

Subsidie aanvraag **WaalWeelde*Duurzaam***

1. Doel.....	4
2. Doelgroepen.....	4
3. Projectorganisatie (wie doet wat)	4
4. Beschrijving van de activiteiten	5
4.1. De twee werkpakketten van WaalWeeldeDuurzaam	7
4.1.1. Taak “Voorbeeldprojectenveloppen”	7
4.1.2. Taak “Projectenveloppen 0 t/m 5”	7
4.1.3. Taak “Training ambtenaren; de Groene Zaak”	7
4.1.4. Taak “Projectcoördinatie”	8
4.1.5. Handreiking “Leren voor Duurzame ontwikkeling”	8
5. Planning	8
6. Financiering.....	8
7. Toelichting op Werkpakket 2 WaalWeelde <i>Duurzaam</i> ”	8
7.1. Taak “WaalWeelde brede thema CoP’s Economische drivers”	8
7.2. Taak “Duurzame vaarweg”	9
7.3. Taak “Ondersteuning projectenveloppen ”	9
8. Bijlage “Geplande taken per werkpakket”	10
9. Bijlage “Geplande activiteiten per medewerker”	12
10. Bijlage “Training ambtenaren; De Groene Zaak”	13
11. Bijlage “Uitwerking taken Bato’s Erf, Waalweelde West en andere projectenveloppen”	15
12. Bijlage “Uitwerking WaalWeelde brede thema CoP’s; Economische drivers”	18

Voorwoord

Beste Henk, Rita en Daphne,

Hieronder staat in *cursief* hoe wij met de punten uit de e-mails van Daphne en Henk zijn om gegaan. Na bespreking van deze offerte a.s vrijdag verdwijnt deze paragraaf uit de offerte.

Mail Daphne

-“Bij '1: Doel' graag de integraliteit van WaalWeelde opnemen: het gaat niet alleen om ruimtelijke kwaliteit en veiligheid, er zijn nog 6 andere WaalWeelgedoelen.”

Antw: Verandering aangebracht zie 2^e zin onder “1. Doel” van de offerte.

-“De projectorganisatie zoals voorgesteld lijkt ons (Henk en mij) niet de juiste. Het is niet de WaalWeelde ontwikkelgroep waaraan verantwoording afgelegd moet worden, maar de stuurgroep. Hierbij hoort het hele 'treintje', met als belangrijkste naast de SG de ambtelijke voorbereidingsgroep, de ontwikkelgroep en de projectgroep.”

Antw: Verandering aangebracht zie 1^e alinea “3. Projectorganisatie”.

-“De rol van communicatie (7.3) lijkt ons evenmin correct: met communiceren kun je niet wachten tot de tweede tranche. Ik ben me ervan bewust dat dit onderdeel niet is opgenomen in de lijst waar we nú mee starten (en waar geld voor is in het kader van de uitbesteding van prv aan RU), maar dat betekent in mijn ogen dat we als provincie de communicatie moeten oppakken, ipv RU. We zijn bezig met het herzien van het communicatieplan i.s.m. een communicatiebureau, en zullen dit aspect daarin moeten laten landen.”

Antw: We delen je mening. Lijkt ons een prima suggestie om “communicatie” uit deze begroting te halen. Daarvoor is onvoldoende budget. We hebben dan ook de post “communicatie” uit deze versie gehaald.

-“Bij 7.1 is mij niet duidelijk wat er bedoeld wordt; zijn dit de WaalWeelde brede cops? Ondanks dat dit 2e tranche betreft, zou ik graag al een tipje van de sluier opgelicht willen zien hoe we dit willen gaan organiseren (abstractieniveau, ruimtelijke schaal, type deelnemers).

Antw: Ja, het gaat hier om de overkoepelende thema CoP's. In zijn de geplande activiteiten nader toegelicht. Vanwege het beperkte budget stellen we voor dat dit onderdeel wordt van het FES voorstel “WaalWeeldeWaterways” waarin Novio partner is.

-“De taak 'Duurzame vaarweg' (7.2) is voor WaalWeelde niet direct interessant. Voor dit aspect zou het passend zijn als V&W aan de lat staat, of anders RWS-ON.

*Antw: “Klopt, RWS staat hiervoor aan de lat als FES WaalWeeldeWaterways partner. Van Provincie Gelderland wordt voor dit onderdeel **geen** budget gevraagd. Dat wil niet zeggen dat dit onderdeel niet belangrijk is voor WaalWeelde. Zonder een goede check of de geplande delfstoffenwinning/natuurontwikkeling geen nadelige consequenties voor de vaargeul/veiligheid/ecologie zal er geen vergunning van RWS komen voor de geplande WaalWeelde werken. Dat is de reden waarom we dit onderdeel wel zichtbaar/bespreekbaar maken in de begroting omdat anders RWS als lid van de Stuurgroep alsnog hierop zal aandringen.*

-“In aanvulling van mijn mail van gisteren m.b.t. de tekst Plan van Aanpak enveloppe 6; bij punt 4 in de offertetekst worden vier stappen benoemd, die doorlopen worden in een CoP (of CoO)- dit zou ik graag terugzien in de tekst over de uitwerking mbt enveloppe 6/ Bato's Erf. Het geeft een prettig handvat met doorkijk naar de toekomst.

Antw: Voor de uitwerking hiervan zie . Hier zijn deze vier stappen nu ook verwerkt. Jeroen Gelinck wordt vanaf opdrachtverlening door ons benaderd en betrokken bij de geplande activiteiten WWWest.

Aanvullende opmerkingen Henk:

-“4.1.3 en 4.1.4 kunnen wat uitgesplitster in de zin van 1 maal presentatie in WW gremia en verdere training via de COO door de goed geëquipeerde begeleiders.

Antw: Als wij het goed begrijpen stelt Henk hier voor om het trainingstraject met de ambtenaren te vervangen door de trainingssessies voor de ambtenaren te incorporeren met de CoO – sessies en een enkele maal een optreden in ontwikkelgroep e.d.? Uiteraard kan dat maar gelet op de moeizame opkomst van ambtenaren (Rijk en Provincie) bij de lokale sessies bestaat er wel het gevaar dat we deze groep onvoldoende gaan bereiken in WaalWeeldeDuurzaam.

We vragen hier aandacht voor een alternatief met een meer tastbaar resultaat. Dit alternatief wordt uitgeschreven in de Bijlage “training ambtenaren, de Groene Zaak”. Hierin stellen wij voor om gebaseerd op de actualiteit (“De Groene zaak”) een convenant tussen de WaalWeelde gemeenten, Provincie en Rijk te sluiten. Dit convenant omvat een aantal (duurzaamheids) randvoorwaarden voor het uit te besteden werk. Op deze manier worden private partijen geprikkeld om met duurzame offertes voor de dag te komen.

Tenslotte:

-Dorrie te Boekhorst is een vaste aanstelling op de Universiteit aangeboden als onderwijscoördinator Biologie. Wij stellen hier voor dat haar activiteiten door Ruud Schuurs worden overgenomen.

1. Doel

Het hoofddoel van *WaalWeeldeDuurzaam* (WWD) is het duurzaam ontwikkelen van de ruimtelijke projecten binnen het WaalWeelde traject (Lobith-Gorinchem). Het gaat daarbij om een duurzame integratie van verschillende functies zoals natuur, recreatie, delfstoffenwinning, wonen en werken. Daarnaast kent WWD nog twee sub-doelen; a) het creëren van coherentie en synergie tussen de verschillende (bestaande) duurzame ontwikkelingsinitiatieven; en b) het stimuleren en bevorderen van de “zelfredzaamheid” en “zelfsturing” van de betrokken publiek-private partijen bij het realiseren van een duurzame ontwikkeling van deze ruimtelijke projecten.

WaalWeelde omvat inmiddels c. 48 projectinitiatieven waar publieke en private partijen streven naar een optimalisatie van ruimtelijke kwaliteit en veiligheid (anticiperen op effecten klimaatveranderingen). Om praktische redenen zijn deze ruimtelijke projecten ingedeeld in 9 zgn. “projectenveloppen” (zie Waalweelde.nl). WWD moet er voor gaan zorgen dat deze ruimtelijke projecten op een samenhangende en duurzame wijze worden ontwikkeld.

2. Doelgroepen

De doelgroepen van het WWD project zijn de bestuurders, ambtenaren, ondernemers en burgers in het Waalweelde gebied die directe of indirecte belangen hebben bij de ruimtelijke ontwikkelingen of de processen die daarmee zijn geassocieerd.

Om praktische redenen hebben we deze doelgroepen gekoppeld aan de 9 projectenveloppen die in WaalWeelde worden gehanteerd. Elke projectenveloppe omvat een aantal ruimtelijke ontwikkelingsinitiatieven die functioneel, rivierkundig of financieel-technisch met elkaar zijn verbonden. Dat wil dus zeggen dat bestuurders, ambtenaren, ondernemers en burgers binnen één projectenveloppe gezamenlijk met elkaar op pad zijn om tot een gedragen duurzame ruimtelijke ontwikkeling te komen met voldoende ruimtelijke kwaliteit en veiligheid. In feite is er hier sprake van een “community of ownership” waar in een iteratief zoekproces al doende wordt geleerd.

Het zijn deze “communities of ownership” (CoO) die de doelgroepen vormen van WWD. Door middel van een aantal samenhangende activiteiten (taken) die in paragraaf 4 worden beschreven willen we deze doelgroepen vanuit verschillende invalshoeken benaderen en ondersteunen in het ontwikkelproces naar een duurzame inrichting en beheer van de Waal.

3. Projectorganisatie (wie doet wat)

WaalWeeldeDuurzaam wordt gecoördineerd en aangestuurd door een regiegroep bestaande uit Henk de Hartog en Rita ten Dam (Provincie Gelderland), Lidwien Reyn (Agentschap NL) en de Radboud Universiteit Nijmegen (Prof Smits, Kirsten Kuipers). De regiegroep zorgt er voor dat de ontwikkelingen van het *WaalWeeldeDuurzaam* project worden afgestemd met ambtelijke voorbereidingsgroep, de ontwikkelgroep en de projectgroep van WaalWeelde. Uiteindelijk wordt verantwoording afgelegd aan de stuurgroep van WaalWeelde.

De regiegroep van *WaalWeeldeDuurzaam* heeft tot taak de procesbegeleiders per enveloppe aan te sturen en de projectenveloppen overstijgende thema's te adresseren. Voorbeelden van dit soort thema's zijn bijv. rivierkundige zaken (effecten op vaargeul en waterafvoercapaciteit) en de Europese richtlijnen zoals Natura2000 en de Kaderrichtlijn water. De regiegroep wijst per projectenveloppe(n) een procesbegeleider aan. De Radboud Universiteit contracteert deze procesbegeleiders. De procesbegeleiders hebben een tweeledige taak. Allereerst zijn zij verantwoordelijk voor een deugdelijke uitvoering van het activiteiten programma zoals hieronder beschreven. Daarnaast verzorgen zij de terugmeldingen aan de regiegroep en denken zij mee hoe hun ervaringen gebruikt kunnen worden voor de “verduurzaming” van WaalWeelde.

Uit vorige praktijkervaringen, w.o. de kick-off van *WaalWeeldeDuurzaam* (20-11-2009), zijn door de Provincie een aantal procesbegeleiders geselecteerd. Deze zijn:

- Ruud Schuurs
- Yvonne Chang
- Tobias Stocker
- Hein Middelaar

Voor hen zijn een aantal taken toebedeeld die onderdeel uitmaken van de hieronder beschreven taken. In Bijlage "Geplande activiteiten per medewerker" wordt een overzicht gegeven. Voor elke taak is de werkbelasting in dagen geschat.

