

3

STRATEGIEREEKS

Nieuwe Ruimte

Veranderprincipes voor vernieuwing
in het ruimtelijk domein



ROYAL HASKONING

thinking in
all dimensions

1 OPGAVE

- Samen veranderen in het ruimtelijk domein
- Naar een veranderstrategie

2 VERANDERSTRATEGIE

- Kernvragen bij verandering
- Verbinding van twee theorieën met de praktijk
- Principes als leidraad
- De vijf principes in een dynamisch model
- Principe 1: Ambities zijn leidend
- Principe 2: Denk groot, zoek klein
- Principe 3: Ruim baan voor experimenten
- Principe 4: Vier succes en mislukking
- Principe 5: Dynamisch verankeren

3 PRAKTIJKVOORBEELDEN

- Klimaatadaptatie als systeeminnovatie
- Nieuwe ruimte en gebiedsconcessies
- Naar een integraal gebiedsgericht grondwaterbeheer
- Kabels en leidingen: knopen ontwarren
- Delta dialogen

STRATEGIEREEKS

De Strategiereeks is een uitgave van Royal Haskoning Strategie en Proces. Met deze reeks willen we een bijdrage leveren aan de professionalisering van strategische beleidsontwikkeling en project-, proces- en programmamanagement in het ruimtelijk domein. De visies, modellen en instrumenten die in de Strategiereeks worden gepresenteerd, helpen onze klanten en adviseurs bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid en projecten voor de inrichting van Nederland, en voeden de discussie daarover. De uitgaven van de Strategiereeks zijn gebaseerd op praktijkervaringen van onze klanten en adviseurs.

NIEUWE RUIMTE

Veranderprincipes voor vernieuwing
in het ruimtelijk domein

Strategiereeks

De Strategiereeks is een uitgave van Royal Haskoning Strategie en Proces. Met deze reeks willen we een bijdrage leveren aan de professionalisering van strategische beleidsontwikkeling en project-, proces- en programmamanagement in het ruimtelijk domein. De visies, modellen en instrumenten die in de Strategiereeks worden gepresenteerd, helpen onze klanten en adviseurs bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid en projecten voor de inrichting van Nederland, en voeden de discussie daarover. De uitgaven van de Strategiereeks zijn gebaseerd op praktijkervaringen van onze klanten en adviseurs.

Uitgaven Strategiereeks

Nr 1: Sturen in beweging: naar een procesmodel op inhoudelijke gronden

Nr 2: Het Rolmodel: over kiezen en uitvoeren van rollen in het publieke domein

Nr 3: Nieuwe ruimte: veranderprincipes voor vernieuwing in het ruimtelijk domein

De eerste uitgave in de Strategiereeks behandelt onze visie op en onze belevenissen met procesmanagement in het ruimtelijk domein.

De tweede uitgave beschrijft een concreet model dat projectteams, afdelingen of organisaties kan helpen bij het kiezen en invullen van de eigen ambitie en rol in projecten en programma's.

Deze derde uitgave introduceert vijf 'veranderprincipes' die overheden kunnen helpen om invulling te geven aan transities.

VOORWOORD

Niets is zo uitdagend als veranderen! Dat geldt zeker voor grote, ingrijpende veranderingen die ontstaan onder invloed van elkaar versterkende technologische, economische en sociaal-maatschappelijke factoren, ook wel transities genoemd. In onze fysieke leef-omgeving staan ons de komende decennia een aantal transities te wachten. Denk onder meer aan het voor-sorteren op de klimaatverandering, de wereldwijde energietransitie en de omslag naar meer duurzame vormen van productie, consumptie en mobiliteit.

In de wetenschap wordt al volop gewerkt aan theorievorming over hoe eerdere transities zijn ontstaan en hoe nieuwe transities kunnen worden geïnitieerd en begeleid. Onze opdrachtgevers bij departementen, provincies, gemeenten en waterschappen staan al op korte termijn voor de opgave om de eerste stappen te zetten om vorm te geven aan deze transities. Dat is geen gemakkelijke opgave in een maatschappij waarin de dynamiek groot is en de afhankelijkheid van partijen sterk is toegenomen. Succesvolle veranderingen vragen dan ook om verbindingen én verbintenissen. Verbindingen tussen wetenschap en praktijk, tussen bèta- en gammakennis, tussen publiek en privaat en tussen nationale en internationale ervaringen. Maar bovenal zijn verbintenissen tussen mensen nodig. Veranderingen ontstaan namelijk niet tussen instituties, maar tussen mensen. Tussen mensen die willen leren van opgaven en van elkaar, die nieuwsgierig zijn

naar vernieuwing en die ook zelf actief invulling willen geven aan verandering.

In deze derde uitgave van de Strategiereeks worden vijf 'veranderprincipes' geïntroduceerd voor het domein van ruimte, water en milieu. Ze zijn bedoeld als praktische handvaten die een brug slaan tussen theoretische handvaten die een brug slaan tussen theorievorming en concrete vragen uit de praktijk. Nieuw is dat ze zijn gebaseerd op een combinatie van bestuurskundige en bedrijfskundige theorieën. Het bestuurskundige perspectief is vooral gebaseerd op theorieën over maatschappelijke systeeminnovaties en transities. Het bedrijfskundige perspectief is geïnspireerd op inzichten uit de organisatiedynamica bij fundamentele verandertrajecten in organisaties. Juist de combinatie van beide invalshoeken creëert een nieuw perspectief dat is uitgewerkt op basis van de praktijkervaringen die we met onze klanten hebben opgebouwd en gedeeld. Concrete voorbeelden uit die praktijk illustreren de veranderprincipes. Bijzonder is ook dat deze principes vanuit een persoonlijke drijfveer zijn opgeschreven. Door adviseurs met passie voor hun vak en met het eigenaarschap om een bijdrage te willen leveren aan maatschappelijke veranderingen in onze fysieke leef-omgeving. Ik wens u veel leesplezier toe!

Jan Bout

*Voorzitter Raad van Bestuur
Royal Haskoning*

OPGAVE

Samen veranderen in het ruimtelijk domein

Naar een veranderstrategie

SAMEN VERANDEREN IN HET RUIMTELIJK DOMEIN

In een welvarend, druk bevolkt en mondig Nederland worden de opgaven in het ruimtelijk domein steeds complexer. Gebieden moeten vaak integraal worden ontwikkeld om rode, groene en blauwe opgaven in samenhang te realiseren. Meervoudige opgaven vragen verschillende soorten kennis en brengen de betrokkenheid van vele actoren met zich mee.

Bij grotere complexe opgaven in het ruimtelijk domein, zoals adaptatie aan klimaatverandering, verduurzaming of het oplossen van het mobiliteitsvraagstuk, is het proces of de betrokkenheid van actoren nauwelijks meer te analyseren. Van alle actoren wordt verwacht dat zij meedenken en meewerken aan iets nieuws en daarbij hun belangen, disciplines en kennis inbrengen in een onzeker veranderingsproces. Het lijkt wel of 'iedereen', zowel publieke als private partijen, overheidsorganisaties, maatschappelijke organisaties en burgers, tegelijkertijd in beweging moet komen. En dan ook nog in dezelfde richting, zodat al die bewegingen uiteindelijk bijdragen aan een 'nieuwe ruimte' die geschikt is om onze maatschappij ook in de toekomst te dienen.

Grote veranderingen in het ruimtelijk domein lijken steeds moeilijker te sturen en planmatig te realiseren. Er wordt geklaagd over trage besluitvormingsprocessen, plannen die maar niet van het papier afkomen en de stroperigheid van transitie naar bijvoorbeeld een

duurzamere ruimtelijke inrichting. Tegelijkertijd gaan de ontwikkelingen snel, zowel fysiek als in de maatschappij. De samenleving diversifieert in hoog tempo, nieuwe leefstijlen ontstaan. De zeespiegel stijgt en het klimaat verandert. De nieuwe economie en virtuele mogelijkheden leiden tot andere woon-, werk- en mobiliteitswensen. Deze paradox van veel en snelle vernieuwingen en veranderingen in de praktijk en tegelijkertijd de moeizame gang van gestuurde en geplande fysieke en beleidsmatige ingrepen in het ruimtelijk domein levert nieuwe sturingsvragen op voor de overheid. Hoe kunnen we de aanwezige en onvermijdelijke dynamiek in de maatschappij verzoenen met gewenste veranderingen op het vlak van sturing, beleid en uitvoering?

NAAR EEN VERANDERSTRATEGIE

Als nieuwe opgaven vragen om aanpassing van beleid, een andere fysieke inrichting of ander gedrag van mensen of organisaties, is er meestal nog geen geschikte bestuurlijke structuur, uitvoeringsorganisatie of 'afdeling' die hieraan meteen vorm kan geven. Vaak is er wel al sprake van een gevoelde urgentie en vergaande ambities voor de langere termijn. Voor deze complexe opgaven, èn voor de mensen die het eigenaarschap op zich willen nemen, is deze veranderstrategie bedoeld.

De strategie bestaat uit vijf 'veranderprincipes' die behulpzaam zijn in de uitwerking en uitvoering van een aanpak om vorm te geven aan grote veranderingen. De principes kunnen worden toegepast door proces- en programmaleiders bij overheden en kennis- en innovatieprogramma's. Wetenschappers in het domein van het transitie management kunnen nagaan of hun inzichten passen bij de concrete uitwerking die aan de theorievorming is gegeven.

De vijf veranderprincipes beschrijven een werkwijze die in de praktijk van adviestrajecten en detacheringen van onze adviseurs gaandeweg is ontwikkeld en beproefd. Die ontwikkeling vindt steeds plaats samen met opdrachtgevers en is geïnspireerd door wetenschappelijke onderzoekers met hun voeten in de praktijk. Onze ambitie is gericht op vernieuwing in de vraagstelling, aanpak en uitvoering van onze opdrachten om daarmee bij te dragen aan een effectief maatschappelijk ver-

anderingsproces dat het verschil uitmaakt tussen verrommeling en duurzame gebiedsontwikkeling, of tussen vervuiling van ons milieu en een duurzaam gebruik. De kern van de veranderstrategie is dat actoren in allerlei rollen en vanuit verschillende belangen de ruimte nemen of krijgen om nieuwe betekenis te geven aan wat zij doen en daarmee, al lerende, hun gedrag veranderen en zelf nieuwe aanpakken en concepten ontwikkelen. Innovaties kunnen daarvan onderdeel zijn, maar ook die ontstaan alleen als actoren vanuit nieuwe perspectieven mogen en durven kijken naar opgaven.

De veranderstrategie is ontwikkeld vanuit een nieuw perspectief op en een kritische houding tegenover bestaande sturingsmethoden, zoals hiërarchische sturing, netwerksturing en bijvoorbeeld 'port-folio management'. Dat betekent niet dat die sturingsmethoden niet zouden voldoen. Voor veel opgaven zijn deze sturingsmethoden effectief en beproefd. Wanneer nieuwe ontwikkelingen echter vragen om meer fundamentele veranderingen kan de hier beschreven aanpak meerwaarde hebben.



