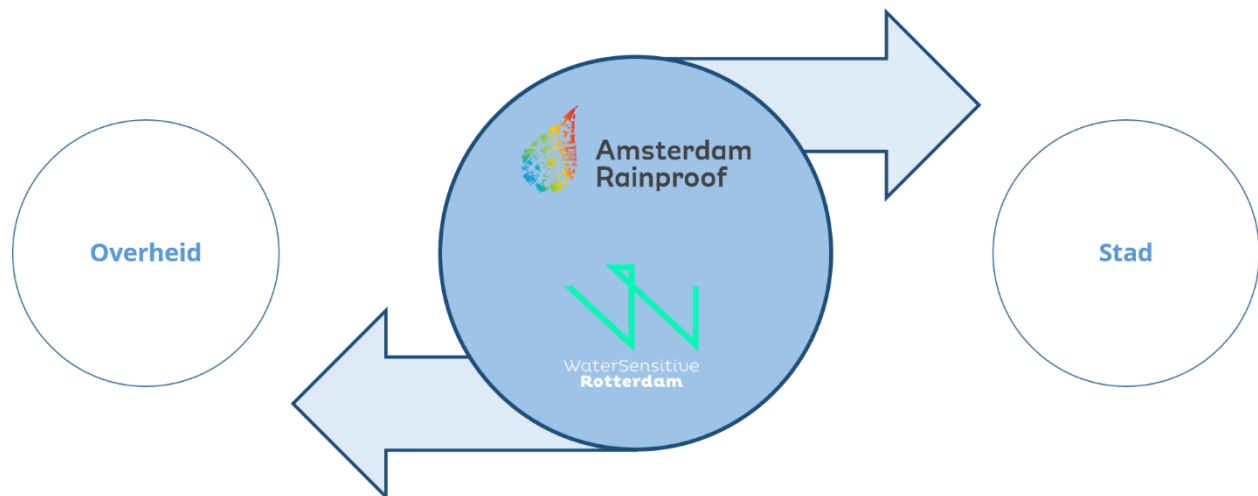


Tussen overheid en stad

Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam als grensobjecten

Rapportage NWO VerDuS SURF Pop Up project, juli 2020



Dr. Jannes Willems, dr. Jitske van Popering-Verkerk en Lucy van Eck

Vakgroep Bestuurskunde & Sociologie

Erasmus School of Social and Behavioural Sciences

Erasmus Universiteit Rotterdam

INHOUDSOPGAVE

1. Introductie: netwerken voor stedelijke klimaatadaptatie	5
Leeswijzer	6
2. Theoretische achtergrond	7
2.1. Netwerken, grensobjecten en doorwerking.....	7
2.2. Van netwerken naar grensobjecten	9
2.3. De doorwerking van het grensobject: impact op besturend vermogen	10
3. Onderzoek Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam	13
3.1. Stedelijke klimaatadaptatie in Nederland	13
3.1.1. Amsterdam Rainproof	13
3.1.2. Water Sensitive Rotterdam	15
3.2. Dataverzameling en -analyse	16
4. Resultaten	17
4.1. Het ontstaan van netwerken.....	17
4.1.1. Amsterdam Rainproof	18
4.1.2. Water Sensitive Rotterdam	21
4.1.3. Vergelijking tussen beide netwerken.....	24
4.2. De grensobjecten Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam.....	24
4.2.1. Amsterdam Rainproof	25
4.2.2. Water Sensitive Rotterdam	29
4.2.3. Vergelijking tussen beide grensobjecten	34
4.3. Doorwerking in besturend vermogen	36
4.3.1. Amsterdam Rainproof	36
4.3.2. Water Sensitive Rotterdam	39
4.3.3. Vergelijking: de doorwerking in beide steden bekeken	42
5. Discussie: succesfactoren en aandachtspunten	45
5.1. Ontwikkelen van een netwerk van ambassadeurs	45
5.2. Ontmoetingen rond positieve agenda.....	46
5.3. Doorwerking via mensen én instituties	47
6. Conclusies	49
6.1. Beantwoording hoofdvraag	49

6.2. Een routekaart voor de ontwikkeling van grensobjecten	50
6.3. Reflectie.....	51
Referenties.....	53
Bijlage 1: lijst met geïnterviewden	56
Bijlage 2: deelnemers workshops	58
Contact.....	59

1. INTRODUCTIE: NETWERKEN VOOR STEDELIJKE KLIMAATADAPTATIE

Steden ervaren steeds vaker de gevolgen van klimaatverandering. Bekende voorbeelden zijn Kopenhagen, waar in 2011 150 millimeter regen viel in twee uur door een extreme wolkbreuk, en Amsterdam, waar in 2014 tussen de 50 en 90 millimeter regen binnen twee uur viel. Ook wordt hitte in het stedelijk gebied een toenemend probleem. Steden hebben daarom, in de woorden van Susskind (2010), “geen andere keuze dan zich aan te passen”. Het klimaatbestendig maken van de stad vraagt om ingrepen in het stedelijk weefsel die vragen om nieuwe oplossingen, zoals het beter vasthouden van regenwater en het aanleggen van kleinschalig groen (Boezeman et al., 2014). Deze oplossingen zijn te vinden in de publieke ruimte (zoals “waterpleinen” in Rotterdam en openbaar groen), maar kunnen ook op private grond gerealiseerd worden. Gebouwen kunnen (deels) afgekoppeld worden van het riool, bijvoorbeeld door het plaatsen van een groen dak of een regenton waar het regenwater verzameld kan worden. De maatregelen voor stedelijke klimaatadaptatie kunnen alleen bij elkaar optellen als publieke én private ruimte wordt benut. Daarom wordt klimaatadaptatie steeds meer beschouwd als een gezamenlijke taak van publieke en private actoren (Mees et al., 2014).

Om tot gezamenlijke klimaatadaptatieve maatregelen te komen, opereren lokale overheden vaker in netwerken (Bulkeley, 2010). Deze netwerken bestaan op transnationaal niveau (o.a. *100 Resilience Cities, Cities for Climate Protection Program*), nationaal niveau (o.a. City Deal Klimaatadaptatie, Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie) en lokaal niveau (o.a. *Amsterdam Rainproof*, Arnhem Klimaatbestendig, Klimaatkrachtig Delfland, *Water Sensitive Rotterdam*). Deze netwerken werken als ‘grensobject’: ze faciliteren het werken over administratieve grenzen en tussen stakeholders en disciplines. De grensobjecten bieden actoren toegang tot kennis, financiële mogelijkheden, de mogelijkheid tot het uitwisselen van ervaringen, en het opzetten van gezamenlijke acties (Kern & Bulkeley, 2009). Zulke netwerken worden in Nederland meestal gefaciliteerd door een overheid, of door een organisatie die door overheden met dit doel is opgericht. Het Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie toont op haar website bijvoorbeeld 25 regionale en lokale netwerken door heel Nederland (Rijksoverheid, n.d.). De groei van het aantal netwerken geeft aan dat partijen zich realiseren elkaar nodig te hebben om steden klimaatbestendig te maken. Tot dusverre is de directe impact en de doorwerking van lokale netwerken, in relatie tot hun werkwijze, nog nauwelijks geanalyseerd. Eerder onderzoek richtte zich ofwel op netwerken op hogere schaalniveaus (Kern & Bulkeley, 2009; Bulkeley, 2010), of op specifieke adaptatieprojecten en -programma’s in steden (Uittenbroek, 2016; Dai et al., 2018).

Het doel van deze rapportage is daarom te begrijpen (1) hoe grensobjecten kunnen bijdragen aan de vorming van stedelijke netwerken waarin klimaatadaptatieve maatregelen worden gerealiseerd, en (2) via welke routes de werkwijze van deze grensobjecten *mainstream* kan worden in de stedelijke netwerken. De rapportage richt zich op twee platforms die elk een stedelijk netwerk hebben gefaciliteerd: Amsterdam Rainproof (opgericht door Waternet) en Water Sensitive Rotterdam (opgericht door de Gemeente Rotterdam). De keuze voor beide platforms is tweeledig. Enerzijds worden deze steden nationaal en internationaal beschouwd als koplopers op het gebied van

waterbeheer en klimaatadaptatie. Anderzijds waren de twee platforms een van de eerste netwerken op dit vlak (opgericht in 2013), waardoor we verwachten dat de impact duidelijker zichtbaar is. De hoofdvraag van deze rapportage is:

Wat leren we van Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam over de succesfactoren en barrières van stedelijke klimaatadaptatie en het mainstreamen hiervan? En via welke routes kan deze aanpak mainstream worden in Amsterdam en Rotterdam?

