

Ervaringsrapport RO cases Rijnland 2018

inleiding

Begin 2018 zijn we het project "Rijnland als Proactieve Samenwerker" gestart. In dit project zijn vijf verschillende processen gevolgd, gerelateerd aan de ruimtelijke ordening en waarin Rijnland op dit moment participeert. Doel was om per praktijkcase, ervaringen te delen en aandachtspunten te identificeren en deze te vertalen naar leer- cq. ontwikkelpunten voor de organisatie. De afgelopen negen maanden zijn deze activiteiten uitgevoerd. Het project heeft een rijke opbrengst opgeleverd van ervaringen en aandachtspunten.

Deze ervaringen en aandachtspunten zijn verwerkt in het voorliggende "Ervaringsrapport RO cases Rijnland 2018".

Het rapport bevat 5 hoofdstukken. Elk hoofdstuk behandelt één van de vijf cases, waarin het volgende wordt beschreven:

- de aanleiding en inhoud en hoe Rijnland betrokken is;
- de stappen en ontwikkelingen in inhoud en proces van de afgelopen maanden;
- tegen welke aandachts- en schuulpunten de organisatie is aangelopen;
- hoe daar vervolgens in de case mee is omgegaan;
- en suggesties voor ontwikkelpunten voor de samenwerking en de organisatie van Rijnland.

Zowel ambtelijke als bestuurlijke ervaringen en inzichten zijn beschreven. Iedere case is namelijk gekoppeld aan een ambtenaar en een portefeuillehouder. Deze bestuurlijke betrokkenheid maakt het project "Rijnland als Proactieve Samenwerker" een project van het college. In het rapport zijn ook de bevindingen van de strategische sessie in de collegevergadering van van 15 mei 2018 opgenomen en beelden vanuit de (beeldvormende) VV van 6 juni 2018.

Rijnland richt zich al langer op samenwerking, het zelf betrokken raken bij én het betrekken van de omgeving. Zo is Rijnland betrokken bij diverse ruimtelijke- en omgevingsprocessen en -projecten. Voorbeelden zijn: de stedelijke waterplannen uit de jaren '90 waar met gemeenten werd meegedacht in ruimtelijke ontwikkelingen (thans strategische samenwerkingsagenda's; ssa's) en de periodieke afstemming van "prognoses" voor de afvalwaterzuiveringen bij geplande nieuwbouw van woningen en bedrijven. Ook de piekberging Nieuwe Driemanspolder is een resultaat van een vroege betrokkenheid in de ruimtelijke ontwikkeling (ca jaar 2000) waar door combinaties van ambities en opgaven vanuit verschillende overheden en private sector een meervoudig bruikbare inrichting tot stand is gekomen.

Echter de afgelopen jaren is de roep om een meer meedenkend, mee ontwikkelend Rijnland, naast de rol als beheerder, gegroeid. De nieuwe Omgevingswet stuurt hier ook op aan. Daarnaast vragen de maatschappelijke opgaven, die voortkomen uit klimaatverandering en de energietransitie om meer samenwerking tussen overheden in een zo vroeg mogelijk stadium. Een ontwikkeling waar alle overheden mee bezig zijn. Rijnland is inmiddels dan ook betrokken bij vele ontwikkelingen, projecten en processen. Veel méér dan de vijf gevolgde cases.

Lopende het project "Rijnland als Proactieve Samenwerker" is daarom besloten om ook te kijken naar de ervaringen uit andere projecten en processen. En deze samen met die van de vijf gevolgde cases te rapporteren in één document: **Koersdocument "Samenwerken voor de samenleving"**.

case 1 Woningbouwopgave provincie Zuid-Holland

Portefeuillehouder: Marco Kastelein

Case trekker: Dolf kern

aanleiding

De provincie Zuid-Holland heeft een verstedelijkingsopgave van circa 150.000 woningen tot 2030, aanvullend 60.000 woningen voor 2040. De ambitie is om circa 80% binnenstedelijk te realiseren. De provincie heeft een visie op hoog abstractieniveau opgesteld maar er zijn ook visies & programma's ontwikkeld op regioniveau, vanuit de verstedelijkingsalliantie en per gemeente. De plannen moeten ook invulling geven aan de afspraken met rijk over de woonopgave zoals vastgelegd in het IBP en regeerakkoord.

De provincie erkent de noodzaak om in dit proces klimaatadaptatie vorm te geven en het remmen van bodemdaling op te pakken. Daarvoor is ook een programma opgezet: "klimaat adaptieve delta". Dit spoor wordt apart uitgewerkt om eind 2018 als module in de omgevingsvisie te landen. Daarnaast wordt gewerkt aan een bouwakkoord van provincie, verstedelijkingsalliantie, bouw en ontwikkelwereld waar de waterschappen ook worden gevraagd aan te sluiten. Doel is in dit bouwakkoord dat op 4 oktober 2018 moet worden ondertekend, afspraken te maken over ontwerpprincipes die bij de verstedelijkingsopgave kunnen worden gehanteerd. De waterschappen hebben aangegeven graag bestuurlijk (op niveau van algemeen bestuur) over de omgevingsvisies en het bouwakkoord met de provincie in gesprek te willen gaan. Daarvoor wordt op 24 september 2018 van 16.00 – 18.00 uur in het Provinciehuis een sessie voorbereid.

Cruciale opgave wordt de afweging tussen verstedelijking en andere maatschappelijke belangen waaronder klimaatadaptatie en bodemdaling. Daarbij speelt ook de korte tegenover de lange termijn (investeringen versus beheerkosten). Naast deze inhoudelijke afweging vormt ook de afstemming tussen de diverse overheden en andere stakeholders een extra uitdaging.

voortgang 2018 en vervolg

De Zuid-Hollandse waterschappen hebben in VZHW verband afgesproken gezamenlijk op te trekken voor het verstedelijkingsdossier en de beïnvloeding van de provinciale omgevingsvisie. Dat maakt ons een sterkere gesprekspartner. De provincie heeft aangegeven de zorg van de waterschappen te herkennen en graag gezamenlijk te willen optrekken. Vanzelfsprekend erkennen alle betrokken partijen ook dat de gezamenlijkheid niet verstikkend moet werken en ook ruimte moet over blijven voor individuele bestuurlijke afwegingen hetgeen ook aansluit bij de lijn van het Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie waar wordt ingezet op risico dialogen en dus niet op generieke normen.

De provincie stelt voor om samen met de waterschappen en andere partijen te werken aan "ontwerpprincipes" om de klimaatopgave te borgen in de verstedelijking. Deze ontwerpprincipes moeten borgen dat de klimaatopgaven worden opgepakt maar ook voldoende ruimte bieden voor innovaties en creativiteit van marktpartijen. Om dergelijke ontwerpprincipes te kunnen formuleren is wel gedegen inhoudelijk onderzoek nodig naar de opgave, mogelijke handelingsperspectieven en gevolgen en kansen voor kosten en andere opgaven.

In afstemming tussen de portefeuillehouders van de Zuid Hollandse waterschappen en de gedeputeerden is afgesproken:

- Gezamenlijk onderzoek uit te zetten. Daarbij zijn deelonderzoeken gedefinieerd naar de gevolgen van de verstedelijking voor onder andere het regionale watersysteem dat de waterschappen beheren, water op straat dat primair bij de gemeenten ligt, bodemdaling, hittestress en waterkwaliteit. De onderzoeken werken waar mogelijk vanuit praktijk cases die kunnen worden opgeschaald.

- Gezamenlijk ook met andere stakeholders komen tot ontwerpprincipes.
- Met andere partners waaronder projectontwikkelaars komen tot afspraken (convenant).
- Afwegingen welke balans je zoekt tussen klimaatbelang en ruimte voor maatwerk en meewegen andere maatschappelijke waarden.
- Afweging wanneer je dwingende instrumenten en kaders moet inzetten en waar je marktwerking en innovaties wilt stimuleren

Hoe ervaart de provincie de samenwerking met Rijnland?

PM

aandachtspunten

In dit proces zijn we tegen de volgende aandachtspunten aangelopen:

- De waterschappen trekken gezamenlijk op naar de provincie. Dat maakt ons een sterkere gesprekspartner. Maar de belangen en visies zijn niet altijd gelijk. Naast strategisch optrekken met de collega waterschappen is het ook van belang hoe we afstemmen met onze regionale partners via de regio's en de individuele gemeenten. Voor diverse aspecten speelt ook te afstemming met marktpartijen.
- Waar heeft gezamenlijk optrekken meerwaarde en waar risico's ? Zo speelt er soms een soort concurrentie tussen regio's of gemeenten als het om ontwikkelingsplannen gaat. Ook kan de samenwerking met de sector wellicht tot minder vergaande ambities of minder harde afspraken leiden.
- Hoe kunnen we borgen dat we als individueel waterschap voldoende grip houden op de koers van de gezamenlijke waterschappen en de samenwerking met de provincie en hoe nemen we onze VV daarbij mee.
- Hoe borgen we de samenhang en consistentie tussen het spoor met de VZHW en de provincie en de afstemming met gemeenten en de regionale tafels RWE.
- Door de netwerk samenwerkingsstructuur is het niet eenvoudig om scherp te krijgen waar besluiten worden gemaakt en verantwoord. Het interne spel tussen de diverse afdelingen bij de provincie is ondoorzichtig en het zelfde geldt voor de afstemming met de regio's en met name de metropoolregio waar het merendeel van de woningen zijn voorzien.
- Bij de verstedelijking spelen vele partijen een rol en met name gemeenten en projectontwikkelaars. Vaak belemmeren lopende contracten of financiële consequenties de handelingsmarges. Hoe kunnen we bij dergelijk gezamenlijk optrekken ook ons college en VV betrokken houden en in stelling brengen.
- Duidelijk voorbeeld van een traject waar het waterschap "niet over gaat" en als netwerkende overheid de partners moet beïnvloeden. Dat vergt zowel focus op "hoe" als "wat".
- Vooral een bestuurlijk traject waar ambtenaren faciliterend zijn.
- De opgaven hebben niet altijd gevolgen voor het watersysteem waar Rijnland over gaat en waar onze (traditionele) instrumenten op zijn gericht. Bij opgaven als "water op straat", grondwateroverlast, bodemdaling, hittestress, etc zal de waterbeheerder eerder een adviserende rol hebben naar met name gemeenten. Dat vergt een benadering waarbij de gemeente het eigenaarschap behoudt en niet

het beeld krijgt dat de waterschappen en de provincie “even komen vertellen wat de gemeenten moeten doen”.