VERANDERSTRATEGIE

Kernvragen bij verandering

Verbinding van twee theorieën met de praktijk

Principes als leidraad

De vijf principes in een dynamisch model

Principe 1: Ambities zijn leidend

Principe 2: Denk groot, zoek klein

Principe 3: Ruim baan voor experimenten

Principe 4: Vier succes en mislukking

Principe 5: Dynamisch verankeren

KERNVRAGEN BIJ VERANDERINGEN

Waar organisatieverandering in het private domein al jaren gemeengoed is en vele theorieën en boeken heeft opgeleverd, is de aandacht voor veranderingsprocessen in het publieke domein pas de laatste jaren toegenomen.

Het besef groeit dat wij onze ‘common grounds’ duurzamer moeten beheren. De vraag naar een meer effectieve sturing groeit, bijvoorbeeld als het gaat om duurzaamheid, klimaatverandering, omgaan met onze leefomgeving en mobiliteit. Er is meer aandacht voor duurzame verbindingen, of het nu gaat om klimaatadaptatie of het denken over ‘helpen met waterkennis in het buitenland’.

In het eerste deel van deze Strategiereeks is een procesmodel ontwikkeld, dat vooral laat zien hoe ruimtelijke ontwikkelingen in gebieden en regio’s tot stand kunnen worden gebracht. De drie pijlers waarop dat model is gebouwd, zijn ‘resultaat’, ‘draagvlak’ en ‘vernieuwing’. De pijler vernieuwing is niet meer alleen gericht op het resultaat van het proces of op de betrokkenheid van actoren bij dat resultaat, maar focust zich sterk op de context van de ontwikkeling: Voldoen de bestaande organisatiestructuren en instituties nog wel? Is het handelingsperspectief van mensen nu werkelijk veranderd? En via welke stappen wordt er daadwerkelijk vooruitgang geboekt?

VERBINDING VAN TWEE THEORIEËN MET DE PRAKTIJK

Om die vragen gaat het wanneer we het hebben over een veranderstrategie binnen het ruimtelijk domein. In de praktijk hebben we daarvoor een strategie ontwikkeld, geïnspireerd door relevant wetenschappelijk onderzoek en theoretische concepten.

Daarbij hebben we twee ogenschijnlijk heel verschillende, maar bij nader inzien complementaire stromingen met elkaar verbonden. De eerste stroming is bestuurskundig van aard en analyseert en modelleert maatschappelijke systeeminnovaties en transities. De link met de bovengenoemde complexe opgaven ligt voor de hand. Maar als we in de praktijk transities willen versnellen en dus concreet aan de slag willen met veranderingen blijkt het vele onderzoek en de ontwikkelde concepten voor ‘organisatieverandering’ uit de wereld van de bedrijfskunde ook heel bruikbaar. De hier beschreven strategie combineert deze twee werelden.

Het analyseperspectief dat we hanteren is vooral geënt op de theorieën over systeeminnovatie en transities, die veel bekendheid hebben gekregen door het werk van Rotmans^[1] en het kenniscentrum transities.

Het veranderperspectief is geïnspireerd door Homan^[2] die zich richt op meer fundamentele verandertrajecten in organisaties, zoals veranderingen in cultuur en versterking van de organisatie in de markt.

PRINCIPES ALS LEIDRAAD

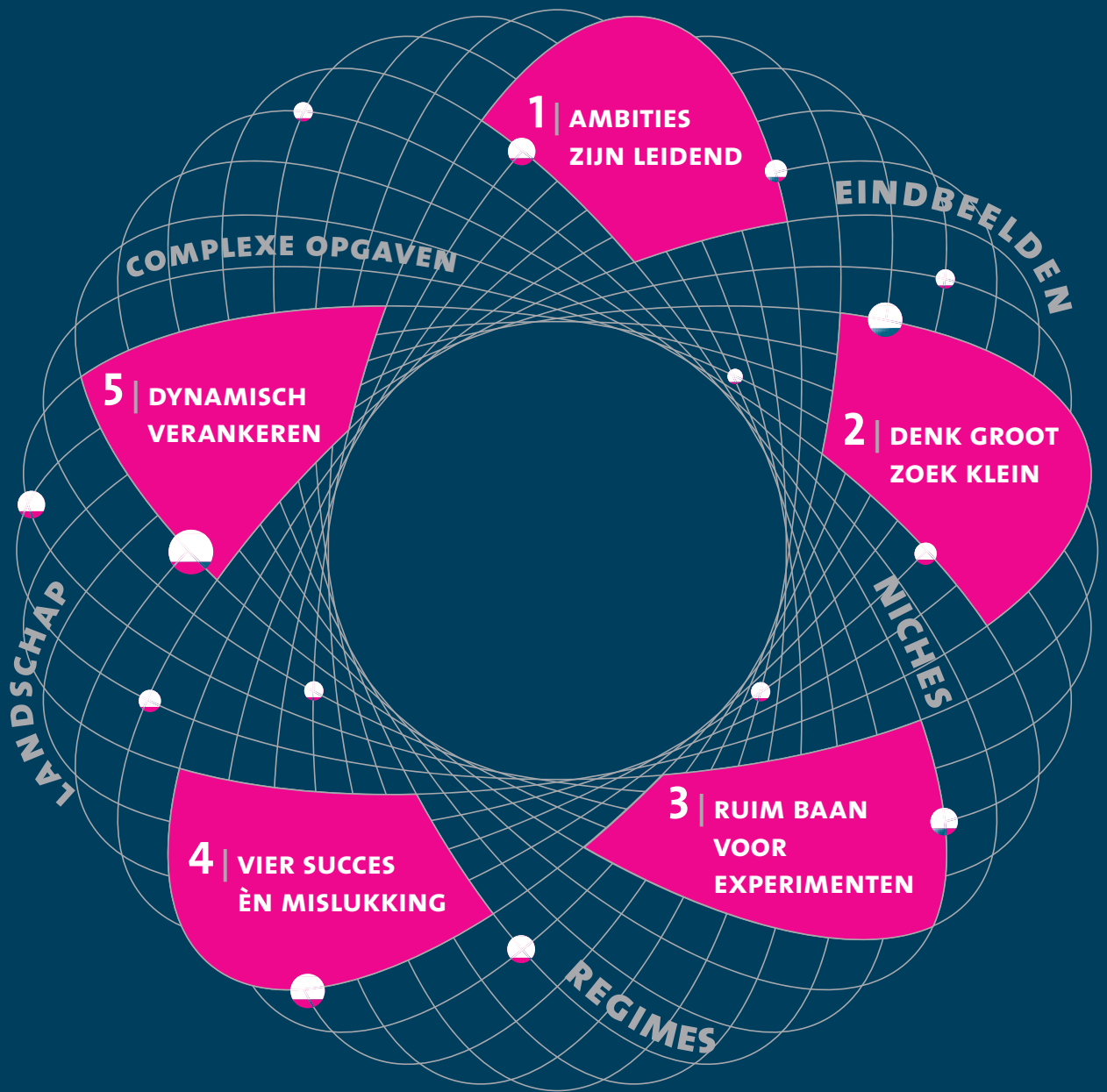
Dat het mogelijk is de kennis over verandermanagement in organisaties te gebruiken binnen de analysekaders van transities komt in onze ogen door het feit dat het uiteindelijk de mensen zijn die het moeten doen. De notie dat 'leren' en 'experimenteren' op vernieuwende manieren van belang zijn bij het ontwikkelen van een nieuw handelingsperspectief staat bij beide theorieën centraal. Een nieuw handelingsperspectief ontstaat wanneer mensen nieuwe betekenissen kunnen geven aan hun eigen positie in een veranderende context. En dat lukt alleen als we vanzelfsprekendheden ter discussie stellen, bestaand denken en doen heroverwegen en in een sociaal leerproces nieuwe betekenissen construeren.

In de praktijk werken we bij diverse publieke veranderopgaven met een aantal leidende principes gebaseerd op een combinatie van de beschreven theorieën.

De 'analyse' van de opgave (transitie) verbinden we met het ontwikkelen van 'ruimten' waarin, op basis van collectieve leerprocessen, nieuwe betekenissen bij mensen kunnen ontstaan. Oftewel, we passen een theorie gericht op organisatieverandering toe op veranderingsprocessen in het publieke, ruimtelijk domein.

Natuurlijk hebben die principes, afhankelijk van de omgeving en de aard van de verandering, steeds een verschillend belang in ons werk. Soms geven we veranderingstrajecten zelf vorm, zoals bij programma-management, en soms werken we mee aan onderdelen van een verandertraject, maar wel op basis van dezelfde principes en bijbehorende stappen.

Op de volgende pagina's staan de vijf principes centraal. De theorie die de principes ondersteunt komt terug in tekstkaders en illustraties.



DE VIJF PRINCIPES IN EEN DYNAMISCH MODEL

De vijf veranderprincipes zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden in een dynamisch model, dat vooral ruimte moet bieden om samen in beweging te komen en te blijven.

Principe 1 | Ambities zijn leidend

Inspirerende visies, mensen met overtuiging en hoge ambities zetten aan tot nadenken en prikkelen tot actie. Daarbij is het essentieel dat ambities en visies niet op één moment leidend zijn, maar dat ook in de uitvoeringspraktijk blijven.

Principe 2 | Denk groot, zoek klein

Om veranderingen te bewerkstelligen is het belangrijk de grote lijn in het oog te houden, maar ook aandacht te besteden aan het gouden idee dat zich vaak in het detail bevindt.

Principe 3 | Ruim baan voor experimenten

Om te veranderen is ruimte voor experimenten nodig, waarin mensen zelf een nieuw handelingsperspectief ontwikkelen. Dat doen ze door vanzelfsprekendheden ter discussie te stellen en al doende te leren.

Principe 4 | Vier succes en mislukking

Stilstaan bij successen en mislukkingen zorgt ervoor dat we samen leren anders te handelen. Daardoor ontstaat een netwerk dat in staat is veranderingen daadwerkelijk te implementeren.

Principe 5 | Dynamisch verankeren

In een verandertraject moet verankering cyclisch plaatsvinden. Resultaten van experimenten landen in nieuwe routines en scherpen ambities aan. Dan ontstaat weer ruimte voor het volgende experiment.



PRINCIPE 1 | AMBITIES ZIJN LEIDEND

Veranderingen in de maatschappij moeten ‘denkbaar’ zijn en voortkomen uit een gedeeld gevoel van urgentie, om uiteindelijk ook werkelijkheid te worden.

