

Inhoudsopgave

<u>1 Samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer</u>	2
<u>1.1 Samenwerken wordt steeds belangrijker</u>	4
<u>1.1.1 Bodem en water centraal stellen bij ontwikkelen omgevingsbeleid</u>	5
<u>1.1.2 Doorlopend samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer</u>	6
<u>1.1.3 Formele samenwerking tussen gemeente en waterschap</u>	8
<u>1.1.4 Watertaken gemeente en waterschap</u>	9
<u>1.1.5 Intern en extern samenwerken</u>	11
<u>1.1.6 Afspraken en bevoegdheden bij samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer</u> ...	12
<u>1.2 Samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer als spel</u>	13
<u>1.2.1 Toelichting samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer als spel</u>	14
<u>1.2.2 Speelveld samenwerken binnen stedelijk waterbeheer</u>	15
<u>1.2.3 Spelers bij samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer</u>	17
<u>1.2.4 Spelregels voor samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer</u>	19
<u>1.2.5 Gedeeld resultaat</u>	20
<u>1.3 Stappenplan 'samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer' als spel</u>	23

Tervisiedocument Stichting RIO NED

1 Samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer

Om de waterketen goed te laten functioneren is het noodzakelijk dat de organisaties en mensen die hierbij betrokken zijn met elkaar samenwerken. Alleen door samen te werken kan de waterketen beheerd worden en kan deze geoptimaliseerd worden.

Waterketen als integraal onderdeel van de leefomgeving

Bij de inrichting en het beheer van de waterketen wordt er steeds vaker een verbinding gemaakt met maatschappelijke vraagstukken. Hierdoor neemt de noodzaak om [met meerdere partijen samen te werken](#) toe. Wat betekent dit voor het beheer van de waterketen? Wat moet er gedaan worden om het functioneren van de waterketen te borgen?

Partijen betrokken bij de waterketen

Binnen het stedelijk waterbeheer vervullen [de gemeente en het waterschap](#) de belangrijkste rol. Omdat gemeente en waterschap nauw met elkaar samenwerken, moet het duidelijk zijn wat [hun taken en bevoegdheden](#) zijn; niet alleen voor de gemeente en het waterschap zelf, maar ook voor alle andere partijen die een rol spelen in de waterketen. Verder komt in dit onderdeel het uitgangspunt [centraal stellen van het water- en bodemsysteem](#) als structurerend principe bij het maken van omgevingsbeleid aan bod.

Beleidscyclus volgens de Omgevingswet

De beleidscyclus op grond van de Omgevingswet laat zien dat samenwerken een [doorlopend proces](#) is, waarbij het doel steeds verandert. Bij dit proces zijn zowel [interne als externe partners](#) betrokken.

Samenwerken in de vorm van een spel

Een manier om samen te werken is het samenwerken te beschouwen als een spel. Aan dit spel nemen verschillende spelers deel, waarbij het speelveld en de spelregels duidelijk moeten zijn. Doel van het spel is om samen tot een gedeeld resultaat te komen: een resultaat dat breed draagvlak heeft. Op de pagina's over [samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer als spel](#) leest u hier meer over.

Stappenplan samenwerken

Tot slot vindt u in dit kennisbankonderdeel een [stappenplan](#) , als praktische leidraad om het spel van samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer te spelen en zo tot een gedeeld resultaat te komen.

Tervisiedocument Stichting RIONED

1.1 Samenwerken wordt steeds belangrijker

Klimaatverandering, de woningbouwopgave, de energietransitie en de toenemende aandacht voor gezondheid en biodiversiteit hebben impact op de waterketen. Denk bijvoorbeeld aan het verminderen van het water- en energiegebruik, hergebruik van afvalwater door terugwinning van energie en grondstoffen en het inzetten van gezuiverd afvalwater voor laagwaardige toepassingen van zoet water.

Kaders voor samenwerken

De waterketen wordt meer en meer geplaatst in het brede perspectief van de duurzame ontwikkeling van de leefomgeving. Dit vraagt om intensievere samenwerking om te komen tot gedeelde ambities, opgaven, oplossingen en beheer. Er zijn duidelijke kaders nodig om het spel van samenwerken intern en extern goed te kunnen spelen.

Samenwerking gemeente en waterschap

In de toekomstgerichte samenwerking vormt het centraal stellen van het bodem- en watersysteem een belangrijk vertrekpunt. Ook sluit meer aandacht voor samenwerking aan bij de uitgangspunten van de Omgevingswet en de daaraan gerelateerde beleidscyclus. In deze cyclus speelt de [formele samenwerking](#) tussen de gemeente en het waterschap een belangrijke rol. Via de riolering (verantwoordelijkheid van de gemeente) en het oppervlaktewater (verantwoordelijkheid van het waterschap) zijn beide partijen letterlijk met elkaar verbonden, maar ze hebben wel elk hun [specifieke watertaken](#).

Samenwerking met andere partijen

Als er een relatie is tussen de watertaken en andere beleidsvelden, dan is er ook samenwerking met andere [\(interne of externe\) partijen](#) nodig, bijvoorbeeld met projectontwikkelaars. Daarnaast kan het zo zijn dat er eerder afspraken zijn gemaakt tussen betrokkenen die van invloed zijn op de samenwerking.

1.1.1 Bodem en water centraal stellen bij ontwikkelen omgevingsbeleid

Water speelt een grote rol in het Nederlandse landschap. Denk bijvoorbeeld aan de ligging van stuwwallen, aan rivieren en aan de klei- en veengebieden, die te herleiden zijn naar de ijstijden. Denk ook aan aanpassingen door de mens: van droogmakerijen en polders tot de meer recente groenblauwe inrichting van stedelijke gebieden om extreme neerslag het hoofd te bieden. Daarom is water een belangrijk aandachtspunt bij veel opgaven in de leefomgeving.

