

Golfsgewijs naar een Ecosysteem voor Klimaatadaptatie in Steden

Golfsgewijs netwerkend werken met praktijkvoorbeelden uit Zwolle en de
Twentse steden Enschede, Hengelo en Almelo



Annemieke Roobeek en Leonore ten Hulsen
MeetingMoreMinds, januari 2018

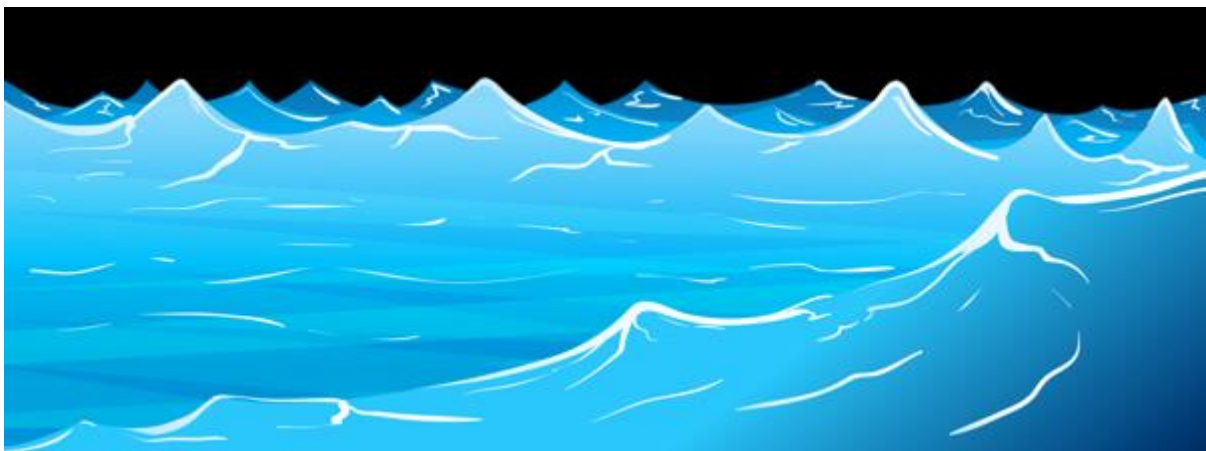


Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 – Golfsgewijs netwerkend werken voor klimaatadaptieve steden	3
Netwerkend werken in ecosystemen.....	3
Netwerken in ecosystemen in de praktijk.....	5
Hoofdstuk 2 – Klimaatadaptatie: de steden zijn aan zet.....	8
Urbanisatie in Nederland	8
Urbanisatie wereldwijd	9
Megacities en stedelijke kwetsbaarheid	9
Klimaatverandering in stedelijke gebieden in Nederland	9
Nederlandse initiatieven	10
Duurzaam en smart gaat samen	12
Herverzekering door/voor steden.....	13
Hoofdstuk 3 – Praktijkvoorbeelden klimaatadaptatie uit Zwolle & Twente	14
Klimaatadaptatie op vier niveaus.....	14
Seringenstraat Zwolle.....	15
Twentse steden	15
Project Veldbeek Hengelo	16
Stadsbeek Enschede.....	17
Project Almelo ‘De Doorbraak’	17
Project Bornerbroek in Almelo.....	18
Van hiërarchisch naar netwerkend samenwerken.....	18
Gebruik maken van netwerken, burgerinitiatieven en NGO’s.....	19
Hoofdstuk 4 – Netwerkend werken nodig tussen publiek en privaat	20
Netwerkende werkwijze voor klimaatadaptatie.....	20
Netwerkverbindingen verkennen en netwerken in de praktijk	20
Ambtenaren worden netwerkers.....	21
Strategisch vergezicht	22
Webbers in netwerken en ecosystemen.....	23

Hoofdstuk 1 – Golfsgewijs netwerkend werken voor klimaatadaptieve steden

Klimaatverandering vergt anders om te gaan met wonen, werken, verblijven en produceren in steden. MeetingMoreMinds heeft in twee recente projecten met Zwolle en de Twentse steden gewerkt aan de opgave klimaatadaptief te worden en de transitie naar circulariteit te maken. Systeemveranderingen gaan gepaard met andere organiseerprincipes, zoals publiek-private ecosystemen, netwerken en samenwerking in buurten en andere community's. Door golfsgewijs te werken kan er in de steden door politiek en beleidsmakers telkens een ander onderdeel van de complexe opgave uitgelicht worden. Dit kan door samen met stakeholders te werken. Je kunt dan aansluiten bij projecten die in de maak zijn of al bezig zijn en je boort die netwerken aan, van bijvoorbeeld burgerinitiatieven, die erbij passen. Zo puzzel je al netwerkend een versterking van het draagvlak voor klimaatadaptatie. De uitdaging blijft complex, maar je maakt het voor beleid en uitvoering wel hanteerbaar plus dat er uit onverwachte hoek ondersteuning kan komen. Een golfsgewijze manier van werken geeft meer ruimte voor verschillende inzichten door de tijd heen en het voorkomt onherstelbare weeffouten. De golven met verschillende thema's en invalshoeken rondom het grote thema klimaatadaptatie geven ook meer ruimte aan bedrijven om mee te doen op terreinen die voor hen interessant zijn, al is het bijvoorbeeld het bedrijventerrein waar ze gevestigd zijn. Het feit dat meer partijen dan alleen de overheid kan bijdragen, maakt dat het abstracte begrip klimaatadaptatie concreet ingevuld kan worden met vergroening van de bebouwing tot het aanleggen van waterbeken door steden.



Netwerkend werken in ecosystemen

Disruptieve technologische vernieuwingen evenals klimaatadaptie of een transitie naar circulariteit, hebben impact op de manier waarop organisaties en bedrijven aan het transformeren zijn. Het internet of things, blockchain, robotica, big data en kunstmatige intelligentie zijn in korte tijd een onderdeel van het dagelijks werk geworden. Het zijn technologieën die een netwerkstructuur kennen en erop gericht zijn verbindingen te maken met informatiedragers in de fysieke wereld en dataopslagcentra in de cloud. Ze zijn voortdurend in beweging door connecties en updates te maken. Het is daarom niet zo vreemd dat de dominante organisatievorm van een statische, hiërarchische hark met daaronder stevige silo's, aangestuurd door directies met managementteams, hevig onder druk is komen te staan. Deze organisatiestructuur past niet meer bij de nieuwe technologische

mogelijkheden die vragen om dynamische, netwerkende organisaties die zich organisch aanpassen aan de omstandigheden.

Er is behoefte aan *agile* werken, aan integratie tussen IT en business en aan verbindingen tussen silo's om de data beter te kunnen beheren. Bovendien zijn hoogopgeleide medewerkers hun knellende jasje beu en willen ze zelf nadenken en meer vrijheid om kennis en contacten te organiseren. Het netwerkend werken bevordert de koppeling van kennis en informatie binnen en buiten de organisatie om beter zicht te krijgen op het geheel, het grotere plaatje. Het vereist ruimte voor (kennis)werkers om over de grenzen van afdelingen, divisies, silo's heen te gaan. Het gaat naast interne netwerkvorming met name ook om externe samenwerking met andere bedrijven. Er is een transformatie gaande in bedrijven en organisaties: van verticale hiërarchie naar horizontale organisatievormen waarin netwerkend werkend het nieuwe normaal wordt. Wat binnen en buiten is, vervaagt. We gaan van functies naar rollen met meer inhoud. Het werken aan vraagstukken komt centraal te staan. Een vraagstuk kan van meerdere kanten belicht worden en hiervoor is samenwerking nodig.