Inspirerende visies, creatieve geesten

Daarom zijn inspirerende visies, mensen met overtuiging, dwarse geesten en hoge ambities nodig. Zij zetten aan tot nadenken en prikkelen tot actie. Dit besef is ook terug te vinden in veel gehoorde slogans zoals: ‘inspirerend leiderschap’, ‘weg uit de middelmaat’, ‘meer ondernemerschap’ en ‘stoppen met polderen’. De bewustwording bij mensen die ‘aan de slag’ moeten met een nieuwe ontwikkeling ontstaat door beelden van een ‘nieuwe wereld’ en door op actie gerichte nieuwe inzichten die de urgentie verhogen. Dit lijkt misschien eenvoudig: creatieve geesten en visies genoeg...

Keerzijde

Elke medaille heeft echter zijn keerzijde. Als hoge ambities en inspirerende eindbeelden leidend moeten zijn en blijven, is het dodelijk om ze vervolgens te moeten vertalen in concrete doelenbomen tot op tientallen subdoelen, liefst zo ‘SMART’ mogelijk. In ons huidige besturingsbestel is dit vaak wel gebruikelijk, omdat bij voorbaat verantwoording moet worden afgelegd, bijvoorbeeld in het kader van

begrotingen. Daarmee wordt elk inspirerend eindbeeld vergruisd en verdwijnt de noodzakelijke ruimte om te beginnen aan een echte verandering. Mensen vallen terug in het oude handelen (‘zo doen wij dat...’) en gaan geen nieuwe betekenissen ontwikkelen. In feite verdwijnen de oorspronkelijke ambities en meestal ook de mensen die de ambities kunnen uitdragen uit beeld, hoog in de doelenboom....

Gezamenlijke ambitie

Het is dus essentieel dat ambities en visies niet op één moment leidend zijn, maar dat ook in de concrete uitvoeringspraktijk van activiteiten en projecten blijven. Daarom is het van belang om niet verticaal te willen sturen (of dat nu van boven naar beneden of van beneden naar boven is), maar op alle niveaus gelijktijdig te ontwikkelen en daarop te sturen. De ambitiesontwikkelen dan mee en komen steeds dichterbij! Het macro-niveau en het microniveau, het kleine en het grote, het detail en de grote lijn kunnen worden verbonden door een gezamenlijke ambitie.



PRINCIPE 2 | DENK GROOT, ZOEK KLEIN

Een analyse van de niveaus van ordening die bij veranderingsprocessen bepalend zijn is nodig en nuttig om de chaos de baas te blijven. Het analysekader dat is ontwikkeld binnen de transitieliteratuur kan daarbij behulpzaam zijn.

Invloedrijke factoren

Ontwikkelingen in het 'landschap', zoals globalisering en het economisch tij, veroorzaken of hebben invloed op transities. De dominante cultuur in de samenleving, de zuilen, de instituties, vormen samen het 'regime' en zorgen voor verankering en continuïteit. Het regime zal ook weerstand vertonen tegen veranderingen. Tenslotte zijn op het concrete niveau van 'niches' allerlei nieuwe activiteiten, tegendraadse projecten en ideeën

in ontwikkeling, die een maatschappelijke verandering kunnen 'dragen' en versnellen. Het is verleidelijk deze analyse uit te voeren met kenners, analytische geesten, trendwatchers en ter zake kundige ambtenaren, zodat op hoofdlijnen conclusies kunnen worden getrokken en generieke oplossingen kunnen worden gelanceerd. Maar het unieke feit, de mening van een persoon, individuele gemeente of specifiek bedrijf en het gouden idee bevinden zich vaak in het detail.

Mensenwerk

Dat komt omdat het mensenwerk blijft. Op alle niveaus zijn het individuen die samen de cultuur vormen, een niche ontwikkelen en onderdeel zijn van macro-ontwikkelingen. Betrek daarom mensen van diverse disci-

*"Is het detail wel altijd een detail.
Dáár gaat het om. De Prinses op de
Erwt zei vierkant: Nee. Maar wie
luistert er naar een prinses(...).
Sherlock Holmes met zijn vergroot-
glas zei vierkant: Nee. Maar wie
luistert er naar een detective...
Ik weet een leerzaam spelletje: ga*

*voor uw boekenkast staan en laat uw
blik langs de plank met lievelings-
boeken glijden. Niet voor niets zijn
dat uw lievelingsboeken, niet voor
niets ruisen zij na in hoofd en hart.
Maar nu eerlijk zeggen: wat herinnert
u zich ervan? Meer atmosfeer dan
gebeurtenissen? Meer oorleletjes dan*

*abstracte theorie? Meer dennen-
naalden dan boodschappen? Meer
geruis dan worstvulling? Mooi zo!
Dan kunnen we samen lezen en
schrijven en is nu het moment
gekomen om van start te gaan"
Charlotte Mutsaers in 'Zeepijn'*

plines bij de analyse om het 'landschap' goed in kaart te brengen. Bespreek welke huidige regels en instituties relatie hebben met de opgave om de heersende 'regimes' te kunnen beoordelen. En zoek naar ondernemende geesten en groepen van mensen (actie-groepen, dwarsliggers, nieuwe bedrijfjes, invloedrijke vernieuwers bij overheden, afdelingen die iets nieuws proberen, 'laboratoria', etc) die het allemaal anders doen en al actief bezig zijn de opgave te realiseren in 'niches' in de maatschappij.

Initiatiefnemers

De initiatiefnemers en eigenaren van het veranderingsproces zijn zelf ook belangrijk. Stel je eigen vanzelfsprekendheden ter discussie. 'Luister' naar alternatieve betekenissen. Vraag je af wie nog meer eigenaren kunnen zijn. Kijk naar details die de vernieuwing al in zich dragen en houd je niet alleen bij de 'grote lijnen'. En bereid je voor om ook zelf het experiment aan te gaan. Omdat uiteindelijk alleen mensen zelf nieuwe betekenissen geven aan ontwikkelingen en een bijbehorend nieuw handelingsperspectief kunnen ontwikkelen, is het van groot belang om de concrete werkelijkheid van individuen en groepen te kennen en de dialoog aan te gaan. Visies en ambities zijn nodig, maar de kiemen van verandering zitten in de niches en de nieuwe betekenissen die mensen gezamenlijk ontwikkelen. Zonder bouwstenen kan niet worden gebouwd aan verandering.

TRANSITIES: HET ANALYSEKADER

De theorieën die zijn ontwikkeld over systeeminnovaties en transitie zijn interessant en bruikbaar als analysekader voor complexe veranderopgaven in het ruimtelijk domein.

Transitiemodellen zijn ontwikkeld binnen de biologie en de economie, maar worden door Rotmans gebruikt om maatschappelijke veranderingen te beschrijven. In onze praktijk blijken een aantal elementen in deze beschrijvingen van waarde.



LANDSCHAP

REGIMES

NICHES

Een transitie wordt gedefinieerd als een structurele verandering in de maatschappij, waarbij moet worden gedacht aan periodes van minstens 25 jaar. Essentieel is daarbij dat de verandering meerdere domeinen en verschillende schaalniveaus betreft. De verandering wordt gekenschetst door enerzijds langzame veranderingen en anderzijds snelle dynamiek. De ontwikkelingen in onze maatschappij zijn op meerdere niveaus te ordenen. Een model met drie niveaus (landschap, regime, niches) vormt een goede basis om complexe veranderopgaven te karakteriseren.

LANDSCHAP

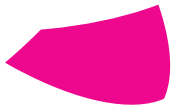
Het landschap karakteriseert macro-ontwikkelingen in de samenleving, zoals globalisering en individualisering.

REGIMES

Regimes worden gekenmerkt door stelsels van regels, expliciet of impliciet, die dominant zijn in de maatschappij. Die regels worden in stand gehouden door zichtbare instituten, zoals overheidsinstanties, maar ook door een dominante cultuur: 'zo doen wij dat hier'.

NICHES

Op het niveau van niches vinden op kleine schaal activiteiten plaats, of heersen afwijkende overtuigingen in vaak kleine groepen mensen, die niet 'sporen' met de bestaande regimes.



PRINCIPE 3 | RUIM BAAN VOOR EXPERIMENTEN

Het hart van de veranderstrategie wordt gevormd door het experiment. Dat komt voort uit het idee dat om te veranderen mensen zelf een nieuw handelingsperspectief moeten ontwikkelen. Dat doen mensen als ze nieuwe betekenissen kunnen geven aan hun eigen positie in een veranderende context. En dat lukt alleen als je met elkaar vanzelfsprekendheden ter discussie stelt, bestaand denken en doen afleert en in een sociaal leerproces nieuwe betekenissen construeert.

Randvoorwaarden

Daarvoor is ‘nieuwe ruimte’ nodig, waarin mensen al doende leren. Die ruimte noemen wij het ‘experiment’. Een experiment kan dus allerlei vormen aannemen. Het kan een ‘pilot’ zijn waarin nieuwe concepten worden uitgetoetst. Het kan betekenen dat een nieuwe groep mensen mandaat krijgt zelf besluiten te nemen. Het kan ook een vorm van beleidsvrijheid zijn.

Terugkijkend naar transities in het verleden blijkt dat veel ‘ruimte’ nodig is. Ruimte in de vorm van tijd. Maar ook ruimte in de vorm van aandacht en vertrouwen. De mogelijkheid om iets nieuws, iets ‘raars’ te kunnen doen. De ruimte om verbindingen te leggen met nieuwe kennis, nieuwe concepten en vernieuwers. Vooral ook de ruimte om meerdere wegen te ontdekken, meerdere vormen van succes te behalen en soms ook: ruimte om te mislukken. Geld noemen we

hier niet. Dat betekent niet dat nooit geld nodig is, maar een goed experiment vindt vaak ook zijn geld. Bovendien dwingt dat ons bestaande niches te zoeken en die als een waardevol experiment te beschouwen, in plaats van zelf experimenten te ‘bedenken’. Sinds de penicilline is uitgevonden weten we immers dat de beste experimenten niet te plannen zijn...

Zoals uit bovenstaande randvoorwaarden blijkt, vergt het geven van gelegenheid tot experimenten een zorgvuldige positiebepaling van actoren die zelf experimenteren en diegenen die het experiment belangrijk en of mogelijk maken. De plek van het experiment binnen een veranderstrategie moet worden gewaarborgd.

Doel

Daarom moet het experiment in zichzelf een belangrijk doel hebben en daarop zal een eventuele facilitatie van een experiment ook gericht zijn. Wanneer het experiment past bij de ontwikkeling van een gewenste verandering op grotere schaal, kan het experiment ook als middel worden beschouwd, maar dat mag niet de plaats innemen van het doel binnen het experiment.