- Typisch een traject dat niet past binnen de structuur van een uitvoeringsorganisatie van Rijnland met resultaatmanagers etc. maar wel vertaling zal moeten krijgen in de organisatie voor capaciteit en beïnvloeden eigen inzet. Uiteindelijk kan het namelijk tot een meer doelmatige aanpak van onze opgaven leiden.
- De druk op de (versnelling van de) verstedelijksopgave is erg groot. Daardoor is de ontwikkelsnelheid hoog en dat vraagt om snel ambtelijk schakelen. Hiervoor moet de trekker voldoende mandaat en ruimte krijgen van zowel bestuurder als organisatie.

Pitch Marco Kastelein strategische sessie college dd 15 mei 2018

- *Bij de provincie staat wonen en klimaat volop op de agenda, en de samenwerking is coöperatief*
- *Het is de kunst om de theorie te vertalen naar goede ontwerpprincipes (gebeurt nu in een onderzoeksvraag)*
- *Hoe zetten we de stap van faciliterend naar proactief*
- *Hoe zoeken we de schuurpunten op*
- *En hoe nemen we de VV mee in deze transformatie*

suggesties voor ontwikkelpunten vanuit de ervaringen van deze case

- Zoek een balans tussen borging van waterbelang met harde kaders en waar ruimte ligt voor maatwerk/processen waarbij andere maatschappelijke waarden worden meegewogen (vruchtbare kaders) ? Handvaten bij het vinden van die balans:
 - Als waterbeheerder is daarbij natuurlijk differentiatie afhankelijk van de opgaven. Als het regionale watersysteem in het geding is (berging/afvoer of keringen) zijn de marges zeer smal maar hebben we effectief instrumentarium in de vorm van de keur.
 - Lastiger ligt het bij opgaven waar we later mee geconfronteerd worden zoals beheer & onderhoud als niet goed wordt omgegaan met bodemdaling maar waar we minder instrumentarium hebben. Het is wel een opgave die ook gemeenten en burgers raakt dus past ook stevige inzet voor de levensduur effecten.
 - Tenslotte zijn er ook klimaatopgaven waar we formeel minder een rol hebben zoals hitte, riolering en water op straat, grondwateroverlast, vitale infra. Uiteindelijk gaat het daarbij om afwegingen ook met andere belangen zoals leefbaarheid, energie, kosten waar we telkens verder van onze institutionele taak komen;
- Hoe ver ga je in samenwerking en waar moet je een eigen rol pakken. Handvaten bij het de mate van samenwerking:
 - De samenwerking met andere waterschappen en vervolgens provincie en wellicht via een convenant met de bouw- en projectontwikkelingswereld kan een prima gedragen en effectieve strategie opleveren. Risico is wel dat je door de samenwerking doel op zich wordt en ten koste van je eigen belangen en ambities gaan.
 - Dit vergt continu ijkingsslagen in het afwegingsproces waarbij je ook bereid moet zijn waar nodig je eigen weg te gaan op onderdelen. Dat kan betekenen dat je voor specifieke aspecten ook onderzoek doet buiten de coalitie. Ook kan het zijn dat de belangen in jouw regio zoals Midden

- Holland wringen met bijvoorbeeld de Metropoolregio en je daar tot strategische afwegingen wordt gedwongen.
- Om elkaar niet te verrassen of tijdens de rit tot frictie te komen is verwachttingsmanagement en transparantie over je belangen vooraf van belang
 - Welke kaders bepaal je vooraf en wat laat je in het proces ontwikkelen (en hoe verantwoord je dat naar je algemeen bestuur). Handvaten bij de keuze tussen kaders vooraf en ruimte voor het proces:
 - Voor een opgave als de afstemming tussen verstedelijking en klimaatadaptatie heb je meerdere partners nodig en kan je niet alleen vanuit je vertrouwde regulerende en rechtmatige rol werken.
 - Een meer netwerkende rol betekent dat je ook ruimte moet laten aan de inbreng en het proces met partners. Voor een vruchtbaar proces is het wel nodig om helderheid te scheppen over je eigen visie en ambities. Dat moet de basis vormen voor het netwerkende proces.
 - Een randvoorwaarde daarbij is wel hoe je je algemeen bestuur in staat stelt zijn rol in te vullen zowel bij de start visie als het vervolg proces. Daarvoor moet zowel vooraf als tussentijds het bestuur worden meegenomen
 - Verwachtingen voor je invloed op een majeure opgave als de verstedelijking. Aanknopingspunten over de reële verwachtingen:
 - De verstedelijking zal in investeringen de dominante opgave zijn de komende jaren waar ook opgaven als energietransitie en nieuwe economie aan worden gekoppeld. Dit geeft de opgave veel potentie maar impliceert tegelijkertijd ook zulke belangen dat het lastig wordt vanuit water erg veel bij te sturen. Vaak gaat het over plannen waar al vergaande financiële en contractuele kaders liggen en dan wordt het lastig van onze meerwaarde te overtuigen.
 - Bij het trachten bijsturing te geven past derhalve het nodige verwachttingsmanagement. Dat kan ook betekenen dat het een minder succesvolle case gaat worden in het integrale spoor naar een proactieve RO partner.
 - Inhoudelijke aspecten bij de verstedelijkingsopgave. Om de verstedelijkingsambities goed af te stemmen op de opgaven van klimaat en bodemdaling moet je rekening houden met:
 - Is de woonambitie haalbaar tegen maatschappelijk acceptabele kosten en zo ja:
 - Wat zijn de consequenties van klimaatadaptatie voor de (woning)bouw opgave en andersom? Dus bijvoorbeeld wat is nodig om wateroverlast bij de 60mm/2uur, 90 mm/2uur of 120 mm/2uur bui of "hitte eilanden" te voorkomen en welke randvoorwaarden legt dat op aan de bebouwing? Ook de bijdrage van eventuele maatregelen aan andere maatschappelijke waarden voor de verstedelijking zoals het openbaar gebied komt daarbij aan bod evenals welke stakeholders aan zet zijn.
 - Inzicht in hoe investeringen in de ontwikkelingsfase kunnen bijdragen aan reductie van kosten in de beheerfase voor opgaven zoals bodemdaling of grondwateroverlast (levenscyclus). Welke financiële constructen passen daarbij en waar zijn schuulpunten met regelgeving.
 - Hoe kan de verstedelijking worden benut voor innovaties in de (afval-) waterketen inclusief herwinning grondstoffen en energie.
 - Hoe kunnen de uitgangspunten die noodzakelijk zijn vanuit de klimaatopgaven worden vertaald naar ontwerpprincipes die zowel borging geven als ruimte creëren voor maatwerk en marktinnovatie.

case 2 versnelling woningbouw Haarlemmermeer

Portefeuillehouder: Hans Pluckel

Case trekker: Ronald Kolk/ Emil Hartman

aanleiding

De gemeente Haarlemmermeer versnelt de plannen voor vier woningbouwlocaties om op korte termijn acht duizend extra woningen te kunnen realiseren. Dat betreffen zowel inbreidings- als uitbreidingslocaties welke al in de Structuurvisie Haarlemmermeer 2030 (d.d. Juli 2012) waren opgenomen.

Eén van de uitbreidingslocaties, is een locatie die gevoelig is voor opbarsting van de bodem en het ontstaan van zoute wellen (dit geldt ook voor de locatie Lisserbroek-Noord). Dit kan leiden tot (grond-)wateroverlast en verzilting. De vraag is dus of deze locaties wel geschikt zijn voor grootschalige woningbouw.

De realisatie van de wijk Getsewoud in Nieuw Vennep (rond 2000) heeft destijds geleid tot grote problemen met de waterhuishouding (wellen, verzilting). De sloten in het aanwezige gebied werden vervangen door bredere en diepere siervijvers. Na het uitgraven van de siervijvers, en daarmee het afnemen van het gewicht aan klei, barstte op verschillende plaatsen de waterbodem met als gevolg een ongewenste en sterke toename van de kwel. Om deze kwel te verminderen bleek het noodzakelijk om ballast op de waterbodems aan te brengen.

Deze ervaring uit het verleden is mede aanleiding voor Rijnland om vroeg betrokken te zijn in de definitieve aanwijzing van de woningbouwlocaties en de planvorming en het ontwerp hiervan.

