afdelingen met affiniteit voor maatschappelijke initiatieven. Dit projectteam zal alles omtrent maatschappelijke initiatieven kunnen oppakken. Het is noodzakelijk dat actoren die deel nemen in dit team goed contact houden met gemeenten, marktpartijen en onderwijsinstellingen om zo te zorgen voor voldoende maatschappelijke initiatieven om het project draaiende te houden. Leden van dit projectteam komen met name uit de afdelingen planvorming, communicatie en beheer. Deze afdelingen moeten ook samenwerken met anderen binnen het

waterschap die 'iets' met maatschappelijke initiatieven doen. Zo ligt het werkveld van de subsidieverordening en het vrijwilligersbeleid dicht bij die van het op te richten project team. Door de handen in een te slaan wordt wellicht meer bereikt.

Middelen: Bij het oprichten van een project team horen uren voor de leden van dit team. Een project slokt doorgaans niet alle tijd op van teamleden maar vereist toch een aantal uren ongeveer 3 fte zou voldoende moeten zijn (op basis van een ruwe schatting en ervaring van andere projecten). Naast uren die op een project geboekt kunnen worden moeten er ook financiële middelen worden vrijgemaakt om de initiatieven te kunnen ondersteunen. Vermoedelijk komen de initiatieven vooral voort uit de grote kernen binnen het beheergebied dit zijn Harderwijk, Apeldoorn, Amersfoort, Barneveld en Ede. Voor het project Meet je Stad is 10.000 euro per jaar gereserveerd Niet elk initiatief heeft dit geld nodig. Daarom wordt het projectbudget per jaar geschat op 50.000 euro waarbij opgemerkt dient te worden dat dit budget niet helemaal besteed hoeft te worden.

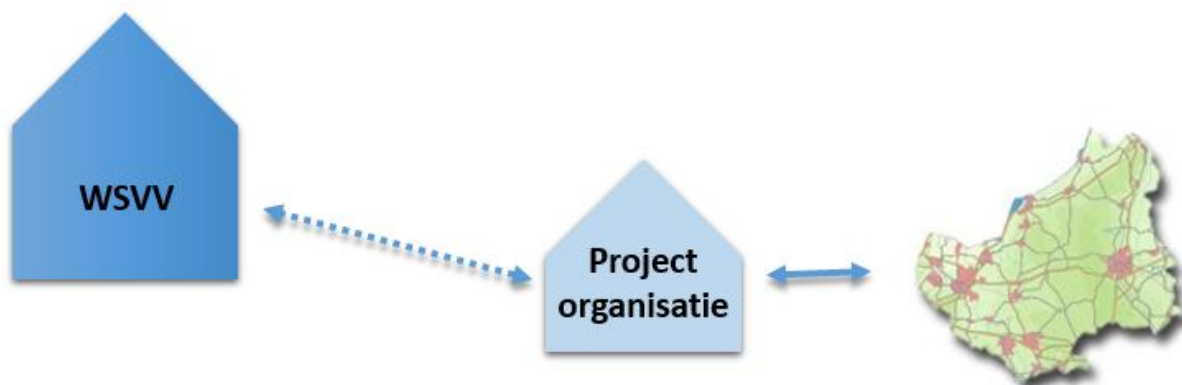
Spelregels: In vergelijking met de huidige situatie vraagt dit scenario om een grote verandering in beleid. Het voorbeeld van het uitvoeringsbeleid vrijwilligersparticipatie kan goed gebruikt worden. Het is belangrijk dat er wordt vastgelegd dat initiatieven via dit project behandeld worden. Zo ontstaat er eenduidigheid binnen de organisatie.

Discours: Binnen dit scenario zijn maatschappelijke initiatieven belangrijk voor het waterschap. Zij tonen door een projectteam op te zetten die zich hier mee bezig houdt. Dit betekent echter wel dat er initiatieven actief geworven moeten worden door het project team. Communicatie naar buiten toe is dus belangrijk en verloopt relatief grootschalig via het projectteam. Deze communicatie vindt ook plaats richting gemeente, onderwijspartijen en marktpartijen. Het waterschap wordt op deze manier geframed als een openstaande organisatie met interesse voor de maatschappij.

Uit de focusgroep leverde dit scenario de meest positieve reacties op. Voornamelijk doordat er met dit scenario een duidelijke keuze wordt gemaakt. Het biedt ook mogelijkheden tot een pilot, waar misschien makkelijker bestuurlijk draagvlak voor te realiseren is dan het volgende scenario.

9.4 'Aparte projectorganisatie'

Dit scenario kent de hoogste mate van institutionele embedding en lijkt op de werkwijze van Waternet door wie Amsterdam Rainproof is opgezet. Binnen dit scenario richt het waterschap een project organisatie op die vervolgens buiten het waterschap wordt geplaatst (zie figuur 12).



Figuur 12. Scenario aparte projectorganisatie

Actoren: Deze nieuw op te richten projectorganisatie bestaat bij voorkeur uit een aantal mensen die al een binding en het bijbehorende netwerk hebben met het beheersgebied en haar inwoners, en externe inhuur. Omdat deze projectorganisatie tijdelijk is (3-5 jaar) wordt inhuur geadviseerd zoals dit bij reguliere projecten ook gangbaar is. Op deze manier wordt het minst met functies gewisseld maar zijn er wel mensen met kennis van het gebied bij betrokken. De projectorganisatie bestaat uit een projectondersteuner, een coördinator, een communicatiespecialist en 2 tot 3 man die zich 'in het veld' bevinden. In dit scenario is netwerken erg belangrijk en is samenwerking met andere overheden en private partijen dus cruciaal.

Middelen: Voor deze projectorganisatie worden ongeveer 4 fte vrijgemaakt. De uren van werknemers van het waterschap die deelnemen aan de projectorganisatie zullen ook opgevoeld moeten worden. Voor het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven is financiering nodig. Omdat het gaat om een hele organisatie buiten het waterschap met de verwachting van veel te ondersteunen initiatieven wordt een groot budget meegegeven. Één tot twee ton per jaar moet deze organisatie in staat stellen om niet alleen te ondersteunen maar ook om zelf te kunnen initiëren.

Spelregels: De organisatie is met name een uitvoeringsorganisatie. Dit betekent dat het waterschap zelf belast is met het opstellen van beleid. Om deze organisatie mogelijk te maken moet vastgelegd worden dat initiatieven voortaan via die weg behandeld worden. Hier is nog geen (voorbeeld) beleid voor. Wel kan geleerd worden van Waternet met het Rainproof programma.

Discours: Door een projectorganisatie op te starten positioneert het waterschap zich midden in de maatschappij. Er moet dan wel duidelijk gemaakt worden dat zij onderdeel zijn van het waterschap is. Wanneer dit niet gebeurt is het waterschap wederom niet zichtbaar. Communicatie naar buiten is dus cruciaal voor het reilen en zeilen van deze organisatie, zowel direct naar de inwoners als naar andere partijen. Het waterschap kan ook hier een voorbeeld nemen aan de communicatiestrategie van Rainproof. Naast communicatie naar buiten is het belangrijk ook het waterschap op de hoogte te houden en andersom. Zo blijft duidelijk wat er van elkaar verwacht wordt.

Uit de focusgroep blijkt dit scenario ambitieus of wellicht een einddoel. Ook vraagt men zich af of dit wel bij de taken van het waterschap behoort. Daarnaast heeft het waterschap te weinig menskracht om deze projectorganisatie op te kunnen richten.

9.5 Aanzet van een organisatieplan

In de vorige paragrafen zijn diverse institutionele arrangementen uiteengezet waarbij er twee (volgens de focusgroep) potentie hebben om verder uitgewerkt te worden. Deze verdere uitwerking wordt gerealiseerd door de theorie van rollen van zelforganisatie aan de arrangementen toe te voegen. Hierdoor worden de scenario's uitgewerkt tot een aanzet van een organisatieplan waarin ook de rollen van wegbereider en navigator zijn geborgd.

De twee scenario's die zijn geselecteerd zijn 'via de gemeente' en 'projectmatig'. De uitgewerkte plannen zijn gemaakt naar aanleiding van diverse ontwerpkeuzes en zijn dus slechts een mogelijk advies. Andere keuzes zullen leiden tot andere varianten die ook geïmplementeerd kunnen worden. Deze keuzes (zoals bijvoorbeeld de keuze van de scenario's) zijn gemaakt om een concreet advies te kunnen geven. Het waterschap kan een keuze maken voor een variant, maar kan ook kiezen om enige tijd met de varianten te experimenteren en daarna een keuze te maken. Het maken van een keuze voor een strategie is aan te raden in het kader van transparantie en duidelijkheid. Door het maken van een keuze wordt duidelijk welke positie het waterschap in neemt tegenover maatschappelijke initiatieven. Dit is belangrijk voor zowel de communicatie naar buiten als de communicatie binnen de eigen organisatie.

9.5.1 Variant A 'via de gemeente'

In paragraaf 9.1 is deze variant als scenario gepresenteerd waarbij de gehele communicatie via de gemeente verloopt. Het waterschap is hier dus een tweedelijns organisatie en ondersteunt de initiatieven via de gemeente. Omdat de accountmanagers niet direct met de initiatieven te maken hebben valt een groot deel van de navigatorrol en de wegbereiderrol samen op de gemeente. In het vorige hoofdstuk zijn een aantal eigenschappen van de wegbereiderrol gedefinieerd. Deze waren onder andere continu en flexibel betrokken zijn, duidelijkheid en transparantie bieden, en het bieden van één (geschikte) contactpersoon. In deze variant wordt de wegbereiderrol gericht op de gemeente omdat er geen direct contact met de initiatieven wordt gemaakt. Ook de rol van navigator kent een aantal aanbevelingen als deel je eigen netwerk, ondersteun bestaand netwerk, houdt het interne netwerk op de hoogte van wat er speelt, en speel in op sleutelfiguren. Een deel van deze aanbevelingen is gericht op het werven van initiatieven (met name de gerichtheid op sleutelfiguren), deze taak komt volledig bij de gemeente te liggen. Het gaat hier met name om de wijkmanagers van de gemeente. Deze ondersteunen ook nu al initiatieven maar in andere beleidsgebieden als sport en sociale cohesie.

Betrokkenheid en transparantie kunnen gerealiseerd worden door een goede communicatie tussen waterschap en gemeente. Wanneer elke accountmanager verantwoordelijk is voor zijn of haar gemeente is het doel van één contactpersoon gerealiseerd. Communicatie is telefonisch mogelijk en kan face-to-face door middel van bijvoorbeeld een vergadering. Beide opties kosten echter voor zowel gemeente als waterschap relatief veel tijd. Een andere manier van communiceren is via een gemeente portal op intranet. Een gemeente kan op die manier aangeven welke initiatieven er spelen, welke middelen zij nodig hebben en op welke termijn zij dit gerealiseerd willen zien. Het is dan aan de accountmanager om dit op te pakken en te regelen. Het opzetten van dit systeem vraagt om extra financiële middelen. Om deze werkwijze te stroomlijnen is het van belang dat de accountmanagers van het waterschap van elkaar weten welke initiatieven er ondersteund worden en welke niet. Dit kan door middel van een maandelijkse vergadering of via bijvoorbeeld de portal. Naast dat de accountmanagers elkaar op de hoogte dienen te houden is het ook van belang dat de rest van het waterschap weet dat initiatieven gestimuleerd worden, weten op welke manier dit gebeurt, en wat hiervan resultaten zijn. Op die manier wordt namelijk de transitie op het mesoniveau naar de volgende fase gebracht (versnellings-fase). Resultaten van de samenwerking met de gemeenten kunnen gedeeld worden met behulp van een nieuwsbrief maar daarin de projecten die op dat moment draaien. Deze (digitale) nieuwsbrief kan verspreid worden door de accountmanagers richting waterschap en gemeenten.

In deze variant kent de initiërende rol van het waterschap geen plaats. Zij stappen bewust naar achteren zodat de gemeente een duidelijk aanspreekpunt is. De gemeente kan echter wel initiëren door middel van een open call of prijsvraag waarbij het waterschap op de achtergrond assisteert. Zo kan de gemeente bijvoorbeeld vragen naar ideeën over waterberging in een specifieke wijk. Het waterschap kan dan assisteren met de beoordeling van de binnenkomende ideeën.

Implicaties voor het waterschap in deze variant zijn onder andere de verandering van de functie van de accountmanager. Hier komt dan ook weer de aanbeveling van een geschikte contactpersoon terug. De huidige accountmanagers zien de toekomstige invulling van hun functie wellicht niet zitten. De functie van accountmanager moet namelijk gestroomlijnd worden zodat de focus op het ondersteunen van initiatieven via de gemeenten komt te liggen. Het is dan van belang dat er vervanging wordt gevonden die zich wel wil inzetten voor intensief contact met de gemeente.

Hier ligt dan ook de tweede implicatie, niet alleen voor het waterschap behelst deze variant verandering maar ook voor de 37 gemeenten binnen het beheersgebied verandert een werkwijze. Zij moeten dus welwillend tegenover het waterschap en deze werkwijze staan. Hier ligt de taak van het waterschap (niet alleen de accountmanagers maar ook het bestuur) om de gemeenten te overtuigen van deze werkwijze. Er moet echter wel rekening gehouden worden met de kleinere gemeenten, hier zijn niet altijd initiatieven om te ondersteunen, het aansturen op de nieuwe werkwijze is dan wellicht niet of moeilijk mogelijk. Wanneer een gemeente deze werkwijze niet zit zitten en deze dus afwijst is het moeilijk voor het waterschap om in die gemeente de initiatieven te ondersteunen. Ten slotte is een belangrijke implicatie de zichtbaarheid van het waterschap in de samenleving. Door zichzelf te profileren als tweedelijns organisatie en alles via de gemeente te laten verlopen zet het waterschap een stap terug. In huidige beleidsdocumenten staat dat het waterschap zichtbaarder dient te zijn in de samenleving en dat inwoners kennis moeten hebben van de taken van het waterschap. Dit doel wordt met deze variant niet bereikt. Dit betekent niet dat het waterschap zich niet zichtbaar kan maken via andere projecten zoals dijkversterkingsprojecten of vrijwilligers.

Om deze variant te kunnen realiseren zijn er diverse stappen nodig. De eerste daarvan is het benaderen van mensen die deze taak op zich willen nemen. Zoals eerder is gemeld zijn niet alle accountmanagers geschikt of beschikken over de juiste vaardigheden. De tweede stap is het trainen of opleiden van deze accountmanagers zodat zij weten hoe de gemeente benaderd moet worden en welke werkwijze het meest oplevert. Deze stappen kunnen intern gezet worden. Vervolgens kunnen er extern stappen gezet worden. Voor het werven van gemeenten die een samenwerking willen aangaan kan een 'waterschapsdag' worden georganiseerd. Tijdens deze dag worden de wijkmanagers van de gemeente uitgenodigd bij het waterschap om naar het voorstel van deze variant te komen luisteren. Hier is dan ook de mogelijkheid om wijzigen aan te brengen. Deze dag dient niet alleen om te inventariseren welke gemeenten mee willen doen, maar ook om te netwerken. Het voordeel van het organiseren van deze dag is tijdsbesparing bij de accountmanagers en het opbouwen van netwerk. Deze dag biedt direct antwoord op de vraag welke gemeenten wel en welke niet bereid zijn tot een grote mate van samenwerking. Wanneer deze dag een succes blijkt te zijn kan deze jaarlijks herhaald worden en krijgt de dag een groter netwerkend karakter.

9.5.2 Variant B 'Projectmatig'

In paragraaf 9.3 is het scenario 'projectmatig' gepresenteerd waarbij er een projectteam wordt opgericht die zich bezighoudt met alles rondom maatschappelijke initiatieven. In deze variant treedt het waterschap dus wel naar voren en profileert zichzelf als een eerstelijns organisatie. Ook in deze variant gelden dat de aanbevelingen voor de rollen van wegbereider en navigator geïmplementeerd moeten worden. In deze variant is er ruimte voor het ontplooiën van deze twee rollen.

Omdat er een projectteam wordt opgericht is het van belang dat de navigatorrol op de juiste manier wordt ingevuld. Alleen op die manier worden genoeg initiatieven geworven om het project legitiem te houden. Een deel van deze werving loopt via het bestaande netwerk van het waterschap, dat wil zeggen via de gemeenten, bedrijven en andere sleutelfiguren. Het andere deel van de werving gaat direct via de samenleving. De communicatiespecialist van het projectteam is verantwoordelijk voor de communicatie direct naar bewoners. Hier kan een voorbeeld genomen worden aan Amsterdam Rainproof en hun communicatiestrategie. Zij communiceren in duidelijke thema's als buurt, tuin, straat en hebben een duidelijke website waar veel informatie te vinden is. Daarnaast organiseren zij ook diverse activiteiten om bewoners enthousiast te krijgen (pop-up park op de Dam in Amsterdam). Ten slotte worden ook social media steeds belangrijker en daarmee ook kansrijker mits zij op de juiste manier worden ingezet. Met aansprekende en uitdagende berichten zonder (al te veel) technische termen kunnen veel inwoners aangesproken worden. Het werven van initiatieven via het

netwerk is niet alleen de taak van de communicatiespecialist maar ook die van de andere leden van het projectteam. Ieder neemt zijn of haar eigen netwerk mee dat verschilt van de rest. Als iedereen zijn of haar netwerk inzet om de boodschap uit te dragen dat het waterschap graag initiatieven ondersteunt, wordt de boodschap verder gedragen. Ook hier is het weer van belang dat intern bij het waterschap zelf de werkwijze duidelijk is. Op die manier kunnen bewoners verwezen worden naar de juiste plek binnen de organisatie en heerst er helderheid. Het projectteam moet ook het waterschap op de hoogte houden van hun resultaten en voortgang om zo aan te sluiten bij de transitietheorie, waarbij het delen van resultaten cruciaal is voor het verder brengen van transitie. Dit kan via (digitale) nieuwsbrieven of lunchlezingen maar ook via de eerder genoemde website. Op die manier kunnen zowel inwoners als waterschappers de resultaten bekijken van de samenwerking tussen waterschap en initiatief.