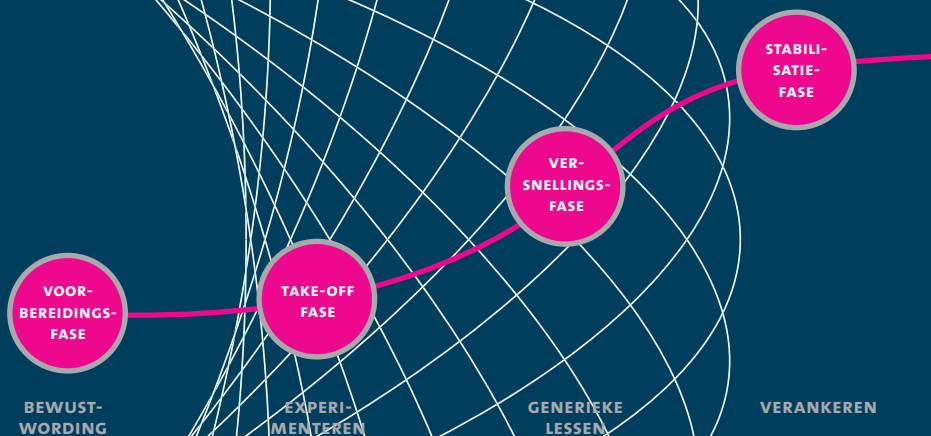
Het goede voorbeeld

Zo was er een aantal gemeenten dat samen met ‘hun’ provincie een aanpak of model wilde ontwikkelen om

TRANSITIES: VERANDERING IN VIER FASEN

Veranderingen in een systeem vinden alleen plaats als er voldoende ruimte komt voor vernieuwingen op alle drie de niveaus. De niveaus beïnvloeden daarbij elkaar zodanig dat een vorm van cumulatieve en transformatieve plaats vindt. Het versnellen van deze transitie vergt sturing die gericht is op het creëren van voldoende 'ruimte' voor het transitieproces. Rotmans et al. onderscheiden vier fasen waarin verschillende activiteiten en doelen centraal staan.

Het is bij een transitie cruciaal dat meerdere eindbeelden worden ontwikkeld, een breed speelveld wordt gecreëerd, actoren uit verschillende domeinen worden betrokken en er ruimte ontstaat voor experimenten en leren. In de laatste twee fasen moeten activiteiten worden gericht op kiezen en consolideren. Daarbij wordt geconstateerd dat sturingsmethoden van boven naar beneden of van beneden naar boven niet effectief zijn. Er is een vorm van meerdimensionale, niet hiërarchische sturing nodig.



TIEN BELANGRIJKE CRITERIA VOOR SUCCESVOLLE EXPERIMENTEN

- 1 | ZORG VOOR EEN POSITIEVE STIMULANS VOOR EXPERIMENTEN. CONCURRENTIE VAN IDEEËN, WAARBIJ DE BELONING BESTAAT UIT TIJD, BUDGET EN AANDACHT VANUIT DE ORGANISATIE, KAN HEEL GOED WERKEN OM EXPERIMENTEN BELANGRIJK TE MAKEN
- 2 | BELOON AL LOPENDE INITIATIEVEN VOOR VERNIEUWING EN ADOPTEER ZE. LAAT JE NIET LEIDEN DOOR HET 'NOT INVENTED HERE'-PRINCIPE
- 3 | WEES NIET BANG VOOR HERHALING EN OVERLAP. DIT KAN EEN COLLECTIEF LEERPROCES JUIST EFFECTIEF MAKEN
- 4 | SPREEK VAN TEVOREN SPELREGELS AF
- 5 | ZORG DAT VERANTWOORDELIJKHEDEN NIET WORDEN AFGESCHOVEN OP ANDEREN OF EXTERNE FACTOREN
- 6 | KIJK UIT VOOR GROEPSDENKEN EN PLEIT VOOR ONGEBRUIKELIJKE COMBINATIES IN TEAMS
- 7 | KIJK UIT VOOR HIËRARCHISCHE VERHOUDINGEN OF MACHTSPOSITIES BINNEN HET TEAM (SOMS DURVEN MENSEN DAN GEEN AFWIJKENDE MENING TE HEBBEN)
- 8 | ZORG VOOR PRIORITEIT, MAAK EXPERIMENTEN BELANGRIJK
- 9 | MAAK OVERTUIGINGEN, WAARDEN EN BELANGEN VAN MENSEN EXPLICIET IN HET PROCES
- 10 | BESPREEK EN ONTWIKKEL GEZAMENLIJK GESPREKSVAAARDIGHEDEN. DIT KAN TIJD EN ONGENOEGEN BESPAREN

de ondergrond mee te wegen bij ruimtelijke projecten in hun eigen, meestal kleinschalige praktijk. Het doel was een boekje te maken dat voor alle gemeenten in de regio beschikbaar zou zijn. Het praktijkontwikkelingsprogramma SKB financierde mee aan dit project. Voor SKB was daarbij vooral interessant of de lokale praktijk te vangen zou zijn in een meer generieke aanpak en of het eindproduct zodanig kon worden gemaakt dat het ook interessant zou kunnen zijn als voorbeeld en stimulators voor andere regio's, provincies en gemeenten: 'het goede voorbeeld!'. Het heeft dan echter geen zin om de

aanpak zelf, in het project, alvast te generaliseren tot iets dat breed wordt gedeeld of mee te delen dat dit experiment dient als het 'goede voorbeeld'. Dit zou immers niet meer beantwoorden aan het doel van de gemeenten zelf, die het experiment hadden opgezet.

Er is een aantal 'struikelstenen' ^[3] en tips ^[4] gedefinieerd voor het creëren van ruimte voor succesvolle experimenten. Ook in literatuur over 'Communities of Practice' ^[5] staan nuttige aanbevelingen voor collectieve leeromgevingen.

*En ach, hoe eenvoudig zijn raadsel vindt..
Rutger Kopland*

Reflectie | Aan de slag met de theorie van transitie-management van Rotmans in de praktijk van publieke, ruimtelijke opgaven

Uit 'oefeningen' met transitie-management in de praktijk blijkt dat het beschrijvende en analyserende model effectief is. Het vergroot het inzicht in ingewikkelde, meervoudige processen waarin enerzijds een urgentie voor verandering wordt gevoeld, maar anderzijds de ontwikkelingen niet onmiddellijk lijken te leiden tot iets nieuws. Het besef dat er ontwikkelingen op meerdere niveaus bestaan, helpt om te bepa-

len waar de aangrijpingspunten zijn om veranderingen te versnellen. Om in de praktijk aan de slag te kunnen met niches, experimenten en leren is echter meer nodig. Het ontbreekt in de huidige theorie van transitie-management nog aan voldoende handelingsperspectieven die gericht zijn op verandering van het gedrag van groepen mensen, waaronder wijzelf. Vragen die dan ontstaan zijn: hoe leert een individu

en hoe leert een groep op zo'n manier dat handelingspraktijken daadwerkelijk veranderen? In hoeverre speelt daarbij de omgeving en experimenten een rol? Hoe ziet de 'ruimte' die nodig is om transities te versnellen er precies uit? Om deze vragen te beantwoorden hebben we in de praktijk een koppeling gemaakt met een theorie over organisatieverandering van Homan.

HOE ZIEN ORGANISATIES ER IN HET ECHT UIT EN HOE VERANDEREN ZE?



De notie dat 'leren' en 'experimenten' op vernieuwende manieren van belang zijn bij transitie is in de praktijk natuurlijk van groot belang. Het gaat tenslotte altijd om mensen die moeten veranderen. Hier blijken theorieën die binnen het relatief overzichtelijke veld van organisatieverandering zijn ontwikkeld van waarde te zijn.

De theorie van Homan komt voort uit de chaos- en complexiteitstheorie en het sociaal constructivisme.

De overtuiging is dat 'mensen' uiteindelijk moeten veranderen en dat we dus de 'binnenkant van de verandering' als uitgangspunt moeten nemen.

De theorie richt zich op zogenaamde diepteveranderingen in organisaties: 'er ontstaan nieuwe betekenissen in de harten van mensen, waardoor ander gedrag optreedt'. De organisatie zien we daarbij als een ijsberg: het zichtbare topje is relatief gemakkelijk te beïnvloeden. Wil je de onzichtbare 'berg' veranderen, dan gaat het om andere vraagstukken die samengevat vooral bepaald worden door nieuwe betekenisgeving. Organisaties zien er in werkelijkheid niet uit als een organisatieschema, maar meer als een verzameling verschillende gemeenschappen ('kolonies'), die er eigen overtuigingen, regels en handelingspraktijken op na houden. Ze hebben ieder hun eigen betekenisconstructies en zullen elkaar daarom ook niet automatisch 'verstaan'.



PRINCIPE 4 | VIER SUCCES ÈN MISLUKKING

‘Vieren’ in de oorspronkelijke betekenis van het woord betekent stilstaan bij wat we hebben gedaan en beleefd en de betekenis die we daaraan kunnen geven.

Succes en tegenslag

‘Vieren’ is van belang bij successen, maar ook bij onverwachte uitkomsten en tegenslag. Betrokkenheid bij experimenten, nieuwe dingen uitproberen en ruimte creëren om te veranderen en te vernieuwen kost energie, vereist teamgeest en impliceert dat reflectie op gebeurtenissen en uitkomsten mogelijk is. Om een maatschappelijke verandering te bereiken, moeten bovendien verbindingen worden gelegd met andere experimenten en andere niveaus en moeten bruikbare concepten en handvatten worden verspreid naar een breder publiek.

Implementeren en verankeren

Het ‘vieren’ helpt bij het versterken van de gewenste veranderingen op alle niveaus. Het ‘vieren’ zorgt er in het kort voor dat er een netwerk ontstaat dat uiteindelijk in staat zal zijn de verandering volledig te implementeren en te verankeren als een nieuwe routine. In de praktijk betekent dat het bijeenbrengen van resultaten van experimenten of ontwikkelingen die elkaar kunnen aanvullen en versterken om daarop samen te reflecteren. Een goede timing is daarbij van belang.

Ook is het belangrijk dat invloedrijke sleutelpersonen in het veranderproces, vertegenwoordigers van instituties en wellicht ‘bekende Nederlanders’ hun betrokkenheid tonen bij reflecties en het vieren van successen. Zo worden nieuwe aanpakken sneller geadopteerd en geaccepteerd, ook op het niveau van ‘regimes’.

Communicatie

‘Vieren’ gaat natuurlijk ook samen met ‘uiterlijk vertoon’. Daarom is een communicatiestrategie nodig die aansluit bij alle niveaus. In het kort betekent dit dat ‘experimenten’ in eerste instantie hun eigen communicatie moeten kunnen vormgeven. Wanneer generieke lessen zijn geleerd, bijvoorbeeld op basis van een cluster van experimenten, kan op het niveau van doelen of thema’s een herkenbare gemeenschappelijke communicatiestrategie worden ontwikkeld, die kan worden opgepakt door bestaande regimes. Een vorm van ‘issue communicatie’ (tijdelijke aandacht voor een onderwerp dat sterk in de belangstelling staat) kan helpen om meer urgentie te creëren en de aandacht voor succesvolle veranderstrategieën te versterken. Tenslotte is een vorm van ‘corporate communicatie’ nodig om de ambities levend te houden, de dialoog aan te gaan, actoren te laten weten dat experimenten mogelijk zijn en eindbeelden te blijven ontwikkelen. Kort gezegd: ‘wie ben je, wat wil je en wat heb je te bieden’.

