



samen vernieuwend organiseren

Kennisactie
programma
Water

Kenniswerkplaats: Leren, Verbinden, Inspireren

11 maart 2019

www.kennisactiewater.nl



De Kenniswerkplaats in vogelvlucht

Kerntaak of meer?

- Het gaat niet alleen over samenwerkingen an sich, maar over de taakstelling echt breder opvatten; gooi taken en financiën op een hoop.
- Onder de radar vinden al allerlei 'mee-koppelingen' plaats.
- Maak voorstellen dusdanig dat de logica van 'boven je kerntaak uitkijken' zo evident wordt dat het niet meer tot discussie hoeft te leiden.

Mate van samenwerking

- De moderne overheid moet een partner zijn in een gelijkwaardig netwerk.
- Als burger kun je wel als gelijkwaardige partner aan tafel zitten, maar de risico's kunnen niet altijd gelijkwaardig worden verdeeld.
- Wat vaak niet meegenomen wordt in processen is de rol die grote bedrijven spelen. Dit is een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst.

Veranderbereidheid

- Niet overal is reeds sprake van voldoende veranderbereidheid, maar veel organisaties zijn gedurende de jaren wel opgeschoven om te anticiperen op de veranderende maatschappij.
- Er moet plek worden gemaakt voor innovatie door middel van organisatorische inbedding.
- Afbakening van projecten zorgt ervoor dat grote opgaven wat kleiner en behapbaarder worden.

Meervoudige waardecreatie (MWC)

- MWC ontstaat door: verbreding van waarden, het betrekken van verschillende actoren, en door adaptief en anticiperend handelen in de tijd.
- We moeten systemen maken waar we nu een bepaalde waarde mee creëren, maar die in de toekomst ook andere waarden opleveren.
- Innovatieve waardecreatie-concepten kunnen schuren en botsen met de bestaande wetgeving.

Ondernemers

- Als ondernemer moet je balans vinden tussen de 'beloftefabriek' en de 'waarmaakfabriek'.
- Biologische boeren en coöperaties van agrariërs zijn vaak graag bereid mee te denken over nieuwe concepten die passen bij de omgeving.
- Als ondernemer moet je ook buiten je eigen kerntaken durven treden; richting integraal denken en handelen. Nieuwe verdienmodellen kunnen daarbij helpen.

Praktijk- en beleidsvernieuwers

- Overheden kunnen ondernemers helpen anticiperen op problemen; elke overheid moet op zijn terrein de verantwoordelijkheid nemen.
- Er moet voldoende urgentie worden gecreëerd; zonder urgentie krijg je geen beweging.
- Overheden moeten gezamenlijk tot een integrale aanpak komen; zowel een landelijk, kaderstellende als een lokale, gebiedsgerichte aanpak.

Bestuurders

- Als bestuurder is het essentieel om goed in contact te blijven met burgers, niet alleen tijdens de verkiezingscampagne.
- Bestuurders moeten hun eisen hoog genoeg stellen, en zich niet laten leiden door inkomenspolitiek.
- Naast bewustzijn bevorderen bij burgers, moeten bestuurders en politici hun verantwoordelijkheid nemen door het maken van duidelijke keuzes.

Wetenschappers

- De grote vaart en urgentie achter transities kan ertoe leiden dat je als wetenschapper achter de feiten aanloopt: Is er nog ruimte voor onderzoek, of wordt alleen advies verlangd?
- Moet je vanaf het begin alle kennis al in huis hebben of is er ook ruimte om te leren?
- Er zijn twee kampen: 'weten' vs. 'doen'. De vraag is hoe deze samengebracht kunnen worden.

Plenaire deel

- Twintig jaar geleden was er bij overheden wel een besef van "we moeten wat met de samenleving en de markt" en "we moeten onszelf opnieuw uitvinden", maar daar werd toen nog niet naar gehandeld. Dat die die omslag nu wel wordt gemaakt, en in deze omvang, is bemoedigend.
- Het kennisactie netwerk biedt voor betrokkenen een neutrale plek waar nieuwe verbindingen worden gelegd. Maar het blijft een uitdaging om wetenschappelijk relevant te zijn én praktisch bruikbaar.
- Er worden veel leukwoorden gebruikt: samenwerken, governance, co-creatie, living labs. Het zijn echter niet allemaal onzin-woorden. Het gaat over de commons, en het betreft complexe problemen. Maar is het wel zo dat complexe problemen ook om complexe oplossingen vragen?
- Het Kennisactieprogramma heeft gewerkt als vliegwiel voor allerlei innovatieve deelprojecten en voor allerlei internationale verbindingen. De vraag nu is: Eindigt het hier?

Inhoud

1. Het Kennisactieprogramma Water & de Kenniswerkplaats	4
2. Verdiepende workshops: aan de slag met kernthema's	5
2.1 Kerntaak of meer	5
2.2 Mate van samenwerking	6
2.3 Veranderbereidheid.....	7
2.4 Meervoudige waardecreatie	8
3. Verdiepende workshops: aan de slag vanuit de eigen rol	10
3.1 Bestuurders	10
3.2 Wetenschappers	11
3.3 Ondernemers	12
3.4 Praktijk- en beleidsvernieuwers.....	13
4. Plenaire deel: balans opmaken & vooruit kijken.....	14
4.1 Het Kennisactieprogramma Water	14
4.2 Proeftuinen in de schijnwerper	15
4.3 Reflectie en vragen	17
4.4 Slotpleidooi	18



1. Het Kennisactieprogramma Water & de Kenniswerkplaats

Stad en land zijn aan verandering onderhevig. Het klimaat, de ecologie en de economie zorgen constant voor nieuwe uitdagingen. Bestuurders, praktijkvernieuwers, wetenschappers en inwoners willen graag duurzame, veerkrachtige steden en polders die voorbereid zijn op de toekomst.

Om te anticiperen op de toekomst is het van groot belang om te leren van en te experimenteren met nieuwe samenwerkingen, technieken en governance-modellen. In 2017 is daarom het 'Kennisactieprogramma Water' opgesteld met als motto "Samen Vernieuwend Organiseren". Met bijzondere aandacht voor zowel wetenschappelijke kwaliteit (gedegen) als breed draagvlak (gedragen) stimuleert het Kennisactieprogramma transitie richting een duurzame, toekomstbestendige samenleving. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van co-creatie: creatieve en wetenschappelijk gegronde methodes die mensen en organisaties helpen over de eigen grenzen heen te kijken en samen op zoek te gaan naar slimme, integrale oplossingen. Door waterbeheer, wetenschap, werk en welzijn op nieuwe manieren met elkaar te verbinden wordt er gezamenlijk gewerkt aan de systeemsprong die noodzakelijk is om transitie te verwezenlijken.