Om deze vraag te beantwoorden brengen we twee literatuurstromingen uit de bestuurskunde samen. Aan de ene kant putten we uit onderzoek naar grensoverschrijdend werken (*boundary spanning*) en grensobjecten (*boundary objects*) om de functie van de platforms Water Sensitive Rotterdam en Amsterdam Rainproof te begrijpen (Star & Griesemer, 1989; Star, 2010; Carlile, 2002). Deze literatuur veronderstelt dat het aanpakken van collectieve vraagstukken (zoals klimaatadaptatie) acties, coördinatie en middelen vereist van een groot aantal, gefragmenteerde en gedifferentieerde, stakeholders. Dit vereist het denken en werken over grenzen heen (Van Meerkerk & Edelenbos, 2018). Aan de andere kant gebruiken we inzichten uit de literatuur over besturend vermogen (*governance capacity*). Aan de hand van dit begrip brengen we in kaart wat de impact van de netwerken is op het vermogen van de betrokken partijen om succesvol tot stedelijke klimaatadaptatie te komen (Van Popering-Verkerk et al., 2020). Door de literatuur over grensobjecten en besturend vermogen met elkaar te verbinden, draagt deze rapportage bij aan een beter begrip over de doorwerking van grensobjecten in het vermogen succesvol tot klimaatadaptatie te komen. De maatschappelijke bijdrage van deze rapportage is dat de werking van stedelijke netwerken en de rol van lokale overheden hierin geëvalueerd en gevalideerd wordt.

LEESWIJZER

De rapportage bestaat uit zes hoofdstukken. Hoofdstuk 2 behandelt de twee literatuurstromingen over enerzijds grensoverschrijdend werken en grensobjecten, en anderzijds besturend vermogen. Hoofdstuk 3 schetst in meer detail de opkomst van netwerken voor klimaatadaptatie en introduceert de case studies Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam. Ook beschrijft dit hoofdstuk welke data in de cases zijn verzameld en hoe deze geanalyseerd zijn. Hoofdstuk 4 toont de resultaten per casus, gesplitst in drie gedeeltes: (1) een beschrijving van het stedelijk netwerk, (2) de opgerichte grensobjecten om uitwisseling te vergemakkelijken, en (3) de invloed op overheidshandelen, d.w.z. het besturend vermogen. Daarnaast wordt een vergelijking gemaakt tussen beide cases. Hoofdstuk 5 positioneert de bevindingen in breder perspectief en Hoofdstuk 6 presenteert de conclusies van de rapportage.

2. THEORETISCHE ACHTERGROND

2.1. NETWERKEN, GRENSOBJECTEN EN DOORWERKING

Het werken in netwerken past binnen het huidige paradigma in de bestuurskunde – aangeduid met *New Public Governance* – dat veronderstelt dat publieke goederen en diensten in gezamenlijkheid worden gerealiseerd (Osborne, 2006). Iedere partij brengt zijn of haar middelen in en gezamenlijk wordt publieke waarde gecreëerd (Crosby et al., 2017). Ook in het domein van klimaatadaptatie zien we dit denken terugkeren: klimaatadaptatie wordt gezien als een verantwoordelijkheid van publieke én private actoren (Mees et al., 2014), te zien in netwerken op verschillende schaalniveaus (Bulkeley, 2015). De overheid acteert (als een van de vele partijen) in deze netwerken; soms initiërend, soms volgend (Mees et al., 2019).

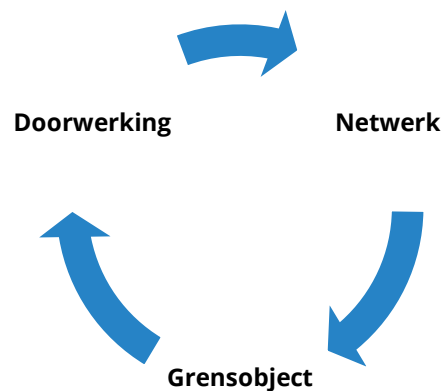
De opkomst van netwerken betekent echter niet dat er geen organisaties, domeinen, sectoren en afdelingen meer bestaan. Er blijft sprake van grenzen, waarbij elke eenheid zijn eigen doelen, belangen en middelen heeft. Om de netwerken succesvol te laten zijn, is het nodig verbindingen in het gefragmenteerde systeem te leggen (Stoker, 1998; Kooiman, 1999). Bestuurskundig onderzoek heeft veel aandacht besteed aan grenswerkers (*boundary spanners*) (Aldrich & Herker, 1977; Tushman & Scanlan, 1981; Williams, 2002; Van Meerkerk & Edelenbos, 2018): ambtenaren die de wereld van “binnen” (publieke sector) kunnen verbinden met “buiten” (NGOs, bedrijven, bewoners) om gezamenlijk aan de slag te gaan met maatschappelijke opgaven. Hierbij is vooral gekeken hoe zulke activiteiten tot stand komen en gestimuleerd kunnen worden, en welk ambtelijk vakmanschap benodigd is (Blijleven et al., 2019). Omdat verbindingen vaak sterk persoonsgebonden zijn, is er tot op heden voornamelijk gekeken naar de individuele competenties van deze grenswerkers en naar de interacties die zij aangaan.

Het werken over grenzen vraagt ook om een gedeelde begripsvorming, omdat partijen anders langs elkaar heen kunnen praten. Netwerken ontwikkelen daarom zogenoemde grensobjecten die bijdragen aan een gezamenlijk referentiekader (Star & Griesemer, 1989). De term grensobject is afkomstig uit onderzoek naar de interacties tussen wetenschap, beleid en het grotere publiek. De kern van een boundary object is de interpretatieve flexibiliteit. Een grensobject heeft een duidelijke eigen identiteit, maar is tegelijkertijd fluïde genoeg om op een eigen manier te kunnen worden geïnterpreteerd en gebruikt (Star & Griesemer, 1989). De identiteit van het grensobject moet dusdanig afwijkend zijn van de identiteit van de partijen die er gebruik van maken, zodat het op de grens van partijen kan functioneren. Binnen een grensobject kunnen partijen gezamenlijk een gedeelde taal ontwikkelen en leren over elkaars verschillen (kennisdeling en -ontwikkeling). Daarnaast voorzien ze ook in middelen om tot actie over te gaan en de (nieuw opgedane) kennis daadwerkelijk in te zetten (Carlile, 2002).

Levina en Vaast (2005) benadrukken het verschil tussen aangewezen en daadwerkelijk gebruikte grensobjecten: organisaties kunnen bewust grensobjecten ontwikkelen of aanwijzen, maar dat wil nog niet zeggen dat ze daadwerkelijk door het hele netwerk omarmd en gebruikt worden. Het grensobject krijgt pas waarde als aan beide kanten van de grens het object als bruikbaar wordt

gezien (Guston, 2001). Wat precies een grensobject kan zijn, wordt niet duidelijk gedefinieerd in de literatuur. Sommige literatuur noemt concrete en tastbare instrumenten, kaarten en databases (zoals de KNMI-klimaatscenario's; Boezeman et al., 2013); andere literatuur beschouwt ook koepelorganisaties, *communities of practice* of hele organisaties als grensobjecten (zoals de Waddenacademie, het IPCC of de Deltacommissie; Van Enst et al., 2016; Hoppe et al., 2013; Dewulf et al., 2013).