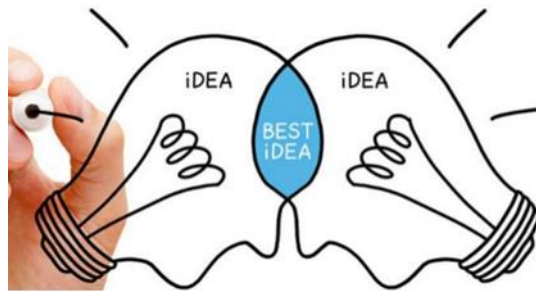


Met deze netwerkende stijl van werken wordt de basis gelegd voor samenwerken in ecosystemen. Ecosystemen vormen de setting waarin het nieuwe organiseerparadigma van netwerken optimaal geïmplementeerd wordt. Ecosystemen zijn netwerken van netwerken waarin kennis en kunde rondom vraagstukken, innovaties of maatschappelijke uitdagingen op een netwerkende wijze productief gemaakt worden. Hier is een ander type leiderschap voor nodig: de horizontale netwerklieder of de webber, die zich als ultieme connector in het ecosysteem tussen en in de netwerken begeeft om de inhoudelijke koppelingen te maken door de mensen, bedrijven en instituties met elkaar te verbinden, en te zorgen dat het organisch geheel vitaal blijft en productief wordt. Zonder netwerkend werken en horizontale netwerklieder of verbindende webbers is dat niet mogelijk. Welkom in de nieuwe wereld van netwerken in ecosystemen.¹

¹ Annemieke Roobeek, De horizontale netwerklieder, Hoe leiders opereren in netwerkorganisaties, 2018.

Netwerken in ecosystemen in de praktijk

Uit het onderzoek van MeetingMoreMinds in Zwolle en Twentse steden blijkt dat de huidige aanpak omtrent klimaatadaptieve steden nogal technocratisch is. Burgers en bedrijven zijn vaak niet op de hoogte van de vaak ingrijpende projecten en worden pas op het laatst erbij betrokken. Dit is vaak wanneer projecten gaan stokken. Toch zijn de succesvolle projecten in deze steden juist die projecten waarvoor uiteindelijk een sterk draagvlak is ontwikkeld met burgers, bedrijven en steden. Burgers moeten zich onderdeel gaan voelen van het collectieve probleem van klimaatadaptatie, en kunnen door een kleine bijdrage te leveren, zoals gras in plaats van stenen in je tuin te leggen, een groot verschil maken.²



De kernprincipes van ecosystemen zijn de samenwerking en het gebruik maken van elkaars kracht om complexe uitdagingen aan te gaan. Een ecosysteem wordt opgebouwd door te beginnen bij de pentahelix, die bestaat uit vijf pools. Deze zijn: 1) University, 2) Company, 3) Capital, 4) Government en 5) Advisory. Uit deze pools moeten de juiste partijen geselecteerd worden waarmee je samen de grote vraagstukken gaat benoemen. Rondom zo'n vraagstuk ontstaat dan vervolgens een interdisciplinair ecosysteem.



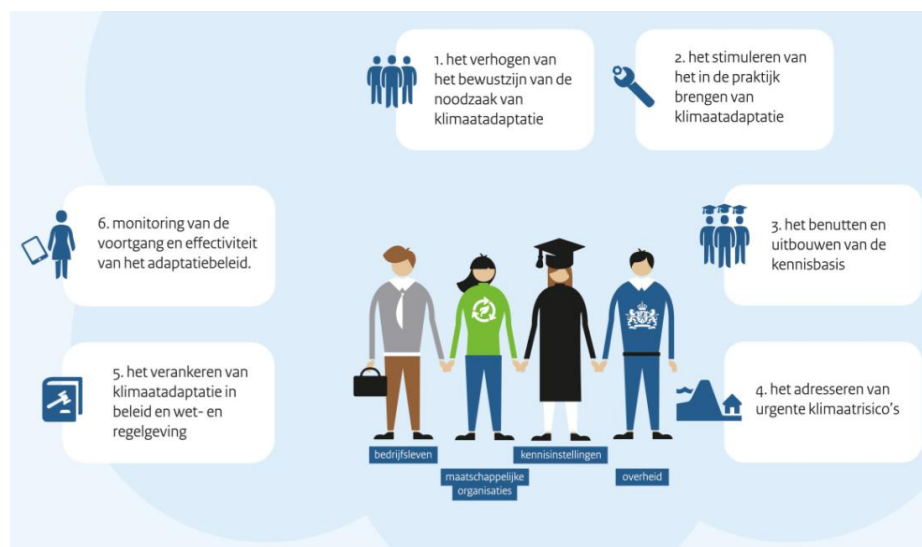
Ecosystemen zijn netwerken van netwerken, waar voortdurend kennis stroomt om productief toegepast te worden. Steden kunnen niet zonder. Ambtenaren van gemeentelijke diensten en

² Kees Vermeer, Op weg naar een klimaatbestending Nederland, FD, maart 2017.

beleidsafdelingen zouden netwerkers pur sang moeten zijn om stakeholders te identificeren en te entameren actief mee te doen aan klimaatadaptatie en een circulaire economie. Netwerken is te leren door het in de praktijk te doen: erop uit, met burgers, bedrijven, kennisinstellingen en samenwerken in strategische projecten.

Mobiliseren van actoren in ecosystemen

Om tot geslaagde klimaatadaptatieprojecten te komen is het van belang om over de vaardigheid te beschikken om netwerken op te bouwen en de actoren te mobiliseren. Een capaciteit van Webbers ofwel supernetwerkers die de connecties binnen en buiten maken, is daarbij een voorwaarde. Toch zien we dat het vaak toevallige enkelingen zijn die iets van een Webber hebben. Meestal wordt het netwerken gezien als 'even mensen bijelkaar zettten', maar wordt niet de opgave serieus genoeg genomen om er blijvend resultaat voor de verschillende netwerkpartijen uit te halen. Juist ambtenaren die zich met klimaatadaptatie bezighouden zouden in de Webberrol moeten zitten, omdat het om langdurige opgaven gaat, met veel actoren, een grote investeringsopgave en het resultaat stap voor stap gerealiseerd wordt. Het organiseren van netwerken en het voorzien in 'webbers' (supernetwerkers) is een belangrijke opgave voor stedelijke bestuurders, want complexe opgaven vragen om het smeden van winnende coalities die aan een strategische opgave werken.