Sturende rol van water en bodem

Omdat water (en daarmee de bodem) zo'n belangrijke rol speelt in het Nederlandse landschap, ligt het voor de hand het bodem- en watersysteem als structurerend principe centraal te stellen in het omgevingsbeleid. Dit houdt in dat bodem en water de voorwaarden stellen aan ruimtelijke ontwikkelingen.

Net als in het verleden, is ook nu én in de toekomst de sturende rol van water en bodem in de ruimtelijke planvorming van essentieel belang om te komen tot een veilige en gezonde leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit. De grote maatschappelijke opgaven waar wij ons voor gesteld zien, vragen om ingrijpende ruimtelijke aanpassingen op alle schaalniveaus.

Klimaatadaptatie

Een van deze grote opgaven betreft klimaatadaptatie om de kwetsbaarheid van Nederland voor onder meer wateroverlast, verdroging en hittestress te reduceren. De uitdaging is om klimaatadaptatie te verbinden aan oplossingen voor vraagstukken rondom energie, gezondheid, voedsel, wonen en biodiversiteit, en vice versa. Ga op zoek naar de meekoppelkansen. Essentieel hierbij is dat de oplossingen in lijn zijn met de condities die vanuit water en bodem worden gesteld. Daarbij hoort het besef dat bodem en water onderdeel zijn van een systeem. Dit houdt in dat er variatie is in ruimte en tijd van bijvoorbeeld grondwaterstanden en oppervlaktewaterkwaliteit. Bodem en water centraal stellen vraagt derhalve om gedegen kennis van het bodem- en watersysteem. Op basis van die kennis kunnen betrokken partijen vervolgens bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van veiligheid, leefbaarheid en vitaliteit van gebieden.

1.1.2 Doorlopend samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer

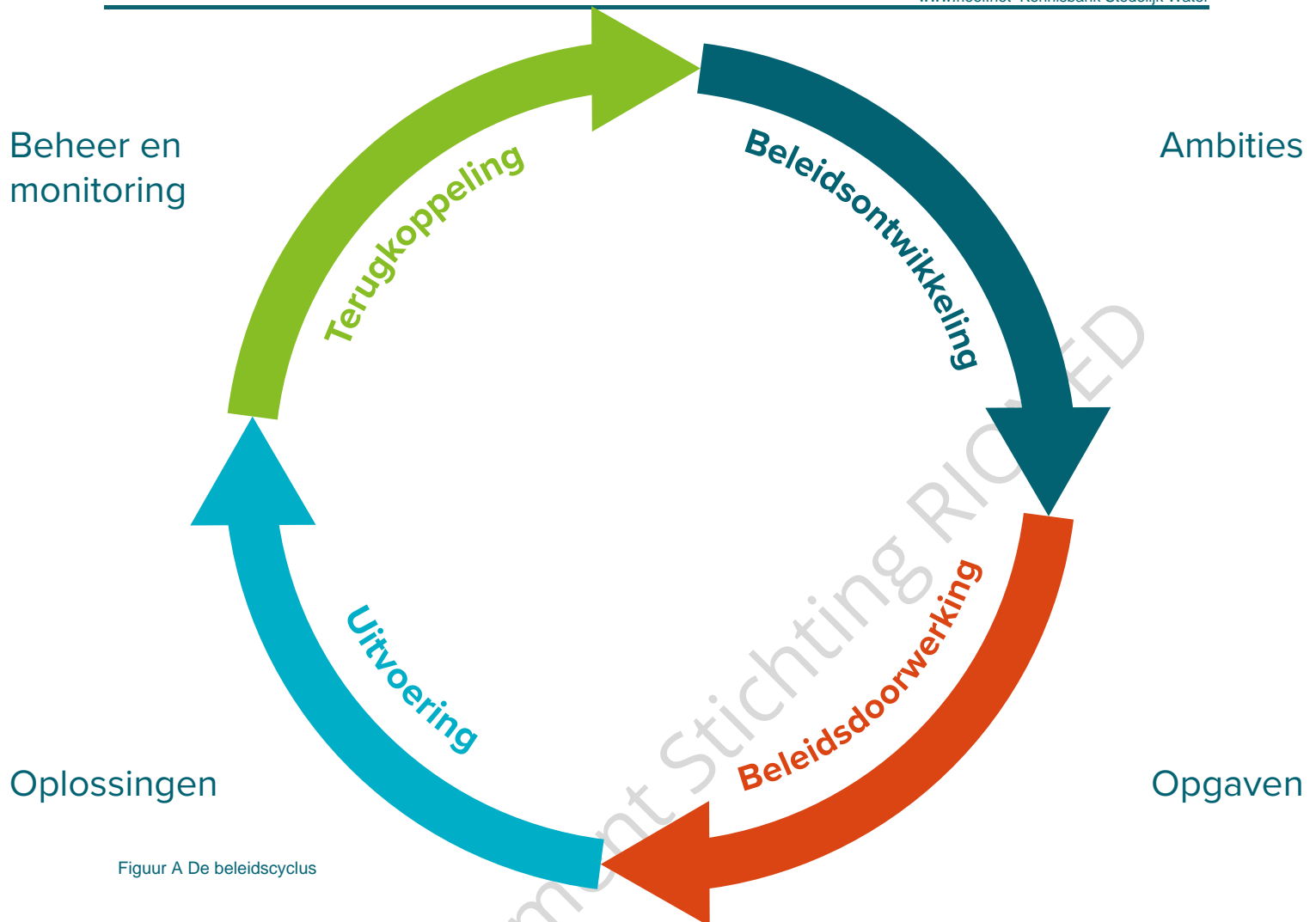
Een intensievere samenwerking tussen de diverse partijen die betrokken zijn bij de waterketen sluit naadloos aan op het uitgangspunt van de Omgevingswet om via een integrale benadering en participatie te komen tot een veilige en gezonde fysieke leefomgeving en een goede omgevingskwaliteit.

‘Anders werken’

Deze nieuwe, intensieve manier van samenwerken wordt in de Omgevingswet aangeduid als ‘anders werken’ en richt zich op het doelmatig beheren, gebruiken en ontwikkelen van de fysieke leefomgeving ter vervulling van maatschappelijke behoeften. Daarbij past ook een proactieve houding om het belang van de waterketen letterlijk en figuurlijk op de kaart te zetten.