De rol van het waterschap als initiator past goed bij deze variant. Zeker in het begin, wanneer het project zich in de opstartfase bevindt, zijn prijsvragen of open calls een goede manier om de aandacht te trekken en de eerste inwoners enthousiast te maken. Voorbeelden van zo'n open call zijn het ontwerpen van een 'slimme regenton', maatregelen om water zichtbaar te maken in wijken of maatregelen voor het voorkomen van overstorten op een bepaalde plek. De prijsvragen kunnen gebruikt worden om bewust zijn te creëren bij scholen op alle niveaus net alleen basis scholen of middelbare scholen maar ook MBO, HBO en universiteit. Er kan bijvoorbeeld een ontwerp wedstrijd voor een waterplein uitgeschreven worden. Het projectteam is hier verantwoordelijk voor en dat dit bijvoorbeeld eens per half jaar initiëren. Aan het winnen van de prijsvraag op open call is een prijs verbonden die wordt gefinancierd uit het projectbudget van het team.

De wegbereiderrol is binnen deze variant prominent aanwezig en wordt ingevuld door de leden van het projectteam. Zij moeten dus zorgen voor de continue en flexibele betrokkenheid, dit kan door altijd open te staan voor vragen van initiatieven en zo snel mogelijk antwoord te geven. Maar ook door één maal per twee weken met de contactpersoon van het initiatief te spreken, om te kijken hoe het gaat en wat er eventueel nodig is. Elk initiatief is verbonden met één lid uit het projectteam. Dit betekent dat in drukke tijden waarin veel initiatieven worden opgestart, leden van het projectteam meerdere initiatieven begeleiden. Naast begeleiding is het ook van belang dat er duidelijkheid en transparantie geboden wordt, op die manier weet een initiatief wat het moet verwachten van het waterschap. Ten slotte is het van belang dat het projectteam inschat welke mate van begeleiding nodig is (loslaten, faciliteren, stimuleren), dit bepaalt ook de tijd die in het initiatief geïnvesteerd wordt. Deze beoordeling kan gemaakt worden door in de beginfase met het initiatief rond de tafel te gaan zitten en dan de verwachtingen richting elkaar uit te spreken. Hier kan dan ook bepaald worden welk lid uit het projectteam een geschikt contactpersoon is.

Implicaties van deze variant voor het waterschap zijn, naast dat er drie fte vrijgemaakt moet worden en een projectbudget van 50.000 euro klaar moet staan, onder andere een uitgebreide communicatiestrategie waarmee op niveau van de inwoners wordt gecommuniceerd. De grootste implicatie is de onvoorspelbaarheid van het aantal initiatieven. Het is van te voren moeilijk te voorspellen hoe druk het projectteam zal zijn. Dit vereist dus een flexibele inzet van de leden wat hun basistaken wellicht moeilijker uitvoerbaar maakt. Er kan dan eventueel gekozen worden om het projectteam aan te vullen met externen, dit betekent dat een deel van het projectbudget uitgegeven wordt aan extra personeel. Binnen deze variant is het waterschap zeer zichtbaar wat goed aansluit bij de doelstellingen van het huidige beleid. Naast zichtbaarheid draagt deze variant ook bij aan partnerschap, hetgeen waar het waterbeheerprogramma van 2016-2021 om draait. Een hogere zichtbaarheid in de maatschappij betekent echter ook een hogere kwetsbaarheid. Inwoners komen

sneller met vragen en willen deze ook beantwoord zien, hier moet het waterschap dan voor open staan.

Om deze variant te kunnen realiseren kunnen de volgende stappen gezet worden. De eerste stap is het voorleggen van het plan aan het management. Wanneer hier positief op gereageerd wordt kunnen de mensen benaderd worden die moeten gaan deelnemen in het projectteam. Dit zijn veelal werknemers die nu al werken met initiatieven en er veel affiniteit mee hebben. Wanneer er functies open blijven kan er intern geadverteerd worden om deze in te vullen. Wanneer het team compleet is kan er een gezamenlijk doel gesteld worden met daarbij diverse ijkpunten die behaald moeten worden door middel van een strategie. Wanneer de strategie is vastgesteld is een training of cursus in netwerken op zijn plaats, op die manier worden de juiste vaardigheden ontwikkeld om te kunnen beginnen met het werven van initiatieven. Zo kan er begonnen worden met netwerken in de bestaande netwerken van het team. Gemeenten waar al veel zelforganisatie speelt zijn goede pilot gemeenten om te starten. Van daar uit kan het netwerk zich uitbreiden naar buiten, via bijvoorbeeld netwerkdagen of symposia over initiatieven. Wanneer er voldoende netwerk is opgebouwd en de tools aanwezig zijn om de initiatieven te kunnen ondersteunen kan het ondersteunen van initiatieven door het team beginnen.

9.5.3 Vervolgstappen

In de vorige hoofdstukken is een invulling gegeven aan de rollen die het waterschap kan aannemen richting een initiatief. Om deze rollen een plek in de organisatie te geven zijn in de vorige paragrafen twee aanzetten voor organisatieplannen gegeven. Het is belangrijk dat het waterschap een keuze maakt voor een variant. Dit hoeven niet per definitie deze varianten te zijn, maar er moet wel duidelijkheid verschaft worden, zowel binnen het waterschap als richting de samenleving en partners. Op die manier kan de transitie op het mesoniveau doorzetten. Een keuze hoeft niet meteen een definitieve keuze te betekenen maar kan ook tot pilot omgevormd worden. Het is nu de taak van het waterschap een geschikte variant te bepalen en te beginnen met het institutionaliseren van maatschappelijke initiatieven.

9.6 Discussie over de toekomst van maatschappelijke initiatieven

De resultaten uit dit onderzoek zijn veelal specifiek voor waterschap Vallei en Veluwe, en daar was dit onderzoek ook op gericht. De onderzoeksvragen kunnen echter ook in een bredere context worden geplaatst. Over deze context is al gesproken in de inleiding van dit onderzoek en in het hoofdstuk theorie. Deze context draait met name om een grootschalige maatschappelijke beweging waarin bottom-up movements steeds meer in de spotlights staan. Dit onderzoek heeft, naast het geven van concreet advies, ook de doelstelling om een bijdrage te leveren aan deze maatschappelijke beweging door middel van onderzoek.

Ik wil dan ook graag deze paragraaf gebruiken om dit onderzoek in een breder perspectief te plaatsen en de discussie aan te gaan over de toekomst van maatschappelijke initiatieven in relatie tot water en waterschappen. Dit ga ik doen door mij uit te laten over diverse theorieën en uitspraken op basis van mijn ervaring en wat ik tijdens dit onderzoek te weten ben gekomen.

Maatschappelijke initiatieven

Maatschappelijke initiatieven en daarmee de energieke samenleving zijn de kernpunten van dit onderzoek. Deze kernpunten komen voort uit de verandering in de maatschappij. Lindt et al (2012) constateren een verschuiving van de 'wij cultuur' naar de 'ik cultuur' waarbij burgers zich steeds verder bewust worden van hun individualiteit. Binnen deze cultuur willen we onze eigen keuzes maken. Dit beeld past ook in de nieuwe golf van de neo liberalistische discours die Bergma et al

(2012) constateren. Deel van het discours waarin zo veel waarde wordt gehecht aan het maken van eigen keuzes is controle. Hierbij bedoel ik specifiek controle in je eigen leven. Mensen willen meer controle over wat er in hun leven gebeurt, een voorbeeld hiervan is het Ukraine referendum. Daar waar een mogelijkheid is om inspraak te hebben wordt deze mogelijkheid met beide handen aangepakt. Binnen het liberalistische discours is blijkbaar een grote behoefte aan een vergaande mate van democratie of misschien wel zelfbesluit. Dit uit zich ook op lagere besluitvormingsniveaus. Neem nu de stad bijvoorbeeld. Hajer (2012) spreekt in de 'Energieke samenleving' over een samenleving waarin burgers hun verantwoordelijkheid voelen om te innoveren en hun stad tot een leefbare en duurzame leefomgeving om te vormen. Als bewijs van deze ondernemingsdrang haalt Hajer het groeiende aantal maatschappelijke initiatieven aan. Zelf zie ik deze trend ook, niet alleen bij het waterschap maar ook bijvoorbeeld op het gebied van duurzame energie. Steeds vaker staan er uitnodigingen in de lokale kranten voor het deelnemen aan een zonne-energie collectief (volledig bottom-up!), maar ook tuinieren in de openbare ruimte zie ik steeds vaker gebeuren. Ik ben van mening, net als Hajer, dat maatschappelijke initiatieven innovatie en uiteindelijk een betere leefomgeving opleveren. Toch zie ik ook barrières in deze ontwikkeling. Tijdens mijn casestudies constateerde ik dat de maatschappelijke energie die Hajer beschrijft zeker aanwezig is binnen initiatieven. Maar de tijd die nodig is om een initiatief 'levend' te houden is een grote barrière voor deelnemers van een initiatief. Het dagelijks leven is de afgelopen decennia steeds drukker geworden. We moeten carrière maken, sporten, tijd vrij maken voor gezin, familie en reizen, daarbij komt aandacht voor de leefomgeving op een lager pitje te staan. Ik wil hiermee niet zeggen dat een initiatief niet kan slagen, integendeel, initiatieven bereiken vaak hun doelen wel, maar nemen hier hun tijd voor. De overheid dient hier bewust van te zijn wanneer zij een sturingsfilosofie ontwikkelen. De nadruk van deze sturingsfilosofie moet volgens het LRI (2014) en Hajer komen te liggen op een gelijkwaardige verhouding tussen overheid en samenleving, iets wat door alle respondenten uit mijn onderzoek ook benadrukt is. Hier ligt ook een fijne scheidingslijn tussen de vrijwilligheid van initiatieven en de institutionalisering hiervan. Waar de overheid de neiging heeft tot bureaucratie om resultaat te garanderen, leeft het initiatief in een rhizome wereld van het vaak organisch ontwikkelen. In deze wereld is vrijwilligheid van belang omdat juist daar de kracht van een initiatief op leunt. Namelijk de mogelijkheid om vanuit je eigen intrinsieke motivatie te acteren in de leefomgeving en je idee tot leven te brengen. Of deze motivaties nu eigen belang of goed burgerschap zijn maakt niet uit. Wel is belangrijk dat het initiatief ook daadwerkelijk van het initiatief blijft (ook beaamt door respondenten in dit onderzoek) en hier hoort ook een mate van gelijkwaardigheid bij. Wanneer de overheid een initiatief te veel gaat sturen of verplichten neemt de vrijwilligheid af en daarmee de gelijkwaardigheid die initiatieven nodig hebben om zich volledig te kunnen ontwikkelen.

Water initiatieven

Wanneer gesproken wordt over initiatieven gaat het vaak over duurzame energie of groenprojecten, water als thema op zich komt vaak niet ter sprake. Dit is het resultaat van een dominante overheid die het watersysteem goed in de hand heeft. Het OECD noemt dit de 'awareness gap' (OECD, 2014). Deze 'awareness gap' kwam ook tijdens mijn onderzoek ter sprake. De initiatieven stelden dat mensen vaak niet weten hoe het watersysteem in Nederland werkt, en het dus ook geen aantrekkelijk thema vormt. In mijn eigen leefomgeving zie ik dit ook. Wanneer ik vrienden of familie vertel over dit onderzoek krijg ik vaak de opmerking 'oh, ga je je bezighouden met drinkwater dan?'. Een ander voorbeeld van deze desinteresse in water is het groeiende tekort aan technisch opgeleide mensen in de watersector. Toch is wel een stijging in watergerelateerde initiatieven op te merken, bijvoorbeeld Amsterdam Rainproof. Dit is in mijn ogen voornamelijk te danken aan het vergrote

bewustzijn op het gebied van de klimaatverandering en dan met name de gevolgen ervan. Het KNMI stelde in 2014 vier verschillende klimaatscenario's op (Kleintank et al, 2014) en hoewel deze door sommigen sceptisch werden ontvangen (als 'worse case scenario's) dringt nu de realiteit door. Een voorbeeld is het frequente noodweer van afgelopen lente. Headlines als 'noodweer veroorzaakt zeker 10 miljoen euro schade' (nu.nl, 2016) en 'Boeren lijden miljoenen schade door hoosbuien' (Gelderlander, 2016) kwamen met regelmaat voorbij in de media. Klimaatadaptatie is ineens een hot item waarin ook de burger zijn eigen belang ziet, want als het water niet op straat staat, stroomt het ook zijn huis niet in. De aandacht voor klimaatadaptatie is ook in de media te zien. Artikelen die volgden op de verslaggeving van de buien waren '7 tips om wateroverlast te voorkomen' (Metronieuws, 2016) en op de radio 'Wat kunnen we doen tegen wateroverlast' (Eenvandaag, 2016). Niet alleen de media maar ook de politiek schenkt steeds meer aandacht aan het tegengaan van wateroverlast. Deze context zorgt voor een vruchtbare voedingsbodem voor maatschappelijke initiatieven. Nu werd mij de vraag gesteld, 'waarom zouden initiatieven dit moeten oppakken, dit is toch een taak van de overheid? Mensen moeten al zo veel'. Graag zou ik hier het antwoord willen geven dat burgers een grote mate van verantwoordelijkheid voelen voor de staat van de planeet aarde en zich met plezier inzetten om de gevolgen van klimaatverandering of zelfs de klimaatverandering te beperken. Maar zoals ook uit mijn onderzoek bleek, is dit niet het geval. Voor overheden en mensen die zich veel bezighouden met klimaat heeft klimaatadaptatie een positieve klank. Dit is voor de doorsnee burger anders, deze houdt zich bezig met de wateroverlast in zijn eigen tuin, de warmte in de zomer of een stinkende sloot in de buurt (door een overstort). Hieruit ontstaan dan vervolgens vanzelf initiatieven. Hoewel de overheid in beperkte mate verantwoordelijk is voor wateroverlast, kan zij niet altijd alles oplossen, dit merkt ook de burger. Hier komt ook de liberalistische discours van de 'ik cultuur' en controle op de eigen leefomgeving weer terug. Uitspraken als 'we doen het zelf wel' sluiten hier goed bij aan. Ik ben mij ervan bewust dat deze kijk op de organisatie van initiatieven vrij pessimistisch is en ik wil dan ook mijn standpunt nuanceren door te stellen dat er ook zeker initiatieven ontstaan uit idealisme en het simpelweg willen verbeteren van de leefomgeving, niet alleen voor eigen belang maar ook voor anderen. Ik denk dan ook dat er langzaam maar steeds meer initiatieven zullen ontstaan die gerelateerd zijn aan water. Het maakt dan niet uit met welke motivatie zij begonnen zijn, uiteindelijk dragen zij allemaal bij aan het verbeteren van de leefomgeving. De vraag is alleen hoeveel initiatieven er gaan opkomen en welke mate van overheidssteun zij behoeven.

Waterinitiatieven en de rol van waterschappen

Nu ik geconstateerd heb dat het aantal watergerelateerde initiatieven zal gaan stijgen komt het startpunt van dit onderzoek weer terug, de rol van de waterschappen hierin. Een vraag die veel mensen hebben is in hoeverre initiatieven een plaats hebben bij het waterschap. Het waterschap is een sectorale overheid met een duidelijke taak, namelijk watermanagement. Jarenlang is hier een technocratisch regime dominant geweest waarin er geen plaats was voor de burger. Een reden hiervan is dat waterschappen een gespecialiseerde tweedelijns overheid zijn waarbij de gemeente de eerste lijn vormt richting de burger. Zoals het mij eens werd uitgelegd: 'Je gaat voor je kwaal eerst naar de huisarts (gemeente) en pas daarna naar de specialist (waterschap)'. Hoewel ik denk dat de gemeente altijd het eerste aanspreekpunt van de burger zal blijven zie ik toch ook een rol voor de burger bij de waterschappen. Ik denk dat burgers innovatie en vooral nieuwe denkwijzen teweeg kunnen brengen bij waterschappen. Doordat burgers zich niet alleen met water bezighouden maar ook met onderwerpen als groen, ontstaan ook kansen tot meer integraal waterbeheer, iets dat elk waterschap ambieert.

De waterschappen staan bekend om hun robuustheid en komen (zoals ook een aantal respondenten het formuleerden) gesloten over. Het bestaansrecht van de waterschappen ligt dan ook met enige regelmaat onder vuur (zie ook de lage opkomstcijfers voor de waterschapsverkiezingen). Willen de waterschappen hun imago veranderen, dan zullen zij als institutie zelf ook een verandering moeten ondergaan. Dit onderzoek is opgezet vanuit het oogpunt van transitie. Uit transitietheorie van Rotmans et al (2003) en Brugge et al (2005) blijkt context een bepalende factor in transitie. De context van een transitie bepaald welke kant de transitie op gaat. In de tijd van de energieke samenleving en klimaatverandering waarin alle overheden meer ruimte geven aan initiatieven is logisch dat ook de waterschappen niet kunnen achterblijven. Combineer dit met de uitdaging om het bestaansrecht te behouden en je hebt ook motivatie van waterschappen zelf om deze transitie te maken. Deze transitie geldt voor alle waterschappen, het is de fase waarin de transitie zich bevindt die het verschil maakt. Dit verschil is bijvoorbeeld op te merken tussen Waternet en waterschap Vallei en Veluwe waarin Waternet een fase verder is dan Vallei en Veluwe. Om de transitie naar de stabiliteitsfase te brengen is (volgens Rotmans 2003 en Brugge 2005) transitie management nodig, dit geldt voor alle waterschappen. Tijdens mijn onderzoek heb ik gemerkt dat het herkennen van transitie en het management daarvan tot op zekere hoogte vanzelf gaat. Het waterschap is er zich van bewust dat er dingen moeten veranderen en probeert dan ook te sturen, maar weet niet precies hoe. Ik denk dat dit geldt voor alle waterschappen. Het is moeilijk om een systeem te veranderen waar je zelf onderdeel van bent, met een 'helikopter view' kijken naar je eigen organisatie is dan belangrijk. Om dit te realiseren heb ik in dit onderzoek gebruik gemaakt van de vier rollen van zelf organisatie (Boonstra et al, 2014) en de beleidsarrangementen benadering (Leroy et al, 2001 en Liefverink, 2006). De beleidsarrangementen benadering is gebruikt om inzicht te geven in hoe de organisatie anders ingericht zou kunnen worden. Het gaat hier dan ook niet om een diepgaande analyse maar de mogelijkheid tot een keuze. Omdat waterschappen (en andere overheden en zelfs mensen in het algemeen) zich vasthouden aan het bekende is het moeilijk mogelijkheden tot verandering te zien. Door middel van scenario's wordt de organisatie aan het denken gezet. Ditzelfde geldt voor de rolverdeling. Deze lijkt detailgericht en is natuurlijk contextafhankelijk maar biedt ook inzicht in het eigen handelen van het waterschap. Je kunt je rol niet veranderen als je je huidige rol niet kent. Ook dit geldt voor alle waterschappen. Wat ik hiermee wil zeggen is dat hoewel dit onderzoek op het eerste gezicht misschien organisatiespecifiek lijkt, door onder andere de casestudies en de specifieke context (fase van transitie, organisatiecultuur), zijn ook elementen aanwezig die gelden voor waterschappen in het algemeen. Reflectie en inzicht verkrijgen in de eigen organisatie en op het eigen handelen is iets dat alle waterschappen kunnen doen.