Ecosystemen opbouwen vereist dieptekennis en vaardigheden van netwerkend werken. Wat benadrukt moet worden, is dat het opbouwen van een ecosysteem niet een intellectuele tekentafelbezigheid is. Ecosystemen kun je pas op bouwen als er ook werkelijk netwerk-kennis en -vaardigheden aanwezig zijn in de organisatie die de ecosystemen wil opbouwen. Het gaat erom eerst de inhoudelijke uitdaging vast te stellen en daaromheen de partijen uit de private en publieke sector, uit het onderwijs en de zorg, uit de non-profits en NGO's te identificeren die betrokkenheid hebben bij dat onderwerp. Interne netwerken kunnen je leiden naar de juiste personen in die organisaties. Daarom is intern netwerken een vaardigheid om snel tot de juiste aanspreekpersonen in relevante externe organisaties te komen. Vaak blijkt dat de feitelijke netwerken van ambtenaren in steden nogal dun zijn of dat er weinig echte relaties zijn die op persoonsniveau direct aan te spreken zijn. Toch zullen de Webbers hier doorheen moeten en dan zelf op pad moeten gaan om de juiste personen te vinden. Het doen van interviews is een goede stap, omdat je dan met gerichte vragen naar buiten gaat. Toch blijkt dat lang niet iedereen dat graag doet, omdat je wel een 'verhaal' moet hebben om professionals buiten aan te spreken. Het klinkt vreemd, maar juist dat verhaal is er vaak

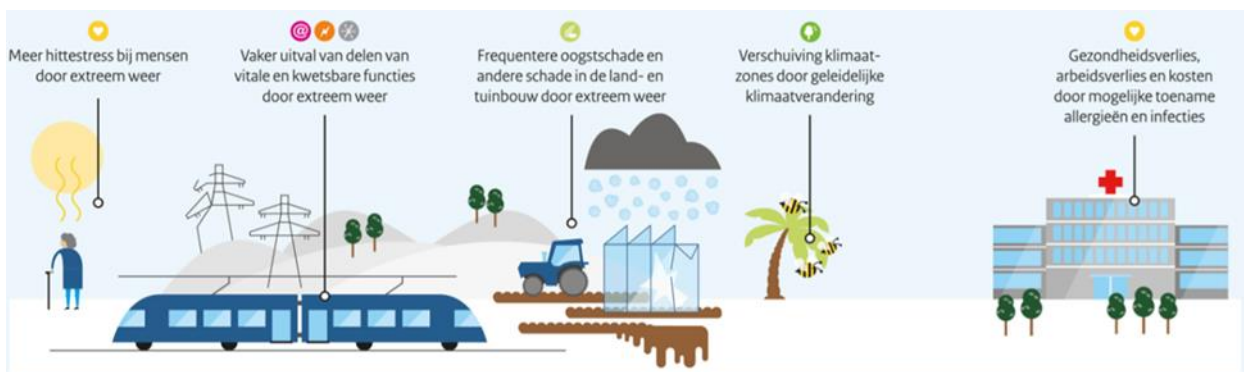
niet of ambtenaren voelen zich niet senang genoeg om actief erop af te stappen. Gelukkig zijn er overall uitzonderingen die in dit soort projecten altijd naar boven komen drijven als de ware Webbers en die al van nature de lijntjes getrokken hebben en de verbindingen gemaakt hebben. Deze ambtenaren, die het netwerken vaak naast hun werk doen, zijn van grote waarde voor de steden. Dit zijn de doeners, de verbinders, de creatieve bruggenbouwers die het mogelijk maken dat complexe vraagstukken in aantrekkelijke projecten met veel actoren op een prettige manier uitgevoerd kunnen worden. Een goed voorbeeld zijn twee ambtenaren uit Zwolle, die als Webbers naar buiten getreden zijn en meer voor elkaar kregen dan eindeloos vergaderen. Ze haalden met hun succesvolle klimaatadaptatieprojecten het NOS journaal en waren daar terecht heel trots op.

Doorbraken ontstaan in de verbindingen die je legt. Bijvoorbeeld als Zwolle echt werk maakt van een klimaatadaptieve duurzame stad te zijn, dan werkt dat als een magneet voor bedrijven en worden er nieuwe mogelijkheden gecreëerd. Innovatie is geen kwestie van veel R&D, maar van het maken van de juiste kenniscombinaties met de relevante partij. En dat vereist organiseerkracht van iemand die ook in staat is zijn eigen mensen in de organisatie te mobiliseren.



Hoofdstuk 2 – Klimaatadaptatie: de steden zijn aan zet

Steden zijn kwetsbaar als het om klimaatverandering gaat: hier bevinden zich de ziekenhuizen, scholen, kantoren, winkelcentra, bedrijven en de infrastructuur voor mobiliteit, energie, water en telecommunicatie. Voor klimaatadaptatie zijn innovaties nodig die antwoorden geven op de noodzakelijke bescherming van steden en hun inwoners. De enorme investeringen zijn tegelijkertijd een impuls voor nieuwe bedrijvigheid en nieuwe vormen van werk. Klimaatadaptatie is in Zwolle het eerste onderwerp geweest voor de Golfsgewijze aanpak die MeetingMoreMinds heeft ontwikkeld. Om Zwolle, en met name de medewerkers bij de Gemeente Zwolle, het Waterschap en de Provincie, te voorzien van de nieuwste netwerkinzichten en vaardigheden heeft MeetingMoreMinds een programma gemaakt. Zowel in Zwolle als in de Twentse steden heeft MeetingMoreMinds een traject opgezet om intervisie te doen met ambtenaren die nauw betrokken zijn (geweest) bij klimaatadaptatie. In het kader van 'Living Labs' heeft het Ministerie van Infrastructuur en Milieu, tegenwoordig Infrastructuur en Waterstaat, zijn deze activiteiten in 2017 uitgevoerd.



Urbanisatie in Nederland

In een urbane samenleving zoals Nederland leven de meeste mensen in steden. In 2016 daalde in een op de vijf Nederlandse gemeenten het aantal inwoners, terwijl de vier grote steden van Nederland (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) allemaal minstens 4000 inwoners erbij kregen.³ Recent onderzoek van het PBL en het CBS voorspelt dat de groei van steden in Nederland alleen maar zal toenemen.⁴ Zwolle zal tot 2040 ook een bovengemiddelde groei in inwonersaantal meemaken. Voorspeld is dat Zwolle ruim 142 duizend inwoners zal hebben, versus bijna 126 duizend inwoners in 2017.⁵

³ CBS, 2016: grote steden groeien door geboorten en immigratie, januari 2017.

⁴ PBL en CBS-prognose, groei steden zet door, september 2016.

⁵ CBS, Zwolle blijft relatief jong, juni 2017.

Urbanisatie wereldwijd

Wereldwijd is deze ontwikkeling ook te zien. In 2014 leefde 54% van de wereldpopulatie in stedelijke gebieden. Voorspeld wordt dat in 2050 dit percentage is toegenomen tot 66%.

De werelddelen met de meeste verstedelijking zijn Noord-Amerika, waar 82% van de bevolking in stedelijke gebieden woont, Latijns-Amerika met 80%, en Europa met 73%.⁶ Door deze toename van

verstedelijking zal ook het aantal miljoenensteden en megacities - steden met meer dan 10 miljoen inwoners - toenemen. In 2016 waren er 512 steden met meer dan 1 miljoen inwoners. In 2030 zullen dat er wereldwijd 662 zijn. Tegen 2030 wonen 5 miljard mensen in een stedelijke omgeving. Dat is een enorme uitdaging in termen van klimaat, voedselzekerheid, werk, gezondheid en infrastructuur, om maar een paar grote thema's te noemen.



Megacities en stedelijke kwetsbaarheid

Het aantal megacities zal ook toenemen. In 2016 waren er wereldwijd 31 megacities, met de voorspelling dat dit aantal zal toenemen tot 41 in 2030. De meeste nieuwe megacities zullen zich in het oosten en zuiden van de wereld bevinden, Azië en Afrika, waar zich de op dit moment de snelst groeiende steden ter wereld bevinden. Daarnaast zijn er de bekende megacities in de VS, Latijns-Amerika en Japan. Veel van deze steden zijn kwetsbaar voor tenminste één vorm van een natuurramp, waarbij cyclonen, overstromingen, droogte, aardbevingen, landverschuiving en vulkaanuitbarstingen worden meegenomen.⁷ Zie bijvoorbeeld het plaatje rechts, van zomer 2017 in de Amerikaanse miljoenenstad Houston. De concentratie van populatie in steden veroorzaakt stedelijke kwetsbaarheid, en roept de vraag op hoe wij deze moeten opvangen.