De beleidscyclus

In de beleidscyclus op grond van de Omgevingswet (zie figuur A) worden ambities en wensen vertaald naar opgaven en uitgewerkt in oplossingen die na uitvoering beheerd worden. Uit monitoring van het functioneren kunnen weer ambities ter verbetering voortvloeien. Tijdens de cyclus wijzigen de focus en de samenstelling van de samenwerkingsverbanden steeds: van een meer abstracte beleidsontwikkeling naar een concrete uitvoering van een maatregel. Belangrijk is dat de partners in elk stadium hierbij steeds een open vizier houden en streven naar samenhang en draagvlak. Door met elkaar in dialoog te gaan en te blijven wordt de basis daarvoor gelegd.



Figuur A De beleidscyclus

Samenwerking tussen diverse partijen binnen het stedelijk waterbeheer

In de verbetercyclus rondom de waterhuishouding en de waterketen speelt de formele samenwerking tussen de gemeente en het waterschap een belangrijke rol. Via de riolering en het oppervlaktewater zijn beide partijen letterlijk met elkaar verbonden, maar ze hebben wel ieder hun specifieke watertaken. Als er een link is met andere beleidsvelden, dan moet er ook samengewerkt worden met andere (interne of externe) partijen, bijvoorbeeld projectontwikkelaars. Daarnaast kunnen ook lopende afspraken en bevoegdheden van betrokkenen om besluiten te nemen van invloed zijn op de samenwerking.

1.1.3 Formele samenwerking tussen gemeente en waterschap

Gemeente en waterschap zorgen samen voor een goede waterhuishouding. In het waterbeheer vervullen beide partijen belangrijke taken inzake het transport en de verwerking van hemelwater en afvalwater, de ontwatering van gebieden en het zorgen voor schoon oppervlaktewater.

Voor een efficiënte en effectieve uitvoering van hun watertaken zijn gemeente en waterschap van elkaar afhankelijk. Hierbij zijn ze gelijkwaardige partners met elk hun eigen verantwoordelijkheden.

De gemeente en het waterschap ontmoeten elkaar op veel terreinen, zoals bij:

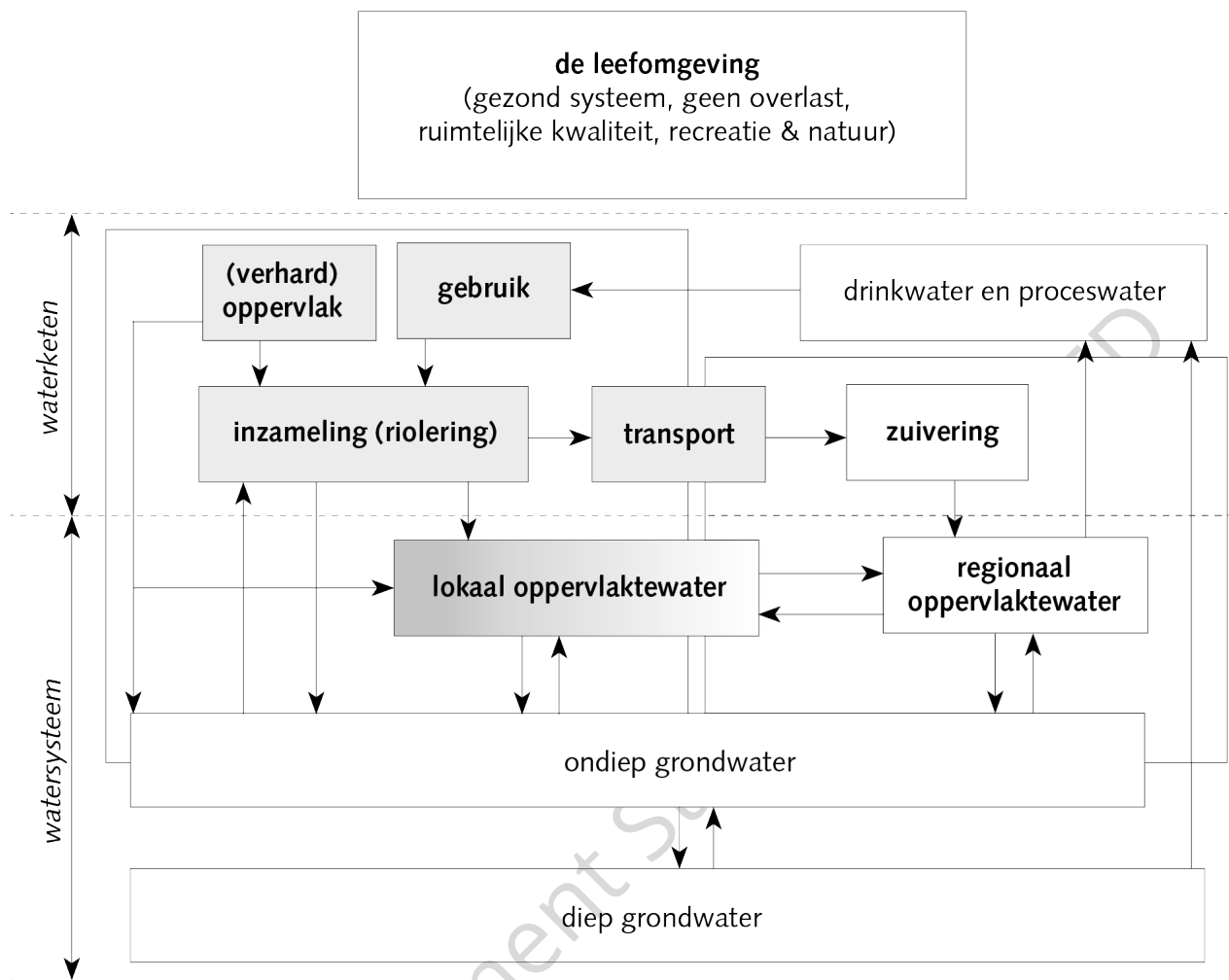
- de rioleringszorg: inzameling en transport van afvalwater;
- de omgang met afvloeiend hemelwater;
- de aanpak van (grond)wateroverlast;
- de aanpak van grondwateronderlast en/of droogte;
- het beheer van het oppervlaktewater en de oppervlaktewaterkwaliteit;
- het opstellen van visies en plannen;
- de uitvoering van een milieueffectrapportage (MER);
- de (her)inrichting van gebieden;
- de aanleg van nieuwe voorzieningen;
- het aanvragen en afgeven van vergunningen (in formuele situaties).