In 2018 is het Kennisactieprogramma verder uitgebouwd. Inmiddels draagt het programma actief bij aan een vergaande integratie van beleidsdomeinen in het Koppelkansentrajec Water, Energie & Circulariteit in Amsterdam. Daarnaast wordt ervaring opgedaan in en kennis uitgewisseld met proeftuinen zoals Perspectief in de Polder, Gebiedsontwikkeling Oosterwold, Brainport Smart District en klimaat-adaptieve wijk Superlocal. Ook het collectief onderzoeksprogramma van de waterbedrijven 'BTO Water in de Circulaire Economie' (WiCE) is verbonden aan het Kennisactieprogramma.

De "Kenniswerkplaats" van 11 maart 2019 was een mooi moment om stil te staan bij de waarde en toekomst van het Kennisactieprogramma Water. Bestuurders, praktijkvernieuwers, ondernemers en wetenschappers in de watersector gingen met elkaar in gesprek: Wat hebben we geleerd en hoe gaan we verder? Dit rapport presenteert samenvattingen en resultaten van de verdiepende workshops uit het middagprogramma (deel 2 en 3) en de plenaire presentaties en discussies in de avond (deel 4).

2. Verdiepende workshops: aan de slag met kernthema's

In de eerste ronde workshops gingen bestuurders, praktijkvernieuwers, ondernemers en wetenschappers met elkaar in gesprek gingen over een viertal centrale thema's voor bestuurlijke vernieuwing, namelijk: 1) kerntaak of meer?, 2) mate van samenwerking, 3) veranderbereidheid en 4) meervoudige waardecreatie.



2.1 Kerntaak of meer?

Moderator: Rolf Olsen - Onderzoeker: Michaëla Hordijk - Praktijkcasus: Koppelkansen Traject Amsterdam

Moet een waterorganisatie buiten de eigen oevers treden? Wat kan water betekenen voor de stad? Kan water dienen als aanjager voor de circulaire economie en voor andere transitie vraagstukken? Niet meer vanuit de eigen koker maar vanuit de grote maatschappelijke vraagstukken denken vraagt om een andere verdeling van de taken en het stellen van andere vragen ten aanzien van eigen werk. Dit betekent echter wel dat je misschien organisatorische routines moet veranderen. Innovatie managers willen vaak wel anders, maar beleid blijkt in de praktijk moeilijk te veranderen.

In de discussie kwam naar voren dat de meeste deelnemers de kerntakendiscussie wel één of meer keer hebben gevoerd. Vanuit de rollen die de deelnemers invullen is het niet vreemd dat ze bij deze discussies betrokken zijn geraakt. Hoewel ze allemaal de meerwaarde inzagen van een dergelijke discussie was niet iedere organisatie hier al even ver in. Dit is te verklaren vanuit de samenstelling van de groep: voornamelijk voorlopers. De stelling die je aan zou kunnen gaan is: *“Maak voorstellen dusdanig dat de logica van mee-koppelen en boven je kerntaak uitkijken zo evident wordt dat dit niet tot een discussie hoeft te leiden”*. Dit betekent dat de watersector sterker moeten worden in het vertalen van voorstellen van meervoudige waardecreatie naar vormen van maatschappelijke kosten-batenanalyse over gehele levenscyclus.

In het Koppelkansen Traject staat samenwerking tussen sectoren (water, energie afval) centraal: vanuit een gezamenlijk ontwerpproces tot nieuwe, gezamenlijke oplossingen komen. Door middel van koppelkansen kunnen de betrokken waterorganisaties en medewerkers van 'hooguit afstemming in planning', naar 'één oplossing voor meerdere opgaven' gaan. Dit kan tot gevolg hebben dat de oorspronkelijke planning op te schop moet en bestaande muren moeten worden afgebroken om meer, beter en vooral efficiënter samen te werken. Er kan dan een aanlokkelijk toekomstbeeld ontstaan, namelijk dat niet alleen kennis makkelijker kan worden gedeeld, maar ook financiële middelen. Op het gebied van aquathermie zijn er volop samenwerkingskansen die lonken!

Quotes:

- ⇒ "Transitie is lastig en moeilijk: maak het maatschappelijk nuttig!"
- ⇒ "Onder de radar vinden al veel mee-koppeling plaats."
- ⇒ "Het gaat niet alleen over samenwerkingen an sich, maar over de taakstelling echt breder opvatten. [Gooi] taken en financiën op een hoop."
- ⇒ "Als koppelkansen mogelijk zijn, moet je ervoor gaan. Maar er moet wel slagkracht blijven."

2.2 Mate van samenwerking

Moderator: Bastiaan Beentjes - Onderzoeker: Nicolien van der Grijp – Praktijkcasus: Perspectief in de Polder

De casus 'Perspectief in de Polder' heeft zich niet gericht op technische perspectieven, maar op het identificeren van de waarden achter de perspectieven die mensen zien voor een toekomstbestendige polder. Dit is gedaan door interviews te houden met betrokkenen. In het onderzoek is naar boven gekomen dat de verschillende functies (landbouw, ecologie, wonen, recreatie) met elkaar op spanning staan. Water is echter een verbindend element in de polder. Door clusters te maken van functies, kan op basis van waarden het gesprek worden aangegaan. Hierdoor ontstaat rek in de spanning tussen functies. en ontstaan er nieuwe perspectieven.

De stelling voor de discussie was: "*Als autoriteit een partner een rol bieden - versus - als autoriteit een partner in een gelijkwaardig netwerk zijn*". Onder de deelnemers was een brede consensus dat een moderne overheid een partner moet zijn in een gelijkwaardig netwerk. Een quote hierbij was: "Als je als overheid een gelijkwaardige partner wil zijn, moet je echt luisteren naar mensen".