Wat is er in 2018 gebeurt en hoe ziet vervolg eruit

In juli 2017 heeft de gemeente Haarlemmermeer besloten om (versneld) een aantal woningbouwlocaties uit te werken die zijn aangegeven in de structuurvisie maar die tot op heden nog niet nader zijn uitgewerkt. In de periode juli 2017 – begin 2018 heeft de gemeente een eigen projectorganisatie opgezet om de vijf nieuwe bouwlocaties verder uit te werken. Met de feitelijke uitwerking is begin 2018 begonnen. Binnen de gemeente heeft elke bouwlocatie een apart projectteam onder leiding van een (veelal extern ingehuurd) procesmanager. Het tempo ligt hoog en de verschillende planlocaties hebben elke een eigen aanpak en planning.

Rijnland is een aantal keer een vrij laat stadium uitgenodigd om aan te schuiven bij werksessies van de gemeente voor de inbreng van onze waterexpertise (onder andere met betrekking tot Hoofddorp Noord en Beukenhorst-West). Door de late uitnodigingen moesten we steeds onvoorbereid aanhaken bij een lopend proces binnen de gemeente. In eerste instantie werden we dus zeer beperkt betrokken bij de planuitwerking. Onze zorgen daarover zijn in november 2017 en maart 2018 al geuit tijdens een bestuurlijk overleg tussen Rijnland en de gemeente.

Doordat in eerste instantie de gemeentelijke counterpart van de relatiemanager van Rijnland niet direct was aangehaakt bij de planvorming binnen de gemeente was het lastig om beter aangehaakt te raken. Op 11 april 2018 heeft Rijnland, in samenwerking met de gemeente, een strategiedag georganiseerd over de versnelling in de woningbouwopgave met als doel om de strategische samenwerking te verbeteren.

Aanwezig waren zowel directeuren als medewerkers van de gemeente Haarlemmermeer en Rijnland. Belangrijkste uitkomsten:

- Goed dat er op meerdere niveaus contact is.
- De gemeente verwacht van Rijnland dat zij zich pro-actief als waterautoriteit opstelt en meedenkt met het geheel van de opgave.
- De gemeente vindt het prima als Rijnland pro-actief een workshop organiseert om een goede afweging te maken of bouwen in Nieuw Vennep West wel kan.
- Rijnland heeft intern nog niet een goed antwoord op de vraag wat wij willen qua inzameling afvalwater in het licht van terugwinning energie en grondstoffen.

Om goed bij de verschillende ontwikkelingen te kunnen participeren heeft Rijnland een aparte procesbegeleider aangewezen (Ronald Kolk) die namens Rijnland eerste aanspreekpunt is voor de gemeenten. Hij onderhoudt de contacten met de afzonderlijke gemeentelijke procesmanagers en de projectdirecteur. Daardoor raken wij beter en vroegtijdiger aangehaakt bij de diverse planuitwerkingen.

In het kader van het pro-actief opstellen heeft Rijnland op 21 augustus 2018 een eerste workshop georganiseerd met de gemeente waarin is nagedacht over de (on)mogelijkheden van grootschalige woningbouw in Nieuw Vennep West. Ter voorbereiding is daarvoor op 6 juni 2018 met Rijnlandse specialisten een intern overleg gevoerd. Belangrijkste uitkomsten van dit interne overleg:

- Woningbouw is in principe mogelijk, maar het voorkomen van het opbarsten van de bodem is erg belangrijk en stelt randvoorwaarden aan de ontwikkeling van de wijk.
- De kwel in nieuw Vennep West is relatief zoet. Dit zoete kwelwater is waardevol voor de huidige landbouwactiviteiten.
- Instelling van het Verbeterd Droogmakerij Systeem is mogelijk zowel via de Noordkant (PARK 21) als via de zuidkant (in relatie met Lissenbroek Noord en Lissenbroek Turfspoor)

Tijdens de workshop van 21 augustus is een eerste aanzet gemaakt voor het formuleren van eisen en randvoorwaarden voor de waterhuishoudkundige inrichting van Nieuw Vennep West. Daarbij is het thema flexibel peilbeheer (cq. Verbeterd Droogmakerij Systeem, hetgeen een verplichting is) en het thema voldoende ruimte voor water en anders omgaan met hemelwater aan de orde gekomen. Een tweede workshop staat gepland op 25 september. Dan zullen de overige waterhuishoudkundige thema's aan de orde komen, te weten grondwater, duurzame sanitatie en waterkwaliteit & ecologie. Tijdens de eerste workshop is een aantal onderzoeken geagendeerd om bepaalde zaken nader uit te werken. Van die onderzoeken moet nog worden bepaald of Rijnland en gemeente samen die onderzoeken moeten en kunnen gaan uitvoeren of dat die onderzoeken kunnen worden opgedragen aan de betrokken marktpartijen. De aanpak om, in samenwerking met de marktpartijen die grondposities hebben in het gebied, te komen tot goede heldere toetsbare kaders waarbinnen de marktpartijen voorstellen kunnen doen en ontwerpen kunnen maken voor concrete invulling van de wijk, is zowel voor de gemeente als voor Rijnland nieuw. Dat maakt het samen optrekken in deze fase extra nodig en waardevol.

Formeel gezien kan de gemeente alles wat zij wil opleggen aan de ontwikkelende marktpartijen, ook als bepaalde eisen (nog) niet zijn verankert in beleid of regelgeving. Het betreft echter wel een onderhandelingsproces waarbij de marktpartijen niet alles zomaar zullen accepteren.

De definitieve kaders waarbinnen de ontwikkeling kan gaan plaatsvinden moeten eind 2018 (bestuurlijk) worden vastgesteld. De formele vaststelling vindt plaats bij de gemeente. Daarbij zal echter wel gewenst zijn dat ook het bestuur van Rijnland zich kan vinden in de gestelde kaders.

Hoe ervaart de gemeente Haarlemmermeer de samenwerking met Rijnland?

"Samen bepalen we de kaders voor een robuust, duurzaam en klimaatbestendig watersysteem. Hierin willen we voldoende ruimte laten voor de creativiteit en innovatiekracht van de ontwikkelaars. In dit boeiende en complexe proces deelt Rijnland goed haar kennis. Na het bepalen van de kaders gaan we samen met de ontwikkelaars aan de slag. Dat is nieuw en spannend voor alle partijen."

aandachtspunten

In het proces tot nog toe zijn we tegen de volgende aandachtspunten aangelopen:

- De tempoversnelling die de gemeente maakt in de uitwerking van de verschillende bouwlocaties is een uitdaging voor Rijnland. Wij hebben de benodigde capaciteit binnen de diverse afdelingen niet beschikbaar en voorzien bij de capaciteitsplanning voor 2018. Binnen het team proces en omgeving is nu een aparte procesbegeleider aangewezen (Ronald Kolk) die namens Rijnland eerste aanspreekpunt is voor de gemeenten en de input vanuit Rijnland coördineert.
- Het huidige vastgestelde beleid is ontoereikend om klimaatbestendige kaders op te leggen waarbinnen de ontwikkeling van die gebieden waterhuishoudkundig kan plaatsvinden. De case maakt duidelijk dat er een (bestuurlijk gedragen) visie van Rijnland nodig is op de toekomstige inrichting van steden / woonmilieus. Hoe ziet onze "ideale" wijk van de toekomst eruit? Bijvoorbeeld qua inzameling van hemelwater, het creëren van voldoende waterberging, de gescheiden inzameling van afvalwater (grijswater, zwartwater, urine). Dit speelt ook ten aanzien van circulariteit zoals de terugwinning van grondstoffen en energie door het benutten van warmte uit oppervlaktewater en/of afvalwater (TEO en TEA).
- Het is onvoldoende duidelijk hoe pro-actief Rijnland moet, wil en kan participeren bij dergelijke ruimtelijke ontwikkelingen. Bijvoorbeeld; welke vooronderzoeken (en dus kosten) doen we zelf en welke laten we uitvoeren door de gemeente of de betrokken marktpartijen? Bijvoorbeeld; praten we ook mee over aanpalende thema's als inrichting openbare ruimte, inrichting kavels/woningniveau, energietransitie opgave, etc. Die onderwerpen hebben een indirecte link met watermanagement maar raken niet altijd direct de wettelijke taken van Rijnland. Voorbeeld is de inzameling van hemelwater dat een gemeentelijke zorgplicht is. De gemeente vraagt ons uitdrukkelijk om over deze onderwerpen mee te denken en daarover een standpunt in te nemen.
- De consequenties van bepaalde keuzes voor de langere termijn zijn onvoldoende in beeld. Bijvoorbeeld waar het gaat om het beheer van het watersysteem. Dit is van groot belang om toekomstige kosten naast ontwerp en locatie keuzes te kunnen zetten. Het is zaak om gedegen kennis en instrumentarium in huis te hebben om de consequenties van bepaalde ruimtelijke opgaven op het beheer en onderhoud van het watersysteem naar de toekomst toe te kunnen kwantificeren.
- In het samenwerkingsproces loopt de procesleider tegen de vraag: wanneer bereik ik voor Rijnland de goede resultaten, wat zijn de goede resultaten? Dit hangt nauw samen met het proces van opdracht geven en opdracht nemen. Hebben we heldere doelen, verwachtingen en weten we vooraf welke resultaten we willen bereiken? Spreken we die voldoende uit?