4. Beschrijving van de activiteiten

"Duurzaam ontwikkelen" is een containerbegrip geworden. *WaalWeeldeDuurzaam* is zodanig opgebouwd dat "duurzame ontwikkeling" weer betekenis en transparantie krijgt. Voor elke projectenvelop wordt een groepsproces doorlopen (o.l.v. de Radboud Universiteit) wat uit vier stappen is opgebouwd (de duurzaamheidsimpuls). Het groepsproces is tevens gericht om het verantwoordelijkheidsgevoel voor de eigen leefomgeving te stimuleren. (Daarom kan er beter gesproken worden van een "Community of Ownership" dan van een "Community of Practice").

Stap 1 (A = Awareness/Bewustwording) moet duidelijk maken dat "duurzaamheid" is te herleiden tot 4 eenvoudige basisprincipes (zie Figuur 1). In feite gaat het hier om een "leerproces": het delen en ontwikkelen van expertise op het gebied van duurzaamheid direct gekoppeld aan de projectplannen van de betreffende projectenveloppe.

Figuur 1. De vier basisprincipes van een duurzame ontwikkeling. Zijn de geplande ontwikkelingen in overeenstemming met deze vier basisprincipes dan kan gesproken worden van een "duurzame" ontwikkeling. Is dit niet het geval dan vraagt dit om een aanpassing van de (ontwikkelings)plannen. In de Cradle-to Cradle terminologie zijn deze basisprincipes gepopulariseerd (in de figuur aangeduid als "C2C termen")



In Stap 2 wordt op basis van de 4 duurzaamheidsprincipes samen met de betrokken partijen een gewenst eindbeeld van de projectenvelop geformuleerd (visioning). Het gaat hier om het maken van een gedeelde visie ("dromen") voor de betreffende projectenveloppe, voortbouwend op de Visie WaalWeelde en gericht op de realisatie van de reeds aangewezen projecten;

In Stap 3 wordt een vergelijk gemaakt tussen het gewenste eindbeeld en de huidige situatie (backcasting).

Stap 4 richt zich op het identificeren van acties die de ontwikkelingen van de betreffende projectenvelop naar het gewenste eindbeeld moeten leiden (route-to-go). Daarbij wordt gebruik gemaakt van de laatste innovaties en "the best practices" ervaringen elders. Uiteraard zullen er "meerdere wegen zijn die naar Rome leiden". Om verantwoord te kiezen uit de vele oplossingen/mogelijkheden moet de CoO bij iedere stap zich drie vragen stellen:

- Gaan de ontwikkelingen in de goede richting? M.a.w. brengt de gekozen weg ons dichterbij het ideaal duurzaamheidsbeeld dat we als CoO hebben vastgesteld (product van "visioning").
- Zijn stappen omkeerbaar? Soms is het nodig om (tijdelijk) te kiezen voor een niet duurzame tussenstap. Vaak liggen hier economische argumenten aan ten grondslag. Belangrijk is het dan om je als CoO te vergewissen van de tijdelijkheid van deze stap.
- Iedere mogelijke oplossingsrichting/verandering kost tijd, inspanning en geld. Met name voor het bedrijfsleven is het van belang om de vraag te stellen of de "inspanningen wel renderen t.o.v. de "opbrengsten".

Het is duidelijk dat Stap 3 en 4 in het licht staan van "doen": draagvlak creëren en een stappenplan ontwikkelen voor de realisatie van deze projecten. Daarnaast wordt in deze stappen veel aandacht geschonken aan het versterken van de gemeenschapszin binnen de CoO. Het gaat dan met name om de vaardigheden om te communiceren over de wensen en de bedreigingen die met de plannen samenhangen en om de relaties binnen het sociale systeem te versterken.

De verschillende stappen worden (per taak op maat gemaakt) georganiseerd en begeleid door de Radboud Universiteit in samenspraak met de Provincie Gelderland.

De hierbovengenoemde vier stappen zijn Figuur 2 schematisch weergegeven.

Figuur 2 De stapsgewijze aanpak (A,B,C, en D) in *WaalWeeldeDuurzaam* gebaseerd op de vier duurzaamheidsprincipes. Bij de laatste stap worden telkens drie vragen gesteld die uitsluitsel moeten geven of het wel een verstandige stap is.



Deze werkwijze is een combinatie van beproefde methoden (zoals “The Natural Step” en “U”-theory) en op maat gemaakt voor de praktijk van de Waal. Het voordeel van deze aanpak is dat het coherentie en synergie kan creëren tussen reeds bestaande (maar vaak versplinterde) duurzaamheidsinitiatieven zoals C2C, Ecological Footprint, etc.

Daarnaast is het proces gericht op het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid en het vergroten van “zelfredzaamheid” van de publiek-private partijen die uiteindelijk de gewenste ruimtelijke projecten duurzaam moeten gaan realiseren.

4.1. De twee werkpakketten van WaalWeeldeDuurzaam

Het project WaalWeelde*Duurzaam* bestaat uit twee werkpakketten die elk weer uit verschillende taken bestaan (zie Bijlage “Geplande taken per werkpakket”). Deze subsidie aanvraag beperkt zich tot Werkpakket 1.

Werkpakket 1 richt zich op het opstarten van de duurzaamheidsimpuls in alle projectenveloppen en een meer intensieve begeleiding van twee door de Provincie Gelderland geselecteerde deelgebieden (projectenveloppe 6 en 7-8). Daarnaast omvat Werkpakket 1 een aantal andere taken die cruciaal zijn voor een coherente duurzaamheidsimpuls in WaalWeelde. In de volgende subparagrafen worden de verschillende taken van Werkpakket 1 beschreven. Voor de geraamde werkbelasting per taak zie Bijlage “Geplande taken per werkpakket”.

Werkpakket 2 omvat taken die nodig zijn om de continuïteit van WaalWeelde*Duurzaam* te waarborgen en worden kort in Toelichting op Werkpakket 2 WaalWeelde*Duurzaam* beschreven om een totaal beeld te geven van geplande activiteiten.

4.1.1. Taak “Voorbeeldprojectenveloppen”

De “Taak Voorbeeldprojectenveloppen” richt zich op het opstarten en het intensief begeleiden van de omgeving van Bato’s Erf (projectenveloppe 6) en het westelijk deel van Waalweelde (projectenveloppen 7 en 8). Deze projectenveloppen hebben een voorbeeld functie voor de andere delen van WaalWeelde. De ratio achter deze keuze is dat deze projectenveloppen zich in een ver gevorderd stadium bevinden van gedragen planvorming en uitvoering en goede kansen bieden om op korte en middenlange termijn geschikte toepassingen van duurzame ontwikkelingen in de praktijk te brengen. In Bijlage “Uitwerking taken Bato’s Erf, Waalweelde West en andere projectenveloppen” worden de geplande nader omschreven en toegelicht.

4.1.2. Taak “Projectenveloppen 0 t/m 5”

Met dezelfde werkwijze maar minder intensief als bij de voorbeeldprojectenveloppen 6, 7 en 8, wordt voor de overige projectenveloppen 0 t/m 5 ook een start gemaakt met de duurzaamheidsimpuls.

4.1.3. Taak “Training ambtenaren; de Groene Zaak”

De taak “Training ambtenaren, de Groene zaak” is gericht op het ambtelijk apparaat van gemeenten, Provincie en Rijksdiensten die intensief betrokken zijn met het WaalWeelde project. Het ambtelijk apparaat is een belangrijke groep omdat zij binnen de randvoorwaarden van beleid en vergunningverlening voorwaarden kunnen stellen aan de duurzame uitvoering van private initiatieven. Zij kunnen dus langs de Waal het duurzaamheidsdenken –en handelen van private partijen enorm stimuleren. Daarnaast wordt het ambtelijk apparaat als eerste aangesproken door partijen uit het veld die een relatie hebben met één of meerdere ruimtelijke ontwikkelingsinitiatieven. Het voorstel is om voor deze doelgroep een werkconferentie te organiseren gebaseerd op de actualiteit van “De Groene Zaak” (zie Bijlage “Training ambtenaren; De Groene Zaak”). Het uiteindelijk doel van deze taak is de ondertekening van een intergemeentelijk convenant waarin randvoorwaarden zijn opgenomen om werk wat door de Waalweelde gemeenten wordt uitbesteed (“op de markt gezet”) duurzaam te laten uitvoeren.

4.1.4. Taak “Projectcoördinatie”

Tenslotte is er een “WP Projectcoördinatie”; het behoeft geen betoog dat een dergelijk complex en groots proces als *WaalWeeldeDuurzaam* de nodige aandacht vraagt vanuit regie, contract management, overleg, voorlichting en financieel management. De Radboud Universiteit heeft ruime ervaring met het coördineren van dergelijke projecten/processen. Vanwege de beperkte beschikbare middelen is voor deze Taak maar 1 jaar begroot (!) Dat wil zeggen dat als het ons niet lukt om via andere projectinitiatieven aan additionele middelen te komen in 2011 opnieuw een beroep gedaan moet worden op de Provincie voor financiering van projectcoördinatie.

4.1.5. Handreiking “Leren voor Duurzame ontwikkeling”

Er moet een korte handreiking voor de Provincie en gemeenten worden geschreven om de “do’s and don’ts” van het proces te laten beklijven. Deze Handreiking is een belangrijk product met het oog op opschaling en zal in nauwe samenwerking worden ontwikkeld met het Agentschap NI (Leren voor Duurzame Ontwikkeling).

5. Planning

Zie Bijlage “Geplande taken per werkpakket” voor aanvang en afronding per taak. In het stadium van deze offerte gaat het om een ruwe planning (± 1 maand). De werkbelasting (en dus het grootste deel van de kosten) zal niet veranderen tenzij nader overeengekomen met de Provincie.

6. Financiering

Werkpakket 1 van WWD is geraamd op c. 300 KEuro en bestaat uit taken die cruciaal zijn voor de opstart van WWD. Provincie Gelderland wordt gevraagd deze middelen ter beschikking te stellen.

In tegenstelling tot Werkpakket 1 hebben we voor de financiering van Werkpakket 2 andere financieringsbronnen op het oog. Het betreft dan financiering uit het programma Dynamische en Duurzame Delta (FES middelen), programma “Leren voor Duurzame Ontwikkeling” (Agentschap NL) en InterregIVA (majeure projecten). Inmiddels is al één projectvoorstel ingediend en door de programmacommissie geprioriteerd (het gaat hier om het *WaalWeelde WaterWays* voorstel in het programma Dynamische, Duurzame Delta). De twee andere voorstellen (“Leren voor Duurzame Ontwikkeling”, beoogd donor Agentschap NL en “Ap_SURD” Applied Sustainable Use of River delta’s”, beoogd donor InterregIVA) zijn in de maak.

In Toelichting op Werkpakket 2 *WaalWeeldeDuurzaam* wordt uiteengezet wat de geplande activiteiten zijn in aanvulling op Werkpakket 1.

7. Toelichting op Werkpakket 2 *WaalWeeldeDuurzaam*”

In aanvulling op Werkpakket 1, zijn in Werkpakket 2 taken opgenomen die noodzakelijk zijn om *WaalweeldeDuurzaam* een succes te laten zijn maar die NIET via de Provincie Gelderland worden gefinancierd. Hieronder volgt een korte beschrijving van de inhoud van dit werkpakket 2.