In dit onderzoek zijn we niet alleen benieuwd naar de werking van grensobjecten, maar ook naar hun doorwerking in de individuele organisaties in het netwerk. Hiervoor vertrekken we vanuit het werk van Star (2010). Zij presenteert de ontwikkeling van grensobjecten met drie elementen. Ten eerste is er sprake van een beginnende samenwerking; de vorming van een netwerk. Netwerken ontstaan wanneer verschillende partijen een wens of noodzaak hebben om een nieuwe vorm van samenwerking met elkaar aan te gaan. Deze wens of noodzaak ontstaat wanneer partijen beseffen dat ze hun doelen en taken niet alleen kunnen behalen (Guston, 2001). De vragen, ambities of doelen raken elkaar en resulteren in onderlinge afhankelijkheden, en van daaruit kan een netwerk of alliantie ontstaan. Deze vormt de basis voor het tweede element, namelijk de grensobjecten die binnen het netwerk worden ontwikkeld. Ten derde werken deze objecten door in het bestaande systeem, bijvoorbeeld door standaardisatie of door ze juist af te wijzen. Deze drie elementen hebben wij samengevat als netwerk, grensobject en doorwerking (Figuur 1). Daarbij volgen we Star (2010) in de weergave van een cirkel om het iteratieve karakter van deze elementen te benadrukken.



Figuur 1. De relaties tussen netwerk, grensobject, en doorwerking (Star, 2010).

Deze rapportage volgt de cirkel gepresenteerd in Figuur 1. In dit hoofdstuk gaan we eerst in op de theoretische achtergrond van netwerken en grensobjecten (2.2), en de doorwerking van grensobjecten (2.3). Ook in de analyse zullen we deze stappen aanhouden.

2.2. VAN NETWERKEN NAAR GRENDOBJECTEN

GrensoBJECTEN vergemakkelijken grensoverschrijdend werken (Star & Griesemer, 1989). Om te kijken hoe netwerken gezamenlijk grensoBJECTEN ontwikkelen, kan gekeken worden naar drie elementen (Tabel 1; Wenger, 2000; Carlile, 2002). De drie elementen helpen om grensoBJECTEN te typeren en ze te onderscheiden van de reguliere organisaties waar betrokkenen voor werken.

Ten eerste moet een grensoBJECT een eigen *discourse* ontwikkelen. De identiteit van het grensoBJECT krijgt smoeL door een eigen, gedeeld vocabulaire dat kennisuitwisseling mogelijk maakt. Het betreft zowel het definiëren van de uitdaging als mogelijke oplossingsrichtingen (een gedeeld handelingsperspectief) (Schön & Rein, 1994). Eerder onderzoek omschrijft het *discourse* in de watersector als technisch-gedreven, sectoraal en “managerial” van aard (Brown et al., 2011; Willems, 2018). Fünfgeld en McEvoy (2014) laten bijvoorbeeld zien dat klimaatadaptatie daardoor in de Australische context vaak wordt aangevlogen als het afwenden van rampen door risico’s te willen minimaliseren. Dit heersende *discourse* is voor andere stakeholders vaak niet aansprekend. GrensoBJECTEN zouden daarom ander *discourse* moeten ontwikkelen om een breder scala aan actoren te verleiden, bijvoorbeeld door de problematiek als kans te positioneren (Ashley et al., 2020).

Ten tweede wordt een grensoBJECT zichtbaar in *processen*, zoals gezamenlijk ontwikkelde organisatievormen, procedures en nieuwe routines. De bestaande kaders en routines van individuele organisaties zijn vaak lastig op elkaar af te stemmen. Nieuwe, gezamenlijk opgestelde kaders en praktijken kunnen helpen om kennis uit te wisselen en actie te ondernemen, die kunnen leiden tot nieuwe gestandaardiseerde werkvormen (Star & Griesemer, 1989). Ter illustratie: Jain en Ramesh (2015) tonen hoe het ontwikkelen van een gedeeld platform leidt tot de afstemming van verschillende informatiesystemen.

Tabel 1. Het concept van grensoBJECT uitgewerkt.

GrensoBJECT	Uitleg	Voorbeelden
1 <i>Discourse</i>	Gedeelde probleemanalyse en handelingsperspectief op stedelijke klimaatadaptatie	Leidende principes, slogans, strategische documenten
2 <i>Processen</i>	Gezamenlijk ontwikkelde processen om aan de slag te gaan	Pilots, (onderzoeks)programma’s, nieuwe procedures
3 <i>Artefacten</i>	Producten, diensten of bijeenkomsten die organisaties samenbrengt	Klimaatscenario’s, kaarten, symposia, websites, simulaties

Ten derde komt de identiteit van een grensobject tot uiting in artefacten, zoals websites, modellen en kaarten. Uitkomsten van gedeelde praktijken kunnen bijvoorbeeld zichtbaar worden in een gedeeld informatiesysteem of instrumenten. De ontwikkeling van vier KNMI-scenario's hielpen bijvoorbeeld om wetenschappelijke inzichten aantrekkelijk te presenteren aan beleidsmakers (Boezeman et al., 2013). Zulke instrumenten zijn nuttig voor "joint fact-finding" en het overbruggen van ambities (Karl et al., 2007).

2.3. DE DOORWERKING VAN HET GRENSOBJECT: IMPACT OP BESTUREND VERMOGEN

Vanuit kennis over grensobjecten maken we de stap naar doorwerking. Of, zoals Star (2010) dit duidt, de standaardisering vanuit het grensobject en die kan leiden tot een "*standardized object or system*" (p. 615). Wij zullen hier de term doorwerking hanteren en ons daarbij richten op de meer structurele verandering die ontstaat aan beide zijden van de grens en het grensobject.

Doorwerking kan gezien worden in directe impact in het fysieke systeem. Leidt een grensobject er bijvoorbeeld toe dat er in projecten meer kuub water wordt opgevangen in plaats van afgevoerd? Doorwerking kan ook gezien worden in termen van opschaling (Uittenbroek et al., 2016). Worden kenmerken van het grensobject (discourse, proces, artefact) ook toegepast op andere vraagstukken of op andere plaatsen? Beide vormen van doorwerking leren ons echter nog niet of de entiteiten aan beide zijden van de grens ook daadwerkelijk beter worden in het aanpakken van het betreffende probleem. Deze vraag willen we in dit onderzoek wel stellen door ons te richten op doorwerking in termen van besturend vermogen (*governance capacity*): leidt het grensobject (AR en WSR) ertoe dat de besturend vermogen (om te komen tot stedelijke klimaatadaptatie) van zowel de overheden als de stedelijke netwerken verbetert?

Anno 2020 is het besturend vermogen van overheden wezenlijk anders dan de traditionele bestuurskracht. Om dit te begrijpen, helpt het onderscheid tussen de Engelstalige begrippen *government* en *governance*. In de huidige netwerksamenleving hebben overheden nog steeds een rol en taak als *government*. Zij nemen besluiten vanuit formele bevoegdheden en op basis van politiek-bestuurlijke legitimiteit, en geven zo sturing aan het oplossen van collectieve vraagstukken. Tegelijkertijd is sprake van *governance* waarbij overheden samen met andere partijen (bedrijven, bewoners, maatschappelijke partijen) komen tot gezamenlijke besluitvorming en inspanning voor het oplossen van collectieve vraagstukken. Hierbij zijn de partijen gelijkwaardig en werken ze samen in netwerken (Stoker, 1998; Kooiman, 1999).

Wanneer overheden zich geconfronteerd zien met een collectief probleem, zoals de gevolgen van klimaatverandering, gaan *government* en *governance* hand in hand (Edelenbos, 2005; Van Popering-Verkerk & Van Buuren, 2016). Het vraagt van overheden om gelijkwaardig samen te werken met andere overheden, tegelijkertijd hebben overheden formele publieke taken en bevoegdheden. Het besturend vermogen van overheden om te komen tot stedelijke klimaatadaptatie vraagt een

samenhangende duiding, waarin deze verschillende elementen (*government* én *governance*) samenkomen.

Om het besturend vermogen in beeld te brengen, heeft de Erasmus Universiteit Rotterdam afgelopen jaren een tool ontwikkeld. Op basis van een literatuurreview en testcases, is geconcludeerd dat besturend vermogen in de huidige samenleving bestaat uit vijf elementen: handelen, coördineren, lerend verbeteren, veerkracht en bronnen (Van Popering-Verkerk et al., 2020). Deze tool zullen we toepassen om de mate van doorwerking te onderzoeken. De operationalisatie van de tool is samengevat in Tabel 2.

Tabel 2. Het besturend vermogen uitgesplitst in vijf elementen (Van Popering-Verkerk et al., 2020).