Pitch Hans Pluckel strategische sessie college dd 15 mei 2018

- *Energie in veel gemeenten zit op 'bouwen', niet in eerste instantie op klimaat*
- *Hoe kunnen we de markt meer inschakelen en blijven we als Rijnland in de adviesrol*
- *Pre planfase kost veel tijd -> is dit nog in verhouding? Hoe proactief willen we zijn?*
- *Hoe gaan we om met de voorbereidingskosten? Zijn er goede voorbeelden, bv de kustversterking Katwijk*

suggesties voor ontwikkelpunten vanuit de ervaringen van deze case

- Het is van groot belang dat Rijnland in ruimtelijke plannen (bijv. structuurvisies, in de toekomst omgevingsplannen) vooral ook kijkt naar de aanwijzing van locaties, bijvoorbeeld woningbouwlocaties, vanuit de mogelijkheden en onmogelijkheden (consequenties) voor het watersysteem. We dienen meer invloed te verwerven op het "wat en waar" (i.p.v. op het verplichten op de randvoorwaarden op het "hoe"). Dit binnen een setting waar de druk op de ruimte hoog is.
- We moeten het waterbewustzijn bij de gemeente(n) vergroten. Gemeente moet zelf de impact van locatie keuzes (en functie keuzes) inzien op het vlak van water. En Rijnland vroeg hierbij betrekken.
- De tempoversnelling in de uitwerking van de verschillende bouwlocaties die de gemeenten maken (niet alleen de Haarlemmermeer) vraagt om het vrijmaken van voldoende capaciteit binnen afdelingen van Rijnland.
- Een pro actief Rijnland heeft van te voren helder wat die pro activiteit omvat. Tot hoever die gaat. Bijvoorbeeld in welke mate advies wordt geleverd (geen gratis adviesbureau). En in hoeverre wordt meegedacht en gesproken over aanpalende onderwerpen. Kanttekening bij het laatste is dat de gemeenten dit wel op prijs stellen. En dat juist de inrichting van de openbare ruimte (straat en groen) cruciaal zijn in klimaatadaptatie en dus het beperken / voorkomen van wateroverlast situaties.
- Rijnland dient op enkele onderwerpen visie en nieuw beleid te ontwikkelen met betrekking tot toekomstige woonmilieus, bijvoorbeeld ten aanzien van klimaatadaptatie (de meerwaarde van maatregelen voor het vasthouden en bergen van regenwater op perceelsniveau, de meerwaarde van water en groen tegen hitte stress), nieuwe sanitatie, het terugwinnen van energie en grondstoffen.
- Rijnland moet werken aan het in huis hebben (cq halen) van kennis en instrumentarium om de consequenties van bepaalde ruimtelijke opgaven op het beheer en onderhoud van het watersysteem naar de toekomst toe te kunnen kwantificeren.
- Opdrachtgeverschap is ook in dit soort processen van belang. Hoewel exacte uitkomst wellicht minder duidelijk is kunnen wel afspraken worden gemaakt over doel en proces.

case 3 Regionale agenda Omgevingsvisie 2040 Hart van Holland

Portefeuillehouder: Jeroen Haan

Case trekker: Anne Kuiten

aanleiding

Hart van Holland is een samenwerking van tien gemeenten: Kaag en Braassem, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Noordwijk, Oegstgeest, Teylingen, Voorschoten, Wassenaar en Zoeterwoude. De kiem voor deze samenwerking lag in Leiden. Zo'n drie jaar geleden kwamen bestuurders en ambtenaren daar tot het inzicht dat ruimtelijke ontwikkelingen vaak gemeentegrenzen overschrijden. Het was daarom wenselijk om ambities voor de toekomstige ontwikkeling van de regionale fysieke leefomgeving gezamenlijk te formuleren.

In de regionale agenda hebben de 10 gemeenten vastgelegd hoe ze trends en ontwikkelingen zoals met betrekking tot de trek naar de stad, mobiliteit, klimaatverandering, bodemdaling en behoefte aan nieuwe energiebronnen in hun leefomgeving willen inpassen. De hieruit voortkomende regionale opgaven staan beschreven in deze agenda, waarbij de inhoud voorop staat en de samenwerking en structuur volgen.

Het document is tot stand gekomen door middel van bewoners bijeenkomsten, thematische festivals en expertmeetings. Er wordt gewerkt met 'ontwerpend onderzoek'. Ook hebben verkennende studies op het gebied van onder andere biodiversiteit en water een bijdrage geleverd aan het opstellen van de agenda. Voor deze studie en expertmeetings heeft Rijnland kennis en gegevens ingebracht. Op de vraag aan Rijnland; "geef jullie toekomstvisie op de waterhuishouding in deze regio", konden we op dat moment niet goed invulling geven.

Omdat er geen projectplan is opgesteld voor het Hart van Holland proces (bewuste ambtelijke keuze met bestuurlijke steun van Leiden), is Rijnland door de relatie met Leiden al werkende wijze betrokken geraakt bij Hart van Holland. In eerste instantie vooral inhoudelijk en ambtelijk, en uiteindelijk ook steeds meer bestuurlijk. Dit heeft geresulteerd in deelname aan zowel de projectgroep als stuurgroep sinds het najaar van 2017. Door dicht bij het vuur te zitten kun je goed het waterbelang in beeld brengen en houden (je zit structureel aan tafel), kun je invloed uitoefenen op bestuurlijke ruimtelijke keuzes en investeer je in de onderlinge relaties en vertrouwensband.

Het Hart van Holland is een 'coalition of the willing' en de samenwerking wordt gekenmerkt door een informele en inhoudelijke werkwijze. Daarbij staat de democratische legitimatie ook op de agenda, de agenda voor de omgevingsvisie 2040 is door alle raden besproken en akkoord bevonden.

voortgang 2018 en vervolg

Met het vaststellen van de regionale agenda door alle raden ongeveer een jaar geleden zijn er afspraken gemaakt over hoe nu verder. Daartoe is besloten dat er een aantal thema's verder worden uitgewerkt in samenspraak met relevante stakeholders: verstedelijking, mobiliteit en natuurlijke leefomgeving waaronder water, bodemdaling in landelijk gebied, natuur en landschap. Het thema energie wordt opgepakt door gemeentelijke samenwerkingsverband Holland Rijnland gezien het eerder gesloten Energie akkoord 2017-2025. Voor de genoemde thema's zijn projectplannen opgesteld en begin 2018 vastgesteld door de stuurgroep. Elk thema wordt getrokken door een gemeente. De uitwerkingen dienen begin 2019 te worden opgeleverd. Met name het thema Verstedelijking en Natuurlijke leefomgeving zijn op stoom. Mobiliteit loopt wat achter. Voor het thema natuurlijke leefomgeving hebben we inmiddels geholpen bij de voorbereiding van en deelgenomen aan atelierbijeenkomsten.

Er is verder geïnvesteerd in de onderlinge relatie en vertrouwen doordat Rijnland begin 2018 structureel zowel ambtelijk als bestuurlijk als volwaardig lid deelneemt aan stuurgroep en projectgroep. Tijdens een bijeenkomst voor nieuwe college- en raadsleden op 8 juni 2018 heeft hoogheemraad Jeroen Haan het belang van samenwerking bij een opgaven als klimaatadaptatie en energietransitie benadrukt. Daarnaast heeft hij de regio vertegenwoordigt bij een bijeenkomst op 25 mei 2018 over de Nationale Omgevingsvisie (NOVi). Er is dus onderling vertrouwen in elkaar. Klimaatadaptatie en bodemdaling zijn goed in beeld. In deze fase van het proces zijn er echter nog geen integrale afwegingen en ruimtelijke keuzes maakt. In het najaar gaat de projectgroep zich buigen over de samenhang tussen de verschillende thema's. Het doel van deze sessie is om de thema's over elkaar heen te leggen en de eerste kansen en knelpunten boven tafel te krijgen. Daar gaat het dus spannend worden, hoe ga je bepaalde waarden per thema waarderen en onderling wegen en hoe gaan bestuurders hier straks mee om.

Hoe ervaart de gemeente Leiden de samenwerking met Rijnland?

"We kijken met verschillende partijen ver in de toekomst en zien dat de opgaven groter en anders zijn dan normaal. Je krijgt te maken met andere vragen, andere mensen, andere kennis, en dat maakt het heel bijzonder. Je kijkt daarin niet vanuit één invalshoek maar gaat voor het bredere perspectief. Een heel boeiend proces. Het is belangrijk dat we elkaar goed begrijpen. Zodat we met meer begrip voor elkaars problemen en belangen samen in actie kunnen komen."

aandachtspunten

In dit proces zijn we tegen de volgende aandachtspunten aangelopen:

- Hoe verwoorden we onze eigen inzet en inbreng?
- Welk mandaat hebben we ambtelijk en bestuurlijk in dit proces?
- Welke uitspraken kunnen we doen bijvoorbeeld over bouwen in bodemdalingsgevoelig gebied, geen HWA riool, nieuwe sanitatie, ontwerp principes regionaal watersysteem, energie uit water. Wanneer moeten uitspraken bestuurlijk worden gedekt?
- Stevig uitspreken, of vooral consequenties laten zien?
- In een abstract overleg is niet altijd goed in te schatten wat de opbrengst is en wat het effect/oogst op termijn is?
- Hebben we een voldoende heldere integrale watervisie en ambitie voor dit netwerkproces en deze regio? Kunnen we dit leveren?
- Is het ambtelijk opdrachtgeverschap goed geregeld? Wie hakt strategische knopen door in het integrale afwegingsproces bij ruimtelijke keuzes?
- Hoe het algemeen bestuur meenemen in de ontwikkelingen van Hart van Holland en welke rol geef het je algemeen bestuur gedurende het proces? Kunnen zij in deze fase al kaders meegeven? Wat leg je ter besluitvorming voor aan het algemeen bestuur?

suggesties voor ontwikkelpunten vanuit de ervaringen van deze case

- Organiseer een bruikbare samenvatting van inhoud (en kaders) die je mee kan nemen in dit soort gesprekken plus wellicht een lijst met onderwerpen waar nog geen vastgesteld beleid voor is, maar waar wel bijvoorbeeld nader onderzoek naar wordt verricht zoals bijvoorbeeld energie uit water.
- Leer breder te denken dan alleen over waterbeheer en leer gevoel te krijgen voor de raakvlakken met de ruimtelijke ordening en planologie. Je moet kunnen zien hoe je water (verplichte opgaven, maar ook optimalisaties of kansen zien op bijvoorbeeld besparingen in beheer en onderhoud) kan verbinden aan thema's zoals duurzame verstedelijking circulaire economie, rijke natuur en landschap, mobiliteit.