In de discussie daarna kwamen verschillende zaken aan de orde. Zo werd gesteld dat agrariërs met een groot areaal aan grond in sommige processen een groter belang hebben dan mensen met een woonhuis in het gebied. Ook aan de verdeling van risico's werd aandacht besteed. Als burger kun je wel als gelijkwaardige partner aan tafel zitten met een overheid, maar de risico's kunnen niet altijd gelijkwaardig worden verdeeld. De overheid heeft vaak meer mogelijkheden om risico's op te vangen. Een van deelnemers sprak zich daarnaast ook uit voor de overheid als steller van kaders. Op sommige thema's is autoriteit juist nodig om een doorbraak te forceren. Wat vaak niet meegenomen wordt in processen is de rol die grote bedrijven spelen. Dit is belangrijk aandachtspunt voor de toekomst.

Quotes:

- ⇒ “Het is belangrijk om vanaf het begin de dialoog aan te gaan. Je begint in een gebied niet zonder context: mensen hebben al jaren een relatie tot elkaar. Door dialoog moet je van elkaar begrijpen wat er moet gebeuren.”
- ⇒ “Als je als overheid een gelijkwaardige partner wil zijn, moet je echt luisteren naar mensen.”

2.3 Veranderbereidheid

Moderator: Mark Companjen – Onderzoeker: Ellen van Bueren – Praktijkcasus: Aquathermie en meer

De toenemende complexiteit van de samenleving noopt tot veranderingen bij organisaties. De veranderbereidheid van organisaties vergt institutionele aanpassingen op vier niveaus: *cultuur* (aanpassingen of vernieuwing van bestaande verhoudingen tussen publiek, privaat en civil society); *wet- en regelgeving* (aanpassing van het regulerend kader); *arrangementen* (nieuwe instrumenten en samenwerkings-arrangementen) en *interacties* (doorkruisen van ketens en sectoren). Er is sprake van veranderende verhoudingen tussen overheid, gemeenschap en markt. Bij het uitwisselen van onderlinge hulpbronnen ontstaan organisatorische uitdagingen die geadresseerd moeten worden: behoud van kwaliteit en toezicht daarop; leveringszekerheid; aansprakelijkheid; lock-in op systeemniveau en grote publieke investeringen.

Een innovatief project rond Aquathermie is een voorbeeld van een project dat Waternet noopt tot verandering. Op een nieuw te bouwen woonwijk met 8.000 woningen op IJburg (Strandeiland) wordt een warmtesysteem met WKO's in publiek beheer ontworpen. Waternet gaat daarbij een samenwerking aan met Alliander en de Gemeente Amsterdam. De bedoeling is om gescheiden sanitair watervoorziening te realiseren waarbij het water van het toilet los van douche- en wasmachine afvalwater wordt opgevangen. Hierdoor kan er bijvoorbeeld biogas gewonnen worden uit afvalwater. Er is veel warmte en kou te winnen uit de watercyclus: 60% van de 14% van huishoudelijke warmte zou potentieel gewonnen kunnen worden uit warm en koud water. In de zomer kan de warmte met WKO's in de ondergrond worden opgeslagen om in de winter te worden gebruikt voor het verwarmen van woningen (in het geval van koude werkt dit proces precies andersom). Een warmtepomp waardeert de warmte in de woning vervolgens op en heeft als voordeel 15 keer zo zuinig te zijn als een cv-ketel. Een WKO systeem moet thermisch in evenwicht worden gehouden om te voorkomen dat de bodem opwarmt of afkoelt. Daardoor is er actief beheer nodig om dit evenwicht in de gaten houden. Daarnaast moet er een grote investering worden gemaakt om een warmtenet aan te leggen; de terugverdientijden zijn lang: volgens Waternet ongeveer 30 tot 40 jaar.

Er is veranderbereidheid bij Waternet, en een geloof dat hier een mogelijke publieke taak kan ontstaan. Niettemin is het leveren van energie een commerciële activiteit die qua governance lastig is in te richten. Ook gaat een project van deze omvang gepaard met risico's en veel investeringen. De leveringszekerheid heeft ook een aandeel: mensen willen warm water en daar wordt een publieke organisatie (Waternet) verantwoordelijk voor waardoor je een soort energieleverancier wordt.

De deelnemers werden gevraagd positie in te nemen op een schaal met twee uitersten: een focus op alleen de wettelijke taakverdeling en bestaande risicoverdeling - versus - hoge mate van veranderbereidheid in de eigen organisatie. Vrijwel alle deelnemers zien graag een grote veranderbereidheid (in de eigen organisatie). In niet alle organisaties van de deelnemers was reeds sprake van voldoende veranderbereidheid, maar er wordt wel erkend dat veel organisaties gedurende de jaren zijn opgeschoven, om te anticiperen op de veranderende maatschappij.

Quotes:

- ⇒ “Er moet plek worden gemaakt voor innovatie door middel van organisatorische inbedding.”
- ⇒ “Het gouden ei bestaat niet, één oplossing bestaat niet. Maar afbakening van projecten kan er wel voor zorgen dat alles wat kleiner en behapbaarder wordt.”
- ⇒ “Pilots en projecten als test gebruiken om van te leren is the way to go.”

2.4 Meervoudige waardecreatie

Moderator: André Stuker – Onderzoeker: Henk Jan van Alpen – Praktijkcasus: Brainport Smart District & Superlocal

Behoefte aan meervoudige waardecreatie ontstaat door het stellen van transitievragen. Deze vraagstukken liggen op het snijvlak van verschillende sectoren. Meervoudige waardecreatie is een manier om transitievragen op te lossen, maar het vereist wel een andere manier van werken. Meervoudige waardecreatie kan ontstaan op drie manieren: door verbreding van waarden (meer dan alleen economische waarde), door het betrekken van actoren en organisaties (co-creatie) en door adaptief en anticiperend handelen in de tijd. We moeten systemen ontwikkelen die nu een bepaalde waarde creëren, maar waarmee in de toekomst ook nog andere waarden gecreëerd kunnen worden.

Meervoudige waardecreatie is voornamelijk een samenwerkingsproces: inzicht creëren in elkaars perspectieven en zaken aan elkaar koppelen om tegelijkertijd meerdere behoeftes te realiseren. Meervoudige waardecreatie gaat verder dan alleen de eigen verantwoordelijkheid: je moet elkaar opzoeken. Er moet verder worden gezocht dan de partijen waarmee normaal gesproken al wordt samengewerkt. Urgentie en doelen hoeven niet noodzakelijkerwijs hetzelfde te zijn. Daarnaast zijn niet alleen de economische aspecten van belang, maar ook sociale en ecologische aspecten. Niet alles van waarde is in economische waarde uit te drukken.