Het onderwerp van dit onderzoek is relatief nieuw en er zijn weinig studies verricht binnen de waterschappen op het gebied van initiatieven. Dit onderzoek is dan ook slechts het topje van de ijsberg van onderzoeken die kunnen volgen. Wat we weten is dat de toekomst van initiatieven in het waterbeheer veel onzekerheden bevat maar ook veel kansen. Het enige wat we kunnen doen is ons zo goed mogelijk voorbereiden.

Hoofdstuk 10. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en bijbehorende deelvragen, worden aanbevelingen gedaan voor de praktijk en wordt ten slotte gereflecteerd op het onderzoek.

10.1 Conclusie

De hoofdvraag die beantwoord dient te worden is de volgende:

Welke factoren liggen ten grondslag aan het (vaak) niet aansluiten van maatschappelijke initiatieven, die wel een watercomponent hebben, bij het waterschap Vallei en Veluwe en hoe kan het waterschap hier door te ondersteunen verandering in brengen?

Deze hoofdvraag is beantwoord aan de hand van het volgende theoretische kader:

Volgens transitietheorie wordt het waterschap gedwongen te veranderen door druk van het macro en micro niveau. Hierdoor wordt het waterschap gedwongen om het werken met maatschappelijke initiatieven op te nemen in de organisatiestructuur. De transitie binnen het waterschap bevindt zich op dit moment in de take-off fase. Dit betekent dat (volgens transitie management) het gewenst is om experimenten uit te voeren en de resultaten daarvan te delen zodat de transitie verder gebracht kan worden naar de versnellingsfase om vervolgens in de stabiliteitsfase terecht te komen. Onder experimenten valt in dit onderzoek het werken met maatschappelijke initiatieven. Om de kunnen onderzoeken hoe het waterschap deze experimenten kan insteken is gebruik gemaakt van de vier rollen van zelforganisatie. Deze stelt dat er binnen het netwerken van overheid en initiatief vier rollen te identificeren zijn. De initiator, de navigator (de verbinder, netwerker), de wegbereider (legt werkwijze vast, biedt ondersteuning) en de disciplinair (kaderstellend) hier is de entrepreneur (spil van een initiatief) aan toegevoegd. Deze rollen zijn geïdentificeerd en de invulling van deze rollen is onderzocht. Vervolgens is gekeken naar waarborging van initiatieven in beleidsarrangementen. Hiervoor zijn met behulp van de beleidsarrangementen benadering vier scenario's opgesteld. ten slotte zijn er twee aanzetten van organisatieplannen uitgewerkt om op die manier een voorstel te kunnen doen voor de aansluiten van het waterschap bij maatschappelijke initiatieven.

Naast een theoretisch kader is gebruik gemaakt van vier deelvragen. Deze deelvragen zullen eerst beantwoord worden om vervolgens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

1. Hoe ondersteunt waterschap Vallei en Veluwe op dit moment maatschappelijke initiatieven?

Door middel van twee interne casestudies en een beleidsanalyse is onderzocht op welke manier waterschap Vallei en Veluwe op dit moment maatschappelijke initiatieven ondersteunt. Uit de beleidsanalyse blijkt dat het waterschap geen concrete werkwijze, beleid of strategie heeft op het gebied van maatschappelijke initiatieven. Wel wordt duidelijk dat er bestuurlijke wil is, dit blijkt onder andere uit het waterbeheerprogramma, het communicatieplan en de observaties. Deze stellen dat er mogelijkheden worden gezocht om maatschappelijke meerwaarde te realiseren door onder andere met inwoners samen te werken. Ook wordt de trend van het stijgend aantal initiatieven erkend en wordt gesteld dat het waterschap hier op dient in te spelen. Er worden echter geen concrete maatregelen genoemd of voorstellen gedaan. Opvallend is dat het waterschap twee soorten beleid heeft opgesteld dat verwant is aan maatschappelijke initiatieven. Dit zijn de subsidieverordening (voor kleine projecten en slechts financiering, geen verdere ondersteuning) en het uitvoeringsbeleid vrijwilligersparticipatie (wat zich met name richt op beken onderhoud). Initiatieven van groepen bewoners gericht op de leefomgeving vallen hier vaak niet onder. Naast het ontbreken van beleid (en dus de institutionele waarborging) brengt het waterschap niet actief naar buiten dat zij openstaan voor het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven. Uit de casussen

blijkt dat zij wel degelijk openstaan voor initiatieven. Het afkoppel initiatief op De Worp wordt met zowel financiële middelen als morele ondersteuning gefaciliteerd, het project is aangemerkt als een pilot en krijgt hierdoor veel aandacht binnen het waterschap. De rol van het waterschap in dit initiatief is relatief groot. Zij zijn zowel wegbereider als navigator. De rol van initiator ligt bij een medewerker die dit initiatief vanuit zijn burgerrol in zijn eigen wijk startte. Het Meet je Stad initiatief in Amersfoort wordt ook gesteund met zowel financiële middelen als begeleiding. De rol van het waterschap is hier aanzienlijk kleiner dan in het initiatief van De Worp. Het waterschap is hier met name wegbereider en mede-initiator en geen navigator. In beide casussen is er voor één medewerker uren vrijgemaakt om het initiatief te kunnen begeleiden.

2. In welke mate sluit de manier van het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven aan bij de verwachting die inwoners van het waterschap hebben?

Uit de casussen blijkt dat inwoners vaak een relatief negatief beeld hebben van het waterschap. Deze wordt door sommige respondenten getypeerd als 'gesloten' en 'moeilijk binnen te komen'. Uit interviews met gemeenten blijkt dat inwoners vaak niet weten wat het waterschap doet, en in sommige gevallen weten zij niet dat het waterschap bestaat. In beide casussen blijkt dat dit beeld verandert naarmate respondenten meer samenwerken met het waterschap. De persoon die het initiatief begeleidt is vanaf dat moment representatief voor het waterschap en maakt daarmee de organisatie beter benaderbaar. Respondenten van beide casussen, zowel gemeenten als inwoners, zijn zeer tevreden over de faciliterende wegbereiders rol van het waterschap.

Respondenten vragen zich echter af wat de gevolgen zijn van de (voorspelde) stijging in initiatieven. Zij vragen zich dan af of het waterschap dan nog steeds zo intensief kan begeleiden en of het verschil maakt dat de contactpersoon niet in het gebied van het initiatief woont. Respondenten binnen de casussen zien graag een waterschap dat haar organisatorische netwerk inzet ten behoeve van het initiatief (navigator). Zij hebben graag te maken met één duidelijke contactpersoon van het waterschap die begeleidt (in termen van vragen beantwoorden, helpen sturen en organiseren maar ook financiële bijdrages) maar het initiatief niet claimt en kan loslaten (flexibel). Deze contactpersoon helpt de energie hoog te houden en is daarom continu betrokken. Initiatieven vinden ook duidelijkheid en transparantie van belang wanneer zij werken met het waterschap (wegbereider).

3. Waar liggen de problemen bij het samenkomen van waterschap en maatschappelijk initiatief?

Na de casussen geanalyseerd te hebben blijkt dat de initiatieven zeer tevreden zijn over de rol van het waterschap. Wanneer een initiatief zich bij het waterschap aandient kan dit dus wel opgepakt en goed ingevuld worden. Het hangt nu echter erg af van de beschikbare tijd en personen en is dus erg ad hoc. Dit komt vooral door het feit dat het werken met initiatieven nog niet is geïnstitutionaliseerd, de gebaande paden zijn niet uitgesleten, de wegbereiderrol wordt nog niet structureel goed ingevuld, het waterschap is nog in transitie. Het waterschap staat open en heeft ook de ambitie om met maatschappelijke initiatieven te werken. Het is echter nog niet ver genoeg doorgedrongen in de organisatie waardoor het nog niet actief naar buiten toe wordt uitgedragen. Om de transitie verder te brengen is (volgens de theorie van transitie management) het gewenst dat er geëxperimenteerd wordt en moeten de resultaten van deze experimenten zichtbaar worden gemaakt. De experimenten zijn in dit geval de projecten van initiatieven zoals De Worp en Meet je Stad. De navigatie rol en de wegbereiders rol worden momenteel niet consequent genoeg uitgevoerd. Dit is te concluderen uit

het beperkt aantal initiatieven dat zich aandient, en het feit dat de begeleiding van een initiatief vaak op één persoon blijft steken.

4. Op welke bij het waterschap passende manieren en aansluitend bij de wensen van initiatieven kan waterschap Vallei en Veluwe maatschappelijke initiatieven ondersteunen?

Uit interviews met diverse respondenten en literatuur kan geconcludeerd worden dat de volgende manier van ondersteunen aansluit bij de wensen van initiatieven. Door de initiatieven te institutionaliseren kunnen ook de initiatorrol, navigatorrol, wegbereiderrol, en disciplinairrol gewaarborgd worden. Deze rollen zijn belangrijk omdat zij inzicht geven in een initiatief en de rol van het waterschap daarin. Voor elk van deze rollen zijn in de vorige hoofdstukken invullingen gegeven. Zo is het voor de initiatorrol (als het waterschap deze wil opnemen) van belang dat er open calls of prijsvragen worden uitgeschreven voor specifieke onderwerpen. Wat betreft de navigatorrol geldt dat het eigen netwerk gedeeld kan worden en dat bestaand netwerk ondersteund wordt. Het is daarnaast belangrijk dat het interne netwerk weet wat er speelt. Dit geldt voor het waterschap zelf, maar ook voor bijvoorbeeld gemeenten. Ten slotte is het wenselijk om in te spelen op sleutelfiguren zoals bijvoorbeeld de wijkmanager van de gemeente, of de entrepreneur. Ook voor de wegbereiderrol is een gewenste invulling gegeven. Zo is het van belang dat er een werkwijze wordt opgesteld. Dit is onderdeel van het institutionaliseren van initiatieven. Daarnaast vinden de initiatieven de aanwezigheid van één duidelijke contactpersoon belangrijk. Deze contactpersoon moet kunnen mee gaan met een initiatief en dus niet te normatief ingesteld zijn. Ook moet deze contactpersoon het initiatief kunnen loslaten en het dus niet claimen. De contactpersoon dient continu maar flexibel betrokken te zijn (de mate van faciliteren, stimuleren of loslaten is niet altijd hetzelfde, dit varieert naar mate het initiatief vordert). Ten slotte dient de wegbereider duidelijk en transparant te zijn zodat het initiatief weet waar het aan toe is. Naast de voorgaande vier rollen is er bij een initiatief vaak sprake van een entrepreneur, dit is de spil van het initiatief, en is goed in het aangrijpen van kansen wanneer deze voorbij komen. De entrepreneur is doorgaans zeer actief en dient door het waterschap herkend te worden. De entrepreneur is namelijk een sleutelfiguur binnen een initiatief en is daarmee een goed contactpersoon vanuit het initiatief.

Deze rollen zijn slechts een hulpmiddel voor het waterschap om ondersteuning te bieden. Er is echter meer nodig. Om deze rollen te kunnen institutionaliseren op een manier die bij het waterschap past is een werkwijze nodig. Hiervoor zijn vier scenario's opgesteld waarvan er twee zijn uitgewerkt tot aanzetten van een organisatieplan. Binnen variant A ondersteunt het waterschap initiatieven via de gemeente. Het waterschap wordt vaak getypeerd als een tweedelijns- (of specialisten) organisatie en binnen deze variant wordt dit versterkt. Het waterschap heeft intensief contact met de gemeente, waardoor de wegbereiderrol en navigatorrol samenvallen. De initiatorrol ligt dan volledig bij een initiatief of bij de gemeente. Het waterschap neemt dus geen actieve (wervende) houding aan. Variant B draait om het opzetten van een projectteam. Binnen deze variant zet het waterschap zich meer op de voorgrond en is er ruimte voor het ontplooiën van de navigator- en wegbereiderrol. Daarnaast kan ook de initiatorrol actief opgepakt worden. Ook in deze variant is contact met de gemeente belangrijk omdat zij toch het eerste aanspreekpunt van de samenleving blijven.

Zoals eerder vermeld geven de voorgaande vier deelvragen antwoord op de volgende hoofdvraag:

Welke factoren liggen ten grondslag aan het (vaak) niet aansluiten van maatschappelijke initiatieven, die wel een watercomponent hebben bij het waterschap Vallei en Veluwe en hoe kan het waterschap hier door te ondersteunen verandering in brengen?

Maatschappelijke initiatieven sluiten nu vaak niet aan bij waterschap Vallei en Veluwe doordat het nog niet actief wordt uitgedragen dat zij hier open voor staat. Dit komt doordat het waterschap in transitie is. Deze transitie slaat op de verandering binnen het waterschap van een organisatie die veel zelf oppakt naar een organisatie waar ook initiatieven een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Doordat deze transitie nog gaande is en zich momenteel (vermoedelijk) in de take-off fase bevindt, is het werken met initiatieven nog niet geïnstitutionaliseerd. Dit wil zeggen, er is nog geen vaste werkwijze waardoor initiatieven ad hoc worden opgepakt en er geen duidelijke richtlijn is. Dit kan het waterschap veranderen door de transitie te managen. Dit kan via twee sporen, er dient (volgens transitie management) geëxperimenteerd te worden waarbij de resultaten zichtbaar gemaakt worden, en het werken met de initiatieven dient binnen het waterschap gewaarborgd te worden door middel van een werkwijze. De twee sporen komen samen door middel van aanzetten van een organisatieplan waar twee varianten van zijn uitgewerkt.

De input voor de rolverdeling is tot stand gekomen door een analyse van drie casestudies (hoofdstukken 5 tot en met 8) waarvan één extern (Amsterdam Rainproof) en twee intern bij het waterschap (De Worp en Meet je Stad). De input voor de beleidsarrangementen is tot stand gekomen door beleidsanalyse (hoofdstuk 2.3), een focusgroep (hoofdstuk 9) en observaties (hoofdstuk 2.2).

Experimenteren en resultaten delen

Experimenteren betekent in het geval van dit onderzoek experimenteren met maatschappelijke initiatieven. Dit is iets waar het waterschap al mee bezig is met behulp van De Worp en Meet je Stad. De resultaten van deze experimenten dienen echter bekend gemaakt te worden via diverse kanalen naar zowel de inwoners van het beheergebied als naar de organisatie zelf. Wanneer mensen zien wat de samenwerking oplevert (of dit nu een positief resultaat is of geleerde lessen) is het waarschijnlijk dat verdere experimenten (initiatieven) worden aangemoedigd. Om de experimenten goed te laten verlopen is onderzoek gedaan naar hoe initiatieven ondersteund willen worden door het waterschap. Hierbij is gebruikt gemaakt van vier rollen (initiator, navigator, wegbereider en disciplinair) en een aparte entrepreneurrol. Voor de invulling van de initiatorrol zien initiatieven vooral een rol voor zichzelf. Ook het waterschap zou deze kunnen oppakken door middel van open calls of prijsvragen. De navigatorrol zien zij als verbinder, iemand die zijn of haar eigen netwerk deelt ten behoeven van een initiatief. De navigator dient op lokaal niveau te communiceren, met termen die voor de 'gewone inwoner' begrijpelijk zijn. Voor het waterschap zelf is het belangrijk dat de navigator (die ook de taak heeft initiatieven te werven) het interne, en externe netwerk op de hoogte houdt van wat er zich op het gebied van initiatieven allemaal afspeelt (hier valt ook het resultaten delen onder). De wegbereider is (volgens de initiatieven) een contactpersoon die een initiatief kan loslaten en niet claimt, die continu maar flexibel betrokken is en duidelijkheid en transparantie biedt. Voor het waterschap zelf is de wegbereider belangrijk voor het vastleggen van de werkwijze, en een aanvulling op bestaande werkwijzen naar mate er ervaringen worden opgedaan. Ten slotte is het voor een initiatief van belang dat er zo min mogelijk kaders worden gesteld door de disciplinair. Voor het waterschap zijn de kader echter wel van belang. Hier kan de compromis gesloten worden voor het stellen van grove kaders. Op die manier wordt een initiatief zo min mogelijk gehinderd maar wordt het voor het waterschap wel duidelijk waar initiatieven ingezet kunnen worden. De rol van

entrepreneur is vooral belangrijk voor het waterschap om de belangrijkste persoon(of personen) binnen een initiatief te kunnen identificeren. Dit is namelijk de spil van het initiatief en houdt de energie hoog. Het waterschap kan met de persoon dan intensief contact onderhouden.