Besturend vermogen	Beschrijving
1 <i>Handelen</i>	Het vermogen om in samenwerking met andere partijen maatschappelijke opgaven te definiëren, oplossingen te ontwikkelen en deze te realiseren
2 <i>Coördineren</i>	Het vermogen om in samenwerking met andere partijen informatie te delen en activiteiten af te stemmen, zodat overlap, lacunes en incoherentie worden voorkomen
3 <i>Lerend verbeteren</i>	Het vermogen om in samenwerking met andere partijen te reflecteren op het handelen en de eigen positie, hiervan te leren en verbeteringen aan te brengen
4 <i>Veerkracht</i>	Het vermogen om in samenwerking met andere partijen kansen te herkennen en te benutten, en bedreigingen te herkennen en op te vangen
5 <i>Bronnen</i>	Het vermogen om in samenwerking met andere partijen bronnen (financieel, menskracht, materieel, kennis, instrumenten) zowel intern als extern te mobiliseren

3. ONDERZOEK AMSTERDAM RAINPROOF EN WATER SENSITIVE ROTTERDAM

In dit hoofdstuk gaan we in op het onderzoek dat is uitgevoerd naar Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam. We beginnen met een korte beschrijving van beide cases. Vervolgens gaan we in op de onderzoeksstrategie, dataverzameling en -analyse.

3.1. STEDELIJKE KLIMAATADAPTATIE IN NEDERLAND

Klimaatadaptatie staat in Nederland steeds prominenter op de agenda. Steden merken de gevolgen van klimaatverandering in de extremen van piekbuien, droogte en hitte. Tegelijkertijd neemt de ruimtelijke druk op steden toe door de inzet op woningbouw binnen verstedelijkt gebied, de ontwikkeling van hiervoor randvoorwaardelijke mobiliteit en ruimtevrage vanuit de energietransitie (Rijksoverheid, 2019). Dit maakt (ruimte voor) stedelijke klimaatadaptatie niet vanzelfsprekend. Overheden zoeken daarin de samenwerking met lokale stakeholders (grondeigenaren zoals bedrijven en bewoners) en het creëren van multifunctionele groene infrastructures (Dai et al., 2018).

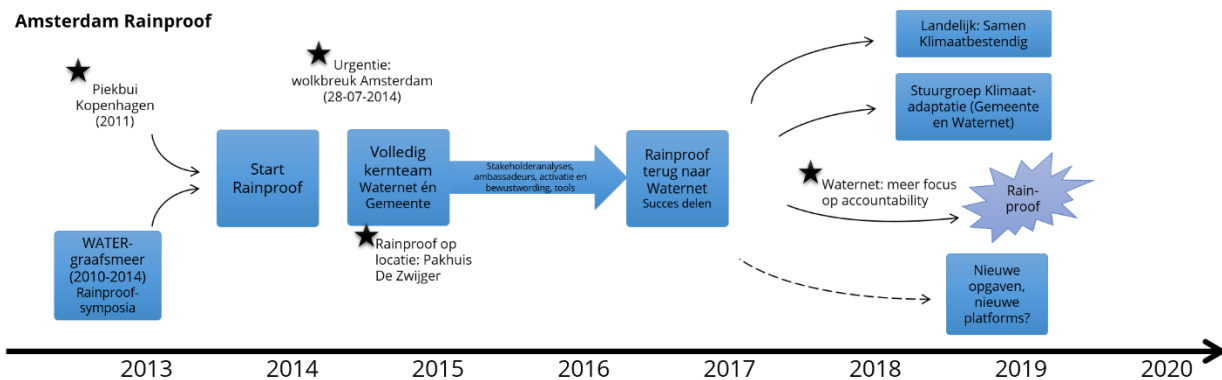
Om samenwerking te bevorderen zien we dat Nederlandse overheden vaak gebruik maken van platforms. Op dit moment bestaan er in Nederland vele platforms die bewoners, bedrijven, overheden en andere partijen proberen samen te brengen om gezamenlijk hun leefomgeving klimaatbestendig te maken (Rijksoverheid, n.d.). Lokale voorbeelden zijn Arnhem Klimaatbestendig, Waterklaar in Limburg, en Klimaatkrachtig Delfland. Deze platforms zijn opgericht door lokale overheden (gemeenten, waterschap, provincies) in samenwerking met lokale partijen. Ook op nationale schaal zien we platforms ontstaan, zoals Samen Klimaatbestendig (gelieerd aan het Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie) en de al langer lopende City Deal Klimaatadaptatie.

Deze rapportage bekijkt twee platforms – Amsterdam Rainproof (opgericht in 2013) en Water Sensitive Rotterdam (2015) – die als koplopers in Nederland kunnen worden beschouwd op het gebied van stedelijke klimaatadaptatie. Beide platforms waren nationaal de eersten die gingen werken met een platform-aanpak. Een tweede motivatie om te focussen op Amsterdam en Rotterdam is dat de langere periode (2013-2019) het mogelijk maakt de doorwerking in het bestuurlijk vermogen te onderzoeken. Hieronder worden beide platforms geïntroduceerd.

3.1.1. AMSTERDAM RAINPROOF

Amsterdam Rainproof is een programma van Waternet om problematiek rondom extreme neerslag proactief aan te pakken (Waternet, 2013). De combinatie van water en ruimte in dit programma sluit aan bij het bijzondere karakter van Waternet. Als watercyclusbedrijf, waarin watertaken van gemeente en waterschap gebundeld zijn, staat het voor een betere inbedding van water in de stad.

Het programma Amsterdam Rainproof startte in 2013 door de oprichting van een platform – dat gefaciliteerd werd door een kernteam. Het doel was om binnen 1,5 jaar lopende ontwikkelingen in de stad ‘rainproof’ te maken, waarvoor het kernteam nieuwe diensten en producten kon ontwikkelen: de bewustwording onder stakeholders moest worden vergroot en de sponswerking van de stad worden verbeterd. Het programma kent geen klassieke sturing en is buiten Waternet geplaatst, wat werd versterkt door het plaatsen van het kernteam buiten de organisatie. Hierdoor kon er meer bewustwording en eigenaarschap bij de gemeente Amsterdam worden gecreëerd, een al langer bestaande wens van Waternet. Ook konden stakeholders in de stad gemakkelijker benaderd worden. Als locatie werd gekozen voor Pakhuis De Zwijger, waar veel Amsterdamse stadmakers te vinden zijn. Het Rainproof-team bestond uit vijf vaste kernteam-leden die extern werden geworven. Borging binnen Waternet werd verzorgd door enkele ervaren Waternetters te verbinden aan Amsterdam Rainproof. Gedurende twee jaar worden zo de principes van ‘Rainproof’ neergezet, ontstaat door individuele contacten en bijeenkomsten een Rainproof-netwerk, en worden verschillende onderzoeken gedaan.



Figuur 2. De ontwikkeling van Amsterdam Rainproof.

Een evaluatie uit 2015 constateert dat *“we zijn onderweg, maar we zijn er nog niet”* (Waternet, 2015). Het neutrale platform en de eigen huisstijl worden genoemd als succesfactoren. Verschillende opties worden verkend voor de toekomst, zoals de oprichting van een stichting, coöperatie of vereniging. Later wordt ervoor gekozen om het kernteam van Amsterdam Rainproof dichterbij Waternet te positioneren (Figuur 2): het platform Amsterdam Rainproof blijft bestaan, maar de kernteamleden worden teruggeplaatst in de organisatie, om zo interne borging te verbeteren en het succes van Rainproof meer aan de organisatie te verbinden. Tegelijkertijd raken andere gemeenten, zoals Arnhem en Maassluis, geïnteresseerd om eenzelfde platform in hun gemeente te starten. Het kernteam verzorgt materiaal om ‘Rainproof’ als merk en aanpak elders toe te passen. Lokale en regionale organisaties vragen om de oprichting van een landelijk netwerk, wat wordt belegd bij het Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie. Dit leidt tot het platform Samen Klimaatbestendig, mede opgericht door leden van Rainproof. Binnen Waternet en de Gemeente Amsterdam ontstaan sinds