7.1. Taak “WaalWeelde brede thema CoP’s Economische drivers”

De ruimtelijke ontwikkelingen in *WaalWeelde* worden voortgestuwd door 5 economische “drivers”; delfstoffenwinning, woningbouw (w.o. de EMAB locaties), ontwikkeling van industrieterreinen, eco-tourisme en energie (energiewinning uit water, biomassaverbranding, windenergie e.d.). In de “Taak Economische drivers” wordt specifieke aandacht gegeven aan de duurzame transitie van de private partijen die hun bestaansrecht ontleen aan deze 5 economische drivers. In Bijlage “Uitwerking *WaalWeelde* brede thema CoP’s; Economische drivers” worden de geplande activiteiten nader omschreven en toegelicht. Beoogde financiering: FES Duurzame Dynamische Delta.

7.2. Taak “Duurzame vaarweg”

De ruimtelijke ontwikkelingen die zich nu in het uiterwaardengebied van de WaalWeelde beginnen af te tekenen hebben direct of indirect een effect op de vaargeul van hoofdtransportas Waal. Tot op dit moment worden deze effecten niet meegenomen in de programma's van Rijkswaterstaat of Provincie. Maar vanuit een duurzaamheidsperspectief is het wel noodzakelijk om aandacht te besteden aan deze morfologische ontwikkelingen. Gebeurt dat niet dan kan in een later stadium de realisatie van WaalWeelde alsnog gierend tot stilstand komen vanwege niet voorziene effecten op veiligheid, transport of ecologie. In het FES voorstel is Deltares de uitvoerder van deze taak. Beoogde financiering: FES Duurzame Dynamische Delta i.s.m. Projectbureau Ruimte voor de Rivier.

7.3. Taak “Ondersteuning projectenveloppen ”

Na het introduceren en opstarten van de duurzaamheidsimpuls wat in Werkpakket 1 plaatsvindt, is het van groot belang dat zorg gedragen wordt voor een aanvullende begeleiding van het proces om te voorkomen dat alles alsnog “stil valt”. In de Taak “ondersteuning projectenveloppen” wordt hierin voorzien.

8. Bijlage “Geplande taken per werkpakket”

Onderstaande tabel geeft een overzicht van kosten, inspanning (in dagen), start en afloop van de verschillende taken. Het is onmogelijk om tot de opdrachtverstrekking nog preciezer “Start” en “Finish” per taak aan te geven. Waarschijnlijk eindigen de meeste taken 1 mnd later vanwege de opgelopen vertraging.

De eerste regel van de tabel is een samenvatting van het totale WaalWeeldeDuurzaam project (dus werkpakket 1 én 2) en bedraagt c. 1 milj. Euro).

Deze subsidie aanvraag richt zich alleen op Werkpakket 1 en bedraagt c. 300 KEuro (WWD Pakket 1).

	Cost		Task Name	Work	Start	Finish
1	998,900.46 €		WWDuurzaam 2010-2011	1,190.8 days	Jan 7 '10	Dec 6 '11
2	300,271.28 €		WWD Pakket 1	295 days	Mar 1 '10	Jan 31 '11
3	71,213.44 €		Projectcoördinatie WWDuurzaam	60 days	Mar 1 '10	Jan 31 '11
4	109,212.00 €		Taak “Voorbeeldprojectenveloppen”	114 days	Mar 1 '10	Jun 22 '10
5	54,606.00 €		Projectenveloppe 6 (Bato's Erf)	57 days	Mar 1 '10	May 24 '10
11	54,606.00 €		Projectenveloppen 7 & 8	57 days	Apr 2 '10	Jun 22 '10
17	22,198.24 €		Taak “Training ambtenaren”	22 days	May 3 '10	May 7 '10
20	85,262.00 €		Taak “Projectenveloppen 0 t/m 5”	89 days	Mar 1 '10	Mar 22 '10
21	14,370.00 €		CoO 0	15 days	Mar 1 '10	Mar 22 '10
22	7,664.00 €		Stakeholder analyse en gesprekken CoO 0	8 days	Mar 1 '10	Mar 11 '10
23	1,916.00 €		Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoO 0	2 days	Mar 11 '10	Mar 15 '10
24	4,790.00 €		Plan van aanpak CoO (bijeenkomst) CoO 0	5 days	Mar 15 '10	Mar 22 '10
25	14,370.00 €		CoO 1	15 days	Mar 1 '10	Mar 22 '10
26	7,664.00 €		Stakeholder analyse en gesprekken CoP 1	8 days	Mar 1 '10	Mar 11 '10
27	1,916.00 €		Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoP 1	2 days	Mar 11 '10	Mar 15 '10
28	4,790.00 €		Plan van aanpak CoP (bijeenkomst) CoP 1	5 days	Mar 15 '10	Mar 22 '10
29	14,370.00 €		CoO 2	15 days	Mar 1 '10	Mar 22 '10
30	7,664.00 €		Stakeholder analyse en gesprekken CoP 2	8 days	Mar 1 '10	Mar 11 '10
31	1,916.00 €		Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoP 2	2 days	Mar 11 '10	Mar 15 '10
32	4,790.00 €		Plan van aanpak CoP (bijeenkomst) CoP 2	5 days	Mar 15 '10	Mar 22 '10
33	13,412.00 €		CoO 3	14 days	Mar 1 '10	Mar 19 '10
34	6,706.00 €		Stakeholder analyse en gesprekken CoP 3	7 days	Mar 1 '10	Mar 10 '10
35	1,916.00 €		Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoP 3	2 days	Mar 10 '10	Mar 12 '10
36	4,790.00 €		Plan van aanpak CoP (bijeenkomst) CoP 3	5 days	Mar 12 '10	Mar 19 '10
37	14,370.00 €		CoO 4	15 days	Mar 1 '10	Mar 22 '10
38	7,664.00 €		Stakeholder analyse en gesprekken CoP 4	8 days	Mar 1 '10	Mar 11 '10
39	1,916.00 €		Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoP 4	2 days	Mar 11 '10	Mar 15 '10
40	4,790.00 €		Plan van aanpak CoP (bijeenkomst) CoP 4	5 days	Mar 15 '10	Mar 22 '10
41	14,370.00 €		CoO 5	15 days	Mar 1 '10	Mar 22 '10
42	7,664.00 €		Stakeholder analyse en gesprekken CoP 5	8 days	Mar 1 '10	Mar 11 '10
43	1,916.00 €		Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoP 5	2 days	Mar 11 '10	Mar 15 '10
44	4,790.00 €		Plan van aanpak CoP (bijeenkomst) CoP 5	5 days	Mar 15 '10	Mar 22 '10
45	12,385.60 €		Handreiking Leren voor Duurzame ontwikkeling	10 days	Mar 1 '10	Jul 19 '10

46	698,629.18 €	WWD Pakket 2	895.8 days	Jan 7 '10	Dec 6 '11
47	199,524.38 €	Taak "Economische drivers"	145.8 days	Sep 20 '10	Aug 22 '11
48	28,738.08 €	CoP Energie	21 days	Sep 20 '10	May 30 '11
49	9,579.36 €	Opstartfase Energie	7 days	Sep 20 '10	Dec 13 '10
50	9,579.36 €	Uitvoeringsfase Energie	7 days	Dec 13 '10	Mar 7 '11
51	9,579.36 €	Transformatiefase Energie	7 days	Mar 7 '11	May 30 '11
52	28,738.08 €	CoP Bouwen	21 days	Sep 20 '10	May 30 '11
53	9,579.36 €	Opstartfase Bouwen	7 days	Sep 20 '10	Dec 13 '10
54	9,579.36 €	Uitvoeringsfase Bouwen	7 days	Dec 13 '10	Mar 7 '11
55	9,579.36 €	Transformatiefase Bouwen	7 days	Mar 7 '11	May 30 '11
56	28,738.08 €	CoP Bedrijventerreinen	21 days	Sep 20 '10	May 30 '11
57	9,579.36 €	Opstartfase Bedrijventerreinen	7 days	Sep 20 '10	Dec 13 '10
58	9,579.36 €	Uitvoeringsfase Bedrijventerreinen	7 days	Dec 13 '10	Mar 7 '11
59	9,579.36 €	Transformatiefase Bedrijventerreinen	7 days	Mar 7 '11	May 30 '11
60	28,738.08 €	CoP Delfstoffenwinning	21 days	Sep 20 '10	May 30 '11
61	9,579.36 €	Opstartfase Bedrijventerreinen	7 days	Sep 20 '10	Dec 13 '10
62	9,579.36 €	Uitvoeringsfase Bedrijventerreinen	7 days	Dec 13 '10	Mar 7 '11
63	9,579.36 €	Transformatiefase Bedrijventerreinen	7 days	Mar 7 '11	May 30 '11
64	28,738.08 €	CoP Ecotourisme	21 days	Sep 20 '10	May 30 '11
65	9,579.36 €	Opstartfase Ecotourisme	7 days	Sep 20 '10	Dec 13 '10
66	9,579.36 €	Uitvoeringsfase Ecotourisme	7 days	Dec 13 '10	Mar 7 '11
67	9,579.36 €	Transformatiefase Ecotourisme	7 days	Mar 7 '11	May 30 '11
68	55,833.98 €	Waardschappen (onderhoud & beheer buitendijks gebied)	40.8 days	Sep 20 '10	Aug 22 '11
69	499,104.80 €	Duurzame vaarweg	750 days	Jan 7 '10	Dec 6 '11
70	150,000.00 €	Nevengeulen en bodemdaling VWWaterways	240 days	Jun 1 '10	May 3 '11
71	68,000.00 €	Ecologische inrichting & beheer VWWaterways	240 days	Jun 1 '10	May 3 '11
72	143,700.00 €	Facilitering CoO projectenveloppen Fase 2	150 days	Jun 2 '10	Dec 6 '11
128	137,404.80 €	Handreiking Duurzame Ontwikkeling (eindproduct)	120 days	Jan 7 '10	Dec 13 '10

9. Bijlage “Geplande activiteiten per medewerker”

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de geplande activiteiten per medewerker (Resources). Alleen de taken van Werkpakket 1 zijn vermeld. Het hier voorgestelde alternatief voor “training ambtenaren” zoals uitgewerkt in Bijlage “Training ambtenaren; De Groene Zaak” is hier nog niet in deze tabel verwerkt omdat hier nog geen akkoord met de Provincie over is.