Klimaatverandering in stedelijke gebieden in Nederland

De veranderingen in klimaat zullen ook voor stedelijke gebieden in Nederland de risico's op schade en overlast vergroten. Deze risico's zullen voor steden groter zijn dan voor het platteland, door de

⁶ United Nations, World Urbanization Prospects, highlights, Department of Economic and Social Affairs, 2014 revision.

⁷ United Nations, World's Cities in 2016, Economic & Social Affairs, 2016.

grotere bevolkingsdichtheid en de hogere economische waarde van bedrijven en leefomgeving. Daarnaast heeft een gedeelte van Nederland meer risico op overstromingen door zijn lage ligging ten opzichte van de waterspiegel.

Wonen en werken zal veranderen: door de toenemende bevolkingsdichtheid in Nederlandse steden en de lagere ligging van veel steden, moet er worden nagedacht over temperatuurbeheersing. Nieuwe bouwmaterialen, warmte/koudeopslag en vergroening van de steden kunnen hier een mogelijke oplossing voor bieden.⁸ In Twente heeft MeetingMoreMinds intervisie gepleegd voor onder andere de projecten bij de Stadsbeek Enschede, waar het ging over een plan tegen wateroverlast, bij Veldbeek Hengelo, een waterbergingsproject, en bij Almelo, waar een 13 kilometer lange beek werd aangelegd voor de afvoer van water. In Zwolle is een voorbeeld de Seringenstraat, een project over de vergroening van de straat. Hoofdstuk 4 geeft hierover meer informatie.

Nederlandse initiatieven

In Nederland bestaan meerdere initiatieven rondom klimaatverandering. Een voorbeeld is het Deltaprogramma dat ervoor moet zorgen dat Nederland klimaatbestendig en waterrobuust is voor 2050. Hierbij wordt gedacht aan risico's zoals stijgend water, migratie van mensen, voedselzekerheid en veiligheid. In augustus 2017 had Hengelo bijvoorbeeld veel last van de continue regen, zie de wateroverlast op de foto hier rechts. Om klimaatverandering goed aan te pakken worden als twee belangrijke ontwikkelingen het creëren van (nationaal) bewustzijn en het creëren van een draagvlak voor klimaatadaptatie genoemd.⁹ Er wordt gekeken naar de vergroening van gebieden in steden, omdat begroeiing voor verkoeling zorgt bij hitte, maar ook voor wateropname bij wateroverlast. Ook de persoonlijke verantwoordelijkheid voor het gedrag van individuen wordt steeds belangrijker in klimaatadaptatie en ontwikkelingen naar een circulaire economie (CE).



Living Labs

Een ander onderdeel van het Deltaprogramma zijn de Living Labs: dit zijn projecten in wijken en buurten waarbij publieke en private partijen samenwerken aan innovatieve projecten; van plan tot uitvoering. Het biedt ruimte om te experimenteren en van elkaar te leren. Sociale en technologische innovatie worden in één programma gecombineerd: er worden nieuwe producten of diensten ontwikkeld, waarbij de eindgebruikers direct betrokken worden zodat ze bewust worden van de nieuwe mogelijkheden.

⁸ Döpp en Albers, Klimaatverandering in Nederland: Uitdagingen voor een leefbare stad, oktober 2008.

⁹ Helga van Leur, Met vereende krachten aan een klimaatbestendig Nederland werken, FD maart 2017.

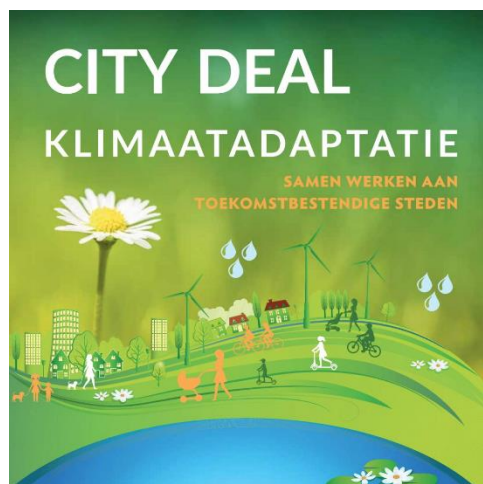


Een van de Living Labs bevindt zich in de Twentse stedenband: Enschede, Hengelo, Almelo en waterschap Vechtstromen. Zij zetten zich hard in om de watervraagstukken in de regio aan te pakken. Eén van hun innovatieve projecten is de Klimaatadaptieve Stad (KAS). Hierbij ligt de nadruk op het voorkomen van wateroverlast door piekbuien en overlast door hitte en droogte tijdens hete dagen. Wat het project succesvol maakt is dat er integraal wordt gewerkt met andere gebiedsopgaven zoals woningrenovatie, herontwikkeling van wijken en bedrijventerreinen, en onderhoud van hernieuwbare energie. Er is grote betrokkenheid van overheden, ondernemers, kennisinstellingen en bewoners.



Citydeal

In Nederland wordt er op diverse plekken hard gewerkt aan klimaatadaptatie. Een van de grootste samenwerkingsverbanden is de City Deal Klimaatadaptatie: hierin werken de steden Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Eindhoven, Dordrecht, Breda, Zwolle en Amersfoort samen met diverse publieke en (semi-)private partners. Door het combineren van kennis en ervaringen kan er sneller tot innovatieve oplossingen gekomen worden.



Duurzaam en smart gaat samen

Het besef dat een omslag gemaakt moet worden in de manier waarop wij stedelijke gebieden gebruiken voor wonen, werken en produceren, resulteert in veel mogelijkheden voor vernieuwing. Denk hierbij bijvoorbeeld aan vernieuwingen met behulp van data- en communicatietechnologieën. Stedelijke reorganisatie zou hierop kunnen bouwen om schoner, veiliger en efficiënter te worden. Smart cities bieden goede kansen voor de toekomst, waarbij vergroening kan zorgen voor een meer CO2 neutraal leven, onder andere door het wegfilteren van fijnstof, water filtermogelijkheden, recycling en urban farming.¹⁰

Echter blijft ook hier een essentieel punt dat de burger zijn individuele verantwoordelijkheid moet voelen en zelf actief kan bijdragen. Smart cities zonder smart citizens zullen onwaarschijnlijk slagen.¹¹ De vraag is: hoe creëer je smart citizens die openstaan om mee te werken aan klimaatadaptatie?



¹⁰ Leo Oorschot, Van Smart City naar Smart Citizens: over het metabolisme van onze steden, juli 2014.

¹¹ Leo Oorschot, Van Smart City naar Smart Citizens: over het metabolisme van onze steden, juli 2014.