1.1.4 Watertaken gemeente en waterschap

Watertaken zijn onder te verdelen in taken die onder de verantwoordelijkheid van de gemeente vallen en taken die onder de verantwoordelijkheid van het waterschap vallen. Op deze pagina leest u welke watertaken bij de gemeente thuishoren en welke bij het waterschap, en hoe deze taken met elkaar verweven zijn. Deze watertaken hebben betrekking op het functioneren en het beheer van de waterketen en het watersysteem.

Figuur A toont de samenhang tussen het (stedelijk) watersysteem en de waterketen. In de figuur ziet u wie er verantwoordelijk is voor welke watertaken: de gemeente of het waterschap. De gemeentelijke watertaken staan in de grijze blokken aan de linkerkant; de waterschapstaken aan de rechterkant. Voor de volledigheid zijn in de figuur ook de drinkwaterketen (taak van het drinkwaterbedrijf) en het diepe grondwater (taak van de provincie) weergegeven. De zorg voor de leefomgeving, waarvan het water een onlosmakelijk onderdeel vormt, is de primaire verantwoordelijkheid van de gemeente.

Tervisiedocument Stichting RIONED



Figuur A Taakverdeling en raakvlakken binnen waterketen en (stedelijk) watersysteem

De pijlen in de figuur geven de interacties weer tussen de verschillende onderdelen van de waterketen en het watersysteem. Zo duidt de pijl van ondiep grondwater naar inzameling (riolering) bijvoorbeeld op de mogelijke instroom van grondwater in oudere/lekkende riolen. De pijl van (verhard) oppervlak naar ondiep grondwater wijst op hemelwater dat infiltreert in de bodem, bijvoorbeeld door afkoppelen en de inzet van wadi's.

1.1.5 Intern en extern samenwerken

Een brede benadering van omgevingsopgaven houdt in dat er vanuit de gemeente of het waterschap wordt samengewerkt met zowel interne als externe partners. Op basis van gezamenlijke doelen en taken gaan de betrokken partners op zoek naar de meest geschikte oplossing of mix van oplossingen voor een omgevingsopgave.

Interne en externe partners

Binnen een gemeente kunnen de partners waarmee gemeente en waterschap samenwerken, afkomstig zijn uit het sociale of ruimtelijke domein, bijvoorbeeld uit de hoek van onderwijshuisvesting, recreatie, mobiliteit, duurzaamheid, archeologie of natuur.

Bij externe partijen kunt u bijvoorbeeld denken aan projectontwikkelaars, aan belangengroepen vanuit natuureducatie en recreatie, aan wijkplatforms, aan bedrijven en tijdelijke partners gekoppeld aan specifieke burgerinitiatieven. Ook agrariërs, drinkwaterbedrijven, provincies en Rijkswaterstaat kunnen samenwerkingspartners zijn in verschillende fasen van de beleidscyclus.

Omgevingstafel

Bij een nieuw initiatief is het houden van een 'Omgevingstafel' een optie. Aan de Omgevingstafel nemen alle belangrijke gesprekspartners van de gemeente plaats, zoals het waterschap, de provincie, het Rijk, de omgevingsdienst, de welstand, de veiligheidsregio en de GGD. Ook is het raadzaam dat inwoners of ondernemers uit de directe omgeving van het initiatief aanhaken. Alle gesprekspartners zoeken samen aan de tafel naar de beste manier om het initiatief mogelijk te maken binnen de geldende kaders en regels.

1.1.6 Afspraken en bevoegdheden bij samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer

Bij samenwerking hoort het maken en vastleggen van afspraken met betrokkenen, bijvoorbeeld in de vorm van Omgevingsprogramma's. Het is zaak daarbij te letten op eventueel eerder gemaakte afspraken die zijn vastgelegd in besluiten of overeenkomsten.

Duidelijk en transparant

Belangrijk voor een goede samenwerking is dat er steeds helderheid is over ieders bevoegdheden. Zo weet iedereen wat hij kan verwachten en worden teleurstellingen voorkomen. Zeker bij grotere investeringen kan het nodig zijn dat voor het nemen van besluiten eerst terugkoppeling in de hiërarchische lijn moet plaatsvinden. Bespreek dit met de partners. Wees transparant over de bevoegdheden en benoem het als dit niet duidelijk is. Voor een soepel verloop van de samenwerking kan het helpen als betrokkenen voorafgaand aan gesprekken hun bevoegdheden om afspraken te maken met hun organisatie bespreken.

Tervisiedocument Stichting RIONED

1.2 Samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer als spel

Samenwerken beschouwen als een spel om tot een gezamenlijke ‘winst’ te komen kan leiden tot een constructieve houding bij de spelers ervan, ook als zij tegenslagen ervaren. In dit onderdeel leest u hoe het spel ‘samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer’ in z’n werk gaat.

Doel en voorwaarden

De winst die de spelers met samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer kunnen behalen, is een goed functionerende waterketen die optimaal is afgestemd op het watersysteem en de bredere maatschappelijke behoeften. Dit is dan een gedeeld resultaat. Om dit spel goed te kunnen spelen, moet er aan bepaalde voorwaarden worden voldaan:

- Er is een vastomlijnd [speelveld](#) .
- Er zijn verschillende [spelers](#) .
- Er zijn heldere [spelregels](#) .