Samen vieren

Het Jenaplan-onderwijs onderscheidt vier basisactiviteiten waarin mensen leven en leren; we leren niet alleen door met pen, papier en het hoofd bezig te zijn.

Eén van de basisactiviteiten is 'vieren'. "Door samen te vieren b.v. in een weekopening- of sluiting leren we elkaar wat ons hoofd en hart heeft bezighouden; we brengen gevoelens op elkaar over." Zie ook: www.jenaplan.nl

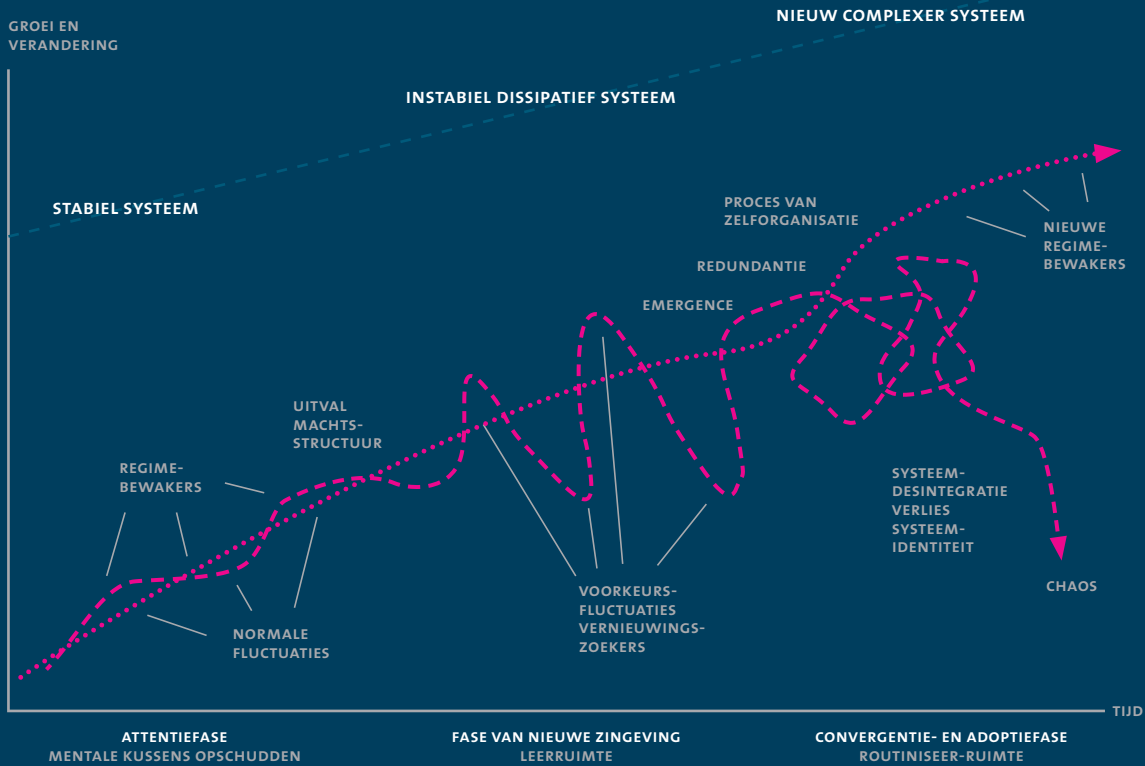
NAAR NIEUWE BETEKENISSEN IN ORGANISATIES

Homan beschrijft hoe bij een fundamentele organisatieverandering een relatief stabiel systeem vervalt tot een vorm van instabiliteit, een dissipatief systeem, waarin oude betekenissen hun geldigheid verliezen, gemeenschappen uit elkaar vallen en machtstructuren niet meer werken. Een organisatie kan vervolgens uit elkaar vallen of er kan een nieuw systeem ontstaan op basis van zelforganisatie.

Nieuwe betekenissen ontstaan op basis van een sociaal leerproces. Verandering van betekenis vindt plaats door een proces van afleren om vervolgens samen nieuwe betekenissen te ontwikkelen. Homan beschrijft drie ruimtes die

nodig zijn om het proces van afleren te bevorderen en nieuwe betekenissen te kunnen ontwikkelen. Als eerste een ruimte waarin de mentale kussens worden opgeschud, zodat attentie ontstaat. Als tweede een leerruimte waarin experimenten kunnen plaatsvinden en nieuwe betekenissen zich kunnen ontwikkelen. En als laatste een routiniseerruimte waarin convergentie en adoptie leidt tot nieuwe structuren en regimes. Er is een set aan criteria of voorwaarden te benoemen waaraan deze ruimten moeten voldoen om effectief veranderen te laten plaatsvinden.

Op de rechterpagina is het model van Homan schematisch weergegeven.





PRINCIPE 5 | DYNAMISCH VERANKEREN

Transities duren 25 tot 30 jaar. Reorganisaties in organisaties lijken soms snel te gaan, maar de cultuurverandering die uiteindelijk nodig is, kost net als een transitie ook veel meer tijd. Procedures en begrotingen voor ruimtelijke investeringen zijn op papier onder controle, maar blijken in de praktijk onstuurbaar en onplanbaar. Omdat we onszelf afrekenen op de controleerbaarheid van het proces en de planning, ervaren we afwijkingen als een groot probleem.

Succesvol veranderen

In deze veranderstrategie gaat het om echte stappen vooruit. Zij focust op resultaat, op echte vernieuwing, niet op het volgen van een eenmalig uitgezet traject. Dat houdt niet in dat het gaat om een houding van 'laissez faire'. Loslaten is niet aan de orde. 'Vieren' leidt tot een nieuwe 'mind-set', meer durf en nieuwe kennis. Ambities kunnen worden verscherpt en bijgesteld. Maar uit de vele experimenten zullen ook weer nieuwe routines worden ontwikkeld, bijvoorbeeld in de vorm van nieuwe werkwijzen, herijking van taken en bevoegdheden, of aanpassingen in wet- en regelgeving. Deze verankering in het 'regime' is ook een essentieel onderdeel van succesvol veranderen. Publieke waarden en beginselen van behoorlijk bestuur, denk aan zorgvuldigheid, rechtsgelijkheid en rechtszekerheid, vereisen namelijk dat vernieuwingen in niches uiteindelijk ook een bredere basis krijgen in onze maatschappij.

Ook die verankering kan in kleine stapjes en tussentijds. Hoe sneller de routines verder worden verbeterd en verankerd in het dagelijks 'bedrijf', hoe eerder ook weer vernieuwende vervolgstappen kunnen worden gezet. Nieuwe experimenten zullen zich dan weer melden en worden geadopteerd. In een dergelijk verandertraject moet dus steeds opnieuw, maar wel steeds sneller en met meer focus, het 'wiel' worden uitgevonden, zodat veranderingen elkaar versterken en vernieuwingen worden versneld. Dat proces gaat niet vanzelf. Daarvoor moet aandacht blijven en dat kan op vele manieren worden georganiseerd.

Teamwork

Een effectieve veranderstrategie gebaseerd op de vijf principes vraagt om vasthoudende 'eigenaren', met geduld, met oog voor mensen en het 'kleine' en met een helder zicht op ambities en eindresultaten. De 'veranderstrategie' zal moeten pendelen tussen divergeren en convergeren. De competenties die daarvoor nodig zijn, kunnen worden ontwikkeld bij individuele personen, maar het gaat in de praktijk juist vaak om het 'winnende team'. Een goede combinatie van analytische geesten, doeners en dwarsliggers, gecombineerd met het organiseren van advies en tegenspraak binnen een verandertraject of programma, blijkt in de praktijk uitstekend te werken.

Reflectie | Aan de slag met de theorie van organisatieverandering van Homan in de praktijk van publieke, ruimtelijke opgaven

Wanneer mensen aan de slag gaan met nieuwe opgaven blijken de gedefinieerde ruimten van Homan effectief voor het creëren en versterken van experimenten en nieuwe routines. Omdat Homan bovendien ook verschillende niveaus binnen organisaties definieert (waaronder niches, regime en landschap) die deels corresponderen met de verschillende niveaus van Rotmans als het gaat om transities, ligt een verbinding voor de hand. In de praktijk blijkt dat ruimte creëren

voor groepen mensen die nieuwe betekenissen willen ontwikkelen niet alleen van belang is bij organisatieveranderingen, maar ook bij transities in het ruimtelijk domein. Bij het verplaatsen van het gedachtegoed van Homan naar publieke, ruimtelijke opgaven is een nadere analyse van de ambities en eindbeelden en het analyseren van een (breder) speelveld wel van belang. De streefbeelden zijn in deze opgaven vaak vele malen complexer en meervoudiger dan bij een organi-

satieverandering. Bovendien wordt het speelveld bepaald door een netwerk van actoren die niet, zoals in een organisatie, een structuur, management of 'gebouw' delen. Om expliciet te maken welke rol een dergelijk maatschappelijk speelveld en de diverse eindbeelden spelen in veranderingen in het publieke, ruimtelijk domein, hebben we deze theorie van organisatieverandering gekoppeld aan de theorie over transities en transitie management van Rotmans.

DIVERGEREN CONVERGEREN

Reflection in action: steeds voorzetten voor nieuwe visie geven	Exposure afdwingen
Public gestures	Knopen doorhakken en (oude) regimebewakers aanpakken
Besluitvorming over inrichting van ontwikkelachtige verandertrajecten	Macht gebruiken om transitionele ruimtes open te houden
Locale co-authoring	Sturen op deadlines, afspraken
Zelf geen regime-bewaker zijn	Qualifiers goed organiseren
Openstaan voor conflict: 'de uitbijter is je beste vriend'	Verandering verbinden aan het gewone werk
	Zorgen dat gewone werk goed doorloopt

Uit: Organisedynamica van Homan



PRAKTIJK

Klimaatadaptie als systeeminnovatie

Nieuwe ruimte voor gebiedsconcessies

Naar een integraal gebiedsgericht grondwaterbeheer

Kabels en leidingen: knopen ontwarren

Delta dialogen

KLIMAATADAPTATIE ALS SYSTEEMINNOVATIE

IMPULSEN VOOR RUIMTE, RUIMTE VOOR IMPULSEN

Pieter Bloemen en Rob Bonte

De in het Adaptatieprogramma Ruimte en Klimaat deelnemende overheden formuleren het in de Nationale Adaptatiestrategie als volgt: “Adaptatie is geen taak van de overheid alleen. Het vereist een transitie in het denken en doen van alle betrokkenen...Deze transitie moet er uiteindelijk toe leiden dat klimaatbestendigheid een volledig geaccepteerd, logisch onderdeel wordt van denken en handelen in de ontwikkeling en uitvoering van beleid en investeringsbeslissingen (‘mainstreaming’). De rijksoverheid heeft in deze een systeemverantwoordelijkheid: de verantwoordelijkheid om de transitie in gang te zetten door bewustwording, kennisontwikkeling en de aanpassing of invoering van instrumenten te ontwikkelen, stimuleren of faciliteren.”