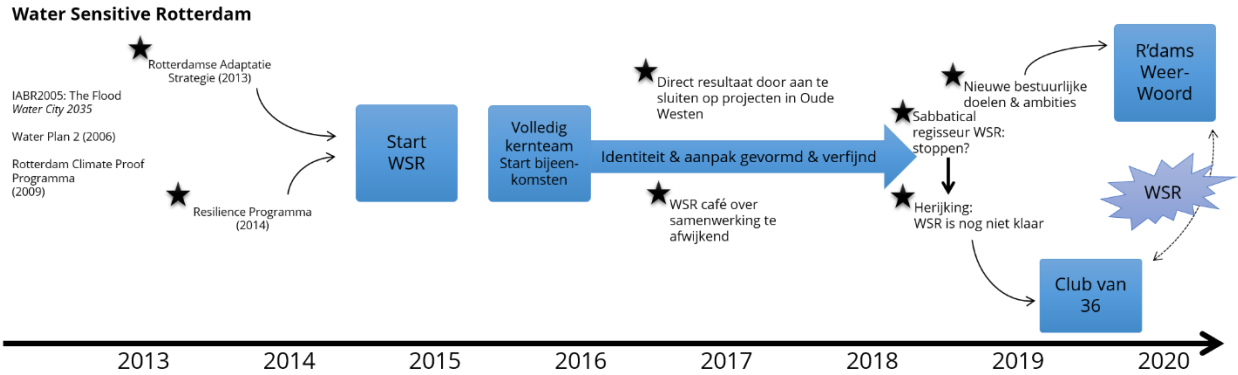
2018 meer formele structuren voor klimaatadaptatie. De Stuurgroep Amsterdam Rainproof werd in 2018 bijvoorbeeld omgevormd tot de Stuurgroep Klimaatadaptatie waarin Waternet en drie gemeentelijke diensten in vertegenwoordigd zijn. De gemeentelijke dienst Verkeer & Openbare Ruimte nam de voorzittersrol over van Waternet. Recente crises, zoals de droogte in 2018, roepen ook de vraag op of de agenda van Amsterdam Rainproof verbreed moet worden.

3.1.2. WATER SENSITIVE ROTTERDAM

Water Sensitive Rotterdam is een programma van de afdeling waterbeheer van de Gemeente Rotterdam. De gemeente en deze afdeling in het bijzonder, staan bekend als voorloper in het verbinden van waterbeheer en ruimtelijke ordening (zie bijvoorbeeld Van der Brugge & Van der Graaf, 2010).

Water Sensitive Rotterdam startte in 2015 vanuit de behoefte om, naast grootschalige projecten (zoals waterpleinen), ook in te zetten op de tal van kleinschalige mogelijkheden voor klimaatadaptatie (Gemeente Rotterdam, 2015). De ambitie is samengevat als het bereiken van “klimaatbestendige, lokaal beleefbare watersystemen in een sociaal sterke omgeving” (Ernst, 2016: 33). Er wordt ingezet op een nieuwe aanpak: vele kleine toepasbare projecten door bewoners en bedrijven (onder het motto “vele kleintjes maken een grote”), een paar iconische projecten en effectieve grootschalige projecten op de achtergrond. Hiervoor wordt ingezet op het vormen van een “community” bestaand uit zowel enthousiaste bewoners en professionals als ambtenaren (Gemeente Rotterdam, 2015). Een kernteam van zeven personen (deels overheidsambtenaren, deels externe adviseurs) gaat aan de slag met het faciliteren van deze community door bijeenkomsten en (praktische) ondersteuning van projecten. Hierbij wordt gewerkt vanuit sleutelbegrippen (zoals co-creatie en oplossingsgerichtheid), maar zonder harde doelen te formuleren (Lodder et al., 2016). De financiële middelen komen uit de gemeentelijke rioolheffing: een paar procent is vrijgemaakt voor innovatieve projecten en WSR mag hieraan invulling geven. Waar WSR wilde starten met enkele projecten, melden in het eerste jaar al meer dan 40 projecten (zoals buurtinitiatieven) zich aan (Ernst, 2016).

Door wisseling van personen is er in 2018 behoefte aan een herijking. Er wordt geconcludeerd dat WSR succesvol is en dat continuering gewenst is. Wel is er behoefte om WSR minder afhankelijk te laten zijn van enkele sleutelfiguren. Daarom wordt een actieve groep van Rotterdamse professionals gevormd onder de noemer “Club van 36”. Op deze manier wordt beoogd meer gedeeld eigenaarschap te creëren. Anderzijds wordt op politiek-bestuurlijk niveau klimaatadaptatie urgenter. Uit een motie van 2017 in de gemeenteraad om een Deltaplan Grondwater op te stellen, volgt in 2019 het Rotterdams WeerWoord. Dit programma wordt gekoppeld aan een collegetarget over wateroverlast en wordt ingezet voor alle Rotterdammers (Gemeente Rotterdam, 2019). Een deel van het team van Water Sensitive Rotterdam schuift door naar dit programma en delen van de werkwijze worden toegepast. De Club van 36 vormt een krachtig netwerk, terwijl WSR als merk en entiteit meer op de achtergrond verdwijnt door de start van het Rotterdams WeerWoord (Figuur 3).



Figuur 3. De ontwikkeling van Water Sensitive Rotterdam.

3.2. DATAVERZAMELING EN -ANALYSE

Om de ontwikkeling van Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam te analyseren, welke netwerken zijn ontstaan, hoe grensobjecten zijn ontwikkeld, en hoe die hebben doorgewerkt naar de individuele organisaties, zijn drie soorten data verzameld:

1. Een serie interviews (oktober 2019-januari 2020) met in totaal 27 sleutelfiguren betrokken in beide platforms (zie bijlage 1);
2. Een documentanalyse van beleidsdocumenten (2013-2019);
3. Drie workshops: twee met de kernteams van beide platforms om de bevindingen te verifiëren (december 2019 en januari 2020) en één met de kernteams uit beide steden om ervaringen uit te wisselen (maart 2020) (zie bijlage 2).

De transcripten van de interviews zijn gecodeerd op basis van het conceptueel kader (Figuur 1), gespecificeerd in een aantal codes (Tabel 3). De documenten en workshops zijn gebruikt ter verificatie van de bevindingen uit de interviews (triangulatie).

Tabel 3. Codes en sub-codes gebruikt voor de data-analyse van de interviews.

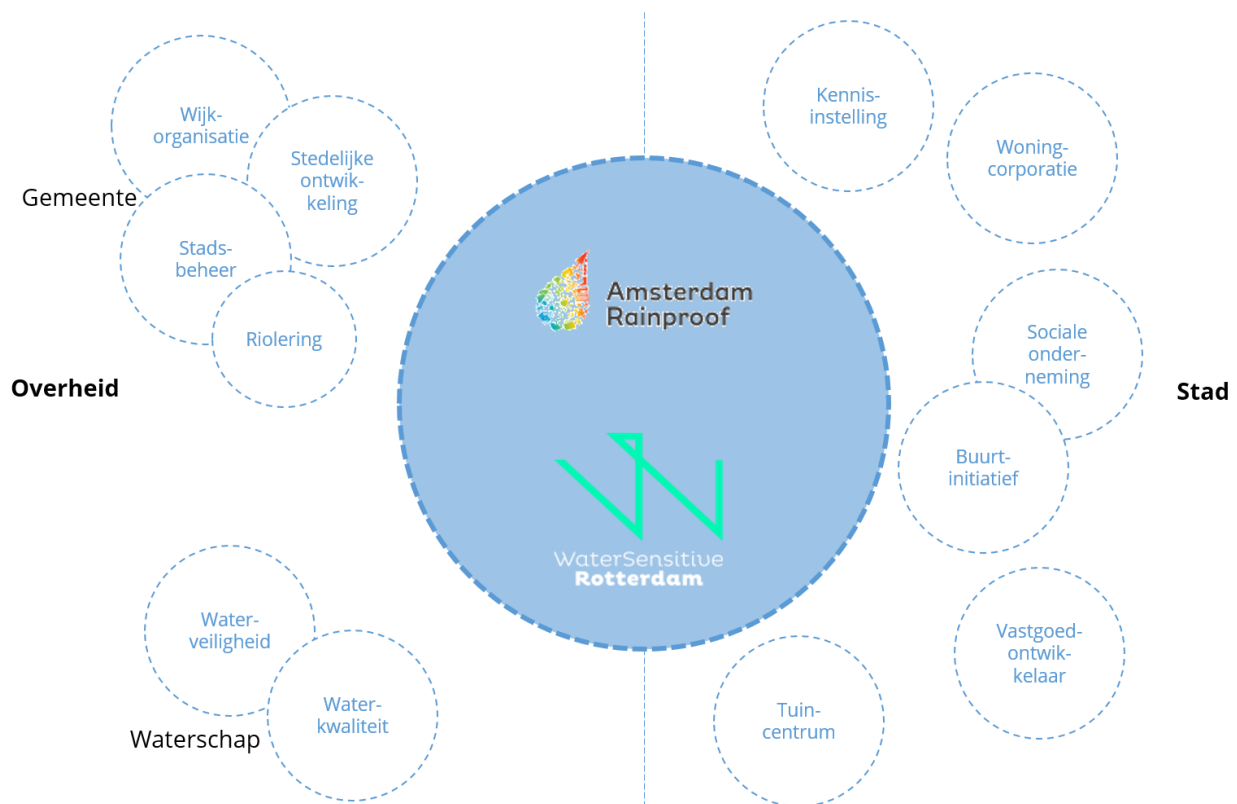
Codes	Netwerk	Grensobject	Besturend vermogen
<i>Sub-codes</i>	Definitie netwerk	Discourse	Handelen
	Grens overheid	Processen	Coördineren
	Grens stakeholder	Artefacten	Lerend verbeteren
			Veerkracht
			Bronnen mobiliseren