Bepalen onderdeel van de beleidscyclus

Voordat het spel van start kan gaan, moeten de spelers eerst bepalen met welk [onderdeel van de beleidscyclus](#) zij aan de slag gaan: ambitie bepalen; opgaven afspreken; oplossingen uitvoeren of beheer en monitoring.

Op de pagina [Gedeeld resultaat](#) treft u diverse activiteiten aan die ingezet kunnen worden om het afgesproken doel te behalen.

1.2.1 Toelichting samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer als spel

Het spel van samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer begint met het in kaart brengen van het speelveld en de spelers. Daarna gaat het spel van start om de spelers op één lijn te krijgen met betrekking tot één of meerdere onderdelen die voortvloeien uit de beleidscyclus op grond van de Omgevingswet: ambitie bepalen; opgaven afspreken; oplossingen uitvoeren of beheer en monitoring.

Elk onderdeel van de beleidscyclus is een los spel

Elk onderdeel van de beleidscyclus wordt als los spel gezien, dat afgelopen is als de spelers een gezamenlijk doel hebben behaald: een [gedeeld resultaat](#). Zo'n gedeeld resultaat is bijvoorbeeld het creëren van een breed draagvlak voor een bepaald plan. Een voorbeeld van zo'n plan is de ruimtelijke ontwikkeling op een bepaalde locatie waarbij een geplande vervanging van de riolering gekoppeld gaat worden aan de aanleg van groen-blauwe voorzieningen om de sociale cohesie te versterken.

Gezamenlijke verantwoordelijkheid

Om publieke voorzieningen duurzaam te laten functioneren, te beheren en te monitoren, is het belangrijk dat de betrokkenen hiervoor gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen. Dit kan ook inhouden dat burgers worden betrokken bij het monitoren en eventueel ook beheren van de publieke ruimte.

Cyclus met meerdere ronden

Omdat sprake is van een beleidscyclus, kan het spel bij elk onderdeel starten. Dit betekent ook dat ieder spel in een later stadium opnieuw gespeeld kan worden omdat uit monitoring en eventueel nieuw beleid weer verdergaande ambities en opgaven kunnen voortvloeien. Er zullen daarbij wel een aantal [spelregels](#) in acht genomen moeten worden.

1.2.2 Speelveld samenwerken binnen stedelijk waterbeheer

Het onderwerp of het werkterrein waarover betrokkenen met elkaar afspraken willen maken en dat zij samen willen oppakken, vormt het speelveld voor samenwerking binnen het stedelijk waterbeheer. Optimalisatie van de waterketen, klimaatadaptatie en ruimtelijke plannen zijn drie kenmerkende speelvelden binnen het stedelijk waterbeheer.

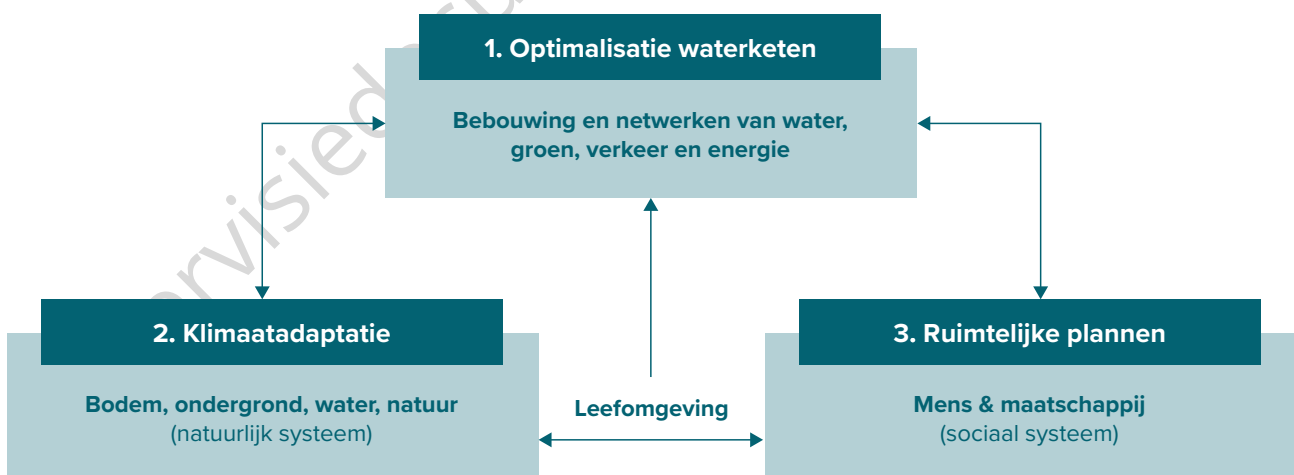
Afbakening van het speelveld

Om goed te kunnen samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer is het belangrijk dat het speelveld duidelijk is afgebakend. De betrokken partners moeten hetzelfde doel voor ogen hebben bij het uitvoeren van een bepaald project, zodat ze op hetzelfde 'bord' spelen.

Wat betreft een duurzame inrichting van de leefomgeving kunnen er drie belangrijke speelvelden worden onderscheiden:

1. Optimalisatie van de waterketen.
2. Klimaatadaptatie.
3. Ruimtelijke plannen.

In figuur A ziet u een visualisatie van deze drie speelvelden en hun onderlinge relatie.



Figuur A Speelvelden duurzame inrichting leefomgeving

1. Optimalisatie van de waterketen

De waterketen is te beschouwen als onderdeel van het netwerk aan voorzieningen dat nodig is om bebouwing en infrastructuur te faciliteren. Het optimaal functioneren van de waterketen zelf vraagt continue aandacht, waarbij de samenwerking tussen gemeente en waterschap als verantwoordelijke partners centraal staat. Vanuit het perspectief van zuiveringskringen die gekoppeld zijn aan de afvalwaterzuivering kan het hier ook gaan om samenwerking tussen het waterschap en meerdere gemeenten; bijvoorbeeld bij het aanleggen of het vervangen van een centrale persleiding of grotere rioolgemaal. Een belangrijk punt van optimalisatie van de waterketen is het in een breder perspectief plaatsen van de waterketen, bijvoorbeeld door bij rioolvervangings in de betreffende straat of wijk te kijken naar kansen voor afkoppelen en vergroening.