	Cost	Task Name	Work	Resource Names
1	998,900.46 €	WVDuurzaam 2010-2011	1,190.8 days	
2	300,271.28 €	WVD Pakket 1	295 days	
3	71,213.44 €	Projectcoördinatie WVDuurzaam	60 days	Kn vergoeding[1 Km vergoeding],Lunches[1 Lunches],Toine Smits[5%],Ruud Schuurs[20%]
4	109,212.00 €	Taak “Voorbeeldprojectenveloppen”	114 days	
5	54,606.00 €	Projectenveloppe 6 (Bato's Erf)	57 days	
6	1,916.00 €	Afstemming met projectleden Symbiose WVD	2 days	Yvonne Chang[40%]
7	4,790.00 €	Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes	5 days	Yvonne Chang
8	4,790.00 €	Stap 2 Visioning Bato's Erf	5 days	Yvonne Chang
9	4,790.00 €	Stap 3 Backcasting Bato's Erf	5 days	Yvonne Chang
10	38,320.00 €	Stap 4 Route-to-go Bato's Erf	40 days	Reinier de Nooij
11	54,606.00 €	Projectenveloppen 7 & 8	57 days	
12	4,790.00 €	Afstemming met stakeholders project enveloppen 7 & 8	5 days	Hein Middelaar[50%],Ruud Schuurs[50%]
13	1,916.00 €	Stap 1 Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes pr.env. 7 & 8	2 days	Hein Middelaar[50%],Ruud Schuurs[50%]
14	4,790.00 €	Stap 2 Visioning pr.env. 7 & 8	5 days	Hein Middelaar[50%],Ruud Schuurs[50%]
15	4,790.00 €	Stap 3 Backcasting pr.env. 7 & 8	5 days	Hein Middelaar[50%],Ruud Schuurs[50%]
16	38,320.00 €	Stap 4 Route-to-go pr.env. 7 & 8	40 days	Hein Middelaar[50%],Ruud Schuurs[50%]
17	22,198.24 €	Taak “Training ambtenaren”	22 days	
18	11,099.12 €	Training ambtenaren lokaal	11 days	Kirsten Kuipers[500%],Toine Smits[50%]
19	11,099.12 €	Training ambtenaren (provincie, DLG, RWS, LNV)	11 days	Kirsten Kuipers[500%],Toine Smits[50%]
20	85,262.00 €	Taak “Projectenveloppen 0 t/m 5”	89 days	
21	14,370.00 €	CoO 0	15 days	
22	7,664.00 €	Stakeholder analyse en gesprekken CoO 0	8 days	Tobias Stocker
23	1,916.00 €	Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoO 0	2 days	Tobias Stocker
24	4,790.00 €	Plan van aanpak CoO (bijeenkomst) CoO 0	5 days	Tobias Stocker
25	14,370.00 €	CoO 1	15 days	
26	7,664.00 €	Stakeholder analyse en gesprekken CoP 1	8 days	Tobias Stocker
27	1,916.00 €	Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoP 1	2 days	Tobias Stocker
28	4,790.00 €	Plan van aanpak CoP (bijeenkomst) CoP 1	5 days	Tobias Stocker
29	14,370.00 €	CoO 2	15 days	
30	7,664.00 €	Stakeholder analyse en gesprekken CoP 2	8 days	Tobias Stocker
31	1,916.00 €	Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoP 2	2 days	Tobias Stocker
32	4,790.00 €	Plan van aanpak CoP (bijeenkomst) CoP 2	5 days	Tobias Stocker
33	13,412.00 €	CoO 3	14 days	
34	6,706.00 €	Stakeholder analyse en gesprekken CoP 3	7 days	Ruud Schuurs
35	1,916.00 €	Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoP 3	2 days	Ruud Schuurs
36	4,790.00 €	Plan van aanpak CoP (bijeenkomst) CoP 3	5 days	Ruud Schuurs
37	14,370.00 €	CoO 4	15 days	
38	7,664.00 €	Stakeholder analyse en gesprekken CoP 4	8 days	Ruud Schuurs
39	1,916.00 €	Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoP 4	2 days	Ruud Schuurs
40	4,790.00 €	Plan van aanpak CoP (bijeenkomst) CoP 4	5 days	Ruud Schuurs
41	14,370.00 €	CoO 5	15 days	
42	7,664.00 €	Stakeholder analyse en gesprekken CoP 5	8 days	Yvonne Chang
43	1,916.00 €	Stap 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes CoP 5	2 days	Yvonne Chang
44	4,790.00 €	Plan van aanpak CoP (bijeenkomst) CoP 5	5 days	Yvonne Chang
45	12,385.60 €	Handreiking Leren voor Duurzame ontwikkeling	10 days	Ruud Schuurs[5%],Toine Smits[5%]

10. Bijlage “Training ambtenaren; De Groene Zaak”

Recent kwam een groep ondernemers met het initiatief om een “groene werkgevers vereniging” op te richten die zich gaat inspannen om de transitie naar duurzaam zaken doen te bespoedigen (zie NRC artikelen hieronder). De “groene bedrijven” zien ook een belangrijke rol voor de overheid weggelegd omdat zij randvoorwaarden kunnen formuleren waar binnen het bedrijfsleven moet opereren.

Het voorstel is om gebruik makend van deze vereniging betrokken ambtenaren in WaalWeelde te “verleiden” een WaalWeelde breed convenant te laten opstellen waarin randvoorwaarden worden opgenomen voor uit te besteden werk. Deze randvoorwaarden zijn gebaseerd op de 4 duurzaamheidsprincipes die in “De Taal van de Waal” worden gepraktiseerd.

Beoogde activiteiten:

1) Berichtgeving en uitnodiging voor een werkconferentie “De Groene zaak” (locatie Provinciehuis voorjaar 2010).

2) Voorbereiding ambtenaren op de werkconferentie (locatie Radboud Universiteit). Doel is om ambtenaren vertrouwd te maken met de “Taal van de Waal” (voor sommige in aanvulling op CoO sessies lokaal).

3) De werkconferentie “De Groene Zaak” (locatie Provinciehuis; datum voor zomervakantie): Mogelijke programma-onderdelen ochtend:

- Opening en introductie door gedeputeerde(n)
- Presentatie door oud-minister Roger van Boxtel/Marga Hoek (directeur “De Groene Zaak”)
- Presentatie door Bierman (Triodos Bank). Stimuleren van marktpartijen die duurzaam willen produceren.
- Presentatie door Fred Klaassen (PwC; =PricewaterhouseCoopers); verantwoordelijkheid van overheid bij implementatie duurzaam zakendoen.

Middag programma

Werk sessies met ambtenaren lokaal, regionaal en nationaal met het doel concrete randvoorwaarden te benoemen (Terms of Reference) voor het uit te besteden werk.

4) Uitwerking randvoorwaarden in convenant te ondertekenen door leden Stuurgroep Waalweelde (najaar 2010).

‘Groene’ werkgeversvereniging opgericht

14-11-10 11:00:10 10 januari 2010 2 pagina's
**Door onze redacteur
MARCEL AAN DE BRUGH**
WAGeningen, 11 FEBR. Nederland doet er veel te lang over om de omslag naar een duurzame economie te maken, vindt een groep van 34 bedrijven. Ze richten daarom een nieuwe ondernemersvereniging op, als alternatief voor werkgeversorganisatie VNO-NCW. De nieuwe vereniging, die De Groene Zaak heet, gaat zich ervoor inzetten dat bijvoorbeeld milieu- en klimaatproblemen sneller wor-

den aangepakt. Onder de 34 bedrijven die zich tot nu toe bij De Groene Zaak hebben aangesloten bevinden zich grote concerns zoals postbedrijf TNT, voedingsmiddelenproducent Wessanen, zorgverzekeraar Menzis en autolcascbedrijf Athlon.

Voorzitter Roger van Boxtel van De Groene Zaak benadrukt dat het initiatief „geen aanval” is op VNO-NCW. De werkgeversorganisatie blijft voor de meeste zaken de enige en belangrijkste spreekbuis van

het Nederlandse bedrijfsleven. Maar voor het thema duurzaamheid is er nu een alternatief. „Dit onderwerp verdient het om een tijd een apart geluid te laten horen”, zegt Van Boxtel, die voor D66 minister is geweest voor Grotesteden- en integratiebeleid. Tegenwoordig is hij voorzitter van zorgverzekeraar Menzis.

Algemeen directeur Niek Jan van Kesteren van VNO-NCW laat weten De Groene Zaak niet als een bedreiging te zien. Het is goed dat

er zo’n vereniging komt, zegt hij. „Bedrijven die hun geld verdienen met duurzaamheid kunnen zich nu beter profileren.”

De Groene Zaak wil vooral laten zien dat duurzaam ondernemen winstgevend kan zijn. Er liggen volgens de vereniging grote kansen voor het bedrijfsleven. Succesvolle voorbeelden zijn het bedrijf Tendris, pionier in energiezuinige led-verlichting, en Van Gansewinkel, dat afval hergebruikt.

Een van de leidende principes

van De Groene Zaak is dat bedrijven zich niet alleen richten op korte termijnwinst, en op aandeelhouderswaarde. „De kredietcrisis heeft ons geleerd dat we afscheid moeten nemen van dat model”, zegt Marga Hoek, directeur van De Groene Zaak. Bedrijven horen meer rekening te houden met hun werknemers en hun effect op de samenleving. Ze moeten bijvoorbeeld meer aandacht hebben voor natuur en biodiversiteit in Nederland.

Cruciaal, zegt Hoek, is de verduurzaming van de financiële sector. Deze sector heeft een grote economische impact omdat ze kredieten verstrekt aan bedrijven. „Niet alleen het economische plaatje van een bedrijf zou aanleiding moeten zijn om al dan niet een krediet te verstrekken”, zegt Hoek. Er moeten volgens haar ook eisen komen voor sociaal en ecologisch bedrijfsbeleid.

De Groene Zaak: pagina 14

(zie ook volgende pagina)

'Groene' bedrijven willen concurreren

Door 'vuile' bedrijven te dwingen vervuilingskosten te betalen, ontstaat gelijk speelveld

Een groep van 34 bedrijven wil onder de naam De Groene Zaak een snellere verduurzaming van de economie bewerkstelligen. Nederland moet voorop lopen, vinden ze.

Door onze redacteur

MARCEL AAN DE BRUGH
WAGENINGEN, 11 FEBR. Oud-minister Roger van Boxtel wijst naar de grond, naar het tapijt. „Dat is gerecycled“, zegt Van Boxtel op het hoofdkantoor van zorgverzekeraar Menzis in Wageningen, waarvan hij voorzitter is. Het leggen van gerecycled tapijt is een van de manieren waarop Menzis probeert zijn bedrijfsvoering te vergroenen. „Ons nieuwe kantoor in Groningen wordt een van de duurzaamste gebouwen in Nederland“, zegt Van Boxtel.

Zoals Menzis komen er steeds meer bedrijven in Nederland. CATERA Albron, energieproducent Eneco, afvalverwerker Van Gansewinkel, Triodos Bank. Allemaal hebben ze duurzaamheid hoog in hun vaandel staan. En allemaal vinden ze dat Nederland veel te langzaam de omslag maakt naar een duurzame economie. Daarom hebben ze zich gebundeld, tot nu toe 34 bedrijven in totaal. Ze zijn een nieuwe ondernemersvereniging gestart, De Groene Zaak, die vandaag officieel is opgericht. Van Boxtel is er voorzitter van. „We willen de politiek stimuleren een snellere omslag te maken naar een duurzame samenleving“, zegt hij. Volgens topman Matthijs Bier-

man van Triodos Bank is het hard nodig dat er vanuit het bedrijfsleven een roep komt om meer duurzaamheid. Het klimaatprobleem groeit. Westerse landen raken voor hun olie en gas afhankelijker van landen als Rusland, Iran en Irak. Daarnaast neemt de wereldbevolking toe van de huidige 6 miljard mensen naar circa 9 miljard in 2050. Als die allemaal hetzelfde consumptiepatroon willen als de huidige westerling, zal dat een aanslag zijn op natuur en milieu wereldwijd. Dat kan de aarde niet dragen, zegt Bierman. En dat kan maar tot één ding leiden: de huidige consumptiepatroon moet op de schop. Welkom, duurzame economie.