De casus Superlocal te Kerkrade is gebaseerd op een verhaal rond circulariteit, niet op een bepaalde business-case. Meer doen dan je kerntaak resulteert in waarden die niet perse op individueel niveau gunstig zijn, maar wel voor anderen. Waarden worden uitgewisseld, om bepaalde eenheden te creëren waar je iets mee kan. Kerntaken worden snel breder bij meervoudige waardecreatie.

Er is behoefte om voorbeelden te delen, om te begrijpen vanuit welke achtergrond en problematiek de stap naar meervoudige waardecreatie wordt gezet: Wat maakt dat de urgentie wordt gevoeld? En wat maakt dat de stakeholders bereid zijn om de transitie vorm te geven? Wees je bewust dat wetgeving er is om de huidige waarden te beschermen. Innovatieve

waardecreatie-concepten kunnen schuren en botsen met de bestaande wetgeving. Ook was er een oproep om niet direct voor de hand liggende partijen uit te nodigen, zoals marktpartijen. Nieuwe inzichten produceren is een gezamenlijk proces (co-creatie).

Quotes:

- ⇒ “Buiten de kerntaak treden resulteert in waarden die niet perse op individueel niveau gunstig zijn, maar wel voor het algemeen geheel.”
- ⇒ “We zijn erg in de feiten beland, de emoties zijn we vergeten. Als je overal een waarde in geld aan koppelt, zie je bepaalde dingen over het hoofd. Waarden geven aan wat we belangrijk vinden. Daar moeten we gezamenlijk achter komen.”

3. Verdiepende workshops: aan de slag vanuit de eigen rol

In de tweede ronde workshops stond de eigen rol centraal. Bestuurders gingen met bestuurders in gesprek, wetenschappers met wetenschappers, ondernemers met ondernemers en praktijkvernieuwers met praktijkvernieuwers: Hoe gaan we in onze rol vorm geven aan de beoogde transitie? En wat vraagt dit van ons?



3.1 Bestuurders

Moderator: Rolf Olsen

In de discussie kwamen de volgende dilemma's en vragen waar bestuurders zich mee bezig houden naar voren:

- Afval in water (bijv. medicijnresten)
- Bestrating van tuinen
- Economische groei vs. milieu
- Waterkwaliteit KRV
- Handhaving
- Bewustwording

Over het dilemma 'medicijnresten in het riool' werd het langst gediscussieerd. Dit heeft ook direct invloed heeft op schoon oppervlaktewater en het produceren van drinkwater. Een belangrijk aspect is het bevorderen van de bewustwording van burgers. Maar ook bestuurders en politici moeten verantwoordelijkheid nemen door het maken van duidelijke keuzes, bijvoorbeeld door te handhaven bij overtredingen. Indien we alle medicijnresten uit het afvalwater willen halen moet er ook meer geïnvesteerd worden in een zuivering. Daar zijn uiteraard extra kosten aan zijn verbonden. Hoe eerlijk is het dat iedereen meebetaalt aan een installatie om medicijnresten uit het riool te filteren? De kosten moeten doorberekend worden aan de vervuilers. Naast de burgers (de huishoudens) is dat ook de industrie. De industrie levert werkgelegenheid en economische groei, waardoor het fiscaal vaak wordt ontzien.

Burgers betalen naar verhouding meer dan de industrie. Voor het ene huishouden is 10 euro extra per maand weinig, voor het andere veel. Er werd dan ook bepleit voor het motto de sterkste schouders dragen de zwaarste lasten.

Ook moet er meer gekeken worden naar duurzame oplossingen. Tijdens de sessie kwam ook diverse malen naar voren dat er naast voorlichting duidelijke keuzes gemaakt moeten worden om dit dilemma op te pakken. Voor bestuurders is het essentieel dat ze goed in contact zijn en blijven met de burgers, niet alleen tijdens de verkiezingscampagne maar gedurende de gehele ambtstermijn.

Quotes:

- ⇒ “Bestuurders moeten hun eisen hoog genoeg stellen en zich niet laten leiden door inkomenspolitiek.”
- ⇒ “Als bestuurders moeten we denken in mogelijkheden. Betrek de mensen erbij. De bewoners weten niet waar de gemeentelijke verantwoordelijkheid ligt en die van het waterschap ophoudt.”
- ⇒ “Waterschappen zijn, omdat het doe-organisaties zijn, de overheidslichamen die vaak voorop lopen als het om innovatie gaat.”

3.2 Wetenschappers

Moderator: Mark Companjen

Wetenschappers en onderzoekers ervaren verschillende dilemma's in relatie tot de transitieopgaven waar zij een rol in spelen. Een greep uit de voorbeelden:

- Hoe kan de transitie sociaal rechtvaardig worden geïmplementeerd? Wat is economisch gezien gunstig, maar ook wat is maatschappelijk gezien gewenst?
- De urgentie van vraagstukken zoals klimaat noopt tot veel meer maatregelen, inzet en onderzoek. Hoe kun je de rol als onderzoeker combineren met een opkomend persoonlijk activisme?
- De initiële samenstelling van het team heeft veel invloed op het verloop van het proces. Hoeveel partijen wil je vanaf het begin aan tafel hebben? En wat is de rol van een wetenschapper in het bijeenbrengen van partijen?

In het 'socratisch gesprek' werden twee (andere) dilemma's verder uitgediept. Het eerste dilemma ging over de vraag: *Moet je vanaf het begin alle kennis al in huis hebben of is er ook ruimte om al doende te leren?* Het eerste wordt vaak van onderzoekers wordt verwacht (kennis al in huis hebben), terwijl het tweede (nieuwe kennis al-doende ontwikkelen) vaak beter bij de transitie-opgaves past. De grote vaart achter transities kan ertoe namelijk toe leiden dat je als wetenschapper achter de feiten aanloopt omdat de kennis die wordt gevraagd nog niet beschikbaar is. Daarnaast kun je als onderzoeker zelf wel comfortabel zijn met niet-weten, maar dat geldt vaak niet voor iedereen.