2. Klimaatadaptatie

Het doelmatig functioneren van de riolering is nauw verbonden met de ambities om Nederland klimaatrobust te maken. Denk bijvoorbeeld aan het afkoppelen van hemelwater waardoor de riolering minder wordt belast, er minder relatief schoon water naar de zuivering gaat en er minder overstorten met mogelijke vervuilingen in oppervlaktewater plaatsvinden. Daar komt bij dat er door afkoppelen meer water lokaal wordt vastgehouden, wat ongewenste effecten van droogte kan reduceren. Om Nederland klimaatrobust te maken is het nodig dat gemeente, waterschap, woningbouwverenigingen, bedrijven, projectontwikkelaars en burgers met elkaar samenwerken. Zo kan een gemeente bijvoorbeeld het initiatief nemen om haar inwoners te stimuleren om tegels in tuinen te vervangen door planten.

3. Ruimtelijke plannen

Ruimtelijke plannen worden meestal ontwikkeld vanuit de gemeente of door projectontwikkelaars; soms is er sprake van lokale initiatieven. Ook kan het initiatief bij hogere overheden liggen. Deze ruimtelijke plannen hebben vaak een raakvlak met de riolering. Het is voor u als stedelijk waterbeheerder daarom zaak tijdig met deze initiatiefnemers om de tafel te gaan zitten om het belang van een goede waterhuishouding letterlijk en figuurlijk op de kaart te zetten. Wat samenwerking soms lastig maakt, is dat ruimtelijke plannen vanuit allerlei hoeken van de gemeente of vanuit externe partijen aan de oppervlakte kunnen komen. Hoe kom je dan met elkaar om de tafel? Actief werken aan de zichtbaarheid van het stedelijk waterbeheer kan hierbij een belangrijke rol spelen.

1.2.3 Spelers bij samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer

Tijdens het doorlopen van de beleidscyclus verandert het speelveld steeds. En als het speelveld verandert, veranderen de spelers vaak ook, of krijgen de spelers een andere rol. Op deze pagina leest u welke verschillende rollen er zijn en hoe u kunt bepalen welke rollen er nodig zijn.

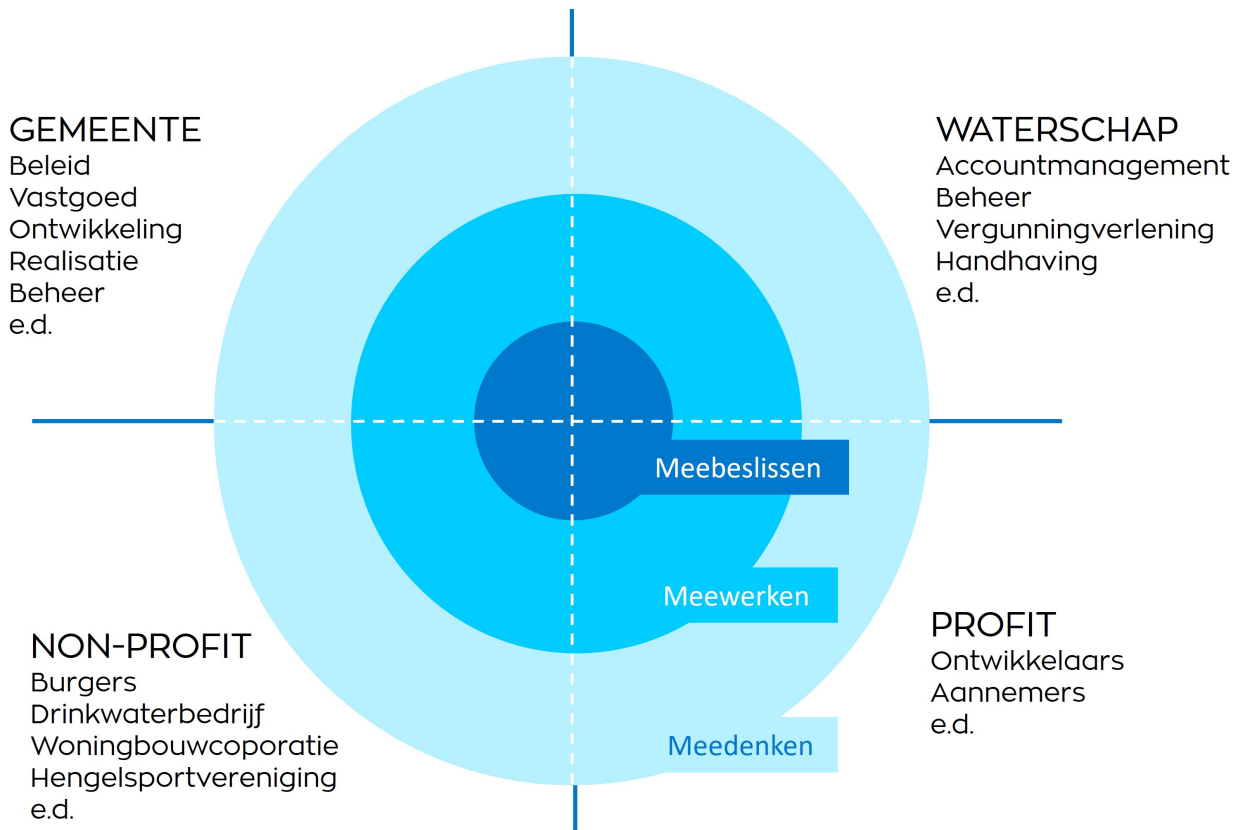
In het spel van samenwerken zijn er drie rollen te onderscheiden:

Meebeslissers Actoren die vanuit hun formele rol of hun positie een doorslaggevende invloed hebben op het besluitvormingsproces. Dit hangt ook samen met lopende afspraken en bevoegdheden.