Herverzekering door/voor steden

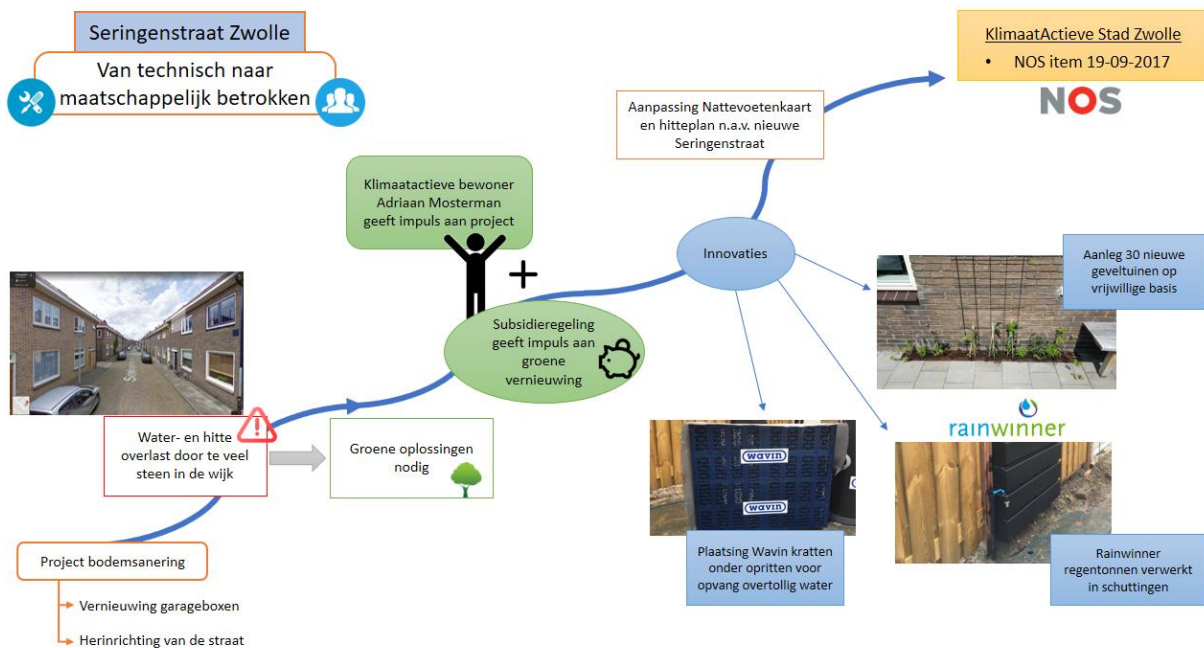
Een mogelijkheid om de kwetsbaarheid van steden tegen te gaan, is *Reinsurance*, ofwel herverzekering. Dit is het afsluiten van gedifferentieerde verzekeringen, waarbij de heffing gedifferentieerd wordt naar het risico, afhankelijk van risicofactoren zoals locatie en mate van waterdicht bouwen. Hiermee creëer je een dubbele drijfveer voor zowel publieke als private sector. De overheid zal proberen zo min mogelijk risicofactoren te hebben, zodat er meer verzekerd kan worden, terwijl tegelijkertijd de verzekeringsmaatschappijen er belang bij hebben om voor burgers en overheid schade te voorkomen zodat zij minder risico lopen of lagere schade hoeven te vergoeden. Zij zullen daarom ook bijdragen.¹²



¹² Matthijs Kok, Een waterverzekering in Nederland: mogelijk en wenselijk?, Adviescommissie Water 2005.

Seringenstraat Zwolle

Bij het traject in de Seringenstraat in Zwolle ging het allereerst over een bodemsaneringsproject, maar veranderde het project van focus naar vergroening van de straat, een vraagstuk dat de buurt dichter bij elkaar bracht. De gemeente heeft samen met de buurtbewoners naar oplossingen gezocht, en zich bereid gesteld met een subsidieregeling een impuls te geven aan de groene vernieuwing in de straat. Daarbij was een klimaat-actieve bewoner van groot belang voor het succes van dit project. Met veel enthousiasme hebben de bewoners de vergroening opgepakt en zijn diverse innovatieve oplossingen geïmplementeerd.



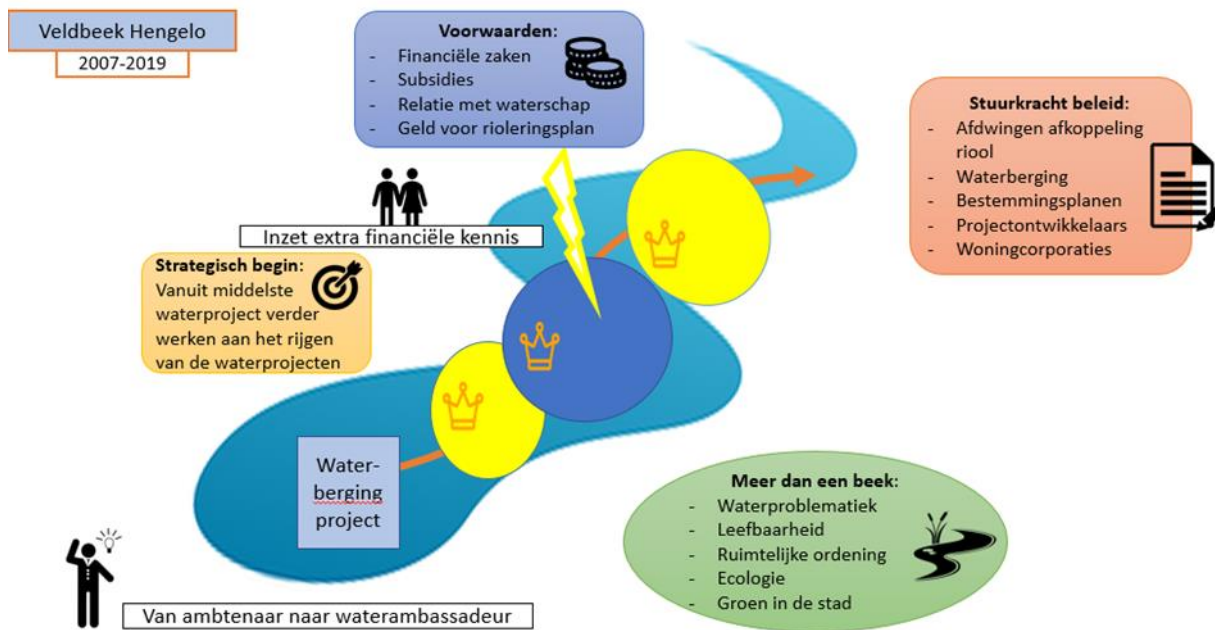
Twentse steden

In een netwerkend werken-setting ga je op pad om erachter te komen wat het belang van de ander is. Alleen dan kan een succesvolle samenwerking worden gerealiseerd. Als je kan aangeven, in het kader van samenwerking, welke type projecten voortbouwen op de parels die er al zijn, kun je een agenda bouwen. Dit is een manier van werken die meer sociaaleconomisch is dan technocratisch. Bij de projecten Veldbeek Hengelo, Stadsbeek Enschede en Almelo kan je deze benadering terugzien (zie hieronder).