Institutionaliseren van maatschappelijke initiatieven

Om het werken met maatschappelijk initiatieven te kunnen institutionaliseren, ofwel te embedden, moet er een beleidsarrangement gevormd worden. Om aan te geven wat een aantal mogelijkheden zijn, zijn vier scenario's uitgewerkt. Deze scenario's zijn tot stand gekomen op basis van de interviews en verschillen in mate van institutionele embedding (scenario één kent de laagste mate van embedding, scenario vier de hoogste). De eerste is het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven via de gemeente. Het waterschap heeft dan geen direct contact met maatschappelijke initiatieven maar alleen met de betreffende gemeente waarin het initiatief zich bevindt. Binnen scenario twee worden initiatieven ondersteund door individuen die hier tijd en moeite in willen steken. Er is dan wel een coördinator aanwezig die overzicht houdt van wat er speelt. Dit scenario komt in de buurt van de huidige situatie. Het derde scenario behelst het oprichten van een projectteam dat zich bezig houdt met het ondersteunen van maatschappelijke initiatieven. Dit team krijgt hier dan ook de tijd en een (project)budget voor. Het vierde en laatste scenario is het oprichten van een aparte projectorganisatie buiten het waterschap. Deze projectorganisatie houdt zich volledig bezig met het ondersteunen van initiatieven en heeft een ruim budget om dit te kunnen doen.

Aanzet van organisatie plannen

Van de vier scenario's zijn de twee met de meeste positieve elementen (volgens de focusgroep) verder uitgewerkt tot een organisatieplan waarin ook de rolverdeling is uitgewerkt.

Variant A betreft het scenario 'via de gemeente'. In deze variant vallen de wegbereiderrol en navigatorrol samen en neemt de gemeente een deel van deze rollen over. Het is binnen deze variant namelijk niet meer nodig om actief te gaan werven, of om contactpersoon richting een initiatief te zijn. Wel zijn er contactpersonen richting de gemeenten nodig die regelmatig met deze gemeenten communiceren. Dit kunnen de accountmanagers zijn, zij hebben namelijk al de taak om te communiceren met de gemeenten. Deze variant is slechts een variant op hun huidige taken. Deze variant behelst dan ook de minste institutionele verandering. Om deze variant werkelijkheid te maken zijn een aantal stappen nodig.

- Benaderen van accountmanagers en vervanging zoeken voor diegene die deze taak niet op zich willen nemen.
- Training of opleiden van de accountmanagers in het benaderen van de gemeenten en het werken op de manier die hier boven beschreven is.
- Dag organiseren voor wijkmanagers voor het werven van gemeenten
- Dag jaarlijks herhalen

Variant B betreft het scenario 'projectmatig' waarbij een projectteam wordt opgericht met leden van communicatie, planvorming en beheer. De rollen van wegbereider en navigator zijn hier expliciet aanwezig omdat het team verantwoordelijk is voor de werving en de ondersteuning. Ook de initiator rol is hierbij belangrijk. Door het uitzetten van open calls of prijsvragen wordt actief naar buiten gecommuniceerd en worden initiatieven uitgelokt. Om deze variant te realiseren moeten er diverse stappen gezet worden.

- Voorleggen van het plan aan het management.
- Mensen benaderen die deel willen nemen in het projectteam (veelal mensen die hier nu ook al mee bezig zijn).

- Intern adverteren indien plaatsen in team niet gevuld kunnen worden.
- Gezamenlijk doel stellen en ijkpunten vastleggen.
- Een training of cursus volgen waarbij het netwerk en begeleidingsvaardigheden verder worden ontwikkeld.
- Beginnen met netwerken binnen het eigen netwerk en vervolgens het opbouwen van een nieuw netwerk.
- Het netwerk en de vaardigheden toepassen voor het stimuleren van initiatieven in pilotgemeenten waar initiatieven al spelen.
- Het project rustig uitrollen over meerdere gemeenten.

De uitgewerkte varianten zijn slechts suggesties van werkwijzen en zijn opgesteld om een compleet advies te kunnen geven. Vervolg stappen voor het waterschap bestaan vooral uit het kiezen van een geschikte variant (dit hoeft niet een van deze varianten te zijn) om zo de rollen die het waterschap kan aannemen tegenover een initiatief te institutionaliseren.

10.2 Aanbevelingen

De conclusies van de vorige paragrafen monden uit in een aantal aanbevelingen voor het waterschap of dienen als basis voor vervolgonderzoek.

Voor waterschap Vallei en Veluwe

De algemene aanbeveling die uit dit onderzoek voortkomt is het verder brengen van de transitie zodat maatschappelijke initiatieven structureel ondersteund kunnen worden. Het is dan belangrijk om te experimenteren en de resultaten te tonen.

- Experimenteren en resultaten tonen
Het is van belang dat het waterschap blijft experimenteren met maatschappelijke initiatieven, en de resultaten toont. Ook voor de huidige experimenten, De Worp en Meet je Stad geldt dat resultaten bekend gemaakt moeten worden. Op deze manier wordt de transitie verder geholpen en voelt een initiatief zich ook gewaardeerd.

Wanneer gekeken wordt naar het huidige beleidsarrangement blijkt dat ook het stellen van kaders een belangrijke aanbeveling is.

- Kaders stellen
Het waterschap kan kaders stellen om binnen de organisatie duidelijk te maken, maar ook naar de buitenwereld, op welke gebieden het waterschap met initiatieven wil werken. Kaders die gesteld kunnen worden zijn bijvoorbeeld, klimaatadaptatie of waterberging. Het waterschap steunt dan alleen initiatieven die zich hier op richten. Binnen de kaders is dan echter alles mogelijk.

Aanbevelingen ten behoeve van het werven van initiatieven en de invulling van de ondersteuning kunnen ook gedaan worden op basis van dit onderzoek.

- Bewust zijn van de rolverdeling (initiator, navigator, wegbereider, disciplinair)
Doordat het waterschap zich bewust is van deze rollen verkrijgt het waterschap meer inzicht in de verhouding tussen de organisatie en het initiatief. Het is dan wellicht makkelijker om af te stemmen.
- Gebruik maken van netwerken op lokaal niveau.
Het waterschap kan gebruik maken van netwerken op lokaal niveau om de boodschap 'het waterschap staat open voor het werken met initiatieven' te verspreiden. Netwerken op lokaal niveau zijn bijvoorbeeld gemeenten maar ook marktpartijen en kennisinstituten. Dit netwerken kan bijvoorbeeld door lunchlezingen te verzorgen bij gemeenten om te laten zien

waar het waterschap zich mee bezig houdt of regelmatig een praatje maken met de wijkmanagers. Daarnaast kan doormiddel van voorlichting genetwerkt worden op scholen (basisschool, middelbare school maar ook MBO, HBO en WO). Ook het delen van het netwerk met een initiatief valt onder het gebruik maken van lokale netwerken. Door netwerken te delen wordt het voor initiatieven gemakkelijker hun doelen te realiseren.

- De boodschap op lokaal niveau te framen
Termen als klimaatverandering, en technische watertermen (als bijvoorbeeld afkoppelen) spreken vaak niet aan. Het is daarom van belang de boodschap anders te framen door bijvoorbeeld te praten in termen van groen en recreatie hierdoor wordt op het niveau van initiatieven gecommuniceerd. Daarnaast is het van belang uit te dragen dat het waterschap graag kansen biedt aan initiatieven. Dit kan in termen van 'wat kan het waterschap doen om jou als initiatief te ondersteunen' en niet 'wat kan een initiatief voor het waterschap betekenen'.
- Kijken naar de behoeften van een initiatief
Door maatwerk te leveren bij elk initiatief worden de beste resultaten behaald. Hiermee wordt de mate van overheidsparticipatie bedoelt (loslaten, faciliteren of alleen stimuleren), het kiezen van een geschikt contactpersoon vanuit het waterschap, de intensiteit van contact, etc.
- Initiatieven initiëren
Door middel van open calls of prijsvragen activiteiten bij inwoners uitlokken. Hierdoor wordt niet alleen het waterschap 'gezien', maar wordt ook duidelijk gemaakt dat het waterschap wil samenwerken met initiatieven.
- Communicatie naar buiten
Het waterschap communiceert nu nog weinig over maatschappelijke initiatieven naar de inwoners. Dit is wel gewenst en kan door middel van webinformatie over andere initiatieven en hun resultaten. Andere manieren zijn via diverse netwerken door middel van symposiums, lunchlezingen of presentaties bij andere organisaties als gemeenten, maar ook marktpartijen of scholen.

Deze aanbevelingen dienen geïnstitutionaliseerd te worden in een nieuw beleidsarrangement.

- Keuzes maken en opstellen van een organisatieplan
Binnen dit onderzoek zijn twee aanzetten voor een organisatieplan opgesteld. Dit zijn niet direct de plannen die opgenomen moeten worden, maar het is van belang dat er één gekozen wordt. Op deze manier wordt het werken met initiatieven daadwerkelijk onderdeel van de organisatie.

Voor vervolgonderzoek

Naast inhoudelijke aanbevelingen komen uit dit onderzoek ook nieuwe vragen naar boven die beantwoordt dienen te worden. Een vraag is bijvoorbeeld binnen welke beleidsvelden kunnen maatschappelijke initiatieven meerwaarde bieden en in welke mate? Uit interviews bleek dat burgers niet goed weten wat het waterschap doet of hoe het Nederlandse watersysteem werkt. Het OECD noemt dit de 'awareness gap'. De vraag die dan gesteld kan worden is in hoeverre de 'awareness gap' opgelost wordt door het betrekken van burgers door middel van maatschappelijke initiatieven. Uit dit onderzoek blijkt dat niet alleen het waterschap maar ook initiatieven een uitgebreid netwerk bezitten en dit ook weten te gebruiken. Onderzoek naar hoe deze netwerken in elkaar steken en hoe verschillende onderdelen samenwerken geeft in de toekomst wellicht inzicht in hoe zij ontstaan,

waardoor hier beter op ingespeeld kan worden. Om het onderzoek op te kunnen schalen naar een hoger niveau zijn aanvullende casestudies nodig verspreid over meerdere waterschappen.

Aanbevelingen wat betreft de theorie draait met name om de vier rollen van zelforganisatie. Uit literatuur onderzoek viel op dat deze (nog) niet veel toegepast wordt. Door toepassing van deze theorie kan deze specifieker worden en kunnen de rollen gedetailleerder vormgegeven worden.

10.3 Reflectie

Tijdens het onderzoek zijn er een aantal punten aan bod gekomen die reflectie behoeven.

Onderzoeksvragen

Het eerste punt zijn de onderzoeksvragen. De onderzoeksvragen zijn leidend voor het onderzoek en wat er onderzocht wordt. In het geval van dit onderzoek zijn vier deelvragen opgesteld die samen de hoofdvraag beantwoorden. De vier deelvragen waren in staat om voldoende bouwstenen te produceren om daarmee de hoofdvraag te beantwoorden. Een vraag die echter toegevoegd had kunnen worden was een expliciete vraag over nieuwe beleidsarrangementen. Nu is de onderzoeksvraag erg breed en focust zich op welke bij het waterschap passende manier en aansluitend bij de wensen van initiatieven het waterschap initiatieven kan ondersteunen. Door een minder brede vraag op te nemen over beleidsarrangementen was het onderzoek wellicht wat meer gefocust op dat onderdeel.

Theorieën

Het tweede punt betreft de theoriekeuze. Binnen dit onderzoek is ingezet op rolverdelingen, transitietheorie en (voor een klein gedeelte) de beleidsarrangementen benadering. Hierop terug kijkend had het onderzoek ook anders ingestoken kunnen worden. Het waterschap vroeg om handvatten betreffende het omgaan met initiatieven. Door rolverdelingen te gebruiken is het onderzoek erg op personen gericht geraakt. Dit is vervolgens weer gecompenseerd door vier scenario's uit te werken. Door bijvoorbeeld de beleidsarrangementen benadering centraal te stellen had het onderzoek meer op het waterschap als institutie gericht kunnen worden. Daarnaast is het gebruik van de overheidsparticipatietrap in het onderzoek deels weggevallen door de informatiestroom binnen de casussen, hij bleek dan niet veel meerwaarde te hebben in dit onderzoek. Wanneer gereflecteerd wordt op de bruikbaarheid van de theorieën kan gezegd worden dat de theorieën voldoende inzicht geboden hebben in de materie. De vier rollen van zelforganisatie en transitie theorie hebben gezorgd voor een goede structuur en waren praktijkgericht genoeg om duidelijk te kunnen vertalen naar bijvoorbeeld interviewvragen. De vier rollen van zelforganisatie kunnen daarnaast een aanvulling zijn op de actoren dimensie binnen de beleidsarrangementen benadering. Wanneer het waterschap van rol veranderd en bijvoorbeeld een grotere navigator rol gaat spelen vraagt dit om andere resources, spelregels en discours dan wanneer de wegbereidersrol centraal staat.

Onderzoeksmethodiek

Het derde punt van reflectie betreft de onderzoeksmethodiek. In dit onderzoek is met name gebruik gemaakt van kwalitatieve dataverzameling waarbij door middel van interviews de meeste data is verzameld. Reflecterend op de interviews bleken deze veel informatie op te leveren, de interviewrichtlijnen hebben dan ook hun werk gedaan. Er is getracht om zo gericht mogelijk data te verzamelen. Toch bleek bij de analyse de dataverzameling wel erg groot. Er is zo veel informatie verzameld dat het soms moeilijk werd om de juiste informatie te vinden. De interview leidraad had dus specifieker gekund, dit had wellicht de grote opeenstapeling van data kunnen voorkomen. Het

benaderen van respondenten van kernteams binnen de initiatieven is relatief soepel gegaan, initiatieven praten graag over hun doelen en visies en dit is dan ook waarschijnlijk de reden waarom er veel response was op de interview uitnodigingen. Deelnemers waren echter moeilijk te bereiken. Voor Meet je Stad is daarom een korte aanvullende vragenlijst uitgezet. Hier kwam wel reactie op, vermoedelijk doordat het minder of weinig tijd vergt. De interviews zijn gebruikt om drie casestudies te onderzoeken. Er is gekozen om één externe casus en twee interne casussen te onderzoeken. De externe casus heeft geholpen om richting te geven aan aanbevelingen voor de rolverdeling en gaf voorkennis over welke manieren wel en niet werken. Dit is een welkome aanvulling op het onderzoek geweest. Een derde casus binnen het waterschap had wellicht minder opgeleverd ten opzichte van de externe.

Naast interviews is een participatory observation gedaan om het waterschap informeel te leren kennen. Deze manier van data verzamelen is later toegevoegd omdat dit nodig bleek tijdens het opstellen van de scenario's. Wanneer deze manier van data verzamelen in een eerder stadium was gepland had dit meer en betrouwbaardere data opgeleverd. Ten slotte is data verzameld door middel van een focusgroep. Deze data is gebruikt voor verdere input van de scenario's en om een keuze te maken voor uit te werken scenario's. De focusgroep werd gepland met minimaal acht deelnemers verspreid over diverse afdelingen. Door diverse afzeggingen zijn dit er vier geworden. Deze deelnemers kwamen uit de afdelingen planvorming en communicatie. Hoewel deze deelnemers niet representatief zijn voor de gehele organisatie zijn dit wel de mensen die zich al bezighouden met initiatieven en hier naar waarschijnlijkheid ook het voortouw in gaan nemen. Er kan dan geconcludeerd worden dat de focusgroep niet representatief (voor de gehele organisatie) was, maar wel zijn doel diende. Ook de focusgroep is later aan de methodiek toegevoegd omdat deze pas later nodig bleek te zijn voor input voor de scenario's. Als deze eerder in de methodiek opgenomen was, had de groep langer van te voren gepland kunnen worden. Dit had naar waarschijnlijkheid meer respons opgeleverd. De focusgroep was nu dan ook erg kort vanwege planningen van respondenten. Wel leverde de focusgroep veel op in relatie tot de scenario's. De scenario's werden concreter en de richting die het waterschap op wil werd ook duidelijker. De scenario's zelf geven de mogelijkheid tot discussie over het aanpassen van het waterschap als institutie in verschillende mate. Door de concreetheid van de scenario's en de aanzetten van de organisatieplannen kan ook beter gevisualiseerd worden hoe een arrangement eruit komt te zien. Het waterschap ziet hier zelf veel voordelen in omdat het discussie over verandering (transitie) gemakkelijker maakt. Omdat deze scenario's en aanzetten tot organisatieplannen door een buitenstaander zijn opgezet bieden ze voor het waterschap ook een andere kijk op de organisatie, iets dat nuttig kan zijn bij het reflecteren op de huidige gang van zaken. De beleidsarrangementen benadering heeft hier ook meerwaarde gehad doordat het veel inzicht bied in de onderdelen van een arrangement, dit bied voor het waterschap de kans om gestructureerd te reflecteren.

Het onderzoek had ook anders ingestoken kunnen worden door middel van het interviewen van directie- en bestuursleden. Het onderzoek is nu gericht op praktische invulling en minder gericht op het strategische niveau van de besluitvorming.

Analyse en interpretatie

Ook kan gereflecteerd worden op de analyse van het onderzoek. Zoals eerder vermeld is met behulp van interviews erg veel data binnen gehaald. Deze is getracht bij de casussen De Worp en Meet je Stad te analyseren door middel van Atlas.ti. Hier bleek dat er ook met behulp van deze analysetool er eigenlijk te veel data was. Door middel van coderen van de rollen is getracht hier structuur in te brengen. Binnen het onderzoek is gekozen om deze manier van analyse op twee van de drie casussen

toe te passen in verband met de tijd. Een argument dat gemaakt kan worden is dat het coderen en transcriberen van interviews relatief veel tijd kost en dat in die tijd ook andere interviews of een extra casus gedaan had kunnen worden. Hoewel het transcriberen en coderen inderdaad veel tijd kostte heeft het wel degelijk meerwaarde gehad. Zo kon gemakkelijk terug gevonden worden welke argumenten veel herhaald werden binnen interviews en dus belangrijk gevonden werden. Daarnaast bood het de mogelijkheid om de casussen goed te kunnen vergelijken door de codering naast elkaar te leggen.