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk analyseren we het ontstaan, de ontwikkeling en de doorwerking van Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam. Daarbij volgen we de drie stappen zoals gepresenteerd in het theoretisch kader (Figuur 1; gebaseerd op het werk van Star, 2010): netwerken (§4.1), grensobjecten (§4.2) en doorwerking (§4.3).

4.1. HET ONTSTAAN VAN NETWERKEN

Deze analyse gaat in op welke onderlinge afhankelijkheden er bestaan tussen de verschillende partijen rondom klimaatadaptatie in Amsterdam en Rotterdam en hoe de organisaties Amsterdam Rainproof (AR) en Water Sensitive Rotterdam (WSR) bijdragen aan de netwerkvorming. Allereerst zullen in dit onderdeel de partijen en hun motivaties aan twee kanten van de grens waarop AR en WSR fungeren worden geïdentificeerd. Dit betreft enerzijds de grens van de overheid (links in Figuur 4) en anderzijds de grens van de stad en bijkomende stakeholders (rechts in Figuur 4).



Figuur 4. Het grensobject functionerend op de grens van publieke en private partijen.

4.1.1. AMSTERDAM RAINPROOF

PUBLIEKE KANT VAN DE GRENS: WATERNET EN GEMEENTE AMSTERDAM

Aan de kant van overheid zien we bij AR twee organisaties: Waternet en de gemeente Amsterdam. Dit zijn twee grote overheidsorganisaties die ook weer verschillende domeinen, niveaus en gebieden omvatten (zoals de verschillende Amsterdamse stadsdelen).

Waternet is als organisatie verantwoordelijk voor de volledige waterkringloop in Amsterdam en is officieel een samenwerking tussen het waterschap Amstel, Gooi en Vecht en de gemeente Amsterdam. Er zijn twee motivaties aan te wijzen waarom Waternet interesse heeft in netwerkvorming. Ten eerste wilde ze meer bewustwording en eigenaarschap creëren voor regenproblematiek bij de gemeente Amsterdam, omdat het tot dusverre niet lukte om de gemeente echt in beweging te krijgen. AR zou als bruggenbouwer beter de verbinding kunnen leggen tussen Waternet en de gemeente.

Ten tweede ontstond eind 2009 binnen Waternet de vraag – passend binnen huidige trends van burgerparticipatie – hoe de rol van inwoners van Amsterdam kan worden vergroot in het aanpakken van de gemeentelijke watertaken (zorgplicht voor hemelwater en riolering). Door burgers meer te betrekken bij taken van een overheid, is het mogelijk om in de stad meer resultaten te boeken in het voorkomen van wateroverlast. Ook heeft Waternet het besef dat ze het voorkomen van wateroverlast niet meer alleen kunnen; gedeeld eigenaarschap met bewoners en andere partijen is noodzakelijk om de waterproblematiek aan te pakken. Deels omdat deze partijen private grond bezitten waar maatregelen genomen moeten worden, deels omdat samenwerking met bewoners en bedrijven leidt tot nieuwe ideeën en oplossingen. Een betrokkene bij Amsterdam Rainproof vertelt hierover:

"Als je dat niet samen met de bewoners doet, dan haalt het niet de kwaliteit omdat we als overheid niet in staat zijn om zo ongelooflijk veel groen op hoog niveau te blijven beheren. Dus dan zie je snel verloedering."

Hiervoor is de overheid dus afhankelijk van de bereidwilligheid van burgers om zich voor publieke kwesties in te zetten en om met ideeën te komen om participatie aan te gaan. Omdat bewoners en bedrijven vaak niet uit zichzelf voor informatie en producten over het klimaatbestendig inrichten van hun private ruimte bij de gemeente aankloppen, zet Waternet in op *capacity building* bij intermediairs (zoals tuincentra, loodgieters en verzekeraars) die bewoners en bedrijven gemakkelijker bereiken.

Een van de eerste experimenten van Waternet om de samenwerking met de gemeente op te zoeken en de betrokkenheid van burgers te vergroten, was in het programma WATERgraafsmeer (2010-2014). In allerlei beheer- en herinrichtingsprojecten in de Watergraafsmeer werkten Waternet en Stadsdeel Oost (Gemeente Amsterdam) samen met bewoners, ondernemers, de culturele sector en andere stakeholders. Ook werden er eerste symposia georganiseerd vanuit Waternet over regenbestendigheid onder de naam 'Rainproof', die goed agenderend werkten en discussie over

waterproblematiek en betrokkenheid van burgers stimuleerden. Dit smaakte naar meer, zo vertelt een betrokkene vanuit Waternet: *“Dit is voor de organisatie en het bestuur uiteindelijk ook [een moment van] ‘Hé, dit kan wel! Het zijn geen enge mensen.’ Met nieuwe mensen in aanraking komen, kunstenaars, bouwers...”*

Door het succes van WATERgraafsmeer groeide bij Waternet de wens om nieuwe samenwerkingen in de stad aan te gaan verder en de samenwerking met de gemeente Amsterdam te versterken. Deze ontwikkeling paste ook binnen strategische discussies bij een deel van de directie en het management van Waternet om een cultuurverandering binnen de eigen organisatie te bewerkstelligen en nieuwe werkwijzen te ontdekken en uit te testen, zoals het opereren vanuit netwerken. Zo is het omgaan met extreme neerslag door intensieve samenwerking met de stad, op de agenda komen te staan bij Waternet.

De tweede organisatie aan de publieke kant van de grens is de Gemeente Amsterdam, verantwoordelijk voor de inrichting van de publieke ruimte. Wateroverlast is één van de vele aspecten die wordt meegenomen bij de herinrichting van pleinen, parken en straten. Het gevoel van urgentie rondom extreme neerslag was echter nog niet erg hoog bij de gemeente Amsterdam ten tijde van de oprichting van Amsterdam Rainproof. Dit werd vooral gezien als een verantwoordelijkheid van Waternet. Wel was de gemeente Amsterdam ook op zoek naar nieuwe manieren om maatschappelijk initiatief en gedeeld eigenaarschap in de stad te stimuleren. In die zin komen de ambities en doelen van Waternet en de gemeente overeen. Het voornaamste verschil is dat Waternet vrijwel volledig gericht is op waterproblematiek en de wensen van de gemeente Amsterdam in bredere zin te betrekken zijn op allerlei verschillende thema's.

STEDELIJK NETWERK IN AMSTERDAM

Aan de andere kant van de grens bevinden zich stedelijke partners: een diverse groep aan stakeholders die ieder weer eigen wensen en motivaties hebben om deel te nemen aan een alliantie op het gebied van waterbestendigheid en extreme neerslag. Deze stakeholders zijn ingedeeld in een aantal categorieën en hieronder zullen hun wensen en motivaties worden geëxpliciteerd.