Voor een verdieping van wat we vanuit MeetingMoreMinds gedaan hebben in het Living Lab in Twente zie: <https://ruimtelijkeadaptatie.nl/overheden/sra/living-labs/overijssel/>

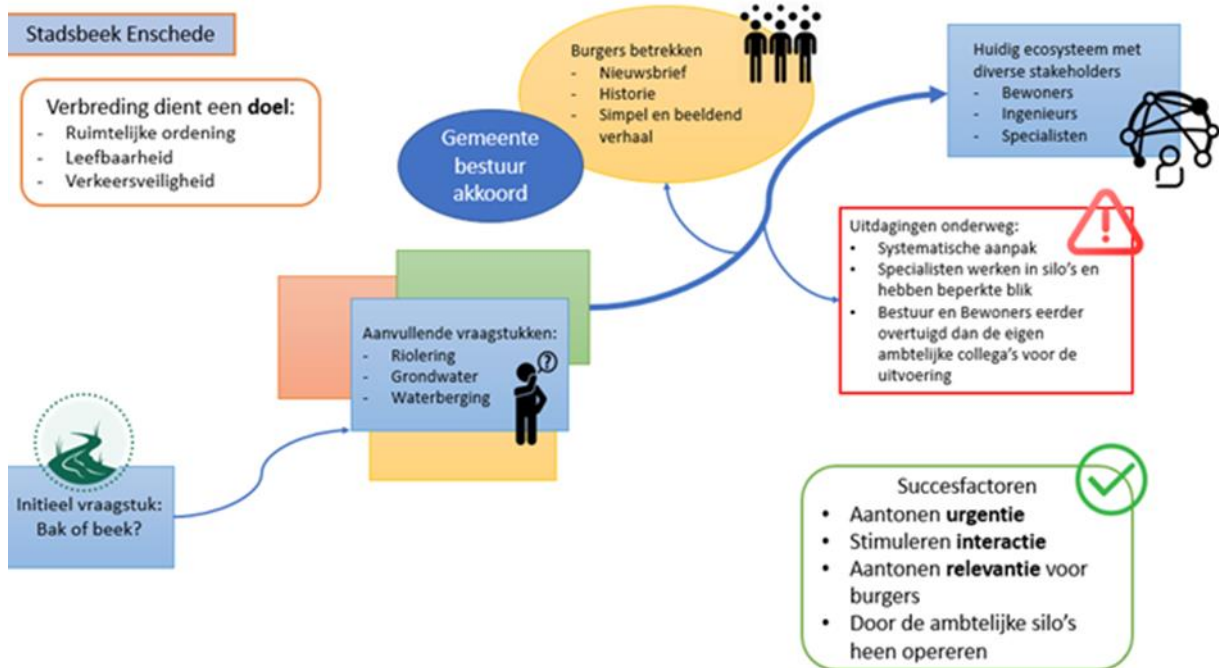
Project Veldbeek Hengelo

Bij het Veldbeek Hengelo project heeft een ambtenaar het voortouw genomen en zich als echte waterambassadeur ontwikkeld. Hij zag de mogelijkheid om van een waterbergingsoplossing een stadsvernieuwingsproject te maken. Klimatadaptatie werd een integraal onderdeel in een groter verhaal, dat door veel meer partijen begrepen werd, want er was voor meer partijen een win-win te maken. Bij projecten met langere processen van tussen de 10-15 jaar ligt de kracht bij vasthoudende betrokkenen, zoals deze ambtenaar.



Stadsbeek Enschede

Bij het project Stadsbeek Enschede werd een landschapsarchitect in de hand genomen, die verder nadacht over de mogelijke rol van de beek in de leef-problematiek. Door burgers zelf te laten benoemen wat ze graag zouden willen in hun wijk, werd het proces gezamenlijk doorlopen en breed gedragen. De sleutel tot succes zat hem in een combinatie van technisch (plan tegen wateroverlast) en sociaal (buurtinrichting). Deze combinatie zorgde voor het grotere verhaal, waarvan al eerder werd vastgesteld dat dit van belang was.



Project Almelo 'De Doorbraak'

De gemeente Almelo kampte vaak met wateroverlast. Door zijn lage ligging liep het vaak onder. Met het project 'De Doorbraak' is ten zuiden van Almelo een 13 kilometer lange beek aangelegd, met de naam 'De Doorbraak'. Het helpt water bergen in tijden dat er veel neerslag valt, waarna het water wordt afgevoerd naar een rioolwaterzuiveringsinstallatie. Het gezuiverde water wordt weer aan het oppervlaktewater toegevoegd. Tegelijkertijd creëert de nieuwe beek een verbindingszone die de natuurgebieden van Noordoost-Twente en Salland verbindt. Dit project is een goed voorbeeld van een succesvolle samenwerking tussen meerdere partijen: de gemeente Almelo, Landschap Overijssel, Landinrichting Enter, boeren en grondeigenaren.



Project Bornerbroek in Almelo

Toen Bornerbroek in het kader van de gemeentelijke herindeling onderdeel werd van Almelo, zagen de bewoners hun kans schoon om na decennia natte voeten en wateroverlast eindelijk van dit probleem af te komen. Het unieke van het project Bornerbroek is dat Almelse ambtenaren hier van meet af aan een participatieve aanpak hebben gevolgd. De bewoners waren aan zet om met voorstellen te komen. Immers, zij kenden de problemen. Wat uit de dialogen met de bewoners kwam, was dat niet alleen de wateroverlast de woonkwaliteit verminderde, maar dat er ook sprake was van onveilige verkeerssituaties, met name voor fietsende kinderen en ouders naar school. De integrale aanpak van wateroverlast en de herinrichting van fietspaden en straten heeft ertoe geleid dat meerdere problemen tegelijkertijd opgelost konden worden. Iedereen blij!



Van hiërarchisch naar netwerkend samenwerken

In gemeenten is het belangrijk dat er een verschuiving komt van hiërarchisch werken naar samenwerken, en dat er gedacht gaat worden in cross-sectorale *horizontal* verbindingen. Dit betekent een verschuiving van een technocratische rol naar stakeholder management. Het onderhouden van netwerkrelaties leidt tot een draagvlak voor succesvolle projecten. Vanuit de overheid zijn er voldoende financiële middelen beschikbaar als het gaat om klimaatadaptatie; nu is het zaak dat overheid en bedrijfsleven samen gaan werken om het draagvlak te verbreden én om er ook een economisch duurzaam succes van te maken.



Om tot succesvolle projecten te komen is het ook van belang dat het thema klimaatadaptatie gaat leven bij burgers en bedrijven. Door de nieuwsitems bij NOS en Radio over Zwolle in september 2017 lijkt dit al toe te nemen, maar de urgentie moet meer gevoeld worden door de burgers. Dit stimuleert nieuwe projecten gefocust op waterbeheersing of andere klimaataspecten. Naast wateroverlast als focuspunt, is hittestress ook belangrijk: toenemende hitte in de zomer zorgt voor meer sterfgevallen. Het delen van dit soort data leidt tot bewustwording bij de burger, en kan het gevoel van urgentie versterken. Voor het artikel van de NOS over de 'nattevoetenkaart' van Zwolle, klik [hier](#).

Gebruik maken van netwerken, burgerinitiatieven en NGO's

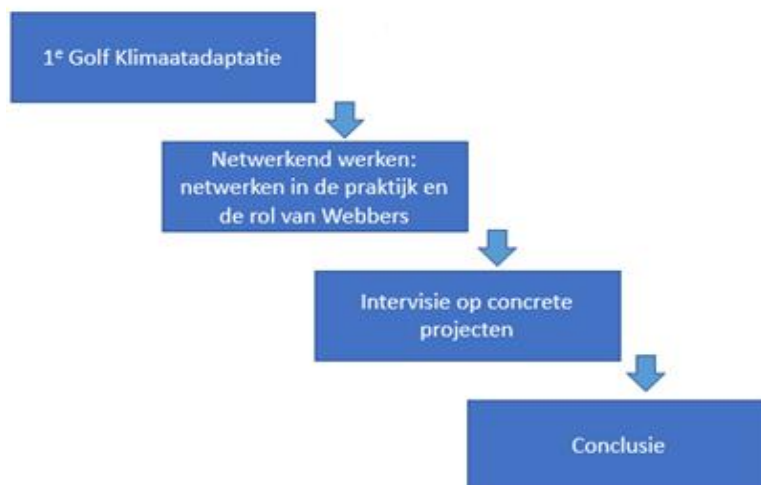
Voor Zwolle hebben we een ecosysteem getekend van allerlei initiatieven die er in de stad zijn. In de praktijk zijn deze initiatieven vaak ongerelateerd en ook weten ambtenaren maar ten dele van het bestaan af. Sommige activiteiten zijn tijdelijk, soms klein, maar ook wel groot en langdurig. Het in kaart brengen van wat er al is, is een belangrijke netwerkactiviteit op zichzelf. Het geeft namelijk zicht op wie waar mee bezig is. Het helpt ook om aansluiting te vinden bij activiteiten die burgers kennelijk wel belangrijk vinden dat ze er extra tijd in stoppen. Voor draagvlakontwikkeling is het maken van een netwerkkaart met burgerinitiatieven een vereiste.