In de discussie werd geconstateerd dat er een verschil is tussen advies (bestaande kennis toepassen) en wetenschappelijk onderzoek (nieuwe kennis ontwikkelen). Afhankelijk van de opgave of de kennisvraag kunnen er adviseurs of wetenschappers worden betrokken. Verder werd gesteld dat naast inhoudelijke kennis ook methodologische kennis of een set basisprincipes voor samenwerking (co-creatie) houvast kan bieden, zowel in het proces zelf

als naar de opdrachtgever toe. Daartoe moeten betrokken partijen van het begin in gesprek gaan om samen de vraag te (her)definiëren en de ruimte te creëren voor niet-weten. Tot slot is de ervaring dat bij co-creatie vertrouwen in de wetenschapper als persoon heel belangrijk is. Dat staat relatief ver af van traditionele beeld van de wetenschapper als neutrale waarnemer, maar het is wel waar co-creatie om vraagt.

Het tweede vraagstuk ging niet zozeer over wetenschap, maar meer over de rol van het Havenbedrijf in Amsterdam: *Moet je als havenbedrijf bij de kerntaak van havenvaart blijven of moet je ook andere taken op je nemen vanuit een intrinsieke motivatie? Hoe laat je mensen zich eigenaar voelen en hoe krijg je ze mee in het proces?* Wet- en regelgeving geeft bepaalde taken en bevoegdheden aan de havenmeester en andere werknemers bij het havenbedrijf, maar de werkzaamheden vinden plaats in een context die aan verandering onderhevig is. Hierdoor komt er veel op het havenbedrijf af waarvan nog niet bekend is wat het effect zal zijn op de werkzaamheden. Er kan op eigen initiatief worden gereageerd op deze ontwikkelingen, maar het havenbedrijf moet zich tevens aan de wet en regelgeving houden. Het is een uitdaging om de balans tussen deze twee neigingen te vinden.

Uit de discussie kwamen verschillende punten naar voren. Ten eerste werd geconstateerd dat het belangrijk is om de eigen organisatie te organiseren en intern te bepalen hoe je naar buiten wilt treden. Aanvullend is er ook een strategische aanpak nodig voor de afstemming tussen bedrijfsbestuur en publiek bestuur. Vooral het gemeentebestuur is een complexe actor: deze bestaat uit diverse sub-actoren die er misschien net allemaal anders in staan. Tot slot kan het helpen om te denken in toekomstscenario's. De haven zal niet groter worden: Wat kan je nog doen als je maar beperkte ruimte tot je beschikking hebt, wetende dat er contracten van 50 tot 75 jaar liggen? In hoeverre komt de haven onder druk te staan door nieuwbouw? En als de bedrijven na 2029 moeten verplaatsen, waar moeten die dan naar toe en hoe precies? Vanuit toekomstscenario's kan er vervolgens worden terugvertaald naar benodigde capaciteit binnen het Havenbedrijf.

Quotes:

- ⇒ "Het is belangrijk burgers te betrekken bij de watertransitie, ondanks dat ze daar soms zelf geen zin in hebben."
- ⇒ "Er zijn twee kampen: 'weten' versus 'doen'. De vraag is hoe deze samen gebracht moeten worden."
- ⇒ "Om de keuzes van het (haven)bedrijf goed te kunnen verantwoorden naar werknemers maar ook naar andere betrokken partijen is het goed om data-analyses te doen en de uitkomsten te openbaar te maken. Zo kunnen keuzes worden verantwoord en voelen de andere partijen zich meer betrokken en gewaardeerd."

3.3 Ondernemers

Moderator: André Struker

In deze workshop kwamen verschillende dilemma's naar voren. Een eerste voorbeeld is dat ondernemers een balans moeten zien te vinden tussen de 'beloftenfabriek' en de 'waarmaakfabriek'. Je kunt als ondernemer wel van alles beloven, maar je moet het ook kunnen waarmaken. Dat is niet altijd evident in transitie waarin nog niet alles bekend is of goed voorspeld kan worden. Duidelijkheid vanuit het waterschap of de overheid kan daarbij

helpen. Overheden zitten echter niet altijd op één lijn, waardoor ze door ondernemers tegen elkaar kunnen worden uitgespeeld.

Tekorten in personeel en technici vormen een ander probleem. Dit speelt onder andere bij Waternet. Een manier om dit op te lossen is door opleidingsinstituten, bedrijfsleven en bijvoorbeeld musea samen te brengen om over dit vraagstuk na te denken en gezamenlijke plannen te ontwikkelen. Zo gaat Museum Huizen samen met Cruquius museum een nieuw concept uitwerken voor het opleiden van personeel.

Een derde vraagstuk betrof het betrekken van ondernemers uit het gebied bij complexe kwesties zoals bodemdaling en emissies uit veenweidegebieden. Biologische boeren en coöperaties van agrariërs zijn meestal graag bereid mee te denken over (de invulling van) nieuwe concepten die passen bij de omgeving. Het goed gebruiken van elkaars kennis is echter niet vanzelfsprekend. Bewustwording, verleidingsstrategieën en feiten spelen hierin allemaal een belangrijke rol.

Conclusie was dat het belangrijk is om te bewegen in de richting van integraal denken en handelen. Als iedereen in zijn eigen rol blijft hangen, kom je nergens. Als ondernemer moet je dus ook buiten je eigen kerntaken (durven) treden. Nieuwe verdienmodellen kunnen daarbij helpen. Daar moet dus goed over worden nagedacht.

3.4 Praktijk- en beleidsvernieuwers

Moderator: Bastiaan Beentjes

Het dilemma dat in deze workshop werd uitgediept betreft de transitie die nodig is op het dossier van bodemdaling. Waar een aantal van de aanwezigen in dit dossier tegenaan loopt is het gebrek aan afstemming tussen de verschillende schaalniveaus. Ook is er sprake van een 'prisoners dilemma' op meerdere fronten: een overheid die de eerste stappen zet, is er daar één van. De grondgebruiker die toegeeft dat bodemdaling een probleem is, is een andere (dit zet de bedrijfsvoering onder druk).

In de discussie is lang gesproken over de slachtofferrol die agrariërs in het landelijk gebied vaak toegedicht krijgen. Bodemdaling is een langlopend probleem, en als ondernemer moet je hierop anticiperen. Dit neemt niet weg dat overheden ondernemers agrariërs kunnen helpen om hierop te anticiperen. Elke overheid moet op zijn terrein de verantwoordelijkheid nemen rondom dit onderwerp. Als overheid moet je je open opstellen, ook over de consequenties van de keuzes die je maakt. Daarnaast is het goed om de landgebruiker ruim de tijd geven om zich aan te passen aan (veranderende) consequenties. Tegelijkertijd moet er voldoende urgentie worden gecreëerd: zonder urgentie krijg je geen beweging.