De eerste groep stakeholders zijn *de bewoners, bewonersinitiatieven en stadmakers van Amsterdam*. In Amsterdam bevonden zich al een groot aantal buurtinitiatieven die bezig waren met groenblauwe initiatieven in de wijk en deze stonden vaak al in verbinding met elkaar. Zij zochten naar meer ondersteuning voor hun initiatieven, in de vorm van kennis of projectbudget. Bovendien zouden zij graag onderdeel worden van een steviger netwerk om meer bekendheid te krijgen voor eigen initiatief, bewustzijn in de stad te stimuleren en inspiratie op te doen bij anderen. Intrinsieke motivatie ligt hoog bij deze groep, maar vaak missen de middelen nog om de initiatieven tot een hoger niveau te tillen. Deze intrinsieke motivatie is ook in sterke mate aanwezig bij stadmakers, creatievelingen en kunstenaars in de stad. Zij willen hun vaardigheden koppelen aan relevante projecten om zich in te zetten voor relevante doeleinden en projecten. Voor de 'reguliere'

Amsterdamse bewoner geldt dat er vaak nog weinig sprake van gevoel van urgentie was rondom waterbestendigheid. En als dit bewustzijn er al wel was, dan speelden er nog veel vragen rondom hoe individuele bewoners hieraan een bijdrage konden leveren. Er is dus sprake van vraag naar ideeën, praktische voorbeelden en begeleiding rondom het waterbestendig maken van de eigen omgeving en woning.

Als tweede groep aan de kant van de stad zijn de professionals in groenblauw aan te duiden. Deze groep is zeer uiteenlopend en behelst commerciële partners zoals hoveniers, projectontwikkelaars, en ontwerp- en communicatiebureaus. Wat al deze groepen gemeen hebben is dat er in zekere mate bij individuen werkzaam bij deze organisaties sprake is van intrinsieke motivatie om op innovatieve manier met klimaatadaptatie aan de slag te gaan. Vaak geldt dit nog niet voor alle werknemers, voor het hele bedrijf of voor de gehele branche, maar voor een select aantal van hen. Commerciële partners zoals tuin- en bouwcentra zijn gemotiveerd om klimaatadaptatie in beeld te krijgen bij de bewoners, maar het moet tegelijkertijd wel geld in het laatje brengen. Om dit te bewerkstelligen willen ze dus graag kennis, onderbouwde onderzoeken en een aansprekende partner om manieren te bedenken waarop zij zich meer kunnen inzetten voor aanpakken van extreme neerslag en andere adaptatiegerelateerde kwesties. Over dit proces met de tuin- en bouwcentra vertelt een respondent:

“Nou zijn tuincentra ook wel echt ondernemers, dus die kijken naar ‘What’s in it for me?’ Ik zie dat organisaties zoals Intratuin en Groenrijk haar franchiseondernemers moeten motiveren. Die organisaties zien echt dat waterthema als belangrijk. Het levert nog geen geld op alleen.”

Dit geldt ook voor andere professionals in de groensector, zoals hoveniers. Vaak zijn deze mensen al gemotiveerd en proberen in hun werk onderscheidend te zijn door veel aandacht te besteden aan groenblauwe, klimaatbestendige maatregelen. Zij zoeken naar manieren om kennis naar een hoger niveau te tillen en verbinding te leggen met andere professionals om kennis uit te wisselen. Tegelijkertijd moeten hun inspanningen wel ook iets opleveren in hun verdienmodel.

De derde groep stakeholders zijn *de semi-institutionele organisaties als woningcorporaties en kennisinstututen*. Deze organisaties zijn in variërende mate de afgelopen jaren al bezig geweest met het incorporeren van waterbestendigheid in hun projecten en uitvoering. Vaak zit dit nog niet volledig ingebed in het systeem, maar komt dit in de praktijk neer op specifieke gedreven medewerkers die vanuit intrinsieke motivatie en overtuigingen hiermee aan de slag gaan. In de organisatie was over het algemeen in mindere mate sprake van bewustwording en het gevoel van urgentie. Voor de woningcorporaties in Amsterdam gold dat zij terughoudend waren ten aanzien van zich inzetten voor waterproblematiek. Hierover vertelt een kernteamlid bij Rainproof:

“Die zeiden dat ze al met de energievraag bezig waren om afspraken te maken [over om van het gas af te komen] en daar hadden ze al amper budget. Ze vonden het wel belangrijk, maar hadden geen geld of vaste afspraken.”

Er was vanuit de woningcorporaties vraag naar zowel meer voorschrijvende kaders als nieuwe ideeën om beter en betaalbaar invulling te kunnen geven aan het aanpakken van klimaatadaptatie en waterbestendigheid van hun woningbezit. Voor kennisinstututen geldt dat deze juist vaak al wél aan de slag wilden met studenten en waren op zoek naar mogelijkheden om projecten op te zetten rondom klimaatadaptatie in de stad. Zij waren meer op zoek naar een partner om zulke innovatieve projecten te starten en expertise uit te wisselen.

4.1.2. WATER SENSITIVE ROTTERDAM

DE PUBLIEKE KANT VAN DE GRENS: GEMEENTE ROTTERDAM

Bij WSR is de gemeente Rotterdam de belangrijkste partij aan de publieke kant van de grens en in mindere mate de drie Rotterdamse waterschappen. Ook voor gemeente Rotterdam geldt dat het van belang is om de ‘overheid’ niet als één groot orgaan te zien. In werkelijkheid valt deze namelijk weer uiteen in verschillende clusters, niveaus en gebieden.

Bij de gemeente Rotterdam stond het thema klimaatadaptatie al langere tijd op de agenda. Zo was vanuit de gemeente het Programmabureau Klimaat opgezet en is in 2012 een adaptatiestrategie ontwikkeld. Het programmabureau en de adaptatiestrategie droegen bij aan het klimaatbestendig maken van Rotterdam, onder andere door de realisatie van het Dakpark (een multifunctionele waterkering) en waterpleinen (zoals het Bellamyplein). Deze iconische projecten onderstreepten de internationale koppositie van Rotterdam wat betreft waterbeheer.

Tegelijkertijd ontstond er een behoefte om kleinere initiatieven in de stad die zich al op wat voor manier dan ook bezighielden met klimaatadaptatie te ondersteunen of nieuwe projecten te stimuleren. De grote, iconische projecten waren unieke, eenmalige projecten waar vooral grote, professionele organisaties op konden aanhaken. Door naast deze iconische projecten ook in de haarvaten van de stad aan de slag te gaan met klimaatadaptatie, kon de gemeente meer samenwerken met bewoners. Bovendien zouden deze maatschappelijke initiatieven als inspiratie kunnen dienen voor andere bewoners, waardoor het eerste doel van toename van bewustzijn ook verder geholpen zou worden. Hierover vertelt één van de betrokkenen bij WSR:

“...dat we overal in Rotterdam kleine boosts geven aan initiatieven die leven, of professionals die al verenigd zijn of juist nog niet verenigd zijn bij elkaar brengen, om zo alle projecten in de stad voor elkaar te krijgen. Wat weer enthousiasmerend werkt voor andere delen in de stad zodat je langzaam bottom-up, en dat is denk ik wel heel belangrijk, allerlei initiatieven voor elkaar krijgt.”

Verder bestond er bij een deel van de directie en management binnen de gemeente Rotterdam de wens om nieuwe vormen van werken en samenwerking met andere partijen te verkennen. De gemeente wilde meegaan in de ontwikkeling om niet meer volledig ‘top-down’ beleid uit te voeren. Daarentegen wilde ze verschillende integrale opgaves graag vanuit een netwerkaanpak oppakken.

Een voorbeeld hiervan vanuit de afdeling Water (Stadsbeheer) was een samenwerking tussen de gemeente Rotterdam en de waterschappen om de wateraanpak meer vorm te geven als een kwestie van stedelijke inrichting in plaats van slechts rioolbeheer.