- Schep duidelijkheid in het ambtelijke opdrachtgeverschap.
- Geef het algemeen bestuur ook op tijd een rol in de integrale belangenafweging bij ruimtelijke keuzes. Sluit eventueel aan bij het proces, dat de gemeenten met hun raden voor ogen hebben.

case 4 Greenport OntwikkelingsMaatschappij (GOM)

Portefeuillehouder: Waldo van Faber (in eerdere fase Martine Leewis)

Case trekker: Henk Jan Faber (in eerdere fase Bart den Boer)

aanleiding

De Greenport OntwikkelingsMaatschappij (verder GOM) werkt aan de opgave om door actieve gebieds(her)ontwikkeling een economisch en ruimtelijk vitaal buitengebied van de Duin- en Bollenstreek tot stand te brengen. Dit moet gebeuren overeenkomstig het in de Intergemeentelijke Structuurvisie (ISG 2016) door de gemeenten (Hillegom, Lisse, Teylingen, Noordwijk, Noordwijkerhout, Katwijk) vastgelegde beleid. Deze gemeenten zijn aandeelhouders van GOM. Rijnland is in hetzelfde gebied actief om de wateropgaven te realiseren en heeft vaak met dezelfde stakeholders te maken. Dit biedt kansen om de herstructurering van het bollengebied te combineren met het verbeteren van het watersysteem én de waterkwaliteit, zodat hierdoor tevens maatschappelijke meerwaarde wordt gecreëerd. Er is een intentieovereenkomst gesloten tussen de GOM en Rijnland. Deze zal in 2018 tot uitvoering worden gebracht.

Wat is er in 2018 gebeurt en hoe ziet vervolg eruit

Rijnland neemt pro-actief deel aan overleggen met GOM en aan GOM gerelateerde (bestuurlijke) overleggen/platforms. Zo bespreekt de omgevingsmanager van het Watergebiedsplan Kust (verder WGP) de mogelijkheden voor samenwerking voor de nieuw op te starten deelprojecten. Ook is gezamenlijk een overzicht van de stakeholders gemaakt en besproken. GOM is aanwezig geweest op de bewonersavond van het WGP van 13 maart in Noordwijkerhout. Als voorbereiding is gesproken over hun rol op deze avond, mede om onrust te voorkomen. Het beeld dat we willen is dat de mensen zien dat GOM en Rijnland met elkaar overleggen en waar mogelijk samen optrekken. Maar dat we ook verschillende belangen hebben en dus "geen front" vormen. De bewonersavond is bedoeld om de mensen mee te nemen in onze plannen. Door sommige mensen wordt de GOM als "lastig" ervaren. GOM stelt eisen aan ontwikkelingen/bouwen en vraagt geld voordat mensen kunnen bouwen. Was geen issue maar wel iets om bewust van te zijn.

Portefeuillehouder was aanwezig bij een benen op tafel gesprek over de kansen die er liggen als je de activiteiten van de GOM op het gebied van herstructurering en opruimen van verrommeling kunt combineren met de opgaven van het waterschap op het gebied van een robuust klimaatbestendig watersysteem. En hoe binnen de Duin- en Bollenstreek de opgave die er ligt op het gebied van energie opwekking gecombineerd kan worden en/of een plek kan krijgen in ontwikkelingen. Aanwezig waren gemeente Hillegom, GOM, Rijnland en de trekker van het energiedossier Holland Rijnland (Jeroen Ververs).

Uitkomst van het gesprek was dat de energietransitie voor de korte tot middellange termijn vooral een ruimtelijk vraagstuk is. En niet waterinhoudelijk.

Alle beschikbare ruimte is nodig: daken en gronden bedrijven, maatschappelijke grond, particulier en overheid. Als je op je eigen terrein blijft zitten, ga je het niet redden. Het gaat om het stapelen van maatregelen. Het verdienaspect is ook een interessante, want dat wordt eventueel een prikkel. GOM kan zorgen voor de benodigde ruimte.

Portefeuillehouder heeft deelgenomen aan Overlegplatform Greenport RO Duin en Bollenstreek. Daar is gesproken over een nieuwe bedrijfsontwikkeling van een vooruitstrevend bedrijf. Er zijn kansen voor waterkwantiteits- en kwaliteitsmaatregelen waar de ondernemer wellicht in wil investeren b.v. het toepassen van ijzerzand om fosfaat te binden. Daar is een maatwerkadvies voor nodig. Als een ontwikkeling niet past binnen de bestemming en de ontwikkeling is dusdanig dat het een positief effect heeft op de bollenstreek wordt dit besproken in het Greenport RO overleg en kan er gemotiveerd afgeweken worden van het beleid. Maar voor Rijnland is het uitgangspunt dat we wel meedenken maar dat het voor Rijnland wel vergunbaar moet zijn, denk b.v. aan watercompensatie.

Portefeuillehouder heeft aangegeven dat Rijnland bereid is om mee te denken over de uitwerking en uitvoering. Wethouder Brekelmans zal dit opnemen in zijn advies om af te wijken van het bestemmingsplan.

19 maart 2018 is er overleg geweest tussen PZH, Rijnland, GOM, KAVB over "De Bollenpolder van de toekomst". De verschillende partijen zitten er vanuit de verschillende belangen en opgaven, te weten:

- Rijnland: waterkwaliteit (ijzerzand aanpak voor fosfaat, beter organisch bemesten, maatregelen om erfemissie en perceelemissie van gewasbeschermingsmiddelen te voorkomen) , Waterkwantiteit (Watergebiedsplan) , doelen overig water.
- Provincie: Landschapstafel, biodiversiteit, grondwaterkwaliteit (gewasbeschermingsmiddelen, fosfaat)
- KAVB: milieu en duurzaamheid in de bollensector
- GOM: economische verbetering/ontwikkeling en ruimtelijk vitaal buitengebied.

Resultaat van het overleg was dat verder gewerkt wordt aan de ontwikkeling van de bollenpolder van de toekomst en dat er een aanvraag voor subsidie wordt voorbereid.

Minister van LNV wil in het najaar van 2018 / voorjaar 2019 regiodeals sluiten.

In een Regio Deal staat de opgave van de regio centraal. Het kabinet wil samen met (publieke en private) partners regionaal een geïntegreerde aanpak bewerkstelligen van economische, sociale en ecologische opgaven die dáár spelen. Partijen verplichten zich aan elkaar om de komende jaren gezamenlijk aan nieuwe, concrete oplossingen te werken. In de deals staan de opgaven van de regio centraal. Deze opgaven zijn kenmerkend voor de regio en meervoudig van aard. De deals bevatten concrete plannen die op korte termijn tot uitvoering kunnen komen en snel tot resultaten kunnen leiden. Voor alle Regiodeals is € 200 miljoen beschikbaar vanuit de regio envelop. De bijdrage uit de Regio Envelop zal een omvang hebben van minimaal € 5 miljoen en maximaal € 40 miljoen per Regio Deal.

In het verlengde van de Bollenpolder van de toekomst wordt een regiodeal voorbereid met o.a aandacht voor waterkwaliteit. Marco van Lenten (EBDB) en Peter Knippels KAVB pakken dit op. Hesper Schutte is vanuit Rijnland betrokken. Dit gaat verder dan pilots (uitbreiding van de Hoogeveense polder, het is echt een substantieel deel van de sector. De aanmelding voor de regiodeal is in voorbereiding en zal op 29 augustus door deelnemende partijen ondertekend worden.

Hoe ervaart de GOM de samenwerking met Rijnland?

"Rijnland faciliteert prima en stelt zich cooperatief op in de samenwerking, maar wel vanuit "behouden van wat we hebben"; de GOM ziet graag een waterbeheerder die actiever meedenkt in de regionale ontwikkeling en kansen signaleert voor reconstructie en herinrichting, ook wanneer dat zich begeeft buiten de klassieke taken van een waterschap."

aandachtspunten

In dit proces zijn we tegen de volgende aandachtspunten aangelopen:

- In het proces is (nog) niet tegen schuarpunten aangelopen. Aan Onno Zwart (directeur GOM) is gevraagd waar het zou kunnen gaan "schuren" in de samenwerking. Hij heeft aangegeven dat samenwerken ook elementen van flexibiliteit, opportunisme, geven en nemen bevat. Hij is benieuwd of Rijnland mee kan bewegen (kaders, regelgeving, beleid).