Conclusie van de sessie was dat je in dit probleem als overheden tot een gezamenlijke, integrale aanpak moet komen. Hierbij is het nodig om zowel een landelijke (deels kaderstellende) aanpak te ontwikkelen, alsmede een lokale gebiedsgerichte aanpak.

Quotes:

- ⇒ "Bewoners hebben behoefte aan meer betrokkenheid."
- ⇒ "Rooftop Revolution is een voorbeeld van een koppeling maken tussen de burger en de professional."
- ⇒ "Er is veel onzekerheid in de toekomst: perspectief bieden door vertrouwen in het systeem te creëren in plaats van in concrete doelen."

4. Plenaire deel: balans opmaken & vooruit kijken

Het avondprogramma stond in het teken van terugkijken op drie jaar Kennisactieprogramma en vooruit kijken naar de toekomst: Wat is er allemaal gedaan en bereikt? En hoe verder vanuit hier? Vier innovatieve proeftuinen die zijn verbonden aan het Kennisactieprogramma werden in de schijnwerpers gezet.



4.1 Het Kennisactieprogramma Water

Bestuuder Wiegert Dulfer (Waterschap AGV)

In het coalitieakkoord van 2016 is beslist om het Kennisactieprogramma Water op te zetten met het idee om verder vooruit te kijken dan we normaal doen. Je zet een punt aan de horizon en bedenkt dan: wat betekent dit voor ons? In het programma komt zowel het stedelijk gebied als de polder aan bod. Wat opviel is dat AGV is niet de enige partij is met interesse; er zijn veel meer partijen die de benadering van het Kennisactieprogramma zien zitten. Het programma krijgt daardoor een steeds bredere landelijke impact. Naast impact is ook de wetenschappelijke standaard heel belangrijk. Er wordt gewerkt met peer-review en het programma is gericht op het leveren van wetenschappelijke kwaliteit. Dat is niet vanzelfsprekend voor een voornamelijk technisch georiënteerd waterschap, maar wel innovatief en belangrijk.

Wetenschapper John Grin (Universiteit van Amsterdam)

Kennisactie Water is een veel omvattend programma. Men gaat aan de slag met grote vragen op watergebied, ondergebracht in diverse werkpakketten. Het gaat in essentie over andere verhoudingen, andere governance. Dat wordt vervolgens in verband gebracht met nieuwe kennis. Dit is ook precies de kern van de transitie. Ten tweede is het een ook een kwestie van proberen in concrete maar risicovolle pilots. Van daaruit moet de koppeling met kennisvragen worden gemaakt. Tot slot is het belangrijk om te benoemen dat er is nu een belangrijke omslag gaande is bij de overheid en het waterschap. Twintig jaar geleden was er wel een besef van

“we moeten wat met de samenleving en de markt” en “we moeten onszelf opnieuw uitvinden”, maar daar werd toen nog niet naar gehandeld. Dat die omslag nu wel wordt gemaakt, en in deze omvang, is bemoedigend. De omslag was onder andere te zien in ‘Perspectief in de Polder’. Daar was de aanpak om eerst samen te kijken: Wat is problematiek precies? En wat vinden verschillende partijen daarvan? Dan zijn er natuurlijk verschillen tussen partijen, maar het is ook mogelijk synergie te creëren. Vandaaruit kun je verder met het doorspreken van nieuwe oplossingsrichtingen.

Onderzoeker Andrew Segrave (KWR)

We zijn Kennisactie Water in 2017 gestart met als vertrekpunt een “gedegen, gedragen en vernieuwd” programma op te zetten. Er komen veel verschillende transitie aan bod, o.a. klimaat, energie, circulariteit. Het is breed begonnen, maar nu wordt het programma steeds meer toegespitst op governance- en kennisvraagstukken. Daarbij spelen twee belangrijke kwesties. Ten eerste, nieuwe ideeën botsen met bestaande governance-systemen. En ten tweede, kennis is niet altijd relevant en beschikbaar. Sinds 2018 zijn we niet alleen actief in stedelijk gebied, maar ook in de polder. In beide gevallen is de uitdaging om het technologisch systeem te koppelen aan vernieuwing in het governance systeem. Dit kan met behulp van kennis co-creatie in de triple helix: overheden, bedrijven en kennisinstellingen gaan samen aan de slag. Inmiddels zijn we op vier fronten actief:

- 1) Governance implicaties van kansrijke technieken;
- 2) Toekomstbeelden en veranderende waardesystemen;
- 3) Verdeling van risico's, verantwoordelijkheden en de rol van de burger;
- 4) Kennis ontwikkeling en een reflexieve aanpak.

Een dilemma is dat er tot nu toe relatief weinig publicaties zijn: Hoe verantwoordt je dat als wetenschapper? Ons antwoord is tot nu toe vooral geweest om bevindingen te delen via blogs op kennisactiewater.nl. Tegelijkertijd zijn we bezig geweest met het opzetten van een netwerk tussen diverse casussen om van elkaar te leren op meso-niveau. Kennisactie netwerk biedt voor betrokkenen een neutrale plek waar nieuwe verbindingen worden gelegd. Dat is ook erkend in een recente publicatie van het OECD. Daarin wordt het Kennisactieprogramma gezien als een toonbeeld van een vernieuwende aanpak. Toch blijft het een uitdaging om wetenschappelijk relevant te zijn én praktisch bruikbaar. Deze middag hebben we daar een stap in gezet door gezamenlijk diverse strategische opties te verkennen die voortkomen uit het Kennisactieprogramma: Kerntaak of meer, mate van samenwerking, verander-bereidheid, en meervoudige waardecreatie.