Hoofdstuk 4 – Netwerkend werken nodig tussen publiek en privaat

MeetingMoreMinds hanteert een golfsgewijze aanpak om op een systematische manier erachter te komen welke projecten de focus verdienen, en hoe netwerkend werken in de praktijk een rol vervult. Door te benadrukken hoe netwerken in de praktijk werkt, en de bijdrage van webbers uit te leggen, wordt aan de hand hiervan de intervisie op de verschillende projecten vormgegeven, waarna de kernprojecten eruit worden gehaald. In dit hoofdstuk zal uitgebreider in worden gegaan op onderdelen van de golfsgewijze aanpak: Netwerkverbindingen verkennen en netwerken in de praktijk, hoe ambtenaren netwerkters worden, het strategisch vergezicht en webbers in netwerken en ecosystemen.

Netwerkende werkwijze voor klimaatadaptatie



Netwerkverbindingen verkennen en netwerken in de praktijk

Netwerkverbindingen verkennen, opstarten, faciliteren en ontwikkelen tot productieve relaties is een kernopgave van de overheid bij complexe projecten zoals bij klimaatadaptatie. Hierbij zijn zoveel stakeholders betrokken, dat eerst een netwerkkaart gemaakt dient te worden die overzicht biedt van het aantal en de soorten betrokkenen. De overheid (lokaal of regionaal) kan hiervoor het beste via gesprekken en interviews de stakeholders benaderen. Dit lijkt tijdrovend, maar is van belang omdat er uit de een op een gesprekken, (bedrijfs)bezoeken, en bewonersbijeenkomsten meer vertrouwen wordt gewonnen dan wanneer er alleen algemene informatieavonden georganiseerd worden. De interviews zijn ook waardevolle input voor sessies die met diverse stakeholders samen georganiseerd worden. De voorinformatie kan dan meteen in verwerkte vorm ingebracht worden. Beleidsmedewerkers kunnen in deze verkennende fase belangrijke netwerkcontacten leggen. Niet alleen het contact leggen, maar ook het onderhouden van het contact is belangrijk.

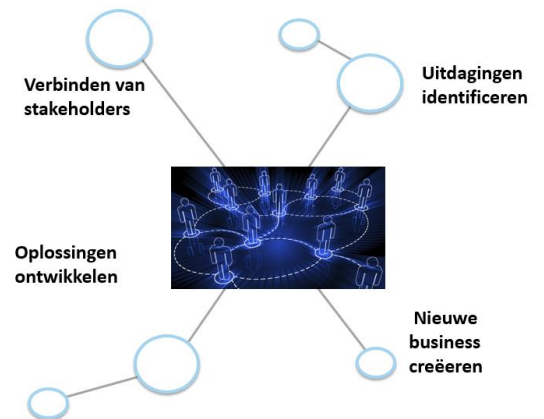
Daarnaast heeft MeetingMoreMinds voor het project Zwolle samen met Overijsselse gemeenten, waterschappen en de provincie een **stadscollege** gehouden. Hier presenteerden inwoners, adviesbureaus, kennisinstellingen en internationale bedrijven uit de regio IJssel-Vechtdelta en Twente hoe zij ervoor zorgen dat hun leef- en werkomgeving het nieuwe klimaat aankan. Voor meer informatie en het uitgebreide verslag klik [hier](#).

Ambtenaren worden netwerkers

De externe blik van ambtenaren zorgt voor een uitgebreid netwerk van nieuwe contacten buiten de eigen organisatie. In die zin is de wereld van de netwerkende medewerker grenzeloos geworden. De bestaande, starre, hiërarchische organisatievormen worden omzeild en in het beste geval ondergeschikt gemaakt aan het creëren van innovatieve diensten en producten.

Alles draait om betekenisvolle verbindingen en de inhoud die er overheen gaat met als doel om tot betere diensten, producten en technische toepassingen te komen. De moderne medewerker maakt deel uit van een wereld waar *connectivity* een sleutelbegrip is voor het bedrijf en de professional om vooruit te komen. Je bent voortdurend in beweging en je speelt diverse rollen tegelijkertijd. Soms kom je kennis halen, dan weer informatie brengen, of even later kun je weer een initiator van een digitale of fysieke netwerkgroep zijn om een vraagstuk met mensen op te lossen die je daarvoor waarschijnlijk niet kende.