- Rijnland heeft veel energie gestoken om een bijdrage aan de Intergemeentelijke structuurvisie greenport (ISG, 2016) te leveren in de vorm van een uitgebreide waterparagraaf. Maar wat we nu merken is dat sommige gemeente ambtenaren de visie interpreteren zoals het hen uitkomt. In Katwijk is er een discussie geweest over een positief saldo gegraven water. Tijdens een overleg over het omgevingsplan buitengebied Hillegom waren de aanwezigen niet bewust dat ook voor het omgevingsplan de ISG leidend is. Ook is duidelijk dat “een papieren bijdrage” niet voldoende is om onze ambities te realiseren. Onze ambities zijn niet allemaal met regels af te dwingen, het is nodig om partijen te verleiden iets extra’s te doen.
- Oplossing voor heel veel vraagstukken ligt in het sluiten van andere allianties. Denk bijvoorbeeld aan: “De LIDL als grote afnemer van bloembollen meekrijgen om biologisch verantwoorde bollen te gaan verkopen.” (quote portefeuillehouder) Als de klanten bereid zijn te betalen voor een duurdere bol omdat dit goed is voor het (toekomstige) milieu/ de leefomgeving zullen de ondernemers eerder investeren in een biologische teelt.
- Het waterkwaliteitsprobleem kunnen wij als Rijnland niet alleen oplossen. We zullen daartoe nog intensiever met alle stakeholders aan de slag moeten. De sector moet verduurzamen om de waterkwaliteit te verbeteren. De regiodeal kan bijdragen aan integrale samenwerking waarbij waterkwaliteit een prominente plaats kan krijgen.
- Samenwerken met gemeenten (ruimtelijke ontwikkelingen) en bedrijven (investeringen) is een must. In de droompolder inversteert een bedrijf in een waterkwaliteitsmaatregel, de GOM is in deze polder bezig met ruimtelijke ontwikkelingen en Rijnland maakt een nieuwe watergebiedsplan voor de polder.
- Afspraken die gemaakt worden concreet maken om tot resultaat te komen. Elkaar blijven informeren en bestuurders die alleen (zonder ambtelijke begeleiding) naar overleggen gaan moeten goed geïnformeerd zijn en omgekeerd de relevante informatie delen met de ambtelijke organisatie.
- We hebben ervaren dat overleggen meestal over heel veel andere thema’s dan water gaan. Maar onze aanwezigheid en inbreng is wel nodig om onze doelen te bereiken, meepraten en ons belang inbrengen waar het kan.
- Niet iedere ruimtelijke inpassing / schaalvergroting bedrijf is mogelijk met de standaard beleidsregels van de ruimtelijke ordening. Er zal voor ontwikkelingen die volgens de geldende regels niet kunnen, gekeken moeten worden of er van de regels afgeweken kan worden. De maatwerkadviezen binnen het overlegplatform greenport RO Duin- en Bollenstreek zijn daar een voorbeeld van. Dit Botst soms met het streven om alle partijen gelijk te behandelen. Voor Rijnland is het uitgangspunt dat we wel meedenken maar dat het voor Rijnland wel vergunbaar moet zijn, denk b.v. aan watercompensatie
- In de projectgroep omgevingsplan Hillegom heeft Rijnlands plantoetser aangegeven dat Rijnland wellicht de voorkeur geeft aan groene daken i.p.v. daken vol zonnepanelen. Of dit daadwerkelijk Rijnlands beleid is, is niet duidelijk. Daarom is een standpunt / visie van Rijnland op dit onderwerp gewenst.
- Bemensing van de samenwerking met GOM is lastig gebleken door een tekort aan personele capaciteit. De prioriteit gaat in deze situatie al snel naar concrete knelpunten en activiteiten en niet naar processen op hoger abstractieniveau, waarbij de uitkomsten minder voorspelbaar zijn.

Pitch Martine Leewis in strategische sessie college dd 15 mei 2018, case GOM:

- *Samenwerking met GOM zijn we aan het opstarten. Recent een convenant ondertekent. Er is problematiek met waterkwaliteit en verrommeling van het gebied. En er is een imago probleem met product; verkoop van vervuild geproduceerde bollen staat onder druk.*
- *De case gaat ook over de bedrijfsvoering en inrichting van het gebied.*
- *Gom laat nu zien: verschillende opgaves en initiatieven worden gecombineerd*
- *Ondernemers doen mee*
- *Het kost veel tijd en veel energie, vanuit Rijnland voeren we tot op ondernemersniveau het gesprek*
- *Ook hier speelt de vraag 'welk mandaat ligt waar', welke beweegruimte is er in kaders, beleid en oplossingen.*
- *Tempo van de ondernemers ligt hoog; zij spreken in weken waar wij spreken in maanden.*

suggesties voor ontwikkelpunten vanuit de ervaringen van deze case

- Samenwerken omvat flexibiliteit, opportunisme, geven en nemen. Rijnland zal voor zichzelf duidelijk moeten hebben hoe er mee kan worden bewogen in bijv. beleidskaders, regelgeving en oplossingen.
- De ervaring maakt duidelijk dat het bijdragen aan een structuurvisie in de vorm van een waterparagraaf niet toereikend is. Samenwerking en in gesprek blijven zijn cruciaal voor het mee laten nemen en borgen van het waterbelang in ruimtelijke ontwikkelingen.
- Denk na over en sta open voor andere, nieuwe allianties om je doelen te bereiken.
- Het verbeteren van de waterkwaliteit in dit gebied vraagt om een intensieve samenwerking en afstemming met partijen als gemeenten en bedrijfsleven. Rijnland kan het niet alleen.
- Maak afspraken over resultaten concreet, meetbaar en volgbaar. Maak succes zichtbaar, ter inspiratie.
- Draag zorg voor goede structurele informatie uitwisseling tussen de betrokken ambtenaren en de bestuurders.
- Niet iedere ruimtelijke inpassing is mogelijk binnen de standaard beleidsregels. Maatwerkadviezen moeten mogelijk zijn (cq. mogelijk gemaakt worden)
- Rijnland heeft nog niet op alle terreinen een visie en beleid, denk aan groene daken irt zonnepanelen.
- Investeren in langdurige relaties (onderhouden van het netwerk) is belangrijk. Er dient daarvoor voldoende capaciteit (uren) beschikbaar te zijn.

case 5 Gouda

Portefeuillehouder: Sjaak Langeslag

Case trekker: Marieke Desmense en Henk Jan Faber

aanleiding

De stad Gouda heeft te maken met bodemdaling. Naar verwachting zal de bodem in de binnenstad, als gevolg van het gewicht erop, nog zeker een eeuw blijven dalen, gemiddeld met 3 mm per jaar. De negatieve gevolgen van bodemdaling zijn nu al her en der merkbaar in de stad. Het hoogheemraadschap van Rijnland en de gemeente Gouda werken samen met andere partijen aan een voorstel voor een structurele aanpak voor de binnenstad. De afgelopen jaren zijn met een coalitie van overheden en kennisinstituten strategieën verkend die afgestemde stappen vergen van waterschap, gemeente en bewoners en bedrijven. Eind 2019 is de bedoeling het 'Kaderplan Bodemdaling Binnenstad' vast te stellen. De aanpak kan leiden tot een transitie op ons traditionele beleid van een vast peil, brengt de grens in beeld van de taakverdeling met gemeente en impliceert mogelijk forse opgaven voor particulieren. Hiervoor is een spannend en zorgvuldig proces nodig.

voortgang 2018 en vervolg

Op 9 oktober 2014 ondertekende een coalitie van de gemeente Gouda, hoogheemraadschap van Rijnland, RWS, TU Delft, Deltares en KCAF een intentieverklaring om gezamenlijk een lange termijn perspectief uit te werken voor een duurzaam beheer van de historische binnenstad i.r.t. bodemdaling: "Stevige stad op slappe bodem". Later zijn ook het Platform Slappe Bodem en de provincie Zuid-Holland aangesloten. Vanaf 2014 is door de coalitiepartijen veel onderzoek verricht.

Tijdens het bestuurlijk overleg van de coalitie Stevige Stad op Slappe Bodem op 30 januari 2018 zijn de hoofdlijnen van de marsroute voor de periode 2018-2022 vastgesteld. Centraal in deze marsroute staat dat het bestuurlijk overleg de coalitie opdracht geeft om te komen tot een Kaderplan Bodemdaling Binnenstad (KBB). Het KBB geeft richting aan het peilbesluit voor de stadsboezem en gemeentelijk rioleringsplan (GRP). In het kaderplan worden ook de financieringsprincipes en de planning van de uitvoering van de maatregelen opgenomen. Het KBB moet eind 2019 worden vastgesteld door zowel de gemeenteraad van Gouda als de verenigde vergadering van het hoogheemraadschap van Rijnland.

Het ambtelijke projectteam heeft samen met de coalitiepartners een plan van aanpak uitgewerkt om te komen tot het KBB. Sjaak Langeslag heeft samen met Hilde Niezen (wethouder Gouda) het plan van aanpak geaccordeerd.

Parallel aan het opstellen van het kaderplan wordt gewerkt aan concrete maatregelen voor het gebied rondom de Turfmarkt en Blauwstraat. Dit is één van de laagste delen van de stad, met nu al veel (water)overlast als gevolg van bodemdaling. Werkenderwijs zal duidelijk worden in hoeverre het uitwerken van oplossingen voor dit deelgebied moet wachten op en/of afhankelijk is van het KBB. Voor de betrokkenen in een deelgebied betekent nu al starten in alle gevallen de beste garantie op een oplossing op zo kort mogelijke termijn.