De koppeling van de verschillende theorieën heeft geleid tot rolverdelingen en nieuwe beleidsarrangementen, die samen zijn gekomen in een aanzet tot een organisatieplan. De laatste stappen van de scenario's en de organisatieplannen hebben veel meerwaarde voor het onderzoek opgeleverd. Door middel van het hoofdstuk hierover is het onderzoek namelijk op institutioneniveau gebracht en is het niet blijven steken op persoonsniveau. Deze strategische stap biedt ook meerwaarde voor het waterschap.

Conclusies

Het laatste reflectiepunt betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek. In de wetenschap wordt veel waarde gehecht aan deze generaliseerbaarheid. Binnen dit onderzoek is generaliseren moeilijk. Dit komt met name omdat de resultaten afhankelijk zijn van het stadium van de transitie binnen een ander waterschap en de organisatiecultuur die er heerst. Daarnaast is slechte generaliseerbaarheid een bekend zwaktepunt voor een casestudie als onderzoeksmethode. Toch is hiervoor gekozen omdat het onderzoek vroeg om organisatie specifieke maatregelen. Door middel van de casestudies is de huidige situatie vastgesteld en kon specifiek worden ingegaan op verbeteringen die door initiatieven waardevol gevonden worden. Ook voor het onderzoeken van Amsterdam Rainproof was een casestudy nuttig omdat op die manier ingegaan kon worden op hun werkwijze, en ook meningen van andere partijen meegenomen konden worden. Voor de generaliseerbaarheid betekend dit dat er behoefte is aan aanvullend onderzoek over meerdere waterschappen. Dit kan bijvoorbeeld bij de uni van waterschappen plaats vinden die dit in samenwerking met hogescholen en universiteiten kunnen uitzetten. Enerzijds zijn de resultaten van dit onderzoek context afhankelijk en daardoor specifiek voor dit waterschap, anderzijds zijn alle waterschappen vergelijkbaar door hun specialistische taken. Dit betekend ook dat alle waterschappen te maken hebben met de druk voor een grotere rol van de burger. In elk waterschap is dan ook een transitie te identificeren, zij het in verschillende fasen. Daarnaast is er bij interactie tussen een initiatief en waterschap altijd sprake van een rol verdeling. Het kan voor elk waterschap nuttig zijn om te bepalen hoe dit in hun organisatie verloopt en wat de leerpunten zijn. Ten slotte is het keuze maken voor een bepaalde beleidslijn en het opstellen van diverse scenario's een aanbeveling die ook voor elk waterschap geldt. Hierdoor wordt het inzicht in mogelijke beleidsarrangementen vergroot en een platform voor discussie gegeven. Ten slotte zorgt het maken van een keuze voor duidelijkheid richting eigen organisatie en de buitenwereld.

Literatuurlijst

Amsterdam Rainproof (n.d.) Het verhaal. Geraadpleegd op 24 februari 2016 via <https://www.rainproof.nl/het-verhaal>

Andersen, H. & R. van Kempen (2003). New trends in urban policies in Europe: evidence from the Netherlands and Denmark. *Cities* 20 (2), pp.77-86.

Arnstein, S. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association* 35(4), p. 216–224

Arts, B., Tatenhove, J. van & Leroy, P. (2000). Policy arrangements. In J. van Tatenhove, B. Arts & P. Leroy (Eds.), *Political modernisation and the environment. The renewal of environmental policy arrangements*(pp. 53-69). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Bergsma, E., Gupta, J., & Jong, P. (2012). *Does individual responsibility increase the adaptive capacity of society?* The case of local water management in the Netherlands. *Resources, conservation and recycling*, 64, 13-22

Boonstra, B., Vogel, R., Slob, A., & SMO, O. S. O. (2014). *Leren van Zelforganisatie in de ontwikkeling van Almere*.

Boonstra, B. (2015) *Planning Strategies in an Age of Active Citizenship. A Post-structuralist Agenda for Self-organization in Spatial Planning*. Proefschrift universiteit Utrecht: Utrecht

Boutellier, H. (2010). *De improvisatiemaatschappij: over sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Broek, van den, A., Steenbekkers, A., van Houwelingen, P., & Putters, K. (2016) *Niet buiten de burger rekenen! Over randvoorwaarden voor burgerbetrokkenheid in het nieuwe omgevingsbestel*. Sociaal en Cultureel Planbureau: Den Haag

Brugge, Van der, R., Rotmans, J., & Loorbach, D. (2005). The transition in Dutch water management. *Regional Environmental Change*, 5(4), 164-176

Coöperatieve universiteit Amersfoort (2015) *Voortgang 'Meet je Stad' in 2015*. Coöperatieve universiteit Amersfoort: Amersfoort

Döpp, S., & Albers, R. (2008). Klimaatverandering in Nederland: Uitdagingen voor een leefbare stad. *TNO, Utrecht*.

Driesen, P., & Verhallen, T. M. M. (1995). Marketing, consument en milieu. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 69(4), 189-197.

EenVandaag (2016) Wat kunnen we doen tegen wateroverlast? Geraadpleegd op 28 juni 2016 via http://www.npo.nl/radio-eenvandaag/03-06-2016/RBX_AVRO_702296/RBX_AT_4043476

Flink, I., Kreuger, F., de Haan, S., Burdorf, A., & Burema, G. (2014). Succesfactoren en belemmerende factoren bij burgerinitiatieven op het gebied van sporten en bewegen in lage SES wijken. *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 92(1), 11-15.

Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research policy*, 31(8), 1257-1274.

Gelderlander(2016) Boeren lijden miljoenschade door hoosbuien. Geraadpleegd op 29 juni 2016 via <http://www.gelderlander.nl/regio/maasland/boxmeer/boeren-lijden-miljoenschade-door-hoosbuien-1.6114787>

Hajer, M. (2011). De energieke samenleving. *Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*, Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.

Hajer, M.A en J.H.A. Huitzing (2012) *De energieke stad*. Bestuurskunde 2012-01. Lemma uitgevers

Havekes, H. J. M. (2009). Functioneel decentraal waterbestuur: borging, bescherming en beweging. de institutionele omwenteling van het waterschap in de afgelopen vijftig jaar.

Hoogenboom, M. (2011). Particulier initiatief en overheid in historisch perspectief. *Beleid en maatschappij*, 388-401

Klein Tank, A., Beersma, J., Bessembinder, J., Van den Hurk, B., & Lenderink, G. (2014). *KNMI'14: klimaatscenario's voor Nederland*. KNMI.

Leroy, P., Tatenhove, J, van & Arts, B. (2001). Politiek modernisering en beleidsarrangementen: een interpretatiekader voor vernieuwing in het milieubeleid. *Beleidswetenschap*, 15 (3), 209-234.

Lieverink, D. (2006). The dynamics of policy arrangements: turning round the tetrahedron. In B. Arts & P. Leroy (Eds.), *Institutional dynamics in environmental governance* (pp. 45-68). Dordrecht: springer

Lindt, van de, M. C., Paradies, G. L., Emmert, S. B., Boonstra, B., & Opdrachtgever, T. N. O. (2012). *Netwerken rond maatschappelijke initiatieven: Succes-en faalfactoren (Werkrapportage ETP Zelfredzaamheid, WP1)* (No. TNO 2012 R11190). TNO

Metronieuws (2016). 7 tips om wateroverlast te voorkomen. Geraadpleegd op 29 juni 2016 via <http://www.metronieuws.nl/nieuws/extra/2016/06/wat-te-doen-tegen-noodweer>

Naafs (2015a) Van regenvloed naar regen voedt. Geraadpleegd op 24 februari 2015 via <https://www.rainproof.nl/van-regenvloed-naar-regen-voedt>

Naafs (2015b) regenwater recyclen Buiksloterham. Geraadpleegd op 24 februari 2015 via <https://www.rainproof.nl/regenwater-recyclen-buiksloterham>

Naafs (2015c) Polderen op het dak. Geraadpleegd op 24 februari 2015 via <https://www.rainproof.nl/polderen-op-het-dak>

Naafs (2015d) Groen voor grijs betondorp. Geraadpleegd op 24 februari 2015 via <https://www.rainproof.nl/groen-voor-grijs-betondorp>

Naafs (2015e) Een regenruin watergraafsmeer. Geraadpleegd op 24 februari 2015 via <https://www.rainproof.nl/een-regentuin-watergraafsmeer>

Naafs (2015f) Het ontstaan van de tuin van Jan. Geraadpleegd op 24 februari 2015 via <https://www.rainproof.nl/het-ontstaan-van-de-tuin-van-jan>

Nu.nl (2015). Rainproof Rave op de Dam. Geraadpleegd op 23 februari 2016 via <http://www.nu.nl/uittips-amsterdam/4156043/rainproof-rave-dam.html>

Nu.nl (2016). Noodweer veroorzaakt zeker 10 miljoen euro aan schade. Geraadpleegd op 29 juni 2016 via <http://www.nu.nl/economie/4270480/noodweer-veroorzaakt-zeker-10-miljoen-euro-schade.html>

Ouboter, S. (2008). *Beleefd praten over water*. leven met water:Amsterdam

Oude Vrielink, M., & Verhoeven, I. (2011). Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid. *B en M: tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, 38(11), 377-387.

- OECD, (2014). *Watergovernance in the Netherlands, fit for the future?* OECD PUBLISHING:Parijs
- Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, (2014). *Essays De toekomst van de stad*. Den Haag RLI
- Raad voor het Openbaar Bestuur (2012). *Loslaten in vertrouwen*. Geraadpleegd op 21 april 2015 op: http://www.rob-rfv.nl/documenten/boekje_advies_loslaten_in_vertrouwen_webversie.pdf
- Ridde, V. (2008). *Policy Implementation in an African State: An Extension of Kingdon's Multiple-Streams Approach*. *Public Administration*, 87(4), 938-954
- RLI (2014). *De toekomst van de stad. De kracht van nieuwe verbindingen*. Raad voor de leefomgeving en infrastructuur: Den Haag.
- Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement:sleutel voor een duurzame samenleving*. Uitgeverij Van Gorcum.
- Rotmans, J. (2012), *In het oog van de orkaan: Nederland in transitie*, Aeneas, Boxtel (ISBN 978-94-6104-026-8)
- Salverda, I. E., & Van Dam, R. I. (2008). *Voorbeelden van burgerparticipatie en maatschappelijk initiatief: quick scan ten behoeve van de Agenda Landschap* (No. 1, p. 42). Alterra.
- Salverda, Irini , Bas Breman, Robert Jan Fontein en Rosalie van Dam, (2015). *Leren van Marke Mallem. Lessen voor het samenspel tussen groene burgerinitiatieven en overheden*. Alterra Wageningen UR: Wageningen
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2011). *Research methods for business students, 5/e*. Pearson Education India.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek, 7e*. Pearson Education.
- Tandon, R. (1991). *Civil society, the state and roles of NGOs*. *IDR Reports*, 8(3), 8-3.
- Tijhuis, G (2015) *Ritselmanagement voor dummies. Hoe pragmatisch leiderschap en ritselen bijdragen aan een nieuwe en goede verhouding tussen samenleving en overheid*. Gemeente Deventer: Deventer.

Toonen, T. A., Dijkstra, G. S., & Van der Meer, F. (2006). Modernization and reform of Dutch waterboards: resilience or change?. *Journal of Institutional Economics*, 2(02), 181-201.

Topsector water (2014) Rainproof: Klimaatbestendige stad. Geraadpleegd op 23 februari 2016 via <http://www.topsectorwater.nl/rainproof-klimaatbestendige-stad/>

Travis, R., & Zahariadis, N. (2002). A *Multiple Streams Model* of US foreign aid policy. *Policy Studies Journal*, 30(4), 495-514.

Uitermark (2014) Essays toekomst van de stad. RLI:Den Haag. Hoofdstuk 1

Uni van waterschappen (2014) Amsterdam rainproof genomineerd. Geraadpleegd op 23 februari 2016 via <https://www.waterinnovatieprijs.nl/project/amsterdam-rainproof/>

Vermoolen en Baren (2013) Amsterdam rainproof. Geraadpleegd op 23 februari 2016 via <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/amsterdam-rainproof/>

Verschuren, P. J. M., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Lemma.

Warner, J. Meijerink, S. & Needham, B. (2007). Radboud Universiteit Nijmegen

Waterschap Vallei en Veluwe (2014) Uitvoeringsbeleid vrijwilligersparticipatie. Waterschap Vallei en Veluwe: Apeldoorn

Waterschap Vallei en Veluwe (2015) Communicatie beleidsplan. Waterschap Vallei en Veluwe: Apeldoorn

Waterschap Vallei en Veluwe (2015) Subsidieverordening. Geraadpleegd op 10 februari 2016 via : <http://www.vallei-veluwe.nl/water-0/water-recreatie/subsidieverordening/>

Waterschap Vallei en Veluwe (2015) . Waterbeheerprogramma 2016-2021.Partnerschap als watermerk. Waterschap Vallei en Veluwe: Apeldoorn

Waterschap Vallei en Veluwe (2016) Waterbeheer programma 2016-2021. Partnerschap als watermerk. Waterschap Vallei en Veluwe: Apeldoorn

WSV de Hoven, n.d. Afkoppelen van regenwater. Geraadpleegd op 03 maart 2015
<http://www.wsvdehoven.nl/de-wijk/afkoppelen-van-regenwater/>

Yin, R.K. (2003) Case Study Research. Design and Methods. Sage: Thousand Oaks. Hoofdstuk 2.

Bijlagen.

Bijlage I. Interviewprotocollen

Interview protocol initiatief

Interview met..... van

Datum.....

Introductie

- Afstuderen master planologie Radboud
- Stage bij waterschap Vallei en Veluwe
- Opnemen voor verwerking

Initiator

- Hoe bent u betrokken bij het initiatief
- Wie zijn er nog meer betrokken

Navigator rol

- Zorgde er iemand voor het contact leggen bij organisaties
- Welke organisaties en wie
- Was het waterschap een organisatie waar meteen aan gedacht werd
- Waarom wel of niet
- Zou het waterschap dit kunnen verbeteren, hoe?

Wegbereider

- Wanneer kwam het initiatief het eerst in contact met het waterschap?
(datum/jaartal/maand)
- Met wie, welke afdeling
- Hoe verliep het contact
- Hoe verliep het proces, snel/langzaam/moeizaam
- Zou het waterschap dit kunnen verbeteren, hoe

Entrepreneur

- Welke persoon was onmisbaar binnen het proces van het initiatief?

Verwachtingen

- Wat was jullie verwachting van het waterschap?
- Heeft u nog tips voor het waterschap?

Outro

- Bedanken
- Wie zou ik sowieso nog moeten spreken?
- Met naam en toenaam in scriptie?
- Eindrapport opsturen

Interview protocol gemeente

Interview met..... van

Datum.....

Introductie

- Afstuderen master planologie Radboud
- Stage bij waterschap Vallei en Veluwe
- Opnemen voor verwerking

Initiator

- Hoe is de gemeente betrokken bij het initiatief?
- Wie zijn allemaal betrokken?

Navigator rol

- Zorgde er iemand voor het contact leggen bij organisaties
- Welke organisaties en wie
- Was het waterschap een organisatie waar meteen aan gedacht werd
- Waarom wel of niet
- Zou het waterschap dit kunnen verbeteren, hoe?

Wegbereider

- Wanneer kwam de gemeente voor het eerst in contact met het waterschap?
(datum/jaartal/maand)
- Met wie, welke afdeling
- Hoe verliep het contact
- Hoe verliep het proces, snel/langzaam/moeizaam
- Zou het waterschap dit kunnen verbeteren, hoe

Entrepreneur

- Welke persoon was onmisbaar binnen het proces van het initiatief?

Verwachtingen

- Wat was jullie verwachting van het waterschap?
- Heeft u nog tips voor het waterschap?

Outro

- Bedanken
- Wie zou ik sowieso nog moeten spreken?
- Met naam en toenaam in scriptie?
- Eindrapport opsturen

Interview protocol waterschap

Interview met..... van

Datum.....

Introductie

- Afstuderen master planologie Radboud
- Stage bij waterschap Vallei en Veluwe
- Opnemen voor verwerking

Wat is je rol bij het initiatief?

Tevredenheid met proces?

In welke mate vind je dat je het waterschap representeerd?

De houding van het waterschap tegenover een initiatief/initiatieven?

Is er een transitie merkbaar?

Outro

- Bedanken
- Wie zou ik sowieso nog moeten spreken?
- Met naam en toenaam in scriptie?
- Eindrapport opsturen

Deze leidraad is korter dan de anderen, dit komt voornamelijk doordat het waterschap in de casussen het laatst geïnterviewd is. Er is dus veel ingegaan op casus specifieke onderdelen. Een voorbeeld hiervan is de dubbele rol van initiator en navigator/wegbereider in De Worp casus.

Vragenlijst voor Meet je Stad

Dit betreft een anonieme enquête om zoveel mogelijk response te krijgen.

(1/6) In welke meetgroep bent u deelnemer?

- Verhalen
- Flora en fauna
- Sensoren
- Overige...

(2/6) Op welke manier bent u bij Meet je Stad gekomen (via een advertentie, persoonlijke uitnodiging etc.) en waarom?

Tekst lang antwoord

(3/6) Merkt u iets van de betrokkenheid van het waterschap en zo ja op welke manier?

Tekst lang antwoord

(4/6) Bent u tevreden over de betrokkenheid van het waterschap en waarom?

Tekst lang antwoord

(5/6) Als u zelf een (soort gelijk) initiatief zou beginnen, had u dan ook aan het waterschap gedacht als partner, waarom wel of waarom niet?

Tekst lang antwoord

(6/6) Wat zou het waterschap kunnen verbeteren in het ondersteunen van een maatschappelijk initiatief?