De Groene Zaak beseft dat het bedrijfsleven een cruciale rol speelt in de omslag naar een duurzame economie. Gebundeld kunnen de 34 bedrijven nu een sterker geluid laten horen. En dat liegt er niet om. Ze verworpen de huidige

Voor de kosten van drinkwaterzuivering draait boer niet op

consumptiepatroon die diefrijft op het steeds maar weer vervangen van producten door nieuwere versies. Ze wil recyclebare goederen met een langere levensduur. Nadruk ligt er ook op het beperken van het energiegebruik, en op het gebruik van meer duurzame energie uit wind, biomassa, en zon. Verder sturen de leden van De Groene Zaak hun bedrijf niet al-

Multinationals willen duidelijker rol overheden bij aanpak opwarming

Overheden moeten hun klimaatbeleid consistent en betrouwbaarder maken. Dat blijkt uit een enquête onder 700 multinationals in 15 landen. Het onderzoek is uitgevoerd door consultant-bureau PricewaterhouseCoopers (PwC), en is vandaag gepubliceerd. Belangrijkste conclusie uit het onderzoek is dat overheden een duidelijker rol moeten spelen bij het aanpakken van de kli-

maatopwarming. Ze moeten duidelijkere regels opstellen voor het bedrijfsleven, zodat die meer zekerheid heeft om investeringen te doen. „Investeren kosten vaak miljarden en worden voor de lange termijn gemaakt. Dan wil je weten dat je ze ook kunt terug verdienen“, zegt Fred Klaassen van PwC. De geïnterviewde bedrijven geven de voorkeur aan een belasting op de uitstoot van CO₂. Ze

gaan ook akkoord met een emissiehandelsstelsel, als dat maar meer zekerheid biedt dan het systeem dat nu in Europa geldt. Dat systeem is nu te zeer onderhevig aan politieke besluitvorming, waardoor de prijs voor een emissierecht erg fluctueert. Een alternatief is het stellen van verplichtingen, bijvoorbeeld dat stroomleveranciers een bepaald, oplopend percentage aan duurzame energie leveren.

leen aan op winstmaximalisatie. Net zo belangrijk is het personeel, en het effect dat het bedrijf heeft op de omgeving en de natuur.

Bierman van Triodos Bank vraagt zich af waarom Nederland niet gretiger op deze duurzame ontwikkeling inspringt. „We weten dat we linksom of rechtsom van de fossiele brandstoffen af moeten. Waarom proberen we als Nederland daarin niet voorop te lopen“, zegt hij. Kansen zijn er volgens hem genoeg.

Neem Richard Sikkels en zijn autoleasebedrijf Athlon Car Lease. Het concern is marktleider in Nederland, en leest 130.000 auto's. Sinds een aantal jaren probeert Sikkels zijn klanten over te halen zuinigere, schonere auto's te leasen. Ook vraagt hij ze of ze niet beter met de trein kunnen reizen, of thuis kunnen werken. Athlon biedt klanten nu de mogelijkheid om een contract te sluiten met niet alleen een lease-auto, maar ook een NS-abonnement. Dat klinkt duur, maar volgens Sikkels kunnen

klanten daarmee netto toch goedkoper uit zijn dan wanneer ze overal met een lease-auto naartoe zouden rijden.

Sikkels en Bierman vinden dat het duurzame ondernemers in Nederland niet altijd even makkelijk wordt gemaakt. Op veel gebieden is er nog geen gelijk speelveld. Dat zegt ook Xander Meijer, directeur van Wessanen Benelux. De voedselleverancier verkoopt onder meer biologische levensmiddelen, en is op dit gebied een van de grotere aanbieders in Nederland. Volgens Meijer zijn biologische boeren veel tijd en geld kwijt aan de bestrijding van onkruid. Dat gebeurt met de hand, of machinaal. Een traditionele boer spuit daarvoor pesticiden. De bestrijdingsmiddelen komen vervolgens in het grondwater terecht. Maar voor de kosten van drinkwaterzuivering draait die boer niet op. Dat betaalt de samenleving. „Het zou goed zijn als de overheid de biologische boer voor dat nadeel corrigeert“, zegt Meijer. Datzelfde geldt bij-

voorbeeld voor de elektriciteit die kolencentrales produceren. De maatschappelijke kosten – gezondheidsproblemen door fijnstof, klimaatopwarming door de uitstoot van CO₂ – zijn slechts deels verwerkt in de prijs van kolentruim. Waardoor exploitanten van windturbines in het nadeel zijn. Daar zou de overheid meer rekening mee moeten houden, zegt Bierman. Milieueconomies noemen dat het internaliseren van externe kosten. Oftewel, meer het principe van 'de vervuiler betaalt' toepassen.

De Groene Zaak wil de overheid helpen de omslag naar een duurzame economie sneller te maken. Maar niet via meer regelgeving. „De regeldruk is al zo groot“, zegt Marga Hoek, die directeur is van de vereniging. De overheid kan wel de eigen uitgaven tegen het licht houden. Jaarlijks geeft ze 50 miljard euro uit aan goederen en diensten. Als ze daarvan een groter deel duurzaam besteedt, zou ze daarmee de omslag aanjagen.

 Print dit artikel

11. Bijlage “Uitwerking taken Bato’s Erf, Waalweelde West en andere projectenveloppen”

Onderstaande stappenplan geeft aan wat de beoogde stappen zijn die we in iedere projectenveloppe gaan doorlopen in de periode maart – juli 2010 en daarna. Specifieke aandacht krijgen de project enveloppes 6, (Bato’s Erf) en 7 & 8 (WaalWeelde West) omdat deze locaties zich het best lenen als voorbeeld voor een succesvol transitieproces naar duurzaamheid.

Deze methode van werken (backcasting vanuit duurzaamheidsprincipes) is cyclisch van aard en kort beschreven in “ Beschrijving van de activiteiten “ (pag 5). Weliswaar is het mogelijk de stappen lineair aan te geven (wat we hieronder ook doen), echter in de praktijk is deze lineariteit nooit zo strict en werken groepen in een spiraalproces naar steeds verdere toespitsing van ideeën en plannen. Zodra dit projectvoorstel is geaccordeerd worden de ondersteuners gecontracteerd en gaan ze van start. Omdat de CoO zelf de drijvende kracht moet worden, is niet op voorhand precies te zeggen hoe de planning zal zijn, maar onderstaand overzicht geeft onze inzet weer.

STAP 1 Introductie CoO en duurzaamheidsprincipes

1a: Vorming van (complete) Communities of Ownership (maart 2010)

In alle projectenveloppen werken we op interactieve wijze met stakeholders samen waarbij we een methode geheten ‘backcasting vanuit duurzaamheidsprincipes’ gebruiken waarbij de groep (Community of Ownership, zie par. 4) in een herhaalde cyclus van visieontwikkeling tot een stappenplan voor duurzame realisatie van de geplande projecten komt.

Per projectenveloppe is daarbij ten eerste van belang alle relevante stakeholders te betrekken. Daarvoor voeren de betrokken facilitators de nodige gesprekken met beoogde of genoemde deelnemers (periode maart voor alle projectenveloppen) en plannen zij eerste bijeenkomsten van de Communities of Ownership (april). De enveloppen 0, 6 en 7/8 krijgen hierbij prioriteit, gezien de stand van zaken in deze enveloppen. Enveloppe 6 loopt hierin voorop en heeft al een eerste bijeenkomst op 16 maart 2010. Waar nodig en mogelijk wordt in samenwerking met de betreffende gemeenten parallel aan de CoO ook een (of meer) bijeenkomst(en) voor bewoners georganiseerd om hen te betrekken in het lopende proces van de CoO zodat plannen niet als een verrassing komen en mogelijke bezwaren tijdig worden herkend en geadresseerd (bv. in CoO 6).

Aandachtspunten bij de vorming van de CoO’s zijn daarbij:

- Zorgen dat alle relevante sectoren/actoren/belanghebbenden aanwezig zijn.
- Zorgen dat alle voor realisatie benodigde expertise voorhanden is in of rond de CoO
- Participatie van besluitvormers of degenen die hen direct beïnvloeden
- Zorgen dat deelnemers formeel tijd in hun taakomschrijving krijgen voor participatie in de CoO omdat het deel uitmaakt van hun werkpakket.
- Zorgen voor een inclusieve werkwijze zodat ook minder draagkrachtige betrokkenen mee kunnen doen, bv NGO’s)
- Zorg voor een open, toegankelijk en transparant proces en zet daartoe relevante en beschikbare media in (afstemming in communicatieplan WW)

In stap 1 organiseren de ondersteuners de eerste bijeenkomsten voor de CoO’s (april 2010) en wordt gewerkt aan overeenstemming over gemeenschappelijke doelen als CoO-leden:

- a) “Leren”: het delen en ontwikkelen van expertise op het gebied van duurzaamheid gerelateerd aan de projectplannen in de betreffende projectenveloppe zoals gedefinieerd;
- b) “Dromen”: een gedeelde visie scheppen voor de betreffende projectenveloppe, voortbouwend op de Visie WaalWeelde en gericht op realisatie van de reeds aangewezen projecten;

- c) “Doen”: draagvlak scheppen en een stappenplan ontwikkelen voor de realisatie van deze projecten
- d) “Gemeenschapszin versterken”: relaties binnen het sociale systeem en interpersoonlijke competenties verbeteren

STAP 1b: CoO's in actie met sociaal innovatieve tools en duurzaamheidsprincipes (april 2010)
In deze stap worden de tools voor ontwikkeling van de Taal van de Waal geïntroduceerd, gebaseerd op de aanpak van The Natural Step (ca. 2 bijeenkomsten). Met behulp daarvan analyseert iedere CoO op systeemniveau hoe de bestaande plannen zich verhouden tot duurzame ontwikkeling en waar kansen (positieve uitgangspunten, laaghangend fruit, potentie) en uitdagingen liggen (tezamen in een zgn. baseline analysis). Iedere deelnemer aan de CoO kijkt bovendien hoe hij of zij vanuit en met de eigen organisatie kan bijdragen aan verduurzaming van bestaande plannen en wat daaraan mogelijk nog in de weg staat. Waar wenselijk, mogelijk of nodig wordt aanvullend proceswerk gedaan om tot onderlinge afstemming tussen partijen te komen t.b.v. authentieke samenwerking. Hierbij worden zgn. U-theoriewerkmethoden ingezet die helpen om mensen uit te nodigen om uit vooropgezette meningen en uitgangspunten te komen t.b.v. een vrije verkenning van mogelijkheden. Veldbezoek of een bezoek aan pioniers o.g.v. duurzaamheid (learning journeys) behoort hier tot de mogelijkheden. Hierbij wordt gezocht contact tussen deelnemers als betrokken mensen te bewerkstelligen i.p.v. alleen als vertegenwoordigers van een bepaald belang.

STAP 2: Visioning; beeldvorming van het duurzame ideaal van de project omgeving.
Duurzame visievorming door CoO's rond geplande projecten (april/mei 2010)

De CoO's werken in een vervolgbijeenkomst met brainstorming en andere creatieve technieken om een visie te ontwikkelen t.b.v. een duurzame realisatie van de projectplannen. Twee leidende vragen/gedachten die gehanteerd worden bij het werken aan de visie voor toekomstig duurzaam succes in de projectenveloppe zijn:

- 1) Stel je voor wat betrokkenen over het gebied/de projecten/organisaties kunnen vertellen als het succesvolle ideaalbeeld is gerealiseerd.
- 2) Identificeer meerdere (5 tot 7) belangrijke strategische doelen die gehaald moeten worden om de projecten duurzaam te kunnen noemen. In andere woorden: Wat moet zijn gerelaxeerd om de uitdagingen uit stap 2 met succes te kunnen beantwoorden?

STAP 3: Backcasting: van toekomstvisie terug naar hier en nu (mei 2010)

Daarbij wordt in een bijeenkomst van de CoO m.b.v. backcasting gekeken naar wat speelt op de lange, middellange en korte termijn. Ook wordt de benodigde ontbrekende externe expertise samengebracht. Uiteindelijk ligt de focus hierbij steeds wat je lokaal concreet anders kunt doen en organiseren om de projectplannen te verduurzamen. Daarnaast komt aan de orde hoe en met welke inhoud je vanuit de lokale situatie je invloed kunt aanwenden om tot systeemveranderingen te komen (o.m. op WaalWeeldebreed regionaal niveau).