In november 2007 publiceerden de gezamenlijke partijen binnen het ARK-programma de nationale adaptatiestrategie. De ambities zijn niet zozeer vergaand in de zin dat ze inhoudelijk normerend zijn of ingrijpende projecten willen realiseren, maar doordat ze op een dieper niveau willen ingrijpen in de maatschappij als geheel. “... het allerbelangrijkste is dat de Nederlandse maatschappij zich bewust wordt van de veranderingen die gaande zijn. Iedereen - overheden, bedrijven en burgers – zal dat bewustzijn in zijn beslissen en han-

delen moeten opnemen...”. In de strategie is de opgave gestructureerd door een aantal thema’s te noemen, zoals onder andere veiligheid, biodiversiteit en kwaliteit van de leefomgeving. De mogelijke adaptatiestrategieën zijn gekenschetst langs 3 lijnen: het vergroten van respectievelijk weerstand, veerkracht en aanpassingsvermogen. Ook is er veel aandacht voor de actoren in het speelveld en de rollen die zij nu innemen, dan wel in de toekomst kunnen spelen. Het bedrijfsleven, de recreatiesector en lokale, ontwikkelende overheden komen nadrukkelijk in beeld als partijen die misschien wel de eerste adaptatiemaatregelen daadwerkelijk kunnen ontwikkelen en realiseren. In de inter-bestuurlijke notitie zijn daarnaast afspraken gemaakt over de rollen van het Rijk en de lokale overheden, waarbij ook het veranderen of verruimen van bestaand beleid en regels is benoemd.

De strategie doet een uitnodiging aan al deze partijen (andere overheden, maatschappelijke organisaties, wetenschap en het bedrijfsleven) om nader inhoud en uitvoering te geven aan klimaatadaptatie en eigen projecten. Daartoe heeft het ARK programma in vijf regio’s steeds tweemaal regionale, bestuurlijke Impulsbijeenkomsten georganiseerd, in samenwerking met Royal Haskoning. Op uitnodiging van Gedeputeerden van de provincies en onder leiding van onafhankelijk voorzitter Jan Terlouw was er veel ruimte voor het

vormen van nieuwe ideeën en allianties. In de eerste maanden van dit jaar werden door ruim 20 allianties projectideeën voor de meest uiteenlopende thema's uitgewerkt: van innovatieve concepten voor kustverdediging tot landbouw en van klimaatbestendige steden tot een "zoute Floriade". De inzet van het programmateam ARK is helder. De bedoeling is dat de projecten uit de regio hun eigen doel hebben en dat partijen zelf de belangen en verantwoordelijkheden met elkaar delen. Daarnaast wil het programmateam, waarin ministeries en koepels verenigd zijn, de 'ruimte' zo groot mogelijk maken door te kijken naar eventueel belemmerend beleid en regelgeving en hun kennis en expertise in te brengen, onder andere via het onderzoeksprogramma 'Kennis voor Klimaat'. Tenslotte wil het nationale programma projecten 'legitimeren' door ze een platform te bieden en te ondersteunen. Geld voor projecten was daarbij in eerste instantie niet aan de orde.

In het voorjaar van 2009 ligt er een vruchtbare bodem voor een lerend netwerk voor een klimaatbestendiger Nederland. In de nationale adaptatie-agenda wordt dan een samenhangend programma aangekondigd met veel proefprojecten die als voorbeeld en inspiratie kunnen dienen.

Reflectie vanuit veranderprincipes

In de ARK-strategie zijn duidelijke en ambitieuze doelen gesteld, maar is ook aangegeven dat het, ondanks de huidige onzekerheden, nodig is dat we (alvast) begin-

nen. Het feit dat het hier om een georganiseerd zoekproces zal gaan, waarbij aanpassingen in het beleid en nieuwe aanpakken stapsgewijs worden ingevoerd en gemeengoed worden, is een mooi voorbeeld van dynamische verankering.

In de ARK-strategie worden complexe voorspellingen betreffende de klimaatverandering vertaald in duidelijke ambities en strategieën. De strategie prikkelt daarnaast door veel concrete voorbeelden te benoemen, zowel van de opgaven in allerlei sectoren (van gezondheidszorg tot mobiliteit) als van mogelijke oplossingen. Waar de beschreven visie dus op hoofdlijnen blijft en actoren stimuleert 'groot' te denken, krijgt de strategie juist kleur door de 'kleine' voorbeelden die in de praktijk zijn geworteld. Daarna is men in de regio op zoek gegaan naar projecten, zonder eerst de nationale of beleidsmatige keuzes helemaal uit te werken in bijvoorbeeld een doelenboom.

De ruimte voor 'lokale' partijen om te experimenteren was daarmee groot, wat overigens ook wel tot verwarring leidde. Het programmateam van ARK creëerde de noodzakelijke ruimte op een aantal manieren: het belang van activiteiten in de regio's is aangegeven doordat bij elke impulsbijeenkomst de programma-manager aanwezig was en doordat projectideeën zijn geadopteerd door het nationale ARK-team. Daarnaast zijn mogelijkheden voor kennisontwikkeling georganiseerd. Ook het gegeven dat er (nog) geen geld was voor de projecten zorgde juist voor ruimte: het voorkwam dat partijen zich te afhankelijk zouden opstellen van

het (nationale) programma en daardoor niet meer hun eigen regionale doel en verantwoordelijkheden voorop zouden stellen.

Het verschijnen van de nationale ARK agenda begin 2009 is een volgende stap in de dynamische verankering. Maar een klimaatbestendig Nederland komt er niet door het uitvoeren van enkele grote aansprekende projecten alleen. Heel veel partijen zullen op heel veel plaatsen grote en kleine zaken anders moeten ontwerpen, besluiten en uitvoeren. Daarbij zullen successen en mislukkingen worden beleefd. Het nationale programmteam kan het 'vieren' van deze ervaringen faciliteren door reflecties te organiseren, veelbelovende innovatieve 'transitiepaden' versterken en een platform te bieden voor communicatie en uitwisseling. Op basis van nieuwe ervaringen kunnen de ambities levend worden gehouden en worden aangepast. Dit leidt weer tot nieuwe ontdekkingen en nieuwe betekenissen in het netwerk en verandert het speelveld. Wanneer nieuwe routines zijn ontwikkeld kunnen die ook worden vastgelegd in gewijzigd en nieuw beleid, zodat verankering plaatsvindt. Volledig ingespeeld raken op klimaatveranderingen, nu en in de verre toekomst, vergt met recht een dynamische verankering. Een lange periode van verandering en aanpassing van regimes. Van belang is daarom dat de ruimte voor experimenten in stand wordt gehouden en dat reflectie en leren van elkaar mogelijk blijven.

NIEUWE RUIMTE VOOR GEBIEDSCONCESSIES

Bert Groffen en Pascal Lamberigts

Het programma gebiedsontwikkeling NederLand-BovenWater (verder NLBW), dat is geïnitieerd door Habiforum, heeft de ambitie om bij te dragen aan gebiedsontwikkeling die 'slimmer, sneller en beter' is. Daarbij wordt gezocht naar oplossingen en alternatieven voor belemmeringen die binnen de praktijk van gebiedsontwikkeling aan de orde van de dag zijn. Ingezet wordt onder meer op de gebiedsconcessie, waarbij 'aan de voorkant' democratisch gelimiteerde kaders worden gesteld door de overheid en op basis van deze kaders vervolgens nadere uitwerking, realisatie en beheer van de gebiedsontwikkeling privaat wordt aanbesteed.

De inzet van het instrument gebiedsconcessie is nadrukkelijk geen doel op zich, maar een middel om te ontdekken of de ambitie 'slimmer, sneller en beter' kan worden gerealiseerd. Het is een hoge ambitie: in Nederland wordt nog niet gewerkt met de gebiedsconcessie en werken met de gebiedsconcessie vraagt misschien wel om wetswijzigingen. De discussies zijn daarom ook levendig: met voor- en tegenstanders. Juist die discussies worden gebruikt om de ambitie verder te ontwikkelen.

Om de gebiedsconcessie op de agenda te krijgen, worden vanuit NLBW verschillende sporen bewandeld. De

gebiedsconcessie is door de Commissie Dekker, mede op aandringen van NLBW, geagendeerd. Zij heeft een aanbeveling gedaan experimenteeruimte voor de gebiedsconcessie te creëren. Ook is onderzoek geëntamerd naar ervaringen in het buitenland en naar de juridische obstakels en consequenties. Tenslotte is een zoektocht ingezet naar twee of drie concrete gebieden die als proeftuin kunnen dienen.

In één gebied, Ooijen-Wanssum in Limburg, is een dergelijke proeftuin al gestart. Met de betrokken publieke partijen is een concreet 10-stappen-plan uitgewerkt. NLBW ondersteunt de proeftuin door een goede procesbegeleiding en financieel. Voor de proeftuinen is het tenslotte van belang dat het Kabinet steun geeft aan deze nieuwe ontwikkeling en daarmee deze beweging mede 'legitimeert'.

Centraal in het traject staan reflectie en leren, dat op meerdere niveaus plaatsvindt. In de partnerbijeenkomsten van NLBW wordt het ontwikkeltraject gevoeld met kennis en ervaring en getoetst op de 'realiteitswaarde'. In het betreffende gebied is NLBW nauw betrokken bij het proces, ondersteunt dat proces met juridisch onderzoek en organiseert reflecties. De voortgang, de mislukkingen en successen rondom de gebiedsconcessie worden breed uitgedragen via de website (www.nederlandbovenwater.nl), maar ook door publicaties en onderzoeksresultaten breed te verspreiden. Het NLBW-team bijt zich erin vast, maar

tegelijkertijd wordt ruimte gecreëerd. Zonder dat komt 'de beweging niet in beweging'.

Reflectie vanuit veranderprincipes

Het programma NederLandBovenWater loopt al enige tijd en is vanaf het begin opgezet als een platform voor uitwisseling van ervaringen in gebiedsontwikkeling, door middel van praktijkverhalen, portretten van mensen, methodieken en een praktijkboek. Omdat de verhalen persoonlijk en specifiek zijn, komen de ambities sterk naar voren. Daarnaast zien we in het totaal aan verhalen en portretten, waarin de eigen ervaringen worden besproken gekoppeld aan concrete voorbeelden, het principe 'denk groot, zoek klein' terug. Interessant is dat de partners binnen NLBW daarnaast hebben aangegeven dat ze in de praktijk willen experimenteren met gebiedsconcessies, als een mogelijk instrument.