Voor de Turfmarkt en Blauwstraat is een intensief communicatietraject gestart. In de tweede week van mei hebben alle bewoners, ondernemers en pandeigenaren (in totaal 130) een brief en brochure ontvangen. In de brochure wordt toegelicht wat er aan de hand is in de binnenstad ten aanzien van bodemdaling. In de brief worden de betrokkenen uitgenodigd tot huiskamergesprekken om door te kunnen praten over de problematiek, te horen wat er speelt op pandniveau en gezamenlijk oplossingen te verkennen. Er zijn meer dan tien huiskamergesprekken geweest met de bewoners van circa vijftig van de 130 adressen. Om alle bewoners, ondernemers en pandeigenaren te betrekken is er ook nog een enquête uitgezet.

Hoe ervaart de gemeente Gouda de samenwerking met Rijnland?

"De samenwerking van Rijnland met de gemeente Gouda en de andere coalitiepartners verloopt in goede sfeer. Het project 'Stevige Stad' betreft echt een samenwerking tussen 2 partijen waar in goed overleg afspraken worden gemaakt over werkverdeling. Iedere partij levert input vanuit zijn eigen expertise en denkt kritisch mee over raakvlakken met andere expertises.

Ca 1,5 jaar geleden was de samenwerking even wat stroever toen de gemeente graag door wilde pakken, maar Rijnland dat niet kon, omdat geen capaciteit beschikbaar was.

Op dit moment werken we samen met gedeelde ambities. Vanuit deze goede samenwerking kunnen we ook goed het risico bespreekbaar maken dat het verdelen van de kosten nog een lastige dobber kan worden. Hopelijk betekent dit dat we dat t.z.t. ook in goede sfeer kunnen bespreken."

aandachtspunten

In dit proces zijn we tegen de volgende aandachtspunten aangelopen:

- Het plan van aanpak voor het KBB moest worden opgesteld rond de gemeentelijke verkiezingen. Dit was een grote onzekerheidsfactor, maar vanuit de gemeente was (bestuurlijk) aangegeven het risico te nemen om door te gaan en ook demissionair de nieuwsbrief naar de bewoners te willen verzenden. Dat maakte het wat makkelijker om ambtelijk 'gewoon' door te gaan, maar op de achtergrond bleef de onzekerheid.
- We hebben ons tot nu toe naar de inwoners geprofileerd als één projectteam dat samenwerkt voor de binnenstad van Gouda. Het kan soms in een gesprek ook helpen als er een Rijnlander zit ipv iemand van de gemeente: je kan samen even 'lachen' om de gemeente en zo de kou uit de lucht nemen die er eventueel was.
- Onderling ging het niet meteen vanzelf om het echt als een gezamenlijk project te benaderen. Als voorbeeld snelle 1-2-tjes tussen de wethouder en de Goudse ambtenaren die tot een actie richting gemeenteraad en/of inwoners leidden. Rijnland werd er altijd nog wel over geïnformeerd, maar alles was dan eigenlijk al in kunnen en kruiken. Omdat we verder wel intensief samen optrekken als projectteam weken de uitkomsten van deze acties overigens nooit ver af van de gezamenlijke visie.
- Discrepantie tussen behoefte aan langere termijn visie (het KBB) en direct te maken keuzen in lopende projecten.
 - Het project gaat een visie opleveren voor de middellange termijn, maar in de tussentijd staat de omgeving niet stil: er worden bijv. rioolvervangingsprojecten uitgevoerd waarvoor je liefst de visie al zou hebben, maar die daar niet op kunnen wachten.
 - Het overleg met de gemeente hierover is goed. Samenwerking schakelen tussen abstractieniveau verhaal op alle niveaus. Maar de verschillende afdelingen binnen de gemeenten staan niet per definitie op één lijn: de medewerkers die aangesloten zijn bij Gouda Stevige Stad moeten mogelijk een keer opschalen wanneer de beheerorganisatie hun eigen planning wil bijven volgen terwijl dat niet logisch is i.r.t. Gouda Stevige Stad. Onze ambtelijke counterparts bij de gemeente zijn zich daar zeer van bewust en hebben ook aangegeven opschaling te willen/zullen inzetten als dat nodig is.
- Het Kaderplan is een niet-bestaande planvorm. We moeten het wiel samen uitvinden. Zoektocht naar combinatie van verschillende instrumenten: peilbesluit – GRP – RO plannen, omgevingsvisie – beheerplannen – uitvoering:
 - Hoe zetten we verschillende instrumenten goed in
 - en zorgen we voor samenhang, ook over verschillende fases heen (cirkels draaien)

- Is er een bestaande planvorm die geschikt is voor het 'kaderplan' dat wordt opgesteld?

Het gesprek hierover blijft gevoerd worden in het projectteam en in de coalitie. Hierdoor wordt het op allerlei mogelijke manieren doordacht. Tegelijkertijd hebben we de houding dat we het werkendeweg wel zullen uitvinden.

- De samenwerking met gemeente en coalitiepartijen gaat een nieuwe fase in: van 'weten' naar 'willen'. Dit vraagt ook een andere dynamiek / verhoudingen. De goede samenwerking tot nu toe kan een goed gesprek hierover in de weg staan: men waardeert ieders input zo dat de angst om mensen voor het hoofd te stoten beperkend kan werken. Dat zien we af en toe bij de mensen die al vanaf het begin betrokken zijn bij de coalitie. Doordat we in het projectteam een mooie mix hebben van mensen met en zonder verleden hebben we echter wel de balans in het projectteam tussen 'het oude waarden' en de benodigde organisatie voor de nieuwe fase goed inrichten. Een ander aspect waar we het zagen wringen in de overstap van 'weten' naar 'willen' was bij het beantwoord krijgen van de vraag wat we al weten over de reële oplossingsrichtingen. Het heeft ca 2 maanden doorlooptijd gekost voordat de 'oude' projectteamleden en andere coalitieleden zover waren dat ze richtinggevend conclusies durfden te verbinden aan de uitgevoerde onderzoeken.

- Het streven is: maatschappelijk beste oplossing
 - Wie bepaalt dat?
 - En waarom en hoe?
 - Wat wil RLDs bestuur en hoe ver is men bereid te gaan in de samenwerking? Idem voor de gemeente?

Hoe we gaan komen tot de beste oplossing is beschreven in het plan van aanpak voor het KBB. Echter: de VV en de gemeenteraad zijn tot nu toe alleen nog maar geïnformeerd over de uitdaging en aanpak. Het Rijnlandse deel van het projectteam zou graag de VV betrekken in de vorm van een soort begeleidingscommissie, bij voorkeur gezamenlijk met gemeenteraadsleden. Bij de gemeente is dat een manier van werken waar wat huiver voor lijkt te zijn. Na het schriftelijk informeren gaan we nu de volgende stap zetten en in het najaar 2018 de VV- en gemeenteraadsleden informeren d.m.v. een presentatie en/of werkbezoek. Maar echt doorpakken op een begeleidingscommissie wil de gemeente nog niet.

- Klus is nu bij Rijnland ondergebracht bij een projectteam met een projectmatige opdracht, scope, bemensing (was voorheen een exploitatie/ regulierwerk klus): via het project is er veel geregeld en kan PL terug vallen op kennis en uren van andere projectteamleden en budget van het project. Dit i.t.t. tot hoe het tot 1 januari 2018 belegd was bij de relatiemanager die kennis en uren ad hoc moest regelen. Het nadeel van de projectmatige structuur leek in eerste instantie een grotere afstand tot de portefeuillehouder. Dit hebben we echter opgelost met een maandelijks voortgangsoverleg.
- We ruimen nu bewust ook tijd in voor de onderlinge afstemming tussen het project en regulier werk/ relatiebeheer voor Gouda om gezamenlijk te bepalen wat bij het project en dus de samenwerking hoort en wat regulier werk is en ook zo wordt opgepakt. Dat moeten we wel bewust blijven doen omdat er een grijs gebied is tussen wat duidelijk bij het project hoort en wat duidelijk relatiebeheer is.
- De gemeente voert het werk uit vanuit regulier werk / exploitatie en heeft geen vastgesteld budget of goede ondersteuning m.b.t. bijvoorbeeld inkoop van adviesdiensten. De snelheid die vanuit Rijnland haalbaar zou zijn, werd door de gemeente in het voorjaar niet gehaald en leidde ook tot wat onzekerheden over het plan van aanpak en bekostiging.

Pitch Sjaak Langeslag strategische sessie college dd 15 mei 2018

- *We zijn succesvol aangehaakt; zowel ambtelijk als bestuurlijk*
- *Ook bodemdaling is volop in beeld*
- *Mandaat en meenemen VV*
- *Hoe betrekken we inwoners in de samenwerking, bv zoals nu in Gouda gebeurt met Living Lab; hoe doe je dat elders?*
- *Hoe voer je het open gesprek in de relatie Rijnland – gemeente – inwoners*
- *Hoe acteren we wanneer de rekening op tafel komt? Hoe houdt de huidige goede samenwerking zich als we het gaan hebben over verantwoordelijkheden en geld? Kunnen we een gezamenlijke werkpoot maken onder gezamenlijke verantwoordelijkheid?*
- *Is in Gouda niks doen ook een optie? Wat gebeurt er wanneer we niet ingrijpen? Hebben we dat scenario serieus genoeg op tafel?*

suggesties voor ontwikkelpunten vanuit de ervaringen van deze case

- Neem de waterschapsverkiezingen op in de projectplanning en zorg dat cruciale besluiten (ruim) daarvoor worden genomen of pas ruim daarna nodig zijn. Kijk of er maatregelen kunnen worden genomen om continuïteit te waarborgen (bijv. al een akkoord hebben verkregen op een deelproduct of een plan van aanpak voor een volgende fase).
- We zijn als gezamenlijk projectteam waarschijnlijk teveel op de rijdende trein gestapt en hebben te weinig stilgestaan bij hoe we willen samenwerken en hoe we dat inrichten. Dus welke afspraken we hebben over bijvoorbeeld aansturing (de ambtelijke opdrachtgevers zijn nog niet bij elkaar geweest), wat gezamenlijk besloten moet worden en wat ieder apart mag (m.n. voor het communicatie- en participatiedeel) e.d.
- Je verdiepen in elkaars algemene besturen: hoe ze gewend zijn te werken, wat voor informatie ze nodig hebben voor besluitvorming, wat voor manier van betrekken bij het project daarbij past.
- Voor Rijnland: zorg in een samenwerkingstraject voor slagkracht. Een relatiebeheerder die steeds ad hoc kennis, uren, en/of budget moet regelen kan het gevoel krijgen er in zijn eentje aan te trekken. Bovendien kan het de samenwerking frustreren doordat slagkracht ontbreekt om echt samen te werken als je steeds onder voorbehoud van of het geregeld kan worden de afspraken moet maken.