Stap 4: Ontwikkeling van een stappenplan – naar duurzame WW-plannen (mei/juni/juli 2010)

In stap 4 wordt gewerkt aan een concreet stappenplan waarmee de verdere projectperiode verder wordt gewerkt t.b.v. duurzame realisatie van de plannen in de projectperiode vanaf september 2010. De CoO formuleert concrete doelen en indicatoren voor succes. In brainstormsessies worden de nodige acties in kaart gebracht en geprioriteerd die helpen om de kloof te overbruggen en dichten tussen de huidige niet-duurzame realiteit (zie stap 2) en het gewenste toekomstbeeld (visie stap 3). Het spanningsveld tussen droom en werkelijkheid werkt in deze aanpak positief want het levert een creatieve spanning op die mensen oproept manieren te verzinnen om te verduurzamen en de kloof te dichten. Hierbij is het belangrijk relevante innovatieve mogelijkheden en “the best practices” in kaart te brengen en uit te werken hoe ze in de betreffende enveloppe kunnen worden toegepast. Dit alles met benutting van het volle potentieel aan lokale en regionale kennis. Uiteindelijk wordt toegewerkt naar een prioritering en een actieplan voor een snelle start; daarbij worden prioritaire doelen en acties bepaald en de nodige hulpbronnen gemobiliseerd (menskracht, financiën).

Op basis van de huidige begroting is deze stap voor enveloppe 6,7 en 8 al voor een belangrijk deel gefinancierd (zie fase 4 Route to go). Voor de enveloppen 0 tot en met 5 wordt met de beschikbare middelen de eerste aanzet voor een stappenplan gemaakt, waarna t.b.v. verdere uitwerking voor fase 2 aanvullende middelen gezocht moeten worden.

Prioritering van acties kan m.b.v. de volgende overwegingen:

- a. elke actie moet een flexible platform vormen voor alternatieve toekomstige acties richting duurzaamheid (dus geen doodlopende straat vormen); daarbij is ook van belang:
- b. de richting en snelheid van de acties in de richting van de visie van duurzaam succes (o.b.v. de duurzaamheidsprincipes
- c. return on investment (projecten moeten liefst zichzelf kunnen financieren of na een aanvankelijk subsidie zelfstandig voort kunnen bestaan).

Op basis van bovenstaande kunnen actie-ideeën worden ingedeeld in 4 categorieën:

- I. voor de korte termijn: 'easy wins', onmiddellijk te doen of binnen 6 maanden
- II. voor de middellange termijn: aantrekkelijke plannen voor een uitvoeringstermijn van 1-2 jaar; er is meer werk voor nodig om e.e.a. uit te werken en er budget voor zien te vinden.
- III. voor de lange termijn: acties die pas over 2 of meer jaar uitvoerbaar zijn en die meer voorstudie vragen en kostbaarder zijn of meer organisatiewerk vragen voor realisatie;
- IV. niet uit te voeren

Tenslotte;

In samenspraak met Agentschap NL zouden we graag een monitoringsplan van deze processen van sociaal leren ontwikkelen via een overkoepelende CoP. In deze overkoepelende CoP participeren alle ondersteuners, alle CoO' leiders, de regiegroep en evt. andere vertegenwoordigers van de Provincie. Deze groep moet o.i. met regelmaat bij elkaar komen (bij voorkeur gekoppeld aan de bijeenkomsten van de regiegroep) om zo de bevindingen bijeen te brengen die worden opgedaan in de 9 clusters (en indien mogelijk ook uit de 5 thema CoP's). Op deze manier kan kennis worden gegeneraliseerd en voor andere regio's (productie handreiking sociaal leren voor duurzame regionale ontwikkeling).

12. Bijlage “Uitwerking WaalWeelde brede thema CoP’s; Economische drivers”

Hieronder volgt de uitgewerkte bijdrage die Radboud Universiteit en Novioconsult hebben opgevoerd onder de FES aanvraag “WaalWeelde Waterways”. Het voorstel is om de (mogelijke) financiering van FES te gebruiken voor de WaalWeelde brede thema CoP’s omdat de (huidige) provinciale financiering ontoereikend is. In het FES voorstel is tevens een component voor onderhoud en beheer meegenomen omdat dit van belang is in het FES kader (“Verkenning Waardschap”).

Voor beide taken (“Thema CoP’s” en “Verkenning Waardschap”) is NovioConsult Nijmegen als WaalWeelde WaterWays partner de beoogde uitvoerder.

1 Inleiding

WaalWeelde Waterways is een projectvoorstel van Rijkswaterstaat dienst Oost Nederland, Provincie Gelderland, Radboud Universiteit en NovioConsult in het kennisprogramma “Duurzame Dynamiek in de Delta”. De Radboud Universiteit is de lead partner van het project. De provinciale component van het Waalweelde WaterWays voorstel omvat het huidige WaalWeelde *Duurzaam* project.

WaalWeelde Waterways heeft onder meer tot doel om specifieke taken die niet in het lopende WaalWeelde *Duurzaam* kunnen worden geadresseerd maar die wel cruciaal zijn voor de realisatie van WaalWeelde, op te pakken.

Het is belangrijk om op te merken dat de financiële middelen die nodig zijn voor WaalWeelde WaterWays (en dus voor alle hieronder volgende activiteiten) voor rekening komen voor het Kennisprogramma “Duurzame Dynamiek in de Delta” (en dus niet voor de Provincie Gelderland).

In het project WaalWeelde WaterWays zijn twee taken toebedacht aan projectpartner NovioConsult:

1. Begeleiding van de thematische *Communities of Practice* en kennisontwikkeling in WaalWeelde.
2. Bijdrage aan de ontwikkeling van een nieuw beheersconcept voor het winterbed van de Waal (het zgn. “Waardschap”).

In deze bijlage beschrijven we deze twee sub-taken.

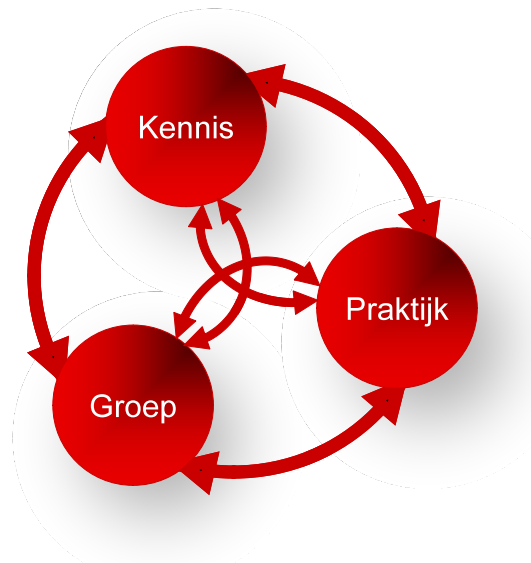
2 Doelstelling en resultaten

2.1 Thematische Communities of Practice (Taak 1)

2.1.1 Wat is een Community of Practice ?

Een CoP is een manier om kennis te ontwikkelen en te delen door aan te sluiten bij een gedeelde praktijk van de deelnemers en de wil tot samenwerking rond een thema. Het thema waarover de kennisontwikkeling gaat is een intrigerend onderwerp waar de deelnemers samen meer over willen leren. Een gedeelde praktijk is van belang, omdat het credo van een CoP is: doen en daarop reflecteren (“learning by doing”). Dus praktijken van deelnemers zijn onmisbaar. Community geeft aan dat er een gezelschap nodig is dat bereid is een tijd met elkaar op te trekken en een vrijplaats te creëren waar ze van elkaar kunnen leren. Een CoP is een informele en wederkerige manier van leren. Kennis en praktijk beïnvloeden elkaar ook langs formele weg: symposia voor kennisdelen, vastleggen van kennis in richtlijnen en normen van de overheid, die in de praktijk toegepast moeten worden, beschrijvingen van ‘best practices’ en analyse van succes en faalfactoren door de wetenschap etc. De essentie van een CoP is dat de wederzijdse beïnvloeding van praktijkervaring, theorie, toepassing direct plaats vindt in en door de groep deelnemers. Vervolgens is het interessant om ook de leerervaringen ook formeel beschikbaar te stellen voor de buitenwacht bijvoorbeeld in en

een publicatie. De deelnemers aan een CoP hebben zowel formeel en in de werkelijkheid met de kennis en de praktijk te maken, als informeel in de 'leerkring' waarbij zij op hun eigen praktijk reflecteren en toepasbare kennis ontwikkelen. Deze dubbele betrekking tussen theorie, praktijk en groep is in de figuur met twee sets van pijlen weergegeven.



2.1.2 Hoe past dit bij WaalWeelde ?

Toegepast in WaalWeelde zijn verschillende thema's te onderscheiden waarvoor deze werkvorm zeer geschikt is. WaalWeelde kent c. 48 ruimtelijke projecten. Deze projecten zijn geografisch gebundeld in 8 'projectenveloppen'. Dit zijn praktische uitvoeringsprojecten, variërend van het graven van een nevengeul, tot het bouwen van een woonwijk of een bedrijventerrein aan het water, van een herontwikkeling van een bestaand gebied tot nieuwbouw. Soms zijn de projecten eenduidig gericht op één functie of aspect, vaker zien we voorbeelden van integrale gebiedsontwikkeling met functiecombinaties. Op het niveau van de projecten en de gebiedsenveloppen is het vooral een kwestie van samenwerken, afstemmen, beslissen en realiseren. Bij de projecten spelen meerdere thema's een rol, die - naast het initiële doel van rivierverschuiving in combinatie met gebiedsontwikkeling - als drijvende krachten achter de projecten gelden en vaak ook kostendragers zijn. Deze zijn samen te vatten in vijf thema's:

1. (Woning)bouw
2. Industrie
3. Ecotoerisme
4. Delfstoffenwinning
5. Energieopwekking

Bij de integrale projecten spelen vaak twee of drie van deze thema's. Dat betekent tegelijk dat eenzelfde thema in meerdere projecten speelt. En het is ook duidelijk dat er niet één maar meer spelers actief zijn binnen een thema. Op projectniveau - of eigenlijk in de initiatieffase bij het bedenken, ontwikkelen en verwerven van projecten - zijn deze spelers concurrenten van elkaar. Maar bij de realisatie kunnen zij van elkaar leren.

Bij WaalWeelde spelen naast de integratie van thema's nog een paar interessante kwesties: de projecten brengen meer dynamiek terug in het riviersysteem, zij beïnvloeden elkaar vanwege de ligging aan dezelfde rivier en de overheid (gemeente, provincie, waterschappen, rijk) richt zich uitdrukkelijk op duurzame ontwikkeling. Voor elk thema is daarmee een intrigerende vraag neergelegd: Hoe krijgen we woningbouw, industrie, ecotoerisme, delfstoffenwinning en energie duurzaam in een dynamisch riviersysteem? Een duurzame inrichting van het landschap vraagt om een ruime en op de toekomst gerichte blik, waarmee slimme keuzes en functiecombinaties kunnen ontstaan.

Het Provinciale project WaalWeelde*Duurzaam* richt zich op het transitieproces naar een duurzame ontwikkeling van WaalWeelde. Dit transitieproces naar duurzaamheid maakt gebruik van verschillende succesvolle ervaringen elders verweven in maatwerk voor de Waal; ook wel de “Taal van de Waal” genoemd. Hierop voortbouwend zal de Taal van de Waal aanpak ook leidend zijn voor de twee taken die door Novio in het kader van WaalWeelde WaterWays worden uitgevoerd:

1. Begeleiding van de thematische Communities of Practice en kennisontwikkeling in WaalWeelde (Taak 1).
2. Bijdrage aan de ontwikkeling van een nieuw beheersconcept voor het winterbed van de Waal (het zgn. “Waardschap”; Taak 2).