Meewerkers Actoren die daadwerkelijk meewerken aan de uitwerking, de realisatie en/of het beheer.

Meedenkers Actoren die gevraagd of ongevraagd advies geven over de invulling van de verduurzaming van de waterketen.

De spelers kunnen afkomstig zijn van de gemeente of het waterschap of van externe partijen mét winstoogmerk (profit) of zónder winstoogmerk (non-profit). Om te bepalen welke rollen er nodig zijn, kunt u gebruikmaken van onderstaand model voor actorenanalyse.



Figuur A Model voor actorenanalyse

De rollen die de verschillende spelers vervullen, liggen niet vast en hangen samen met het speelveld. Als het speelveld de optimalisatie van de waterketen betreft, dan zullen rioolmedewerkers veelal de positie van meebeslisser bekleden, terwijl zij bij klimaatadaptatieve opgaven en ruimtelijke plannen vaker de rol van meewerker of meedenker zullen vervullen.

1.2.4 Spelregels voor samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer

Om binnen het stedelijk waterbeheer succesvol te kunnen samenwerken, moeten de betrokken partijen, de 'spelers', zich aan de spelregels houden.

De belangrijkste spelregels bij samenwerken zijn:

- Handel als één overheid/team; stel het maatschappelijk belang voorop.
- Denk vanuit de beleidscyclus: wat zijn consequenties verderop in de cyclus?
- Neem een open houding aan; wees flexibel en oordeel niet direct.
- Laat ieder zijn/haar zegje doen, respecteer elkaars mening.
- Zorg ervoor dat beschikbare kennis wordt gedeeld.
- Leg afspraken duidelijk vast.
- Kom afspraken na.

Wat afspraken betreft is het van belang dat duidelijk is wat de bevoegdheden van de aanwezigen zijn en of zij een mandaat hebben om namens de betrokken organisatie afspraken te maken. De afspraken kunnen zowel inhoudelijk als procesmatig zijn, bijvoorbeeld over de wijze waarop besluiten zullen worden genomen en hoe deze besluiten zullen worden uitgevoerd.

1.2.5 Gedeeld resultaat

Om tot een gedeeld resultaat te komen kunnen de betrokken partijen diverse activiteiten uitvoeren die bijdragen aan het versterken van het draagvlak. Welke activiteiten het meest geschikt zijn, hangt samen met het betreffende onderdeel in de beleidscyclus. Per situatie zal steeds bepaald moeten worden wat de meest passende activiteiten zijn.

Bij het spel 'samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer' komt steeds een onderdeel van de beleidscyclus aan bod: ambitie bepalen; opgaven afspreken; oplossingen uitvoeren; en beheer en monitoring.

Op deze pagina vindt u ter inspiratie een aantal mogelijke activiteiten per beoogd gedeeld resultaat, gekoppeld aan de verschillende rollen die de spelers binnen het stedelijk waterbeheer kunnen hebben, namelijk de rol van:

- meebeslisser (MB)
- meewerker (MW)
- meedenker (MD)

Als de activiteit bij alle drie de rollen past, dan wordt dit aangegeven met M3.

Tabel A Overzicht van activiteiten per gedeeld resultaat

Gedeeld resultaat	Toelichting	Mogelijke activiteiten
Ambities	Alle spelers hebben hetzelfde doel voor ogen inzake het doelmatig functioneren van de waterketen op de lange termijn. Het is duidelijk waarom er aanpassingen nodig zijn en wat kansen zijn voor verduurzaming.	Heldere en haalbare doelstellingen opstellen. (MB)
		Ambities verbeelden; bijvoorbeeld met een praatplaat of een infographic. (MB)
		Parameters definiëren om het succes te kunnen monitoren. (MB + MW)
		Een mindmap maken. (M3)
		Afspraken maken over het te volgen samenwerkingstraject. (M3)

Opgaven	Alle spelers hebben hetzelfde beeld over wat er speelt omtrent het duurzaam functioneren van de (afval)waterketen, ook in relatie tot effecten van klimaatverandering.	Initiatief nemen tot het uitvoeren van een klimaatstresstest. (MB)
		Een stresstest uitvoeren mede op basis van de 'klimaateffectatlas' (MB + MW)
		Een risicodialog organiseren. (MB)
		Een risicodialog voeren, bijvoorbeeld aan de hand van de 'Routekaart risicodialog' op het kennisportaal klimaatadaptatie. (M3)
Oplossingen	Alle spelers hebben hetzelfde beeld over hoe het functioneren van de (afval)waterketen kan worden verbeterd in samenhang met andere (duurzame) belangen.	Goede voorbeelden aanreiken en bespreken; met name 'best practices' van elders. (MW + MD)
		Meekoppelkansen in beeld brengen en bespreken. (MW + MD)
		Een excursie organiseren naar een voorbeeldproject. (MB)
		Bespreking integrale aanpak organiseren. (MB)
		Varianten voor integrale oplossingen uitwerken en deze bespreken. (M3)
		Kosten en baten in een breder perspectief uitwerken, bijvoorbeeld via een maatschappelijke kosten-batenanalyse. (M3)
	Alle spelers nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid om het duurzaam	Duidelijke afspraken maken over het implementeren en het beheren van de ingrepen en deze vastleggen. (MB)
		Samen een monitoringsplan maken om het succes van ingrepen te kunnen volgen