Netwerkend Samenwerken

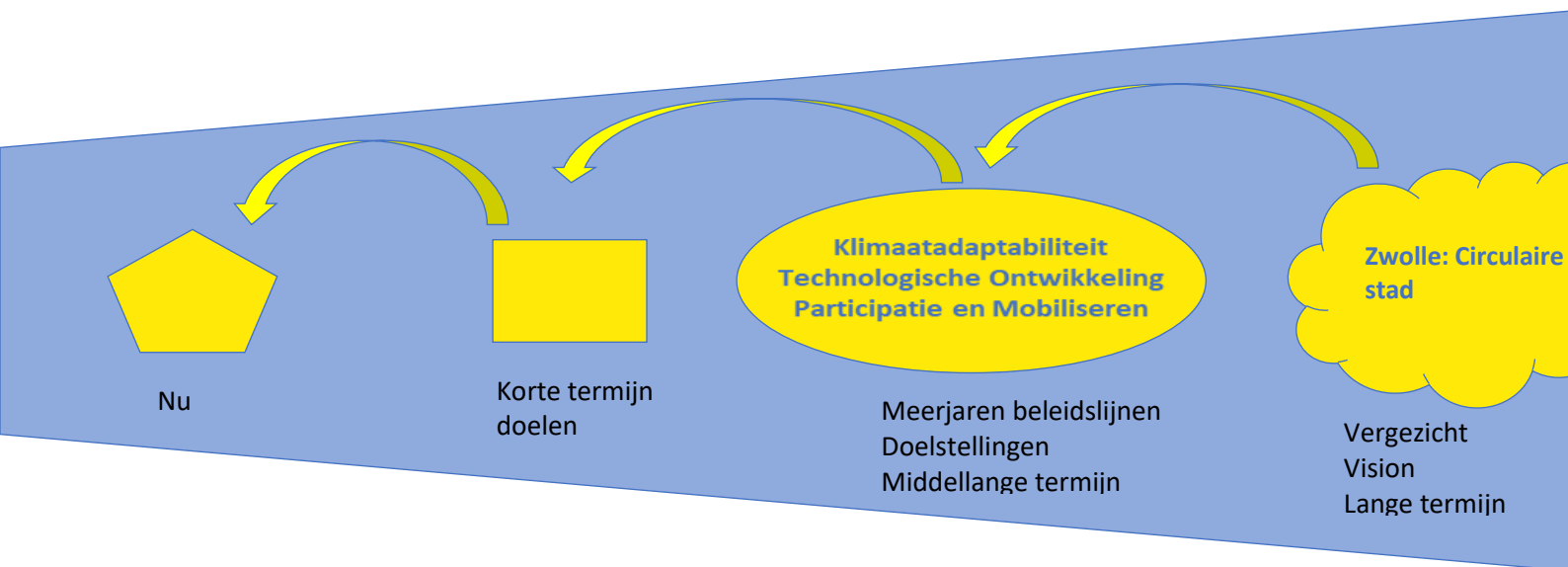


Van de tegenwoordige kenniswerkers vragen we andere competenties dan van de voormalige kantoormedewerkers. Je wordt nu geacht om naast marktkennis en klantgerichtheid ook innovatief ondernemerschap te tonen en netwerken te kunnen ontwikkelen en te kunnen onderhouden. Daarvoor is een andere sensitiviteit nodig, omdat je steeds vaker afhankelijk bent van diverse mensen. Bewust omgaan met inclusiviteit, diversiteit, interculturaliteit en respectvolle bejegening zijn belangrijke elementen in netwerkend werken.¹³

¹³ Annemieke Roobeek, De horizontale netwerkleider, Hoe leiders opereren in netwerkorganisaties, 2018.

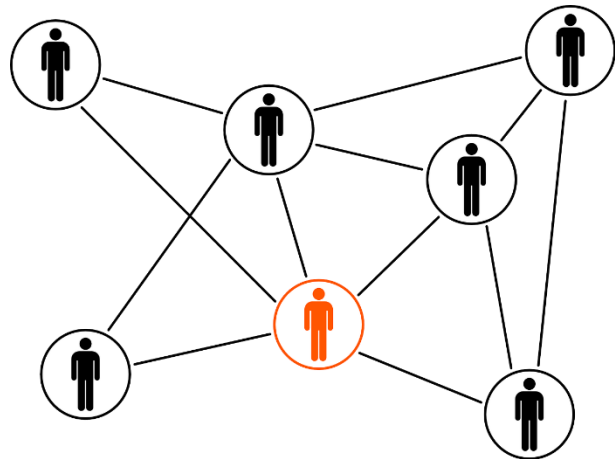
Strategisch vergezicht

Wat belangrijk is, en wat telkens terugkwam bij de projecten Twente en Zwolle, is om de stip aan de horizon duidelijk te hebben: wat is het doel dat wij op de lange termijn willen bereiken? Dit doel is van belang om de stakeholders te mobiliseren en iedereen mee te krijgen.



Webbers in netwerken en ecosystemen

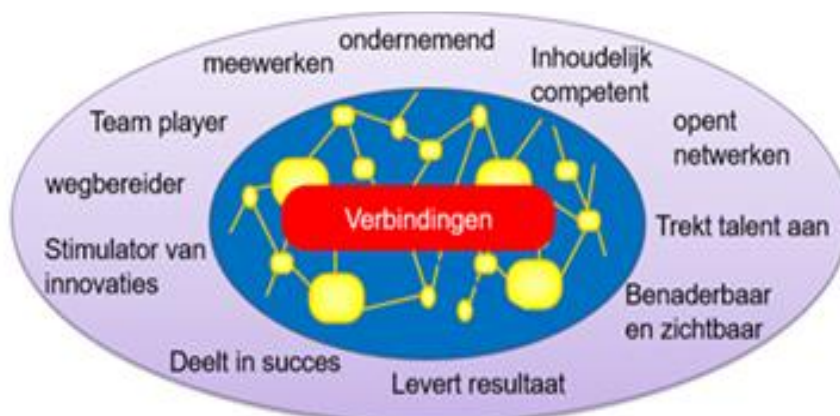
Zonder in de eindeloze opsomming te vervallen, vallen er wel eigenschappen op bij netwerkleiders. Het zijn mensen die hebben leren samenwerken met uiteenlopende mensen en partijen en de meerwaarde daarvan inzien. Ze verbinden zich aan een organisatie en zijn daarin loyaal, zonder dociel te zijn. Het woord 'engagement' drukt dit mooi uit. Netwerkleiders opereren in het zicht en vrijwel altijd met anderen. Ze hanteren de dialoog en niet de discussie. Het gaat erom te zoeken naar het gemeenschappelijke, wat vaak meer is dan wat elkaar scheidt. Op die manier kom je eerder naast elkaar te staan dan tegenover elkaar. Zonder contacten binnen en buiten is een netwerkleider nergens. Daarom zijn relationele competenties belangrijk. Als je geen contact met anderen kunt maken, kun je geen verbinder zijn. De relationele kant komt ook tot uiting in het feit dat netwerkleiders combinaties van kennis en kennissen maken en dat normaal vinden. Ze delen en hopen dat ook van de andere kant inspirerende inhoud, mensen, contacten komen. Ze zijn integer en worden vertrouwd door diverse mensen. Juist in samengestelde teams is het werkklimaat van belang. Het hoeden van de openheid naast elkaar, vertrouwen in elkaars inbreng en het delen van wat er al dan niet goed gaat, hoort daarbij. Een netwerkleider kan in hoge mate de sfeer beïnvloeden en ervoor zorgen dat een team *in the flow* komt en op vleugels verder kan gaan.



Naast een teamplayer is een netwerkleider ook ondernemend. Hij of zij durft eropuit te gaan om nieuwe zaken uit te proberen. Een goed voorbeeld is een netwerkende ambtenaar in Zwolle. Hij was voor een klimaatadaptatieproject bezig in een woonwijk met de bewoners. Daar zag hij dat er zogenaamde 'kratjes' in de grond onder de tuinen geplaatst moesten worden om bij harde regen het water geleidelijk weg te laten lopen en het water te bufferen. Die kratjes waren er niet bij bouwmarkten. Deze ambtenaar is toen naar WAVIN gegaan, een onderneming in Zwolle die bekend is van de pvc-buizen en onderdelen. WAVIN is met de vraag aan de slag gegaan, de burgers kregen de kratjes en de ambtenaar heeft met de bouwmarkt en WAVIN gezorgd dat er een grotere afzetmarkt gaat komen. Dit laat zien hoe ook ambtenaren oplossingsgericht kunnen netwerken en een grote positieve impact voor burgers en bedrijven kunnen hebben. Het reframen van het bestaande naar andere mogelijkheden is daar onlosmakelijk mee verbonden.¹⁴

MeetingMoreMinds brengt in kaart welke interne en externe stakeholders bij diverse projecten of doelstellingen betrokken zijn, of kunnen zijn.¹⁵

De kenmerken van een Webber



¹⁴ Annemieke Roobeek, De horizontale netwerkleider, Hoe leiders opereren in netwerkorganisaties, 2018.

¹⁵ Dit hebben we o.a. in het project voor Zwolle en de Twentse steden gedaan, zie hoofdstuk 3.

Colofon

Dit stuk is geschreven als reflectie op het project over de “Klimaatadaptieve stad” dat MeetingMoreMinds in samenwerking met Het Groene Brein heeft uitgevoerd voor Zwolle, de Twentse steden, het waterschap Vechtstromen en living lab Overijssel.

Contactpersoon MeetingMoreMinds: Annemieke Roobeek
Email: annemieke.roobeek@meetingmoreminds.com

Contact persoon Het Groene Brein: Antoine Heideveld
Email: antoine.heideveld@hetgroenebrein.nl