2.1.3 Geplande activiteiten

De activiteiten voor de thematische CoP's bestaat uit het bijeen brengen van gezelschappen voor de vijf thema's. We zorgen dat de gezelschappen in staat en bereid zijn om de “Taal van de Waal” toe te passen. Daarnaast zijn de CoP's er op gericht om ervaringen m.b.t. duurzaamheid te delen en deelnemers leren te reflecteren op hun eigen handelen.

Belangrijk in zo'n gezelschap is de rol van de convenor, letterlijk vertaald degene die het gezelschap bijeen roept, in feite ook degene die de “Taal van De Waal” introduceert en de ontwikkeling van een community op zich neemt. Wij zoeken per thema een convenor, bijvoorbeeld een oudgediende of een inhoudelijk betrokkene die zoveel aanzien heeft dat de anderen hem of haar als autoriteit zien.

Vervolgens treedt NovioConsult op als de organisator en facilitator van de community. De taakverdeling duiden we hieronder kort aan:

	Inhoud	Proces
Convenor	▶ Innovatie ▶ Samen iets voor elkaar krijgen ▶ Intrigerende vraag	▶ Lange termijn ▶ 'Next Practice' ▶ Inspiratie
Facilitator	▶ Collectief leren ▶ Reflecteren en verdiepen ▶ Leeragenda	▶ Korte termijn ▶ Casus ▶ Werkvormen

Tot de werkzaamheden van NovioConsult behoort ook het regelen van de afspraken, inhoudelijke voorbereiding van de bijeenkomsten, gespreksleiding en verslag en het doorzetten van de resultaten van de communities naar de verschillende projectenvelopen en projecten waarvoor de leerpunten interessant en toepasbaar zijn. De provincie Gelderland en de deelnemers zullen de organisatorische werkzaamheden voor hun rekening nemen, bijvoorbeeld het vinden van een datum, het verzorgen van de uitnodiging, als gastheer ontvangen van de collegadeelnemers op interessante locaties.

2.2 Samenwerking in besluit, ontwikkeling en beheer: 'waardschappen aan zet?' (Taak 2)

2.2.1 De uitdaging van beheer in WaalWeelde

Een project realiseren is niet altijd eenvoudig, het resultaat beheren is vaak nog lastiger. Dit is zeker van toepassing op de 48 ruimtelijke projecten uit WaalWeelde die buitendijks zijn gelokaliseerd. Door deze ruimtelijke projecten verandert de Waal van een statisch naar een meer dynamische gebied. Vroeger was er vrijwel geen ruimte voor morfologische en ecologische dynamiek, nu wordt in toenemende mate veranderingen geïntroduceerd die de dynamiek sterk laat toenemen (meer ruimte voor natuurlijke processen zoals bosontwikkeling, erosie en sedimentatie). Dat heeft consequenties voor veiligheid (waterafvoercapaciteit) en scheepvaart (sedimentatie processen in en rondom de vaargeul). Dat lijkt in eerste instantie een zaak louter en alleen voor Rijkswaterstaat maar dat is het niet. Wordt er nl niet meegedacht c.q meegewerkt aan een duurzame synergie

tussen veiligheid, scheepvaart en ruimtelijke kwaliteit dan kan er in het kader van de Waterwet geen toestemming verleend worden aan tal van ruimtelijke projecten (nevengeulen, bosontwikkeling, EMAB, industrieterreinen, etc.) die op dit moment in WaalWeelde worden uitgewerkt.

Het garanderen van goed beheer vraagt om bruikbare en betaalbare beheerconcepten. Ten eerste moet beheer aansluiten bij de ruimtelijke ambities in een gebied en dus bij de gewenste landgebruikfuncties. Ten tweede moet beheer passen bij de (bestuurlijke) organisatie in een gebied (verantwoordelijke partijen, betrokken partners, financiën, instrumenten, etc.). Een probleem is dat beheer vaak naast of na het planproces wordt geregeld. Beheer staat daardoor los van ontwerp en besluitvorming, terwijl in deze fasen keuzes worden gemaakt die consequenties hebben voor beheervormen. En *vice versa*: de keus voor een bepaald beheerconcept kan een richtlijn of inspiratie zijn voor een duurzaam ruimtelijk ontwerp. De uitdaging is dus om de organisatie van beheer tijdig te organiseren en te zorgen voor aansluiting bij het planproces. In verschillende praktijkvoorbeelden van aanleg en beheer bestaan reeds werkvormen en contracten waarmee gezorgd wordt dat het beheer meegenomen is in het ontwerp. Een concrete uitwerking bestaat in de vorm van DBFM contracten waarmee Rijkswaterstaat Design Build Finance and Maintenance integraal uitbesteedt aan een private partij of een PPS-constructie.

2.2.2 Samenwerking, beheer en WaalWeelde

In het gebied waar de WaalWeeldeprojecten zijn voorzien, voeren meerdere organisaties beheer uit: Rijkswaterstaat Dienst Oost Nederland, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, Ark, Waterschap rivierenland, gemeenten en particulieren. Deze beheerders stellen doorgaans, vanuit hun eigen ervaring en belangen, hun eigen specifieke eisen aan het beheer. Daardoor ontstaat er veel wrijvingsverlies zowel in tijd, personeel als geld.

Het organisatieconcept “Waardschap” biedt aanknopingspunten om beheer op een innovatieve manier te regelen, die aansluit bij (nieuwe) ruimtelijke functies en (nieuwe) werkwijze van overheden, beheerders en grondeigenaren. Een Waardschap is gedefinieerd als een organisatie met partijen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het beheer in rivierlandschappen. Een Waardschap kan afwijken van traditionele bestuursgrenzen en –taken; ze kan bestaan uit een nieuwe coalitie van partijen en gebruik maken van innovatieve instrumenten. De focus van een Waardschap zal (stroom)gebieds- of probleemgericht zijn, en dus op lokaal of regionaal niveau.

Het concept “Waardschap” biedt niet alleen aanknopingspunten om innovatief en efficiënt beheer te garanderen, maar ook om andere uitdagingen in de ruimtelijke planning aan te pakken zoals de transitie naar een duurzaam beheer. Overheden zijn op zoek naar hun bestuurlijke positie en takenpakket in planvorming en beheer, bijvoorbeeld naar aanleiding van landelijke discussies over bestuurslagen en de Wro. Overheden gaan samenwerken met private partijen om te komen tot nieuwe ideeën en financiële afspraken. Daarnaast zoeken partijen naar de kansen van (nieuwe) instrumenten en regelingen, die bruikbaar zijn voor de gezamenlijke realisering en financiering van inrichting en beheer (Wet Gemeenschappelijke Regelingen (Wgr), Grond exploitatiewet (Grex), verevening, etc.). Bepaalde ideeën uit het “Waardschap”concept kunnen bruikbaar zijn bij de zoektocht naar posities en taken van overheden en andere beheerders. De haalbaarheid en gewenstheid van het “Waardschap”concept moet echter ook kritisch bekeken worden: in hoeverre is het beoogde “Waardschap” een oplossing voor de genoemde problemen?

Het concept “Waardschap” biedt dus mogelijk kansen voor het streven naar een duurzaam beheer van het rivierengebied; daarnaast biedt het kansen om de verdeling van bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheden te verbeteren. De verkenning naar beheer en samenwerkingsvormen sluit aan bij een aantal ambities van het project WaalWeelde Waterways.

Namelijk:

- ☐ Doelstelling: Ontwikkelen van samenwerking tussen de overheden die een rol spelen bij de ruimtelijke ontwikkeling, beheer en onderhoud zomer- en winterbed.
- ☐ Doelstelling: Komen tot een versnelde uitvoering van de z.g. “project-enveloppen” die in WaalWeelde zijn geïdentificeerd door het helpen wegnemen van institutionele en procedurele belemmeringen, het ontwikkelen van gemeenschappelijke exploitatiemodellen, besluitvorming en beheersvormen.
- ☐ Mijlpaal: Vraaggestuurd onderzoek en oplossingen voor gezamenlijke exploitatie, realisatie en beheer (2010)
- ☐ Eindresultaat: Betere spreiding van kosten en baten op riviertraject niveau (verevening, compensatie, gezamenlijke exploitatie)
- ☐ Eindresultaat: Ontwikkeling van een effectieve werkwijze voor onderhoud en beheer Waaltraject al dan niet met een aparte organisatiestructuur passend binnen het juridisch kader van Wro en GREXwet

2.2.3 Taak 2

De mogelijkheden van Waardschappen voor beheer en samenwerking zijn reeds onderzocht (zie bijvoorbeeld rapport Bestuurlijke Waarden 2009 RU). De vraag is nu in hoeverre, in welke vorm en met welke bevoegdheden, Waardschappen in praktijk kunnen bijdragen aan duurzaam beheer van het riviereengebied. Wat is politiek gewenst en bestuurlijk haalbaar, en wat niet? Welke (nieuwe) instrumenten en regelingen kunnen worden ingezet? Welke partijen, kunnen welke rol spelen? Hoe kan een waardschap bijdragen aan duurzame inrichting en beheer? Kortom: er is behoefte aan een overzicht van kansrijke beheerconcepten in de WaalWeelde praktijk en een eerste aanzet tot samenwerkingsinitiatieven aan de hand van Waardschap ideeën.

De taak ‘Waardschappen aan-zet?’ in WaalWeelde WaterWays richt zich op de kansen van nieuwe samenwerkingsvormen van duurzame inrichting en beheer in de praktijk. We maken enerzijds gebruik van kennis over beheer, organisatie en Waardschappen, en spelen anderzijds in op de kansen en uitdagingen die in WaalWeelde-projecten leven op het gebied van organisatie van beheer. De koppeling tussen onderzoek en praktijk staat dus centraal.

Samen met de Radboud Universiteit speelt NovioConsult in de taak ‘Waardschappen aan-zet?’ een rol als onderzoeker, bemiddelaar, organisator en inspirator. NovioConsult onderzoekt (on)mogelijkheden, brengt partijen bij elkaar, presenteert kansrijke scenario’s en verzorgt (indien haalbaar) het vastleggen van afspraken over samenwerkingsvormen.

3 Aanpak

3.1 Thematische Communities of Practice

De werkzaamheden voor het organiseren en begeleiden van de Communities of Practice bestaan uit de volgende onderdelen:

1. opstartfase: bijeenbrengen van 5 gezelschappen, maken van afspraken, eerste leeragenda
2. uitvoeringsfase: organiseren en begeleiden van bijeenkomsten voor de 5 gezelschappen
3. transformatiefase: doorgeven van de leerervaringen

Opstartfase (c. 7 werkdagen)

We zoeken per thema een convenor en in overleg met hem en de stuurgroep WaalWeelde maken we een lijst van uit te nodigen personen voor de CoP. Met deze mensen zoeken wij persoonlijk contact, bespreken welke punten zij en hun projectleiders in een WaalWeelde project interessant vinden en wat zij kunnen inbrengen. We beleggen een eerste bijeenkomst voor nadere kennismaking, groepsvorming, uitwisselen van leerpunten en in te brengen ervaringen. We maken afspraken voor bijeenkomsten en over de werkverdeling tussen NovioConsult en deelnemers.