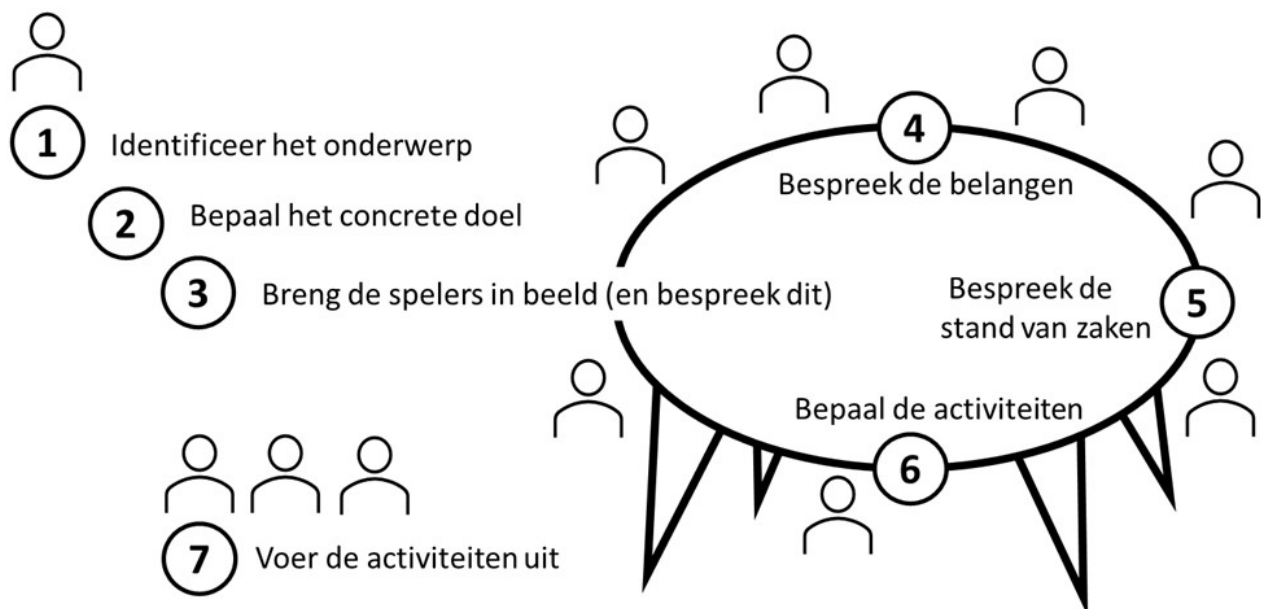
Beheer en monitoring	functioneren	en bij te kunnen sturen. (M3)
	van de beoogde ingrepen te borgen door adequaat beheer inclusief monitoring.	Duidelijke afspraken maken over het uitvoeren van de monitoring, de analyse van de vergaarde data en de communicatie van de bevindingen in de organisatie(s). (MB + MW)

Tervisiedocument Stichting RIONED

1.3 Stappenplan ‘samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer’ als spel

Het spel om binnen het stedelijk waterbeheer tot een gedeeld resultaat te komen begint individueel met het verkrijgen van een duidelijk zicht op het speelveld en de spelers. Vervolgens is het aan de spelers samen om te bepalen wat de meest geschikte activiteiten zijn om het resultaat te behalen en vervolgens de activiteiten individueel of samen uit te voeren.

Het onderstaande stappenplan biedt een leidraad om het spel te spelen en tot een gedeeld resultaat te komen.



Figuur A Stappenplan spel samenwerken binnen het stedelijk waterbeheer

Stap 1: Identificeer het onderwerp

Ga na wat het onderwerp is waarover met andere partijen nadere afspraken gemaakt moeten worden of wat samen met anderen opgepakt moet worden. Gaat het over het optimaliseren van het functioneren van de riolering of is het doel om het rioleringsbelang op de kaart te zetten bij de aanpak van klimaatadaptatie of in de planvorming bij ruimtelijke ontwikkelingen? Deze oriëntatie is de eerste stap om het speelveld te bepalen.

Stap 2: Bepaal het concrete doel

Breng het speelveld vervolgens verder in kaart door een scherp beeld te krijgen van de beoogde verbetering en het

daarbij behorende product. Houd daarbij de beleidscyclus in gedachten. Betreft het een aanpassing van de ambitie met doorwerking in een visie of beleid? Gaat het om het uitwerken van de opgaven in een programma of plan of is er sprake van een concreet project waarin concrete oplossingen/maatregelen worden ontworpen en uitgevoerd? Het kan ook zijn dat de beoogde verbetering gaat over monitoring en beheer.

Stap 3: Breng de spelers in beeld

Daarna is het van belang de betrokken **spelers** en hun rollen zo nauwkeurig mogelijk in beeld te brengen, zowel binnen de eigen organisatie (intern) als daarbuiten (extern). Daarvoor kan gebruik worden gemaakt van een actorenanalysemodel. Dit model geeft ook zicht op de verantwoordelijkheid van de diverse spelers wat betreft de besluitvorming. Daartoe wordt onderscheid gemaakt tussen meebeslissers, medewerkers en meedenkers. Bespreek met de aanwezige spelers of alle rollen wel vertegenwoordigd zijn. Neem ook de tijd om elkaar te leren kennen.

Stap 4: Bespreek de belangen

Het beeld van spelers met hun rollen en verantwoordelijkheden kan gebruikt worden om met de betreffende spelers in gesprek te gaan en zo concreet mogelijk zicht te krijgen op het specifieke belang per speler. Het expliciet maken van het belang levert de transparantie op die van essentiële waarde is om tot vruchtbare samenwerking te komen. Hanteer in alle gesprekken de **spelregels** voor een goede samenwerking.

Stap 5: Bespreek de stand van zaken

Bespreek gezamenlijk in hoeverre in de huidige situatie sprake is van een **gedeeld resultaat** en wat eventueel nog nodig is om daar te komen. Wat is de tussenstand? Wat is het draagvlak op dit moment? Wat zijn de obstakels? Wat zijn de kritische succesfactoren?

Stap 6: Bepaal de activiteiten

Bespreek de benodigde activiteiten om samen verder te komen. Wat is de tactiek? Wat zijn activiteiten die kunnen helpen om zo nodig het draagvlak te vergroten? Wat is handig om eerst te doen en wat kan later?

Stap 7: Voer de activiteiten uit

Onderneem activiteiten die kunnen helpen om tot een gedragen resultaat te komen of doe mee met activiteiten die door anderen georganiseerd worden. Gebruik deze momenten om inzichten te vergroten en belangen nader op elkaar af te stemmen. Probeer daarbij steeds een brede blik te hanteren.