Tekst lang antwoord

Bijlage II. Respondenten

Respondent A: Irene Poortinga – Community manager Amsterdam Rainproof
Geïnterviewd te Amsterdam op 15 februari 2016

Respondent B: Luca van der Putten - Mede-initiator van het PlantageLab
Geïnterviewd te Amsterdam op 15 maart 2016

Respondent C: Pauline Hartog-Werkzaam bij Waternet
Uitgebreid contact via de mail op 22 maart 2016

Respondent D :Marjolijn Bijsterveld - Senior Waterhuishouding gemeente Voorst
Geïnterviewd te Twello op 30 maart 2016

Respondent E: Henrie Jonker – Lid Kernteam en deelnemer afkoppelen De Worp
Geïnterviewd te Deventer op 4 april 2016

Respondent F: Laurent Bakker – Lid kernteam en deelnemer afkoppelen De Worp
Geïnterviewd te Deventer op 6 april 2016

Respondent G: Gerrit Nijland - Operationeel beheerder riolering gemeente Deventer
Geïnterviewd te Deventer op 11 april 2016

Respondent H: Wim van Vilsteren – Waterschap Vallei en Veluwe, De Worp
Geïnterviewd te Apeldoorn op 18 mei 2016

Respondent I: Sandra Sijbrandij – Gemeente Amersfoort
Geïnterviewd te Amersfoort op 26 april 2016

Respondent J: Gerben Bruins – Lid kernteam en deelnemer Meet je Stad
Geïnterviewd te Amersfoort op 3 mei 2016

Respondent K: Dimitri van Dam – Waterschap Vallei en Veluwe, Meet je Stad
Geïnterviewd te Apeldoorn op 18 mei 2016

Respondent L: Vragenlijsten voor de deelnemers van Meet je Stad

Respondent M: Frans Ter Maten – Heemraad waterschap Vallei en Veluwe
Geïnterviewd te Apeldoorn op 25 mei 2016

Bijlage III Codelijst casus De Worp

Codes De Worp.

Respondenten D, E, F, G en H

De interviews in het kader van deze casus bevatten gevoelige uitspraken. Om die reden is alleen de codelijst gepresenteerd met daarmee twee screenshots van gecodeerde transcripties. De originele data is uiteraard beschikbaar en op te vragen.

- 1 Disciplinair - gemeente beschouwd project al pilot
- 1 entrepreneur - Wim dus waterschap
- 1 Navigator- Gemeente Voorst niet geïnteresseerd in stimuleren MI's
- 1 Navigator- Initiatieven die binnen komen zullen wel worden doorgezet naar Waterschap
- 1 Navigator- Wat wil je partner
- 1 Navigator-Waterschap
- 1 Navigator - Burger weten niet dat het waterschap bestaat
- 1 Navigator - Burgers weten niet dat het waterschap bestaat
- 1 Navigator - Gemeente heeft kleine rol dus geen zin voor waterschap om actief te trekken
- 1 Navigator - Lunch lezingen zijn zeker een mogelijkheid
- 1 Navigator - Voorst ziet wel educatie/awareness projecten zitten
- 1 Navigator rol goed uitgevoerd
- 1 Overig - frustratie over samenwerken met waterschap
- 1 Overig - Iedereen zegt wat anders
- 1 Wegbereider - Gemeente Voorst
- 1 Wegbereider - Gemeente Voorst bijna geen initiatieven
- 1 Wegbereider - Gemeente Voorst passief
- 1 Wegbereider - Gemeente Voorst wil meer afspraken kunnen maken
- 1 Wegbereider - Los van Wim iemand om afspraken mee te maken
- 1 Wegbereider - Waterschap
- 1 Wegbereider - Waterschap anders communiceren met andere wegbereiders
- 1 Wegbereider - Waterschap communiceert als wegbereider via Wim
- 2 entrepreneur- Wim
- 2 entrepreneur - Wim
- 2 initiator - draagvlak creëren anders komt het initiatief niet van de grond
- 2 Initiator - groep of persoon verschillende motivaties
- 2 Initiator - Motivatie om iets op te starten
- 2 Initiator - Wim stapt naar achteren tijdens waterschap dingen
- 2 Navigator- Hoeft niet alleen naar organisaties maar ook in persoonlijke sferen
- 2 Navigator- Mensen willen wel mits andere framing
- 2 Navigator- niet iedereen is te porren voor een initiatief
- 2 Navigator - als kleinschalig gedacht wordt, wordt niet meteen aan waterschap gedacht
- 2 Navigator - bedrijfscultuur vraagt om verandering
- 2 Navigator - bereiken van de juiste mensen in dit geval kernteam
- 2 Navigator - Doorsnee burger pakt klimaatadaptatie niet op
- 2 Navigator - Kijken welke mensen je waar voor vraagt.
- 2 Navigator - Moet samenwerken met de wegbereider
- 2 Navigator - Niet voor het karretje spannen van mensen
- 2 Navigator - Nu is Wim navigator
- 2 Navigator - Soms zit netwerk als wel in de initiatorgroep
- 2 Navigator - Spin in het web, wim in dit geval

2 Navigator - Waterschap was sowieso betrokken geweest

2 Wegbereider- technische details

2 wegbereider - 'ademt iedereen dezelfde sfeer uit'

2 Wegbereider - aard van project invloed op mate van betrokkenheid

2 Wegbereider - bedrijfscultuur vraagt om verandering

2 Wegbereider - duidelijkheid over verantwoordelijkheden

2 Wegbereider - Gemeente deventer/voorst/wsvv

2 Wegbereider - in hoeverre is de woonplaats van medewerkers van invloed

2 Wegbereider - initiatief beïnvloed de wegbereider met vragen en aanpassingen aan beleid

2 Wegbereider - Initiatieven kosten altijd meer geld = dus geen besparing

2 Wegbereider - kan ook bij andere organisaties liggen

2 Wegbereider - Moet samenwerken met de navigator

2 Wegbereider - Open zijn over lijn van beleid.

2 wegbereider - openbare ruimte vraag meer samenwerking met andere wegbereiders

2 wegbereider - openbare ruimte vraagt meer betrokkenheid

2 Wegbereider - Proberen niet de claimen (loslaten)

2 Wegbereider - samen met anderen functies stapelen

2 Wegbereider - schakel tussen wsvv en bewoners

2 Wegbereider - Tonen wat voor meerwaarde een organisatie heeft, wat is er 'geplaveid'

2 Wegbereider - verwacht niet te veel van een initiatief

2 Wegbereider - Vraagt in begin om interne discussie over welke mate van ondersteuning

2 Wegbereider - Waterschap moet wel willen

2 Wegbereider - Wel vertrouwen hebben in het initiatief

2 Wegbereiders - mensen die juridische/technische kaders stellen

3 Entrepreneur - Wim

3 initiator - motivatie om mee te doen, duurzaamheid

3 Initiator - Verschillende expertise in kernteam/ rolverdeling

3 initiator -aard van het initiatief trekt mensen aan die al netwerk hebben

3 navigator - als de navigator er buiten zit vraagt het meer van de wegbereider

3 Navigator - Behoeft aan een rechtstreekse contactpersoon

3 navigator - buurt coördinatoren moeten door gaan verwijzen naar waterschap

3 Navigator - contacten leggen tussen ook de andere partijen

3 Navigator - er was sowieso wel aan het waterschap gedacht

3 Navigator - framen van de boodschap

3 Navigator - het zijn niet veel mensen in een netwerk

3 Navigator - identificeer sleutelfiguren, kan door wijk coördinator

3 Navigator - kan niet iedereen moet je wel geschikt voor zijn

3 Navigator - kan ook iemand anders zijn van wsvv maar moet wel samenwerken met wegbereider

3 Navigator - mensen met kleine netwerken komen bij wijkvereniging of wijk coördinator

3 Navigator - Moet wel de taal van initiatief spreken

3 Navigator - samenwerken met wijk/buurt coördinatoren

3 Navigator - waterschap door Wim snel aangehaakt

3 Navigator - Waterschap maakt makkelijker contact met gemeenten

3 Navigator - Wijkmanager/coördinator staat dicht bij de wijk

3 Navigator - Wim

3 wegbereider - 'het vuurtje brandend houden'

3 wegbereider - als de navigator er buiten zit vraagt het meer van de wegbereider

3 wegbereider - er kan slimmer georganiseerd worden tussen instanties

3 wegbereider - hoeft niet veel tijd te kosten

3 Wegbereider - Iemand beschikbaar stellen die het initiatief kan ondersteunen

3 wegbereider - initiatief niet aan het lot overlaten

3 wegbereider - laten zien dat er betrokkenheid is

3 wegbereider - Loslaten van dingen. Ja tenzij
 3 Wegbereider - moet goed samenwerken met navigator
 3 Wegbereider - ook zonder Wim hadden ze wel meegewerkt
 3 Wegbereider - verwachting van de Worp is positief
 3 Wegbereider - Waterschap uren en financiën vrijgemaakt voor de Worp
 3 Wegbereider - Worp had een goed/snel proces
 3 Wegbereider - zonder waterschap was het project niet mogelijk geweest
 3 wegbereider - zorgen voor continuïteit
 3 Wegbereider -Twijfel over of het ook zo goed was uitpakkt als Wim er niet was
 4 Disciplinair - gemeente, kader zijn nodig
 4 Navigator - awareness gap
 4 Navigator - Bij Deventer wel initiatieven
 4 Navigator - Geen moeite met dubbele rol Wim
 4 Navigator - Gemeente zal zeker contact opnemen met waterschap wanneer er initiatieven zijn
 4 Navigator - heel klein stukje valt maar onder vallei en Veluwe
 4 Navigator - Moet van onderaf komen
 4 Navigator - Samenwerking kan altijd beter
 4 Navigator - waterschap niet betrokken
 4 Navigator - Weinig samenwerking met waterschap
 4 Navigator - Wijkmanagers alleen signalerende rol
 4 Navigator - wijkmanagers inzetten is goed mogelijk
 4 Navigator - Wim
 4 Navigator - Ziet Wim als burger niet als waterschapper
 4 wegbereider - Deventer ziet kleine rol van waterschap alleen subsidie
 4 Wegbereider - Deze manier van werken heeft wel kans van slagen
 4 Wegbereider - Deze manier van werken vergt een cultuur omslag
 4 Wegbereider - Dorp makkelijker stimuleren want 'ons kent ons'
 4 Wegbereider - gebruik maken van kaders
 4 Wegbereider - gemeente Deventer advisering
 4 Wegbereider - Gemeente Deventer subsidie
 4 Wegbereider - Gewone burger doet niks met klimaat adaptatie
 4 Wegbereider - meer faciliteren
 5 disciplinair- beleid richt zich steeds meer op kwaliteit
 5 Initiator - begonnen om waterschaps reden
 5 initiator - geen probleem met dubbele rol
 5 initiator - gemotiveerde mensen willen wel, maar dan
 5 initiator - initiatief werkt met marktpartij
 5 Initiator - Wim vanuit burgerrol
 5 navigator- geen probleem met dubbele rol
 5 navigator - account managers
 5 navigator - accountmanagers
 5 navigator - ligt aan de persoon en zijn netwerk
 5 navigator - marktpartij in netwerk
 5 navigator - netwerk hangt op personen
 5 Navigator - rol wordt overgegeven aan anderen
 5 Navigator - Wim initiator en navigator
 5 wegbereider - welk werk gaat voor
 5 wegbereider- - steeds meer afrekenend gaan werken
 5 wegbereider- lastig om snel te anticiperen
 5 wegbereider- steeds meer afrekenend gaan werken
 5 wegbereider- waterschap tweede lijns organisatie
 5 wegbereider- welk werk gaat voor

- 5 wegbereider - beleid is al op de goede weg
 - 5 wegbereider - bij uitbreiding initiatief, weinig plek voor waterschap
 - 5 wegbereider - initiatief loopt niet vanzelf gaat veel energie in zitten
 - 5 wegbereider - tijd maken is een probleem
 - 5 wegbereider - waterschap staat open voor partners nu nog vooral bedrijven
 - 5 Wegbereider - waterschap subsidie en ondersteuning
 - 5 wegbereider -lastig om snel te anticiperen
- Voorbeelden van codering :

Voorst, die zitten niet in het kern team maar we hebben wel het netwerk (...)

nja hier is het Freddy ten Kate en nja zij zijn eigenlijk de wegbereiders zo zie ik het dan even in je mooie model dan het maken van een goede subsidieregeling, ik kijk er dan naar in die zin van oke heb je een initiatief navigator is de verbindende schakel de spin in het web en dan zie in ook echt Wim op die plek. De wegbereiders zijn de mensen die je nodig hebt om te zorgen dat de kaders dat kunnen juridische zijn technische what ever. Dat je die mensen die daarbij de verantwoordelijkheid hebben daarbuiten in het werkveld, in het echthie. Die gaan over kadasterale zaken die gaan over de rioolbuizen over enzovoort dat je die in je project kan bereiken en dat zie ik de navigator eigenlijk doen of mijn zijn allen dat we zeggen ik heb nog contacten daar en dat je dat dus bouwd op die manier en dat is eigenlijk in het kernteam gezamenlijk bekijken van wie of wat heb je nodig en hoe kan je die bereiken. En daar zit ook nog een private kant in dus burger bestuur en bedrijven die. Pjtes komen ook wel eens voorbij, en dus bedrijven er zit bijvoorbeeld Tauw bij de burens is iemand die werkt daar en die zeggen nou wij zorgen voor de waterkaart, die beschikbaar stellen en zo'n wolk kaart dat je kan zien ja als je afkoppeld kan je dat wel op die lage plekken willen doen maar daar heb je al een probleem als het gaat om klimaat en staat het af en toe al blank daar wil je niet nog meer water hebben dus dat soort technische zaken die horen bij de wegbereiders kant, je wilt het toch daar wil het dan, of andersom als we dan zo'n wijk klimaat adaptief willen maken dan heb je nu alleen subsidieregeling die alleen uitkeerd als je afkoppelt. Maar als ik voorkom dat ik ga aankoppelen, valt dat er dan ook onder, nee! dat is niet echt slim dus dan zie dat uit zo'n initiatief ook nieuwe vragen komen zeggen van oke dan gaan we naar die wegbereider toe van leuk die subsidie maar als het aan mij zelf ligt straks en ik wil mijn probleem daar gaan oplossen, dan ga ik aankoppelen want de burens hebben net hun achterpatje bestraat en daardoor komt er bij mij nog meer water voor mijn schuur en dus moet ik gaan aankoppelen. kan ik dat dan niet ook in het initiatief gesubsidieerd krijgen dat dat op een fatsoenlijke manier oplost. Dat soort vragen komen er dan naar boven en dat ligt dan in zo'n wegbereidersplek he dus als het gaat om rol verdeling zie ik dit best als een werkbaar model. om te definiëren welke taken liggen waar.

Q: en als Wim nou bijvoorbeeld niet, beetje lastige vraag misschien, als Wim nu niet bij het waterschap had gewerkt maar het initiatief was wel naar boven gekomen hadden jullie dan ook eraan gedacht om naar het waterschap te stappen van he we gaan iets leuks doen willen jullie meedoen?

A: Zeker weten ik denk als mensen nou de eerste is natuurlijk de vraag, ik zeg dat nou makkelijk maar het is hypothetisch want het idee kwam natuurlijk van Wim en het idee was er al en ik tak erbij aan. Maar opzicht denk ik wel als het gaat om die zonnepanelen dan zie je een mogelijkheid om met zijn allen de wijk duurzamer te maken, zijn allerlei mogelijkheden voor en dan ligt er eigenlijk ook reden achter grondslag he, in dit geval was het de provincie die een subsidie pot had waarvan ze zeiden, daar kun je gebruik van maken. Dus zeggen we dat kunnen we met zijn allen doen dus daar zit ook wel een soort trigger dus de weg is in die zin al vast geplaveid maar hij met nog bereden worden om in de metafoer te blijven van je model, en die wegbereiderschap ja dan is het toch de vraag hoe gaan wij met zijn allen zorgen dat we zo veel mogelijk daar gebruik van kunnen maken, en die heb je dan nodig dan moet je dus wel zoeken naar de mensen die je. We hebben bijvoorbeeld ook kijk dat je denkt ik termen van oh maar de dochter van de burgemeester woont natuurlijk ook bij ons in de wijk als we nou zorgen dat we die ook eens af.. dat die mee doet, op die manier toch verbinden en dat zit het meer in de sociale kant he waar je gebruik van maakt. Ja dus op die manier kijk je wel naar en daarom denk ik van ja dat gebeurd wel op het moment dat je energie van de initiatiefnemer sterk genoeg is en die weet daar een groepje te formeren waardoor er draagvlak is, dat heb je altijd nodig. En als dat draagvlak er om wat voor reden niet komt dan ga je ook die slag niet maken. En als je bij de bij het waterschap geen bereidheid vind om mee te denken mee te werken en ik zie dat bij de gemeente ook. Ik heb dan die 10 geinterviewd en een aantal ja de meeste zeggen er moet een cultuur zijn van, ja tenzij. Dus als het gaat om bugerinitiatief of een bottom-up ik noem het maar bottom-up initiatief niet burger. Ik ben gegaan naar bottom-up initiatief want wie het initiatief neemt kunnen verschillende partijen zijn of nouja met een labeltje (...) ik benoem niet eens maatschappelijk zeg maar, een van onderaf niet door de overheid gestuurd. Daar zit energie en dan ga je opzoek en de situatie bij de worp is natuurlijk nu zo vanuit het waterschap is dat begonnen. Het idee van wat kunnen wij, hoe kunnen wij maatschappelijke energie genereren en dan moet je een goed verhaal hebben en opzicht is het interessante van deze thematiek dat ook heel veel mensen zeggen van huh hoemo is er een probleem dan? waarom zou ik mijn regenpijp doorzagen, het is toch voorlekaar nu, en ik krijg allemaal problemen en vragen van het riool en geuroverlast en ene vochtige gevel. dus ergens als je kijkt naar waarom lukt het dan toch of gedeeltelijk want er is ergens een doelstelling van zoveel huizen af te koppelen nouja dat moeten we allemaal nog maar gaan zien. Maar de mensen geven toch aan bij de vraag van stel als we hier mee aan de slag gaan doe je dan mee naja dan is er toch een groep die daar in zegt ja gaan we doen. En ja genoeg om dat te zeggen van nou dan gaan we daar mee door. Dus ja als het gaat om die rol en moet die er wel of niet zijn vanuit de overheid...

(...)

Mogelijkheden zien en verwachtingen -> redenen waarom mensen naar het waterschap gaan.