4.2 Proeftuinen in de schrijnwerper

Diederik van Duuren (Watermaatschappij Limburg) over Superlocal in Kerkrade

In Superlocal worden sociale huurwoningen opnieuw ontwikkeld. 125 woningen worden circulair. Concreet betekent dat een gesloten waterkringloop, inkoppeling van energie en grondstoffen, en een koppeling aan klimaatadaptatie. De vraag is daarbij niet: doen we het centraal of decentraal? Maar: hoe kan decentraal een positieve impact hebben lokaal en op het centrale systeem? Meervoudige waardecreatie is echter niet alleen van toepassing op systeemniveau. Je kunt het ook op het niveau van organisaties interpreteren en onderling waarde uitwisselen. Daarnaast vertegenwoordigt burgerparticipatie een bepaalde waarde; het heeft waarde om samen met burgers iets te ontwikkelen. Dat kun je meenemen. Wat betreft governance laat Superlocal zien dat een gezamenlijke, maatschappelijke business case mogelijk is. Een business case los van elkaar zou niet lukken, maar gezamenlijk kan het wel.

Ook is aangetoond dat een bredere taakopvatting voor het waterschap mogelijk is. De vraag is daarom niet zozeer of het mogelijk is maar of je er klaar voor bent om het op een andere manier te doen. En is je organisatie er klaar voor?

Lidwien Besselink (Gem. Amsterdam) over het Koppelkansen Traject in Amsterdam

In Amsterdam moeten 7.500 woningen per jaar bijgebouwd worden: een gigantische verbouwing. Verschillende partijen zijn bezig de stad draaiende te houden, maar dit wordt steeds complexer. Ik heb soms het gevoel dat ik in een circus terecht ben gekomen: iedereen doet zijn eigen kunstje en kan hierin heel goed alles optimaliseren, maar er is geen gezamenlijk verhaal. 'Circus Renz' met allemaal individuele acts gaat het niet meer redden. Een aantal acts willen we ook niet meer, zoals aardgas. We willen meer 'Cirque du Soleil': alle opgaven in één grote show, met synergie tussen de acts. Dan kun je het verhaal ook beter vertellen. De vraag is wel: Wie gaat de boel regisseren? In Koppelkansen gaan we samen met Waternet, Liander en de gemeente Amsterdam een nieuwe circusact creëren, met op het programma een aantal grote transities: energie, klimaat, circulair, digitalisering en mobiliteit. Die moeten allemaal een plek krijgen in de stad. Daarnaast speelt ook de bouw en vervangings-opgave. Het is dus een groot ruimtelijk vraagstuk, waarin we verschillende stedelijke transities willen combineren. Koppelkansen gaat aan de slag in drie casusgebieden: Amstelstad, Havenstad en De 9 straatjes. Amstelstad is in overgang van een gebied met veel bedrijven naar een gemengd woon-werk gebied. Het blijkt niet eenvoudig om precies aan te kunnen geven: wat is nu Koppelkansen en wat is regulier? Dat maakt het soms lastig om partijen mee te krijgen.

Ruud van Nieuwenhuijze (Brabant Water) over Brainport Smart District in Helmond

Brainport Smart district heeft de ambitie om de slimste wijk ter wereld te worden. Er worden 4500 woningen gebouwd en diverse bedrijven gevestigd. We zijn aan de slag in de 'quadruple helix': met overheden, kennisinstellingen, bedrijven en bewoners. Het bouwen vindt plaats in fases. Woningen krijgen bepaalde functies in het systeem. Er wordt gewerkt aan een circulair watersysteem als onderdeel van het totale systeem. Als waterpartij denken we aan de voorkant mee. De wijk wordt op verschillende niveaus ingericht: op wijk-, buurt- en woningniveau. We staan nog aan begin van het co-creatie proces. Mensen die in dagelijkse praktijk bezig zijn met ontwerpen nemen we nu mee in het ontwerpen van een nieuw systeem. Ook bewoners worden betrokken; uiteindelijk is het allemaal voor hen. We zijn nu in gesprek met verschillende mensen, om te weten te komen wat ze precies willen.

Sander Berkhout (Gem. Almere) over gebiedsontwikkeling Oosterwold in Almere & Zeewolde

Oosterwold doet alles anders. Het initiatief ligt volledig bij de bewoners. De infrastructuur is niet van tevoren aangelegd. Het is één groot experiment met 1500 woningen. In het proces zijn van tevoren allerlei ambities gedefinieerd. Er is gesteld: we willen maximale vrijheid, organische groei, groen landschap, stadslandbouw, duurzaam en zelfvoorzienend, en financieel stabiel zijn. In zekere zin is het 'doe-het-zelf-planologie': zelf onderzoeken, zelf vergunningen aanvragen, zelf kavelwegen en afvalwater regelen, etc. In het bestemmingsplan staat niet wat moet en niet mag, maar het isist een breed kader met een aantal spelregels. Bij afvalwater zie je dat 'doe-het-zelf' leidt tot IBA's en helofytenfilters. Als je dat 2000 keer herhaalt, dan krijg je een probleem met de zorgplicht. Maar in het begin hebben we gezegd, we weten niet van alles hoe het zal lopen, laten we het proberen! Om het probleem te adresseren vragen we op sommige aspecten om vrijstelling van de zorgplicht. Ook is er nu een 'living lab': kunnen we decentraal in het gebied het afvalwater zuiveren? En is cyclisch gebruik mogelijk? Wat betreft financiën is het zo geregeld dat we eerst de grond verkopen, en

dat daarna pas alle voorzieningen worden aangelegd. Verder is er geen rioolheffing. We moeten dus eerst sparen en kunnen dan pas gaan aanleggen. Een dilemma dat nu speelt is: Organisch groeien, oké, maar betekent dat ook organisch beheren? Bestaat dat eigenlijk wel? Er is veel interesse in het project, maar eigenlijk is er geen één partij die het in zijn geheel wil kopiëren. De meesten willen aspecten meenemen.