Het vertrekpunt voor die experimenten wordt telkens gevormd door de betrokken actoren in het gebied. Omdat die actoren natuurlijk elk hun eigen gebiedsbelangen inbrengen en eigen betekenis geven aan de lokale ontwikkeling, staat een nieuwe en collectieve betekenisgeving in elke proeftuin centraal. Aan het principe van 'vieren' wordt invulling gegeven door de reflectie die plaats vindt binnen de proeftuinen, maar ook op het niveau van de partners van NLBW. Deze partners zullen daarbij een evenwicht moeten vinden tussen ruimte laten en het principe van dynamisch verankeren. Wil verandering op gang komen dan zullen

meer nieuwe experimenten moeten worden gestimuleerd en toegestaan. Daarvoor moet de nodige ruimte worden geboden. Tegelijkertijd bewegen veel partners zich binnen het huidige regime en zullen experimenten en resultaten kritisch worden getoetst. Dat dit spanning kan opleveren is evident. Maar die spanning kan er ook voor zorgen dat regimes zich aanpassen en nieuwe routines ontwikkelen.

Op dit moment is nog niet bekend of gebiedsconcessies de gewenste 'versnelling' gaan opleveren. Er zijn ook tegenkrachten en wellicht ontstaan er in de loop der tijd weer nieuwe ideeën. Het programma NLBW zal zich daarom niet uitsluitend richten op gebiedsconcessies, maar blijft ook andere paden verkennen. Zo blijft de ambitie levend en kan zich vertalen in verschillende oplossingsrichtingen.

NAAR EEN INTEGRAAL GEBIEDSGERICHT GRONDWATERBEHEER

Harry Vermeulen en Liesbeth Schipper

Het Grondwatercollectief is een platform voor alle partijen die met grondwater te maken hebben en die vinden dat we het grondwater duurzaam moeten beheren en gebruiken. Het grondwatercollectief wordt ondersteund door de Stichting Kennisontwikkeling en Kennisoverdracht Bodem (SKB). Gemeenten, provincies, waterschappen, drinkwaterbedrijven en gebiedsbeheerders willen vormgeven aan integraal gebiedsgericht grondwaterbeheer en de 'longfunctie' van de ondergrond en de bodem herstellen: water vasthouden en bergen en verbeteren van de kwaliteit van het water. Er is nog onvoldoende relevante kennis van kringlopen en effecten; de samenwerking van actoren in de praktijk staat nog in de kinderschoenen en beleidskaders ontbreken.

Om de potenties van ons grondwater als het gaat om waterbeheer, opslag van warmte en koude, drinkwaterwinning en natuurontwikkeling ten volle te benutten en tegelijkertijd te zorgen voor schoon grondwater nu en in de toekomst wordt binnen het grondwatercollectief al werkende weg een aanpak ontwikkeld gericht op een integraal en gebiedsgericht beheer van het grondwater. Daarbij opereert het collectief in een complexe bestuurlijke, beleidsmatige en economisch

dynamische omgeving. Verantwoordelijkheden zijn onduidelijk en regels en beleid spreken elkaar tegen.

Inmiddels zijn een twintigtal gemeenten en provincies binnen een consortium bezig een gebiedsgerichte en integrale aanpak voor het grondwater in hun gebieden te ontwikkelen en vorm te geven. De kern wordt gevormd door de specifieke cases, in binnenstedelijke maar ook landelijke gebieden, waarin de zoektocht naar nieuwe allianties met bijvoorbeeld het waterschap, het drinkwaterbedrijf of het energiebedrijf en de verdere ontwikkeling van een gebiedsgericht beheer centraal staat. In workshops worden ervaringen gedeeld, inspireren mensen elkaar en worden generieke vraagstukken onderzocht. Zoals het vraagstuk van de juridische (on)mogelijkheden voor gebiedsgericht beheer, maar ook de technische opties om bijvoorbeeld de sanering van verontreinigingen te combineren met warmte-koude opslag. SKB ondersteunt deze activiteiten financieel en procesmatig. Toen bleek dat meer bestuurlijke aandacht nodig was om verbindingen tussen actoren te leggen is in samenwerking met de Unie van Waterschappen een project ondersteund waarin in een aantal gemeenten ronde-tafel gesprekken zijn gevoerd tussen betrokken bestuurders. De aandacht bij bestuurders hielp de ambtenaren en andere betrokkenen binnen het collectief voortvarender aan de slag te gaan met de imple-

mentatie van de ontwikkelde aanpak.

Het 'grondwatercollectief' verbindt oude en nieuwe partijen en zorgt voor een snelle verspreiding van kennis en nieuwe aanpakken. Daarnaast is verankering in beleid en regelgeving noodzakelijk. Daartoe blijft bestuurlijke aandacht nodig en vindt, door mensen uit het grondwatercollectief, regelmatig overleg plaats bij de betrokken ministeries om te bezien hoe beleid en regelgeving, maar ook taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, kunnen worden aangepast en vastgelegd om een efficiënt gebiedsgericht beheer in de praktijk mogelijk te maken.

Reflectie vanuit veranderprincipes

Het geschetste deelprogramma heeft zich binnen SKB ontwikkeld vanuit de problematiek bij lokale overheden. Dat brengt met zich mee dat de ambities niet van bovenaf, bijvoorbeeld op basis van een generieke analyse, zijn geformuleerd. Vrij lang in het traject waren er dus veel verschillende, lokale ambities zonder een duidelijke gezamenlijk streefbeeld, ook al waren de gedeelde belangen evident. De vraag die achteraf kan worden gesteld is of de ontwikkeling sneller had kunnen gaan wanneer in een eerder stadium expliciet aandacht was besteed aan het principe van een aansprekende ambitie, wellicht met meerdere eindbeelden. Dan was bijvoorbeeld de noodzakelijke bestuurlijke aandacht misschien eerder ontstaan.

Wat effectief is in deze aanpak is het werken met specifieke cases, zonder te zoeken naar 'de' generieke oplossing. Er wordt groot gedacht, maar de actoren zoeken steeds het concrete voorbeeld in hun eigen experimenten. Door ervaringen te delen en daaruit nieuwe oplossingen en knelpunten te destilleren ('vieren') ontstaat een steeds meer 'gedeelde praktijk en betekenis' en krijgt men vertrouwen in elkaar, waardoor de uiteindelijk ontwikkelde aanpak breder wordt gedragen. Vanuit een kern van mensen vond daardoor ook een snelle netwerkuitbreiding plaats, dat uiteindelijk leidde tot het 'grondwatercollectief'.

Belangrijk is tenslotte dat de invloed op de bestaande regimes voor een groot deel is gerealiseerd doordat een zo grote en hechte groep niet zomaar aan de kant kan worden geschoven en een zekere informele macht ontwikkelt op basis van hun praktijk. Het gaat daarbij om het principe van een dynamische verankering: enerzijds kunnen ontwikkelde aanpakken worden verankerd in beleid en anderzijds is het een uitdaging om de daadwerkelijke realisatie en organisatie van integraal grondwaterbeheer en – gebruik opnieuw te doordenken. Deze nieuwe uitdaging vraagt weer om nieuwe streefbeelden, nieuwe cases en nieuwe spelers.

KABELS EN LEIDINGEN: KNOPEN ONTWARREN

Anne Kamphuis en Liesbeth Schipper

In Nederland liggen meer dan 1,75 miljoen kilometers kabels en leidingen. Door een slechte bereikbaarheid en vindbaarheid van bestaande ondergrondse kabels en leidingen en doordat het steeds drukker wordt onder maaiveld, ontstaan onveilige situaties en nemen de kosten van werkzaamheden en graafschades onevenredig toe. Oplossingen worden belemmerd doordat het aandachtsgebied Kabels en Leidingen verdeeld is over vele sectoren, ieder met eigen regelgeving, ministerie, kennisinstituut en traditie: van drinkwater tot gas en van electriciteit tot weg- en railtunnels. Het ontbreekt aan een overkoepelende integrale visie op de gewenste ontwikkeling van de ondergrond waar zowel beleidsmakers, regelgevers als professionele netbeheerders en ontwikkelaars hun werkzaamheden op kunnen baseren.

Binnen het Centrum Ondergronds Bouwen (COB) is een kennisplatform ontstaan voor dialoog en onderzoek, met alle betrokken actoren. De startenergie voor het platform kwam voort uit enerzijds de maatschappelijke (politieke) aandacht en anderzijds de visie op de kansen die ondergronds ruimtegebruik biedt voor kwaliteitsverbetering in het stedelijk gebied. Er is een appèl gedaan op het besef dat het in Nederland beter kan en moet. Binnen het platform zijn concrete, precompetitieve vraagstukken geformuleerd, zoals: wat moet er

bij wet worden geregeld, wie is waar verantwoordelijk voor, hoe wordt ingegrepen op bestaande plannen en nota's en welke kennis en/of technologie-ontwikkeling kan worden ingezet?

VOORBEELDEN VAN PROJECTEN VAN HET KENNISPLATFORM:

- Risico's van bundeling K&L in leidingentunnels;
- Economische afweging bundeling K&L in leidingentunnels;
- Optimalisatie Realisatie en beheer bundeling K&L in leidingentunnels;
- Opsporingstechnieken ondergrondse K&L;
- Afwegingskader hoogspanning ondergronds".

Naast concrete kennisprojecten is direct vanaf het ontstaan van het platform gewerkt aan "zendingswerk" door middel van symposia, cursussen en boeken, gericht op het "ontzuilen" van de nutssector. In vijf jaar tijd is een ontspannen functionerend kennisplatform gegroeid waar de leden graag aan meedoen omdat er zinvolle resultaten worden geboekt en er sprake is van een gezamenlijk ervaren missie die boven de individuele belangen uitstijgt. Beleidswijzigingen en regelingen worden vaak op voorhand besproken in het platform en de actoren hebben ook in hun eigen omgeving nieuwe netwerken en verandertrajecten opgestart. Er is bijvoorbeeld door gemeenten een gezamenlijk netwerk opgestart om ervaringen uit te wisselen.

Reflectie vanuit veranderprincipes

De veranderaanpak die hier wordt besproken is interessant omdat die niet begon bij het bestaande regime, maar in een dialoog tussen de actoren uit de praktijk van gemeenten en nutsbedrijven, aangevuld met kennisdragers. Dat levert veel meer ruimte op om een goede analyse uit te voeren van de bestaande problematiek en zorgt voor verrassende inzichten. Dit heeft ook geleid tot een leidende en aansprekende ambitie: de ondergrond kan effectiever worden benut en geordend. Vanaf het begin stond de eigen specifieke casuïstiek daarbij centraal, volgens het principe 'denk groot, zoek klein' en ook de wens om concreet te gaan werken aan nieuwe oplossingen.