Q: Het gaat ook om wat mensen verwachten te kunnen halen bij het waterschap

A: Dat klopt, maar dat begint in die zin he als het gaat om maatschappelijke initiatieven dan moet er een probleem zijn. Want waar zit de energie of probleem of er moet zien dat er een voordeel te behalen valt op enige manier. Of dat nou ideaal is of financieel of heel praktisch van ik heb natte voeten voor een aantal dagen per jaar het water blijft staan, ja

- # 2 entrepreneur - Wim
- # 2 Navigator - Spin in het web, wim in dit geval
- # 2 Navigator - bereiken van de juiste mensen in dit geval kernteam
- # 2 Wegbereider - technische details
- # 2 Wegbereider - kan ook bij andere organisaties liggen
- # 2 Wegbereider - initiatief beïnvloed de wegbereider met vragen en aanpassing
- # 2 Navigator - Waterschap was sowieso betrokken geweest
- # 2 Wegbereider - Tonen wat voor meerwaarde een organisatie heeft, wat is er 'g
- # 2 Navigator - Hoeft niet alleen naar organisaties maar ook in persoonlijke sferen
- # 2 Initiator - draagvlak creëren anders komt het initiatief niet van de grond
- # 2 Wegbereider - Waterschap moet wel willen
- # 2 Wegbereider - Wel vertrouwen hebben in het initiatief

duurzame initiatieven werden op die middag gepresenteerd.. Ja dus ja je kunt het heel snel koppelen er zijn natuurlijk heel veel initiatieven dat valt mij wel op als je kijkt naar de gemeente wij hebben natuurlijk een wijk..hoe heet zo iemand eigenlijk, wijkcoördinator, nee heet anders, buurt hulp nee ook niet hoe heten die jongens ook alweer. Harold en .. maar goed zo'n wijk coördinator.. en daar heb je ook heel snel ingangen he dus dat wij.. want duurzame verlichting dat hebben wij ook gedaan hebben we met harold opgepakt, voor dat je het weet hadden we met de gemeente afspraken om een pilot te doen in de op de Worp dus er zijn altijd dingen om bij aan te haken.

Q: ja nee snap ik, en de verwachting van het waterschap, doet het waterschap ongeveer wat jullie er van hadden verwacht. of hadden jullie liever gezien dat ze meer deden, of minder.

A: nou in dit geval ja doen ze best veel natuurlijk. Die subsidie hebben ze verleent ook maar ze hebben Wim daar ook deels wel in vrijgesteld he dus die mag daar wel wat tijd aan spenderen dus dat is wel heel veel de vraag is wel, stel dat we niet Wim hadden hadden ze dan ook iemand voor onze wijk vrijgesteld om zo veel tijd en energie erin te stoppen. Dat weet ik niet, dat is moeilijk.

Q: ja daar had ik het met Henrie ook al over van stel dat, iemand die daar niet woont steek die daar net zo veel energie in als iemand die er wel woont

A: ik denk dat dat dan eerlijk gezegd moeilijker ligt, dat ligt moeilijker. Zeker overdag kijk Wim is natuurlijk heel gedreven en we doen het merendeels in de avonden maar overdag krijgt hij er ook wel wat ruimte voor. En nja goed dat is even de vraag nog

Q: Dus eigenlijk kun je wel zeggen, de spil van het hele initiatief is Wim he

A: ja ja

Q: en dan hebben jullie een kernteam en daar draait dan het hele project om heen.

A: ja waarbij het kernteam ook de netwerken aanlevert he dus natuur anders of ja met de Wildkamp he we hebben die heeft dat ook toevallig, Maar goed die brengen wel allerlei andere partijen ook in he het AOC wat ik net al zei of gesprekken met <Salcon?> of wat dan ook ja

Q: oke hardstikke mooi. Dus als het waterschap in de toekomst nog andere initiatieven zou faciliteren wat zou je ze dan meegeven?

A: nou ik denk dat het heel belangrijk is, is een contactpersoon. Een rechtstreekse contactpersoon waar je dus afspreken mee kunt maken die dan ook natuurlijk, daar ben ik wel van overtuigd hoor dat die zijn afspraken dus ook na komt dat het niet op de hoop verdwijnt he dat je echt zegt van oke als wijk pak ik dit op die contact persoon zeg dan ook oke dan neem ik even contact op met de gemeente of dit en dat die echt faciliteerd hoeft niet in die zin een heleboel zelf te doen, als het gaat om uitvoering maar (Q: meer om het netwerk vast te houden) faciliteren, netwerk mensen warm krijgen, ingangen creëren bij een gemeente. zoals nu ook he we hebben afspreken van de hovenschool zitten we precies op de grens tussen Voorst en de gemeente Deventer en dan heb je de gemeente <bedoeld waterschap> echt wel nodig om de realties tussen Voorst en de gemeente te leggen. want om als burger dat te gaan doen dan ja dat duurt heel lang dat moet je niet willen.

(...)

Q: Denk je dat het waterschap die rol zou kunnen aannemen <Navigator rol>

A: Ja de vraag is dan of ze dan de wegbereider ja ik denk dat opzicht, het is even kijken waar de grens ligt he. De wegbereider zeg jij die legt vast binnende organisatie, het waterschap in dit geval van jongens dit is een project en dat ondersteunen we en daar stellen we iemand beschikbaar voor. Wat mij betreft zou de navigator zou niet bij het waterschap hoeven zitten. die kan overal zitten dus dat uhm. We hebben nu het gemak daarvan en daardoor gaat het wel allemaal wat sneller maar die maar het is wel zo dat je die navigator en die wegbereider moeten natuurlijk wel heel intensief betrokken zijn, namate dat verder ver vanlekaar ligt is dat een lastige kijk want uiteindelijk, laten we eerlijk zijn. Als het waterschap niet beweegt dan is het als wijk natuurlijk heel lastig. Ik bedoel, ik wil niet zeggen dat de subsidie daar heiligmakend in is maar het helpt het wordt gewaardeerd. we mogen, foldertjes hebben we, we hebben nou we hebben een film ja ik bedoel het zijn allemaal pr materialen die je normaalair niet zo snel zo zelf kan maken. dus het is wel zo als die navigator erbuiten zit dan vraagt het meer van de wegbereider.

(...)

Q: ja precies. <over standen van initiatieven bij gemeente of andere afdelingen>

A: Maar waarom zou je niet je zou die waar we niet niet opkwamen die buurt coördinatoren, waarom zou het waterschap in dit geval niet meer samen met de buurt coördinatoren gaan werken. kijk je hebt per, nou goed dat is algemeen hier, van de wijk 1 wijk 2, wij zijn wijk 1 je weet dat die mensen zijn het dus daar kun je rechtstreeks een verband mee leggen, en dat geldt in feite ook voor de aanspreek punten natuurlijk met de gemeente je weet, Freddy ten Kate daar praet je denk ik dan uhm het zijn ook eigenlijk maar een paar

- # 3 Navigator - Wijkmanager/coördinator staat dicht bij de wijk
- # 3 Wegbereider - verwachting van de Worp is positief
- # 3 Wegbereider - Twijfel over of het ook zo goed was uitgekapt als Wim er niet was
- # 3 Entrepreneur - Wim
- # 3 Navigator - contacten leggen tussen ook de andere partijen
- # 3 Navigator
- # 3 Wegbereider - iemand beschikbaar stellen die het initiatief kan ondersteunen
- # 3 Navigator - kan ook iemand anders zijn van wsv maar moet wel samenwerken
- # 3 Wegbereider - moet goed samenwerken met navigator
- # 3 Wegbereider - zonder waterschap was het project niet mogelijk geweest
- # 3 navigator - als de navigator er buiten zit vraagt het meer van de wegbereider
- # 3 wegbereider - als de navigator er buiten zit vraagt het meer van de wegbereider
- # 3 Navigator - samenwerken met wijk/buurt coördinatoren
- # 3 Navigator - het zijn niet veel mensen in een netwerk

Bijlage III Codelijst casus Meet je Stad

Codes Meet je Stad

Respondenten I, J, K en L

De interviews in het kader van deze casus bevatten gevoelige uitspraken. Om die reden is alleen de codelijst gepresenteerd met daarmee twee screenshots van gecodeerde transcripties. De originele data is uiteraard beschikbaar en op te vragen.

- 1 initiator- mede initiator met Sandra, Harmen en Dimitiri
- 1 Initiator- via een bijeenkomst over klimaatbestendigheid
- 1 navigator- bereidheid uitdragen
- 1 Navigator- door samenwerking leer je meer van elkaar
- 1 navigator- gezamenlijk oppakken
- 1 navigator- ingangen nodig als initiatief niet direct aansluit op belangen waterschap
- 1 Navigator -mensen uitdagen tot ideeën
- 1 navigator- mensen weten niet wat de gemeente en waterschap doen (verdeling taken)
- 1 Navigator- niet een organisatie waar je snel heen stapt
- 1 navigator- niet zeggen dat mensen iets moeten
- 1 Navigator- op het moment dat er gefinancierd moest worden, waterschap erbij
- 1 Navigator- organisch ontstaande samenwerkingsverbanden
- 1 Navigator- persoonlijk contact waterschap zorgt voor ingangen
- 1 Navigator- Sandra dacht aan waterschap
- 1 Navigator- waterschap getypeerd als gesloten
- 1 Navigator- waterschap voor individu niet zo makkelijk benaderbaar
- 1 wegbereider- binnen organisatie sijpelt werken met initiatieven binnen
- 1 wegbereider- kijken wat er binnen de organisatie gebeurt
- 1 Wegbereider- werknemers vertegenwoordigen waterschap
- 1 wegbereider- ambtenaren moet gaan participeren
- 1 wegbereider- beter in de rol
- 1 Wegbereider- discussie binnen organisatie over rol
- 1 wegbereider- drie jaar lang verbinden aan initiatief is goed
- 1 wegbereider- durven consequentie van verandering te aanvaarden
- 1 wegbereider - er zit dus al iets van verandering in de organisatie
- 1 Wegbereider- experimenteer geld/tijd vrijmaken
- 1 wegbereider- financiering
- 1 Wegbereider- goed bezig omdat er geld/tijd is vrij gemaakt
- 1 wegbereider- goed erkennen van moeite die mensen er insteken
- 1 Wegbereider- het kan ook mislukken/niet van de grond komen
- 1 Wegbereider- het systeem veranderd langzaam door cirkel beweging
- 1 Wegbereider- hoe zit je in een initiatief
- 1 Wegbereider- iets anders doen heeft gevolgen
- 1 wegbereider- kijken naar kansen ipv problemen
- 1 Wegbereider- loslaten
- 1 wegbereider- mensen zien verschil gemeente waterschap niet
- 1 wegbereider- niet denken in termen van 'niet mijn verantwoordelijkheid'
- 1 wegbereider- niet te veel dingen aanhalen
- 1 Wegbereider- of kiezen of openstellen
- 1 Wegbereider- oud stramien is vasthouden en houd vooruit gang tegen
- 1 wegbereider- proberen niet terug te vallen op oude manieren

1 wegbereider- regelmatig de voortgang bespreken
 1 wegbereider- stel een duidelijke lijn
 1 wegbereider- stimuleren maar verder niks doen
 1 Wegbereider- systeem definieert mensen, mensen definiëren systeem
 1 wegbereider- taken kunnen botsen, rekening mee houden
 1 wegbereider- transitie gaat lang duren
 1 Wegbereider- waterschap is goed bezig
 1 wegbereider- waterschap is goed bezig bij Meet Je Stad
 1 Wegbereider- goed dat er experimenteer mogelijkheid is gemaakt
 2 initiator- de gemeente Amersfoort
 2 initiator- eerste instantie overheid daarna over naar burgers
 2 Initiator- samen met de WAR en Gerben
 2 Initiator- Sandra zelf
 2 initiator- soms vanuit discipline
 2 Navigator- goede samenwerking met Amersfoort
 2 navigator- beeld waterschap klopte niet
 2 Navigator- blij verrast door waterschap
 2 Navigator- combineren van functies (water met groen)
 2 Navigator- communiceren op een lager niveau
 2 Navigator- Gemeente Amersfoort
 2 Navigator- gemeente ook nog zoekende
 2 navigator- gemeente zet initiatieven wel door
 2 Navigator- inzetten op energie van initiatieven
 2 Navigator- klimaat is vaag
 2 Navigator- meet je stad is soort open call
 2 Navigator- mensen spreken op wijkniveau
 2 Navigator- niet 'moeten'
 2 Navigator-Niet inzetten op klimaatverandering
 2 navigator- open calls gewoon proberen
 2 Navigator- sturen op energie die er al is
 2 Navigator- vanwege partnerschap en samenwerking
 2 Navigator- via een project van de WAR (netwerk)
 2 Navigator- water en groen
 2 navigator- water is niet een thema dat speelt
 2 Navigator- Waterschap logische stap voor Gemeente
 2 navigator-waterschap ouderwets
 2 Wegbereider grove kaders stellen
 2 Wegbereider-Andere organisatiestructuur, onvoorspelbaarder
 2 wegbereider- bereid zijn tot uitleggen
 2 Wegbereider- brede kaders als klimaat in de stad
 2 wegbereider- dingen moeten mogen mislukken
 2 Wegbereider- durven in de war te zijn
 2 Wegbereider- eigen doelen loslaten
 2 wegbereider- geen resultaat vooraf bekend
 2 Wegbereider- goede invulling
 2 Wegbereider- initiatieven vaak procesverhaal niet perse resultaat
 2 Wegbereider- input van bewoners
 2 Wegbereider- inwoners bepalen de richting
 2 Wegbereider-inzetten op energie van initiatieven
 2 wegbereider- Is het de investering waard
 2 Wegbereider- Je investeert in de kracht van de stad
 2 wegbereider- kernteam

2 Wegbereider- mogelijk maken van initiatieven
 2 wegbereider- Na drie jaar loslaten
 2 Wegbereider- nadenken over de rol, duidelijkheid
 2 Wegbereider- niet meer resultaat gericht
 2 wegbereider- niet zeggen wat mensen moeten doen
 2 Wegbereider- ongemakkelijk voelen hoort erbij
 2 Wegbereider- prioriteiten en loslaten
 2 Wegbereider- prioriteiten stellen
 2 Wegbereider- rol van waterschap nu
 2 Wegbereider- sturen en loslaten trap
 2 Wegbereider- twee soorten mensen binnen de organisatie
 2 Wegbereider- uitgaan van mensen
 2 wegbereider- uitleggen experiment aan bewoners en waterschap
 2 wegbereider- water breed trekken
 2 Wegbereider- Waterschap in de eerste instantie voor financiering
 2 wegbereider- waterschap was snel met reactie
 3 disciplinair - denken dat de organisatie al geschikt is voor initiatieven
 3 disciplinair - transitie nodig
 3 disciplinair - niet overal werken met initiatieven
 3 initiator- veel verschillende deelnemers
 3 initiator - opdrachtgever met gemeente
 3 navigator - contact persoon representeert waterschap
 3 navigator - initiatieven op gebied van groen en duurzaamheid/energie
 3 navigator - niet alleen vanuit water
 3 navigator - veel verschillende deelnemers
 3 wegbereider- binnen organisatie rust, dan beter inspelen op buitenwereld
 3 wegbereider- mensen de ruimte geven om met initiatieven te werken
 3 wegbereider - bestuur wil heel graag
 3 wegbereider - Het initiatief loopt tot nu toe goed
 3 wegbereider - het mocht mislukken
 3 wegbereider - niet claimen en initiatieven doen iets voor waterschap
 3 wegbereider - niet zeker of het na drie jaar alleen voortgezet kan worden
 3 wegbereider - persoonlijke interesse in het onderwerp
 3 wegbereider - proef project opzetten/experiment
 3 wegbereider - Rainproof heeft een organisatie, kan het waterschap ook
 3 wegbereider - Rainproof voorbeeld omdat zij mensen hebben vrijgemaakt
 3 wegbereider - subsidie
 3 wegbereider - te weinig mankracht bij communicatie
 3 wegbereider - vast contactpersoon
 3 wegbereider - Waterschap juicht initiatieven toe
 3 wegbereider - Waterschap niet een hele grote rol
 3 wegbereider - zorgen dat men elkaar in organisatie weet te vinden
 3 Wegbereider -moeilijk om initiatief te laten drijven op mensen zelf
 3 wegbereider mensen die in een project zitten doen dit nu alleen
 4 initiator - Deelnemers geworven via krant
 4 initiator - Leden van meet je stad zijn er op diverse manieren bijgekomen
 4 navigator - beter uitleggen van taken van waterschap zijn
 4 navigator - bewust zijn door aanwezigheid bij vergaderingen
 4 navigator - bewust zijn gecreëerd door bezoek waterschap
 4 navigator - binnen eigen organisatie kijken naar deelnemers
 4 Navigator - Er wordt wel aan het waterschap gedacht bij opstarten initiatief
 4 navigator - meer bekendheid is voor waterschap belangrijk

- 4 navigator - meningen verdeeld over zichtbaarheid waterschap
 - 4 navigator - waterschap draagt meer bij aan leefomgeving dan verwacht
 - 4 navigator - Waterschap alleen betrokken als er ook water bij betrokken is
 - 4 wegbereider - er wordt om meer open data gevraagd
 - 4 wegbereider - kleinschalig ondersteunen van initiatieven
 - 4 wegbereider - Meer met initiatieven doen integreren in projecten
 - 4 wegbereider - mening over tevredenheid betrokkenheid verveeld
 - 4 wegbereider - open staan voor kennisdelen en vragen
 - 4 wegbereider - rol nog niet helemaal duidelijk
- Voorbeelden van codering:

Q: uitleg over vier rollen.
A: Of moet je een organisatie zijn die die zich dit is heel duidelijk een soort kiezen ofzo je kunt ook zeggen van nou we stellen ons open voor invloeden van buiten af en we richten ons zo in dat, ik denk bijvoorbeeld ook niet, er zullen maar heel weinig mensen direct naar het waterschap gaan, en het wordt ook wel heel erg onduidelijk want ik denk dat de gemeente nog wel benaderd wordt daar zit echt de gemeente die waarvan je zou moeten willen dat mensen daar heen gaan. Maar dat je, misschien ook wel vooral kijkt naar wat voor kansen heeft het nu als initiatieven zich aan dienen in plaats van wat levert het voor gedoe op in hoe verre conflicteerd dit met onze..