Uitvoeringsfase (c. 7 werkdagen)

We streven naar een gemiddelde van 3 bijeenkomsten per thema. Essentie van een CoP is dat de deelnemers zelf de leeragenda bepalen. Hierdoor is het niet voorspelbaar hoeveel bijeenkomsten voor elk thema gehouden kunnen worden. Als het ene thema meer verdieping vraagt en het andere thema sneller gaat dan kunnen we schuiven met de inzet.

De bijeenkomsten vinden plaats in de eerste 2 jaar van de looptijd. Dat wil zeggen start in 2010, doorloopt tot 2012.

Transformatiefase (c. 7 werkdagen)

Het doorgeven van de leerervaringen gebeurt op drie manieren. Het meest direct is het doorgeven van de leerpunten uit een thematische *community* aan de projecten of projectenveloppen die op korte termijn iets kunnen met de bevindingen. Dit loopt rechtstreeks naar de projectleider van een project en via de 'inspirator' die bij elke projectenveloppe actief is.

Verder komen de leerpunten per thema ook samen door onderlinge afstemming tussen de CoPs en door bespreking in de ontwikkel- en stuurgroep van WaalWeelde: hier kan thema overstijgend gesproken en afgewogen worden.

Ten derde bundelen we de leerervaringen, bijvoorbeeld in een publicatie met als vorm een voorbeeldenboek en een beschrijving van de leerpunten. Deze kan in de verdere looptijd van WaalWeelde ter hand worden genomen bij uitvoering van projecten.

In de praktijk van de uitvoering zullen deze manieren van verspreiding van de leerervaringen minder strikt gescheiden zijn.

3.2 Samenwerking in besluit, ontwikkeling en beheer: 'Waardschappen aan-zet?'

De werkzaamheden voor het werkpakket 'waardschappen aan-zet?' bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Verzamelen van kennis en praktijkervaring
2. Aan de slag: aanscherpen van concept en verifiëren in en met de praktijk
3. Vastleggen: opstellen advies

Fase 1: Verzamelen van kennis en praktijkervaring (c. 30 werkdagen)

In deze fase verzamelen we relevante kennis en voorbeelden uit de praktijk over besluitvorming en samenwerking rondom duurzaam beheer, aan de hand van literatuurstudies en interviews met experts en ervaringsdeskundigen. De kennis halen we uit bestaande onderzoeken, praktijken buiten WaalWeelde, en in de WaalWeelde praktijk zelf.

Uitkomst: een eerste voorzet voor een samenwerkingsconcept dat gericht is op besluitvorming en ontwikkeling van duurzaam beheer in WaalWeelde.

☐ Actie 1a: samenvatting van bestaande onderzoeken naar vormen van bestuurlijke samenwerking en governance, beheerorganisaties, planologische procedures, de inzet van instrumenten, besluit- en contractvorming, en financiële constructies.

Uitkomst: vertaling van bestaande onderzoeken naar de WaalWeelde praktijk, door een overzicht van kansrijke factoren voor samenwerking in besluitvorming en ontwikkeling rondom beheer.

☐ Actie 1b: verzamelen van inspirerende praktijkvoorbeelden van beheerorganisaties, inclusief de kansen en belemmeringen op bestuurlijk en planologisch gebied (haalbaarheid, bevoegdheden, procedures en instrumenten).

☐ Uitkomst: overzicht van praktijkvoorbeelden van verschillende constructies, b.v. een samenwerkingsverband, een gemeenschappelijke regeling (onder de WGR), een exploitatieplan (onder de WRO) een nieuwe organisatie, met gedelegeerde of gemandateerde bevoegdheden, verschillende sturingsmodellen etc

☐ Actie 1c: verkenning naar praktische en bestuurlijke mogelijkheden van nieuwe beheer- en samenwerkingsvormen in de WaalWeelde praktijk, via een 'scan' van de WaalWeelde clusters, waterbeheerders, landschapbeheerders en gemeenten in WaalWeelde. Tegelijkertijd zoeken we

naar partijen die aan de slag willen met het uitwerken, en wellicht experimenteren, met nieuwe samenwerkingsvormen voor beheer (bij voorkeur binnen een WaalWeelde projectenvelop of Cluster).

Uitkomst: keuze voor een gebied, project of partij waar/waarmee onderdelen van een nieuw samenwerkingsconcept rondom beheer aangescherpt of 'getest' kan worden.

Fase 2: Aan de slag (c. 20 werkdagen)

In deze fase gaan we de kennis over samenwerking en beheer uit fase 1 toepassen en aanscherpen in en met de praktijk. Het is streven is dat we, voor zover mogelijk, aansluiten bij lopende planprocessen in het WaalWeelde programma: beheer kan dan al in de ontwerp- en besluitfasen geïntegreerd worden.

Uitkomst: aanscherpen van het samenwerkingsconcept rondom beheer (fase 1), plus inspiratie en adviezen voor de groep betrokkenen in fase 2.

Afhankelijk van de vraag en situatie (uitkomst van fase 1) kan gekozen worden voor een bepaalde werkvorm en voor een reeks aan werkbijeenkomsten. Bijvoorbeeld een reeks van drie bijeenkomsten (focus op 2011):

- ☐ werkbijeenkomst 1. bepalen van gezamenlijke beheerambitie, inclusief ontwerpscenario's voor inrichting en beheer

- ☐ werkbijeenkomst 2. planologische scenario's en inzet van instrumenten: samenwerkingsvormen, financiële constructies, juridische mogelijkheden, contracten, etc..

- ☐ werkbijeenkomst 3. keuzes maken en intenties vastleggen

Na elke werkbijeenkomst bepalen we gezamenlijk het doel van de volgende werkbijeenkomst. In samenwerking met de Radboud Universiteit legt NovioConsult de belangrijkste uitkomsten vast (vb als ontwerp of journalistiek verslag) en zorgt voor de organisatie en invulling van de volgende werkbijeenkomst.

- ☐ Actie 2a: organisatie van ongeveer 3 werkbijeenkomsten, veldbezoeken, debatten en/of ontwerpessies.

Uitkomst: een werkvorm die zorgt voor enthousiaste partijen, die zich verder zullen gaan inzetten voor een vorm van samenwerking gericht op duurzaam beheer.

- ☐ Actie 2b: uitvoeren van ongeveer 3 werkbijeenkomsten, veldbezoeken, debatten en/of ontwerpessies.

Uitkomst: bv nieuwe ideeën over inrichting en beheer, een DBFM-scenario, een duurzaam gebiedsontwerp, een intentieverklaring, een artikel in een Nederlands vaktijdschrift of krant, een werksessie tijdens een congres, etc.

Fase 3: Vastleggen (c. 5 werkdagen)

De uitkomsten fase 1 en 2 zijn niet alleen van belang voor de groep betrokken partijen uit fase 2 of als bijdrage aan de realisatie van bepaalde projecten. De uitkomsten kunnen ook andere overheden en beheerorganisaties inspireren of juist nieuwe kennisvragen oproepen. Het is daarom belangrijk om tot een advies te komen die meerdere partijen zal inspireren tot het werken aan een duurzaam beheer van het rivierengebied.

- ☐ Actie 3: advies opstellen aan de hand van uitkomsten van fase 1 en 2 (en indien relevant uitkomsten van andere WaalWeelde Waterways projecten).

Uitkomst: een eindadvies (bv in de vorm van een inspiratieboek)

4 Projectorganisatie, projectteam

Projectorganisatie

Projectteam

In samenspraak met de Radboud Universiteit Nijmegen (Smits) heeft NovioConsult een projectteam neergezet bestaande uit de heer E. Opdam, consultant, mevrouw E. Otterman, senior adviseur, mevrouw J. Hagens en mevrouw M. Kunen, beide adviseur.

Voor het onderdeel WaalWeelde brede thema CoP's en Verkenning Waardschap is Erik Opdam (projectleider) en hij is daarmee ook de contactpersoon voor de opdrachtgever zijnde Prof. dr. Toine Smits (Radboud Universiteit Nijmegen).

Ter informatie zijn de *curricula vitae* van de leden van het projectteam, voorzover voor dit project relevant, in de bijlagen opgenomen.

Drs. E. Opdam (Erik) is afgestudeerd in de communicatiewetenschap (KU Nijmegen 1985) en sinds 1 Maart 2000 werkzaam bij NovioConsult als senior adviseur. Sinds 2003 is hij lid van het managementteam. Vanaf 25 juni 2008 vormt hij samen met Henk van Kessel de directie van NovioConsult en is hij bestuurder van NovioConsult Holding. Hij heeft ruime ervaring met beleidsontwikkeling, programmering, interactieve besluitvorming bij innovatief ruimtegebruik, water, natuur, verkeer, landschap en wonen. Naast kennis van deze beleidsterreinen beschikt hij over een sterk procesgerichte benadering waarbij bestuurlijke complexiteit, participatie, communicatie, innovatie en toepassing van creativiteitsbevorderende technieken vaak centraal staan. Zijn werkwijze wordt gekenmerkt door besluitvorming met draagvlak van diverse belangenpartijen, begeleiden van het debat tussen overheid en burger en het inrichten van werkprocessen en organisaties met betrokkenheid van de medewerkers.

Ir. J.E. Hagens (Janneke) studeerde in 2002 af in de landinrichtingswetenschappen aan Wageningen Universiteit, met afstudeerprojecten over de toekomst van het Nederlandse rivierengebied en over de gevolgen van het Europese landbouwbeleid voor het Nederlandse landschap. Na haar afstuderen werkte zij twee jaar als project- en beleidsmedewerker bij provincie Noord-Holland, onder andere aan het ontwerp en communicatietraject van een nieuw streekplan. Van 2004 tot 2008 werkte zij aan Wageningen Universiteit, leerstoelgroep landgebruiksplanning, met als hoofdtaak een promotieonderzoek in de ruimtelijke planning, over het gebruik van landschapsconcepten in Nederlandse regionale planning. Sinds eind 2008 is zij adviseur bij NovioConsult, waar zij haar werkervaring bij de overheid en in het onderzoek inzet voor diverse opdrachten, waaronder: opstellen van een duurzaamheidstoets voor natuurbeleid, concretisering van Nationale Landschappen beleid, inventarisatie van gemeentelijke biodiversiteitsinitiatieven en evaluatie van klimaat & ruimte projecten.

Drs. J.A. Otterman (Els) is afgestudeerd als sociaal geograaf (Universiteit Utrecht, 1999). Zij is sinds 1 januari 2005 als senior adviseur in dienst van NovioConsult en richt zich met name op de ruimtelijke ontwikkelingen in het landelijk gebied in combinatie met de onderwerpen Water, Natuur en Landschap. Ze heeft in dat kader verschillende opdrachten gedaan voor Rijkswaterstaat en ze heeft meegeschreven aan het provinciaal meerjarenprogramma van de provincie Flevoland. Verder heeft ze gewerkt aan verschillende gebiedsvisies en diverse andere adviezen, onderzoeken en evaluaties waarbij inhoudelijke kennis en procesvaardigheden gecombineerd dienden te worden. Tijdens haar vorige baan als projectleider bij het Nirov (Platform voor professionals in ruimtelijke ontwikkeling voor stad, land en regio) hield zij zich bezig met het ontwikkelen van programma's, cursussen studiedagen en expertmeetings op het terrein van de ruimtelijke ordening. Ze was onder meer betrokken bij de ontwikkeling van het meerjarenprogramma 'Water en Ruimte' en ze was projectleider van de cursussen 'Ruimte voor en door water', 'Watertoets', 'Belvedere op de werkvloer', en 'Externe Veiligheid en Ruimtelijke Ordening'. Daarnaast was ze gedurende ruim een jaar gedetacheerd bij Staatsbosbeheer als projectleider van het Belvedereproject 'Kennisonwikkeling Cultuurhistorie'.