4.3 Reflectie en Vragen

Team Kennisactie Water

- Henk-Jan van Alphen (KWR): Waarden identificeren in meervoudige waardecreatie kan nog wel, maar door-vertalen in financiering blijft lastig. In Superlocal is het mogelijk omdat het een pilot is, maar hoe doen je dat binnen het reguliere proces? Moet je het vooraf regelen of juist met obligaties?
- Michaela Hordijk (Universiteit van Amsterdam): De rol als reflexief participant is geen klassieke rol voor de wetenschapper. Maar ook binnen de wetenschap zijn er dingen aan het veranderen. De wetenschap moet mee-veranderen met de voorhoede van de transitie. Dat is wat wij aan het doen zijn via het Kennisactieprogramma.
- Nicolien van der Grijp (Vrije Universiteit Amsterdam): In de loop van het programma heb ik mijn focus verlegd van 'verdeling van verantwoordelijkheden' naar 'burgerinitiatieven'. Dat komt omdat ik daar zelf in onderzoek en ook privé steeds meer mee bezig ben. Het is heel fijn dat het Kennisactieprogramma daar ruimte voor biedt.
- Joeri Naus (Universiteit van Amsterdam): Ik ben nu een half jaar betrokken bij het Kennisactieprogramma. Dit soort bijeenkomsten helpt mij heel erg om een beter beeld te krijgen van wie er allemaal met dit soort transitie-initiatieven bezig is, wat voor vragen er leven met name rond governance, en wat voor vernieuwende ideeën in omloop zijn.
- Laurens Hessels (KWR): In het Kennisactie netwerk zijn we druk bezig met allerlei initiatieven en living labs, maar we moeten ook de dingen die we leren goed vastleggen. Daar hebben we een begin mee gemaakt, maar in de toekomst moeten we dat nog veel meer gaan doen.
- John Grin (Universiteit van Amsterdam): Het is belangrijk om in de toekomst meer de aansluiting te zoeken bij instituten als NWO, om ook landelijk vernieuwing tot stand te brengen rond kennisvragen.

Socrates Schouten (Waag)

Er worden veel 'jeukwoorden' gebruikt: Samenwerken, governance, co-creatie, living labs. Maar het zijn niet allemaal onzin-woorden. Het gaat over de commons, en het betreft complexe problemen. Maar is het zo dat complexe problemen om complexe oplossingen vragen? Er zijn boekenkasten vol geschreven over welke positie de mens inneemt in deze wereld. We leven in het antropoceen, een wereld die de gevolgen ondervindt van menselijke activiteit, een wereld van megacorporaties, van steden, van zelforganisatie. Door de digitalisering ontstaat er zelfs een 'virtualoceen'. Het lijkt er op dat de datawereld steeds onvermijdelijker wordt. Complexiteit in de wereld neemt toe, de complexiteit van governance ook, zo wordt gesteld. De vraagstukken worden steeds ingewikkelder. We moeten gaan co-creëren, wordt gezegd. Co-creatie, oftewel met alles en iedereen afstemmen. Je moet beroepsburger zijn of je blijft achter, je verdrinkt. Het risico op participatie-burnout is groot. De commons helpen niet complexiteit te omarmen, maar vragen om overzicht. Dus vraag je af: Wat kun jij doen om het overzicht terug te brengen?

Vragen uit het publiek

- In Oosterwold: hoe gaat dat nou met de besluitvorming? Werk je met meerderheden? En hoe ga je om met laatkomers?
- Wat kunnen we precies leren van de casussen? Kun je meer zeggen dan alleen 'bestuurlijke ruimte creëren'? Kun je meer handvaten geven?
- Er zijn veel initiatieven, nationaal en internationaal: Hoe ga je die allemaal verbinden?
- Om eerlijk te zijn, ik ben 'totally lost': wat zijn we hier eigenlijk aan het doen? Zijn we een heel land aan het besturen? Ik wil weten: wat wordt er van mij verwacht? Hoe moet ik dit allemaal meenemen?

Terugkoppeling team Kennisactie Water

- Rob Ververs (Waternet): De vraagstukken die hier aan de orde zijn, daar zijn mensen de hele week mee bezig. Het is lastig om dat allemaal in korte presentaties te laten zien. Daar verbaas ik me niet over. We moeten de tijd nemen om deze vraagstukken te behapstukken. Geef het tijd.
- John Grin (Universiteit van Amsterdam): Je hoort vaak, wie beslist er? De burger of de overheid? Maar 'de burger' bestaat niet. Sommigen willen eigen sanitair, anderen willen ontzorgd worden. Hoe ga je om met verschillen tussen burgers? Daarnaast heeft de vraag ook een bepaald democratisch gehalte. Zijn het de voorlopers die voor de rest beslissen? Maar ook dat kun je weer tegenspreken. Dat is namelijk vaak hoe verandering vaak werkt. Begin 20ste eeuw was er bijvoorbeeld een voorhoede van hoogopgeleiden die de WC uit de keuken wilde hebben. Op termijn zorgde die beweging ervoor dat er een nieuwe normaliteit ontstond. En, wat betreft de vragen over handvaten; In 'Perspectief in de Polder' hebben we verschillende governance arrangementen uitgewerkt. Soms kan het beter zo, en andere keren zo. Dat is een leerproces. Je moet gaandeweg uitvinden wat werkt. Het alternatief is op avond bedenken wat er moet gebeuren en het dan uitrollen.
- Andrew Segrave (KWR): Mijn indruk is dat mensen de categorieën 'kerntaak of meer - mate van samenwerking - veranderbereidheid - meervoudige waardecreatie' herkennen. Het grootste spanningsveld is de relatie met handelingsperspectief.

4.4 Slotpleidooi

Wiegert Dulfer (Waterschap AGV)

Dank aan al degenen die het Kennisactieprogramma hebben gedraaid. Het was een lastige opdracht, maar het programma heeft gewerkt zoals gehoopt: als vliegwiel voor allerlei innovatieve deelprojecten en allerlei nationale en internationale verbindingen. Het OECD rapport zorgt ook voor een stukje internationale kwaliteitsborging. De vraag is nu: Eindigt het hier? Wat is er nodig om vanuit AGV een financiële en organisatorische bijdrage te blijven leveren aan het Kennisactieprogramma? En hoe moet de sturing worden ingestoken?

Als AGV hebben we onze nek uitgestoken voor het Kennisactieprogramma. We bewandelen geen gebaande paden. Ik ben tevreden over de resultaten. Het Kennisactieprogramma heeft haar bestaansrecht verdiend. AGV/Waternet heeft als watercyclusorganisatie een morele plicht om mee te blijven doen. Voor 'Perspectief in de Polder' en het 'Koppelkansen Traject Amsterdam' is de bijdrage van AGV ook nodig. Ik roep de nieuwe bestuursleden van AGV op om een financiële en organisatorische bijdrage te blijven leveren om de vooraanstaande positie van waterschap AGV te waarborgen. De mensen van AGV/Waternet zijn straks aan zet om de nieuwe bestuursleden in te werken. Ik hoop dat ze hen duidelijk zullen maken wat het Kennisactieprogramma van AGV nodig heeft om de volgende stap te maken.