Q: Het waterschap wil veranderen, lager schaalniveau. Tips voor het aanpakken van stimuleren Maatschappelijke initiatieven
A: Nou kijk ik denk dus wat jij ook geconstateert hebt dat maatschappelijke initiatieven stimuleren heeft niet zo zeer te maken met wat je naar buiten doe doet maar ook heel erg wat je zelf doen en hoe jij, hoe de mensen dus de mensen zijn uiteindelijk in de praktijk, waar je mee in aanraking komt, en dat is natuurlijk de deur naar jouw organisatie, dus voor mij is Dimitri is de gene die het waterschap vertegenwoordigt en naja volgens mij begint het daar dat je, dat als er maatschappelijk initiatief is, dat dat je je realiseert dat dat initiatief dat dat er is en dat je kan, dat je dat daar toe kan verhouden en dat je, maar dat het niet per definitie jouw doel dient. Dus dat je, dat weet je niet wat voor doel dat gaan dienen dus dat vind ik. Er moet echt een soort switch komen in hoe je nja hoe je in je organisatie na denk en hoe jij je middelen besteed en volgens mij moet er gewoon experimenteerd geld zijn en ik vraag me af of je moet zeggen van je moet dingen gaan doen ofzo. Ik vind dat eigenlijk het zwakste punt van meet je stad omdat het eigenlijk geïnitieerd is vanuit de gemeente en waterschap, ik denk dan dat je eigenlijk moet zeggen van we gaan niks doen, we gaan alleen misschien laten weten dat we bereid zijn en dat we open staan voor samenwerkingen en als dat zich aandient het ook aangrijpen en in de praktijk zijn voor die mensen die nu eenmaal energie hebben op een onderwerp en volgens mij is dat een soort fundamentele keuze die je moet maken ja als je echt wil dat die dingen, dat die uit mensen komen dan moet je eigenlijk ook dan moet je niet te veel willen doen zelf. Dus je kan wel dingen doen maar in essentie zijn dan spelden prikkies die je kunt uitdelen en een soort inderdaad experimentjes van stel nou dat ik, ik bedoel ik kan wel wat dingen verzinnen maar ik denk niet dat dat per definitie gaat werken. Kijk je kan gewoon laten weten of een prijsvraag uitschrijven of op een of andere manier he mensen uitdagen om met maar dan moet je altijd eerst ook zeker weten dat je er iets mee kan als organisatie en dat het niet zo is van nou we gaan weer op onze traditionele manier aanpakken en als mensen komen met een leuk idee dan maken we er een project van en dan gaan we dat even samen fixen of zo iets. Want is, kijk Rainproof is natuurlijk hardstikke leuk maar dat is natuurlijk een soort communicatie orgaan dat is niet een en mensen worden daar in de gelegenheid gesteld om ook een bijdrage te leveren maar dat is een heel ander niveau van participatie dan dan wat bijvoorbeeld bij meet je stad beoogd wordt. Dan zou bijvoorbeeld het vleermuisen project wat Sandra heeft opgestart. In ieder geval dat is een soort van succesvol netwerk project waarbij er uiteindelijk een groepje inwoners is dat helemaal zelf door gaat met een project dat is opgestart.

Q: Over dat maatschappelijke initiatieven tijd kosten en dat basistaken ook belangrijk zijn
A: Dat gaat ook botsen (Je basis taken met het begeleiden van initiatieven) dat kan ik je nu al zeggen, dat is echt een fundamentele keuze die je moet maken en waar je volgens mij ook heel helder in moet zijn als organisatie naar je medewerkers en ook als medewerkers naar je organisatie want het is heel verrijdelijk om in allerlei dingen te stappen en die gaan tijd consumeren en energie en er misschien levert het juist wel energie op maar weet je ik denk dat er niet een antwoord is op de vraag wat zouden ze gaan moeten doen, maar ik denk dat het antwoord als er een antwoord is is het wel dat je vooral niet zo'n waterschap die zo heel erg traditioneel georganiseerd is dat je opeens allemaal dingen moet gaan doen ofzo. Je moet bereid zijn ook de consequenties te dragen van het voornemen dat je hebt genomen, dus ja doorzetten en accepteren dat het tijd kost en geld dat misschien nooit verantwoord kan worden.

Q: Snel terug naar de oude werkwijze
A: Ja en dat is ook in tijden dat het moeilijk gaat of juist in tijden dat het moeilijk gaat, dan ben je, dan gaan de hele, de basis mechanismen weer werken en dat is bij mensen zo dat is bij organisatie ook zo dan ga je weer terug naar wat je kent.

Q: Initiatieven vooral op gebied van klimaat adaptatie. moeilijk verantwoordelijkheid bepalen tussen gemeente en waterschap
A: Dat zijn traditionele afwegingen dat zijn dus de organisatorische afwegingen die gaan over belangen en verantwoordelijkheden en rollen en functies en taken en als het gaat over hoe kunnen we mensen betrekken bij wat we doen zijn dat oneigenlijke argumenten, zijn oneigenlijke randvoorwaarden om te zeggen of je iets wel of niet doet. Want dat heeft niks met mensen te maken al helemaal niet als het over het onderscheid tussen gemeente en waterschap gaat want dat zie je niet. Waterschap ik bedoel alles wat met water te maken heeft dat zou in, vanuit het perspectief vanuit de inwoner van Amersfoort met waterwaterschap te maken kunnen hebben en dan gaat het erom zoek je partners die er allemaal mee verbonden, die er baat bij hebben en ja ga er dan gezamenlijk in.

- # 1 Wegbereider_of kiezen of openstellen
- # 1 wegbereider_kijken naar kansen ipv problemen
- # 1 wegbereider_kijken wat er binnen de organisatie gebeurt
- # 1 Wegbereider_werknemers vertegenwoordigen waterschap
- # 1 Wegbereider_experimenteer geld/tijd vrijmaken
- # 1 navigator_bereidheid uitdragen
- # 1 navigator_niet zeggen
- # 1 wegbereider_stimuleren maar verder niks doen
- # 1 Navigator_mensen uitdagen tot ideeën
- # 1 wegbereider_proberen niet terug te vallen op oude manieren
- # 1 wegbereider_taken kunnen botsen, rekening mee houden
- # 1 wegbereider_niet te veel dingen aanhalen
- # 1 wegbereider_durven consequentie van verandering te aanvaarden
- # 1 navigator_mensen weten niet wat de gemeente en waterschap doen (verdeling)
- # 1 wegbereider_mensen zien verschil gemeente waterschap niet
- # 1 navigator_gezamenlijk oppakken

en want wij zijn hier heel erg bezig met metname temperatuur meten en dat soort dingen en mijn collega's hadden heel graag gehad, grondwaterstand, water in de kruipruimtes daar gebeurd niks mee dat moet je los laten. Ja, ik wil toch wel even verduidelijken want dat vind ik toch wel belangrijk om te weten. Meet je stad zijn wij begonnen met, ik moest ook intern uitleggen ik weet niet wie er onderzoek gaan doen, we weten niet wat ze gaan onderzoeken, we weten niet wat er uit gaat komen we weten alleen wat het kost, heb je daar geld voor, en ik weet dat het over klimaat gaat, klimaat in de stad dus dat was ons kader, klimaat in de stad. En dat was het dus ja dat kan vanalles zijn en daarna laat je het los en laat je gewoon ontstaan wat er ontstaat en dat is best lastig want er zijn van allerlei dingen die je zelf graag zou willen maar ja dan moet je gewoon loslaten. (q: ja dat is het deel wat van de bewoners komt zeg maar) Ja in die zin hebben we een kader, voorwaarden gesteld, het zo gemaakt dat bewoners die dat leuk vinden iets met klimaat kunnen doen dus in die zin is het door ons gefaciliteerd en geld vrij gemaakt maar alles wat er voortvokt komt van de bewoners niet door ons bedacht.

Q: in die zin is het gewoon een maatschappelijk initiatief dan
A: Ja dat is raar want hadt is het niet. Het is dubbel het is, het maatschappelijk initiatief kan ontstaan omdat wij er de mogelijkheid toe bieden, dat is altijd een beetje het kip en het ei want er zijn initiatieven die ontstaan omdat ze daar gewoon heel veel energie op hebben zitten en naar ons toe komen van wil je ons daar in faciliteren. Dit is ontstaan omdat wij kaders hebben gesteld, van jongens wie vind dit leuk en ga maar wat doen samen.

Q: soort open call zeg maar
A: Ja wij willen niks leuk doen, willen jullie wat leuk doen
Q: ja een uitnodiging zeg maar
A: ja wie wil er onderzoek doen naar klimaat, vind je dat leuk dan kom langs wij faciliteren jullie en ga maar kijken wat je gaat doen, zo open was het

Q: Ja dat is wel heel leuk
A: ja is ook heel leuk, maar ook wel spannend want er komen gewoon ook dingen waarvan je denk ja... (Q: er zijn best veel mensen aangesloten zag ik) Ja we hopen dat het nu naar een paar honderd gaat uitbreiden straks. We hebben een kern die onderzoek doet en daar heb je een ring omheen van willen mensen meten in de stad dus er is een kern van heel geïnteresseerde maar ook diepgravende wetenschappelijke kern, maar je hebt genoeg mensen die er ook wat mee willen maar niet op zo'n diep gravend niveau die haken later dan aan.

Q: ja dat is bij het afkoppel project ook.

Q: als er andere initiatieven komen, op gebied van water zijn die hier?
A: Ja we hebben wel allerlei bewoners initiatieven.. Maar water ja, kijk als het gaat om groen en waterberging ja nouja we staan er altijd voor open iedereen kan altijd bij ons langs komen

Q: Zouden die mensen dan ook worden doorgezet naar het waterschap?
A: ja bij ons altijd, wij zitten volgens mij wekelijks om de tafel. Ik hoorde het laatst nog iemand zeggen maar ik was mij zelf nog niet zo bewust van wat zijn de verschillende rollen dan van waterschap en gemeente in de stad. Dat is nog wel interessant

Q: Uit interviews bij de gemeente Deventer en gemeente Voorst bleek dat er niet erg veel initiatieven zijn op het gebied van water.
A: Ja ik denk niet dat water een thema is dat speelt. Als je nu naar jezelf kijkt en om je heen kijkt, en ik woon dan nog aan water dus dat is nog fijn als het schoon is enzo maar water, watervervalst ofzo als het een keer regent maar groen is veel meer een issue en dat is natuurlijk eigenlijk gelinked wel aan water. dus als je het nou wil hebben over water is de link wel met groen. En open water nja de mensen hebben denk ik snel de neiging, van het waterschap doet het allemaal wel.

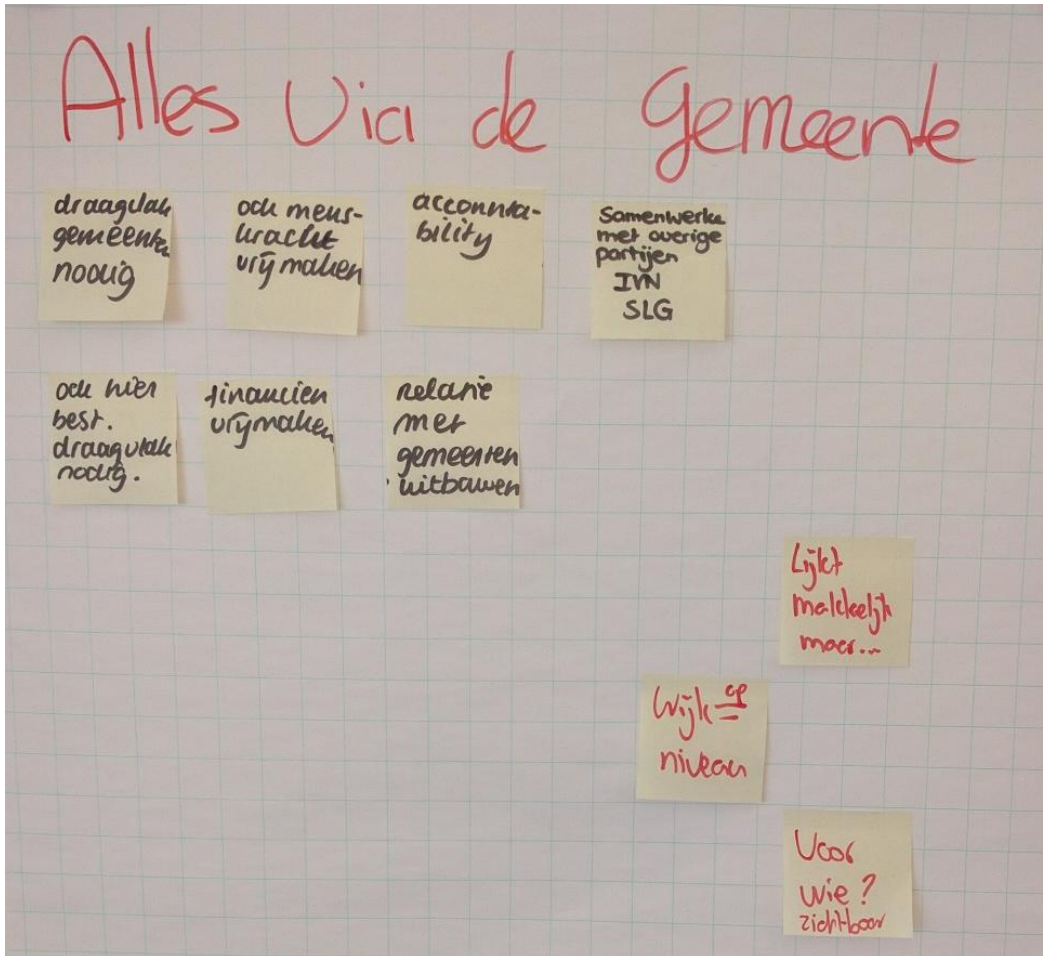
Q: Ja dat is ook met klimaatadaptatie, daar kunnen mensen niet zo veel mee. Maar als het gaat om verbeteren van de leefomgeving dan wel.
A: Ja maar dat is ook op een ander niveau, wij proberen nu verhalen op te halen. Vertelde Gerben net, hoe ervaar je klimaat in je wijk. Ja mensen, wat is dat dan klimaat. Niks: ik heb last van die bomen in de buurt of ik vind dat fijn of ik wil meer groen, maar klimaat moet je eigenlijk vertalen naar heel andere, heb je water in je kruipruimte, heb je water over de drempels lopen, verdroogt je tuin. Weet ik het, je moet het vertalen naar heel andere eenheden zeg maar. die op wijkniveau spelen en mensen aanspreken en die je ook zelf ervaart.

Q: Zouden open calls bijvoorbeeld iets zijn voor het waterschap?
A: Ik zou zeggen ga maar proberen, geen idee je moet het gewoon gaan doen. en daaruit leren je gaat niet allemaal van te voren bedenken. Je kunt ook niet van te voren bedenken, die rol gaan we op ons nemen, ga nu maar gewoon doen. Ik zou gewoon een keer een open call doen. Maar waarom dan, dat is wel een interessante vraag. Ja.

- # 2 Wegbereider_inwoners bepalen de richting
- # 2 wegbereider_geen resultaat vooraf bekend
- # 2 Wegbereider_brede kaders als klimaat in de stad
- # 2 Wegbereider_eigen doe
- # 2 Wegbereider_input van bewoners
- # 2 Wegbereider_mogelijkmaken van initiatieven
- # 2 initiator_eerste intantie overheid daarna over naar burgers
- # 2 Navigator_meet je stad is soort open call
- # 2 navigator_gemeente zet initiatieven wel door
- # 2 Navigator_combineren va komen
- # 2 Navigator_water en groen
- # 2 navigator_water is niet een thema dat speelt
- # 2 Navigator_mensen spreken op wijkniveau
- # 2 Navigator_klimaat is vaag
- # 2 navigator_open calls gewoon proberen

Bijlage IV Output scenario focusgroep

Deze focusgroep is opgezet met vier deelnemers, twee van communicatie en twee van planvorming. Na het presenteren van de vier scenario's is gevraagd hoe deze scenario's verder ingevuld zouden kunnen worden. Het resultaat is vastgelegd met behulp van postits. Naast feedback op de scenario's zijn er ook algemene tips gegeven over het stimuleren en embedden van maatschappelijke initiatieven (pagina 109).



Individueen

Meeten
le
niet wilk

hoe past
dit bij ons
beleid?

erg
uwerkstaan

Te
Ad hoc

wat is
hier de
ambitie?
/doel

hangt
mogelijk
te beel of
v. toeval

communi-
catie
organiseren

te
onzicht-
baar

Is
geen
kenis

Projectmatig

Grote projecten

Voorkew
Dimitri

is expliciete
keuze

keuze DT
bestuur.

project v.
maken
+ mensent
tijd + geld

integreren
in ander
beleid
(vrijw./
subsidies)

Pilot Resultaat
2 jaar → ?

Meer
vorm
dan nu

Kan
met
formule

BWS

Comm

PLU

Afdeling

besluit v.
nodig DT/
DTH.

Te weinig
mens-
ervar

Te Ambi-
tious

Hoot dit
bij onze
core
business?

mogelijk
re ambitius
met geld
+ mens-
kracht.

Algemeen

Koppeling
naar wv
doel!

bestuur
↓
werkloos

Niet te
veel
lijnen →
snelheid

Pro-
Actief!

- Strategie
- Structure
- Staff
- Share of values
- Systemes

Mc Kinsey
7S

LTV
of nog
extra beleid

P-telder
zijn over
de kaders

Vinden
+
verleiden

geen
burecratie

snel
reageren!

voordeel
bieden

Soc
media

ontzorging
wv
(werkloos)

Nieuw
netwerk

denk aan
scholen +
univers

Maak
fonten!

Market

voldoende
€

ook
beleids
matig

Breng
bij elkaar

Jobe

Wat
hebben
we?

Struktur
model
zichtbaar