Vanuit het platform werd vervolgens ruimte geboden voor onderzoeken en de uitwerking van praktische handvaten. Ruimte voor experimenten dus. Opvallend is daarbij wel dat deze experimenten meestal zijn gericht op de generieke vragen en oplossingen in de praktijk. Het handelingsperspectief van de actoren zelf staat daarbij nog niet centraal. Dit is natuurlijk niet voor niets; in deze problematiek lijkt vooral het eigenaarschap een kritisch punt. In de private of semi-private wereld beconcurreren 'eigenaren' elkaar en de publieke belangen zijn kennelijk nog niet zodanig erkend dat een duidelijk eigenaarschap is ontstaan. Ook het woud aan regels en verantwoordelijke ministeries maakt dit proces niet eenvoudiger. Het feit dat de betrokken actoren wel een leidende ambitie ontwikkelen is een goede stap. De eigenaar volgt over het algemeen op de ambitie. Een andere positieve

ontwikkeling is het ontstaan van een netwerk tussen gemeenten die waarschijnlijk gemakkelijker een gedeeld eigenaarschap kunnen ontwikkelen. Hierdoor ontstaan nieuwe mogelijkheden om innovatieve aanpakken in de praktijk te toetsen en te delen en daarmee de experimenten te versterken. Het principe van 'vieren' is hierbij gehanteerd.

Het delen van ervaringen kan in eerste instantie het gemakkelijkst plaatsvinden door de actoren in een bepaalde praktijk (bijvoorbeeld de gemeenten of de netwerkbeheerders). Door in deze groepen ervaringen tegen het licht te houden, kan het collectieve besef verder worden versterkt dat men ook andere actoren, waaronder bijvoorbeeld concurrenten, nodig heeft. Vervolgens is het platform een belangrijke plaats waar het vieren van positieve en negatieve resultaten en ervaringen plaats kan vinden. In deze wereld is vertrouwen immers een cruciale factor en in de loop der jaren is bij de mensen in dit platform het vertrouwen gegroeid. Daarnaast wordt het platform ook door vertegenwoordigers van het regime erkend als een plek waar nieuwe routines kunnen worden ontwikkeld en getoetst. Zo kan het platform ook een rol spelen bij de dynamische verankering op allerlei gebieden.

DELTA DIALOGEN

NAAR EEN MONDIAAL WATERPROGRAMMA

Lennart Silvis en Stefan Nijwening

Al decennia heeft Nederland in het buitenland een sterke reputatie op het gebied van waterbeheer en is wereldwijd betrokken bij het oplossen van wateropgaven. Tal van ministeries, provincies, steden, waterschappen, maatschappelijke organisaties, kennisinstituten en het bedrijfsleven werken – met ieder hun eigen visie, doelstellingen en belangen - in tal van projecten in heel veel landen aan het bereiken van de Millennium Ontwikkelingsdoelstellingen voor drinkwater en sanitaire voorzieningen, klimaatadaptatie en duurzame ontwikkeling.

Het kabinet kondigde in haar Watervisie aan kansen beter te willen benutten, te leren van eerdere prestaties – goed of slecht – en samenwerking te zoeken met andere delta's om effectieve stappen te kunnen zetten in de transitie naar duurzame ontwikkeling. Daarnaast wil het kabinet de Nederlandse innovatiekracht en daarmee de internationale reputatie van Nederlandse water expertise verder versterken. In het Nationale Waterplan worden de lijnen uitgezet voor een hernieuwde internationale samenwerking op het gebied van duurzaam waterbeheer. Belangrijkste uitdaging daarin is om daadwerkelijk de vele verschillende organisaties – in binnen en buitenland - te verbinden aan een gezamenlijke ambitie en te inspireren, zonder te willen

sturen op doelen, middelen en wijze van opereren. Nieuwe coalities met het bedrijfsleven, het maatschappelijk middenveld en vernieuwende fondsen op het terrein van kennis, groei en ontwikkeling zijn nodig om samen effectiever te werken aan duurzame ontwikkeling in andere delta's, maar ook om te leren van ervaringen in het buitenland. Royal Haskoning en het Netherlands Water Partnership werken mee aan de uitwerking van deze strategie tot een mondiaal waterprogramma.

Landen, instrumenten en mensen duurzaam verbinden kan niet in de vorm van een blauwdruk of generieke beleidsuitgangspunten worden gepresenteerd. In de strategie van het mondiaal waterprogramma is daarom uitgegaan van een zich ontwikkelend 'programma' dat zich in eerste instantie concentreert op een beperkt aantal deltagebieden. Als voorbereiding op het uitwerken van de strategie zijn in Nederland gesprekken gevoerd met gemeenten, waterschappen, provincies en maatschappelijke organisaties. Dit zijn de partijen die op het niveau van concrete projecten nu al verbanden aangaan met deltagebieden elders en geïnteresseerd zijn in een platform om ervaringen te delen en hun kennis te vergroten. Maar ook om inspiratie op te doen voor de oplossingen, programma's en projecten in hun eigen gebied. De ambities van deze partijen en projecten vormen de bouwstenen van het programma.

Het programma richt zich ten eerste op het versterken van lopende activiteiten in de delta's. Daarnaast is netwerkontwikkeling een belangrijk element. Actoren die actief zijn in de verschillende delta's leren door ervaringen met elkaar uit te wisselen. Ten derde kan het programma financiële instrumenten van de Nederlandse overheid effectief inzetten en kennisontwikkeling en innovatie beter programmeren. Verbindingen tussen ministeries als het gaat om bijvoorbeeld missies en Memorandums of Understanding (MOU's) zijn in de programmastrategie eveneens benoemd. Ten slotte is een faciliterende communicatiestrategie voorzien met ruimte voor de eigenheid van projecten en actoren, maar ook met een duidelijke presentatie van de gezamenlijke ambities gericht op duurzaamheid en 'Holland branding'.

Reflectie vanuit veranderprincipes

Het programma Water Mondiaal is opgezet vanuit een duidelijke ambitie die 'het werken en verdienen in het buitenland' nadrukkelijk verbindt met duurzame ontwikkeling. Een ambitie die ook in de voorbereidende gesprekken enthousiasme en medewerking opriep. Daarbij is ook gewaardeerd dat niet is begonnen bij algemene beleidslijnen en generieke uitgangspunten, maar dat is gestart op het concrete niveau van gebieden. De ambitie is 'groot', maar de zoektocht bij de uitwerking is gericht op kleine en grote voorbeelden bij Nederlandse partners en in delta's overzee. Het cyclische en ontwikkelende karakter van het programma zorgt daarbij voor ruimte voor alle partijen: er wordt

gestart met een paar delta's bij wijze van experiment, maar het is de bedoeling dat elke partij in elke delta geïnspireerd kan worden en zich kan aansluiten bij het netwerk en activiteiten.

De activiteiten van het programma zelf richten zich vooral op het faciliteren van de experimenten in de delta's. Dat kan door financiële instrumenten in die delta's in te zetten, netwerken te faciliteren en afsprakenkaders te gebruiken om de verbindingen in de delta's te legitimeren. Het 'vieren' van resultaten is voorzien door de ervaringen van de partijen in delta's centraal te stellen in platforms en bijeenkomsten en een communicatiestrategie te ontwikkelen.

Het mondiale waterprogramma stimuleert het delen van ervaringen, wat naar verwachting zal leiden tot meer effectieve aanpakken. De dynamische verankering van verbeterpunten en nieuwe inzichten is nodig om nieuwe stappen te zetten en het programma zich continu door te laten ontwikkelen. Vooral bij het Rijk vraagt de verankering speciale aandacht. Uiteindelijk gaat het immers ook om verbindingen tussen staten, waarbij diplomatieke betrekkingen, besteding van ontwikkelingsgelden en samenwerking met (internationale) donoren een rol spelen. Een eendrachtig optrekken van de diverse departementen zal nodig zijn om het programma verder uit te bouwen en ontwikkeling te verduurzamen.

REFERENTIES

- [1] Rotmans, J.
'Transitiemanagement: sleutel voor een duurzame samenleving';
Koninklijke van Gorcum, 2003
- [2] Homan, T.
'Organisatiedynamica, Theorie en praktijk van organisatieverandering';
Sdu Uitgevers bv, 2005
- [3] Een aantal struikelstenen is ontwikkeld door Loreta Vaicaityte voor haar masters bij de Universiteit van Twente
- [4] Kemp, R. en van den Bosch, S.
'Transitie-experimenten; Praktijkexperimenten met de potentie om bij te dragen aan transities',
Kenniscentrum voor duurzame systeeminnovaties en transities, 2006
- [5] Bood, R en Coenders M.
'Communities of Practice, Bronnen van inspiratie',
Boom/Lemma, 2003

ROYAL HASKONING STRATEGIE EN PROCES

www.royalhaskoning.com/strategie-en-proces

Pascal Lamberigts, hoofd adviesgroep
Postbus 8520, 3009 AM Rotterdam
Tel. +31 (0)10 44 33 841
p.lamberigts@royalhaskoning.com



ROYAL HASKONING

thinking in
all dimensions

ontwerp: Deel 2 ontwerpers, Nijmegen

druk: Verenigde Offset-bedrijven bv, Hardenberg

UITNODIGING

Een strategie voor het initiëren en begeleiden van veranderingen in het ruimtelijk domein is nooit af. Daarvoor is de dynamiek in maatschappelijke opgaven, ontwikkelingen en verhoudingen tussen partijen te groot. De vijf veranderprincipes zullen daarom - net als ons procesmodel en rolmodel - voortdurend worden verrijkt en aangescherpt door nieuwe ervaringen. Daarom nodigen wij u graag uit tot kritische reflectie en dialoog. Dat kan bijvoorbeeld leiden tot nieuwe, gezamenlijke publicaties of tot deelname aan één van onze 'reflectie-diners'.

Laat ons weten wat u met de veranderprincipes kunt doen, hoe u ze in uw eigen praktijk heeft toegepast, wat u heeft veranderd en wat u heeft geleerd.

Liesbeth Schipper

06 22 51 75 49 • l.schipper@royalhaskoning.com

Pascal Lamberigts

06 22 37 86 65 • p.lamberigts@royalhaskoning.com

Bert Groffen

06 53 64 97 35 • bert.groffen@habiforum.nl
b.groffen@royalhaskoning.com

Pieter Bloemen

070 33 93 246 • pieter.bloemen@minvrom.nl

Rob Bonte

06 51 38 69 49 • r.bonte@royalhaskoning.com

Anne Kamphuis

06 22 80 56 68 • anne.kamphuis@cob.nl

Harry Vermeulen

0182 54 06 90 • harry.vermeulen@skbodem.nl

Lennart Silvis

06 47 90 64 69 • l.silvis@nwp.nl

Stefan Nijwening

06 12 96 63 45 • s.nijwening@royalhaskoning.com