Bijlage 1

Punten uit discussie startegische sessie college dd 15 mei 2018

(ps. specifieke case punten portefeuillehouders staan vermeld in kadertekst bij betreffende case)

- Water is toch nog steeds een klein belang op de gemeentelijke agenda; iedere Rijnlander, ook en vooral de bestuurders moeten steeds opnieuw in gesprek gaan en het waterbelang blijven toelichten.
- Aansluiten bij de belangen van de ander -> doen we dat voldoende? Hebben we er begrip voor dat het voor een gemeente slechts 1 van de vele belangen is. Kortom, hoe krijgen we water top-of-mind? Benutten we het "what's in it for me" principe goed genoeg?
- We hebben wind in de rug van overlast buien, gebruik die als concreet voorbeeld en benut de stresstest en risicogesprekken.
- Energietransitie en wateroverlast (schade) staan op de agenda's van de gemeenten. Hoe benutten we deze ingangen om de andere partijen onze (onze gezamenlijke) belangen mee te nemen.
- Op regionaal niveau lijkt dit soms makkelijker, bv in Hart van Holland. Daar wordt naar de regionale structuren gekeken (ipv de lokale structuren) en dan is water een logische onderlegger.
- Op microniveau (bv wijkniveau) lukt het vaak niet om het waterbelang goed rond te rekenen. Veel maatregelen worden duur en worden beschouwd als niet doelmatig. Op een hoger schaalniveau lukt het wel om dezelfde maatregelen rond te rekenen. Voorbeelden is afkoppelen riolering -> komt op wijkniveau nooit uit, maar op niveau van zuiveringskring is het al een ander verhaal.
- Kortom zetten we in op het juiste schaal / abstractie niveau?
- Het verhaal is complex: soms snappen onze partners de keten (watersysteem – waterketen – zuiveren) niet goed genoeg, om de maatregelen te kunnen plaatsen en het belang ervan te zien. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen stedelijk en landelijk gebied. Is onze kennis toereikend op deze onderwerpen?
- De wateropgave ligt op veel verschillende tafels (bv provincie, Stuurgroep Groene Hart, omgevingsvisies) en dat moeten we zo houden. Het is heel belangrijk om aan die verschillende tafels te zitten en inbreng te leveren. Maar dan is het wel van belang om op elke tafel de juiste, onderling afgestemde boodschap neer te leggen. We zouden het gebruik van de verschillende tafels meer kunnen optimaliseren. Er komen steeds tafels bij, vooral ook vanuit de omgevingswet en vanuit de verstedelijkingsdiscussie. Maar ook de ontwikkelaar die zelf / rechtstreeks met de burger aan tafel zit. Alert zijn dus.
- Partijen verwachten dat wij veel kennis en inzicht hebben in alle water gerelateerde zaken. Terwijl dit niet op alle onderwerpen zo is.
- Er is behoefte aan informatie, benutten we voldoende de beschikbare omgeving vanuit onze omgeving en/of op onderwerpen. Denk aan bouwen in zettingsgevoelige gebieden; wat voor kennis en informatie heeft de bouwwereld.
- Schuarpunt die duidelijk naar voren kwam in de case Haarlemmermeer is die van hoe we vanuit normatief denken meer gaan opereren in termen van beeld en kwaliteit. Hoe zorgen we ervoor dat we over 30 jaar nog steeds trots zijn op wat we gezamenlijk hebben ontwikkeld.
- Denken en handelen in "equivalenten", bijv. de 15% open water gedachte. Alternatieven hierop moeten mogelijk zijn. Vraagt om permanent maatwerk. Alle collega's van de werkvloer dienen dan zo te opereren en hetzelfde verhaal te hebben (gelijke benadering partners). Op basis van doelredeneringen in overleg gaan.
- Kijk naar de opgaven en niet persé vanuit kaders / regels.
- Zoek in vervolgtraject actief de schuarpunten op en als die zich niet vanzelf aandienen laat ze dan gebeuren. Als het schuurt leren we.
- (zoet)watervoorziening is ook een onderwerp van de toekomst (zo bleek in 2018!).

Bijlage 2

punten uit beeld VV dd 6 juni 2018

Introductie op de avond

- Waar het schuurt, daar wordt het interessant.
- Het is niet vanzelfsprekend dat er rekening wordt gehouden met wateropgaven. Adviezen in verleden lang niet altijd opgepakt. Zelf nadenken omtrent de onderwerpen die op ons afkomen. Zoektocht: waar kom je dan terecht? Voorbeeld van een dilemma: grondexploitatie vs waterschapsbelasting.

Pitches

- Ruimtelijk plan en dan pas de watertoets betekent te weinig invloed.
- Mandaat en vertrouwen van belang.
- Samenwerken vraagt om flexibiliteit, opportunisme, geven en nemen. Kan het waterschap meebewegen? Hoeveel ruimte krijgen medewerkers?
- Weg van reactief. In de pre-planfase aan tafel. Wat zijn de risico's en wat zijn de kansen. Basis ligt in de SSA. Schuurpunt is lasten die pro-activiteit met zich meebrengt. Wat is de ruimte voor medewerkers om mee te bewegen. En vanuit juridisch perspectief: welke risico's lopen we, met het geven van onze adviezen?
- Sterke verstedelijking in ons gebied. Alles wordt groener en blauwer. 230.000 woningen. Gevolgen van bouwen in de steden. Wat betekent dit voor het watersysteem. Wanneer stopt de waterbeheerder met faciliteren en stelt harde grenzen?
- We willen een integrale duurzame oplossing voor wateroverlast riolering, fundering etc. Schade ligt bij bewoners! De verwachtingen van de bewoners worden steeds groter. Is Gouda te redden? Zijn bewoners een partij of slachtoffers? Rol Rijksoverheid?

In reactie op pitches

- Is de inzet goed bepaald?
- Medewerkers zoeken naar mandaat
- Kostenverdeling
- Bestuurlijke drukte is belemmerende factor
- Van projectplan naar meer een procesplan. Taskforce instellen die hiermee aan de slag gaat?
- Mandaat geven en vertrouwen!
- Terug naar de VV als blijkt dat bestaande kaders/uitgangspunten innovatie oplossingen in de weg zitten en dus aanpassingen gewenst zijn.

Casus Hart van Holland (Fred Goedbloed):

- Omgeving klaarmaken voor 2050. HHR energieleverancier van de toekomst?
- Het gaat om hele grote verantwoordelijken.
- Niet op de standaard manier.
- We weten niet hoe het proces gaat lopen en wat daarbij komt kijken; "Ik wil een blanco cheque", kern: vertrouwen is nodig!
- Waterschap moet veranderen!
- Nieuwe mechanismen nodig; vooral afspraken hoe we met elkaar omgaan in het grijze gebied van de omgevingsvisie. Wie is verantwoordelijk etc.
- Innovatie is kunnen, willen en mogen.
- Omgevingsvisie breder agenderen.
- Er is geen roadmap maar wel een doel. Wees niet te bang voor je positie hierin.
- Omgevingsvisie laten vaststellen door bestuur: zorg dat het integrale pakket wordt voorgelegd en discussieer niet over één thema/vernaauw het gesprek niet tot een enkele onderwerp, anders mis je de onderlinge samenhang/integraliteit dat opgaven elkaar raken.

Casus Woningbouwversnelling Haarlemmermeer (Ron Voskuilen):

- keuzes maken is het moeilijkst.
- Afstand tussen bestuur en ambtelijke organisatie.
- Algemeen bestuur is hier niet dagelijks mee bezig.
- Overheden schakelen elkaar te laat in.
- Innovaties, wel enthousiasme totdat het mis gaat.
- Gemeenten gaan niet de energietransitie brengen.
- Integraliteit is nodig.
- Randstadrail voorbeeld.
- "Ik heb een paar mensen nodig die meedenken over water in de wijk. Geen visie maar uitvoeringsstrategie. Geld is niet een issue."
- Proces samen doen: duidelijke kaders stellen.
- Kaders moeten wel ruimte bieden voor oplossingen.
- Afwijken van regels moet kunnen
- Rol belanghebbenden.
- Creatief en innovatief meedenken. Dan komen de oplossingen vanzelf.

Conclusie

- Geen eenvoudige opgave. Inhoud en proces is complex.
- Uitdaging voor langere termijn.
- Samenwerking noodzakelijk.
- Traditionele mindset onderwerpen aan verandering. Speelruimte nodig om dit te verkennen en ervaren.