De andere belangrijke partij aan de kant van de overheid zijn de drie Rotterdamse waterschappen (Hoogheemraadschap Schieland en de Krimpenerwaard, Hoogheemraadschap van Delfland en Waterschap Hollandse Delta). Klimaatadaptatie is voor de waterschappen een urgent thema. Ze hebben hier duidelijke doelen voor, maar zijn vanwege de ruimtelijke component van klimaatadaptatie met name in de stad afhankelijk van afstemming met de gemeente Rotterdam en ontwikkelaars. Ook hebben ze minder ervaring met het faciliteren van maatschappelijke initiatieven in de stad. De wat conservatieve, hiërarchische structuur van de organisatie en strakke procedures maken het lastig om deze initiatieven te ondersteunen. Waterschappen zoeken daarom naar nieuwe manieren en middelen om initiatieven te ondersteunen en klimaatadaptatiedoelen te realiseren, zoals een nauwere samenwerking met de gemeente Rotterdam. Door samen op te trekken met de gemeente kan de onderlinge samenwerking verbeterd worden om, zo vertelt een betrokkene vanuit het hoogheemraadschap, de gemeente "*bij te kunnen benen en gewoon mee te gaan*" in de ontwikkelingen in de stad rondom klimaatadaptatie.

STEDELIJK NETWERK IN ROTTERDAM

Aan de grens met de stad zien we verschillende partners met allerlei verschillende motieven om zich aan te sluiten bij een alliantie rondom waterbestendigheid en klimaatadaptatie in Rotterdam. Deze groepen komen grotendeels overeen met de hiervoor genoemde groepen in Amsterdam, echter soms zijn er wel aantoonbare verschillen in hun motivaties en wensen voor netwerkvorming.

Allereerst spelen in Rotterdam *buurtbewoners* en *buurtinitiatieven* een grote rol in de netwerkvorming. Al voor oprichting van WSR was er al sprake van (groen)initiatieven in de Rotterdamse buurten, met name in de gebieden Centrum-Delfshaven en Rotterdam Noord, al stonden deze vaak nog niet in verbinding met elkaar. Deze initiatieven bevinden zich in de haarvaten van de stad en zijn opgezet door enthousiaste bewoners en stadsmakers die gemotiveerd zijn om iets bij te dragen aan de groenvoorzieningen of klimaatbestendigheid van hun wijk. Deze groep bewoners is gemotiveerd om projecten van de grond te krijgen, dit hoeft in veel gevallen niet eens op grote schaal. Dan gaat het vooral om op vernieuwende en leuke manieren aan de slag te gaan in de wijk. Voorbeelden hiervan zijn slimme regentonnen en een kunstproject van octopussen gemaakt van regenpijpen op schoolpleinen. Vaak krijgen deze buurtinitiatieven een klein budget vanuit de betreffende wijkraad of gebiedscommissie om het project op touw te zetten. Desalniettemin is er vanuit deze initiatieven vraag naar meer budget om de initiatieven zo duurzaam en effectief mogelijk op te kunnen zetten. Ook wilden de initiatieven meer naamsbekendheid in de stad, om zo anderen te inspireren hetzelfde te doen. Van een echt onderling netwerk van initiatieven en stadsmakers was nog amper sprake. Bovendien krijgen buurtinitiatieven geregeld te maken met de gemeente Rotterdam en deze organisatie kan nog wel eens een afschrikkend effect hebben, of

bewoners weten niet bij welk loket ze precies moeten aankloppen voor ondersteuning. Er was dus behoefte aan een tussenpersoon tussen initiatief en gemeente, die wegwijs was bij beide partijen om zo verwarring en conflict te voorkomen. Hierover vertelt een betrokkene vanuit de gemeente: *“Die buurtinitiatieven moeten elke keer bij die herstructurering [van een straat] vragen om overzicht van bijvoorbeeld de planning van riolering. Dat is niet handig.”* Daarnaast misten groepen bewoners praktische ondersteuning hoe ze klimaatadaptatie kunnen toepassen in hun tuin of bij hun initiatief.

De tweede belangrijke groep aan de grens van de stad zijn de *professionals in de groenblauwe sector*. In Rotterdam is dit een gevarieerde groep van projectontwikkelaars, landschapsarchitecten, sociale ondernemers en communicatiebureaus. Deze groep is al in hoge mate bewust van problematiek rondom milieu en de professionals in deze sector zijn hard bezig met nieuwe manieren te bedenken om klimaatadaptatie in de stad toe te passen. Deze groep is zeer gemotiveerd om aan de slag te gaan en is op zoek naar projecten waarvoor zij ingezet of ingehuurd kunnen worden om hun enthousiasme in kwijt te kunnen en om te laten zien dat het ook gewoon leuk kan zijn om met klimaatadaptatie aan de slag te gaan. Een betrokken projectontwikkelaar vertelt over deze visie:

“Ik denk dat die noodzaak echt wel duidelijk is. Maar ik denk dat we nog wel een stap kunnen maken in ‘Hoe kan je nou van die noodzaak toch die deugd maken?’ Iedereen ziet het als iets wat stress oplevert [...] Maar als je de gedachtegang kan omzetten dat het alleen maar toffer wordt door dit te doen, dan krijg je veel mee enthousiasme daarin”.

Bovendien schuilt er veel kennis in deze groep professionals die zij willen delen met elkaar om zo hun kennisniveau tot een hoger niveau te tillen. Hiervoor zijn zij op zoek naar een facilitator, een verbindende factor om zo een netwerk van gelijkgestemden op te zetten.

Ten derde bevinden in de stad zich *de semi-institutionele organisaties* die op de een of andere manier betrokken zijn bij klimaatgerelateerde kwesties. Als belangrijkste grote partner in de stad zien we de *woningcorporaties*. Bij de Rotterdamse woningcorporaties staat pas recentelijk de kwestie van klimaatadaptatie in en rond hun woongebouwen op de agenda. Dit begon dan vaak bij een handjevol enthousiastelingen in de organisatie die dit onderwerp benoemden waardoor het uiteindelijk in de koersplannen terecht kwam. Echter, veel verder dan strategieën en idealen kwam het niet en in de uitvoering werd nog weinig daadwerkelijk met deze idealen gedaan. Dit was niet vanuit onwil, het bewustzijn was er steeds meer dat er daadwerkelijk iets gedaan moest worden rondom klimaat, maar vanuit praktische overwegingen werd hier nog weinig tijd ingestoken. Een betrokkene vanuit de woningcorporaties vertelt hierover: *“Het bleef vooral een beetje een idealistisch programma wat we graag zouden willen maar waar de financiële en uitvoerende en technische afdelingen wat verder vanaf stonden. Daar maakten ze de tijd en het geld niet voor.”* Er was dus behoefte aan een partner om mee te sparren, procesbudget en kennis en waarmee deze strategische programma's daadwerkelijk ten uitvoer gebracht konden worden.

4.1.3. VERGELIJKING TUSSEN BEIDE NETWERKEN

Als we kijken naar de uitgangssituaties in Rotterdam en Amsterdam bij zowel de publieke organisaties als de stedelijke partijen, zien we een aantal overeenkomsten en verschillen. In beide steden waren zowel de overheden als partijen in de stad al bezig met het de vraag hoe zij bij konden dragen aan klimaatadaptatie in de stad. Dit hing echter nog geregeld af van betrokken individuen die graag actie wilden ondernemen in de grote organisaties en van verankering in beleid was nog amper sprake. Ook aan de kant van de stad zien we dat er (weliswaar in verschillende mate) sprake was van een aantal bewonersinitiatieven, stadmakers en creatievelingen die aan de slag waren of wilden met projecten rondom groenblauw en klimaatadaptatie. Het feit dat het thema van klimaatadaptatie al in zekere zin leefde fungeerde later als goede voedingsbodem voor de grensobjecten Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam om op aan te haken.

In beide steden zien we overheden die op zoek waren naar nieuwe manieren om klimaatadaptatieve maatregelen te realiseren door middel van een netwerkaanpak. In beide steden werd de urgentie gevoeld door de afdelingen verantwoordelijk voor hemelwater en riolering. Deze taken zijn anders belegd in Amsterdam en Rotterdam. In Amsterdam kwam de urgentie om met klimaatadaptatie (en met name piekbuien) aan de slag te gaan uit de gemeentelijke rioleringstaak van Waternet, waarbij aansluiting werd gezocht bij de gemeente Amsterdam. De gemeente Amsterdam was in zekere mate ook al bezig met het incorporeren van eisen rondom klimaatadaptatie in hun uitvoeringsbeleid, maar nog op zoek naar betere aansluiting in de stad. In Rotterdam is de gemeente (afdeling Stadsbeheer, verantwoordelijk voor riolering) duidelijk de aanjager van een nieuwe aanpak voor klimaatadaptatie. De waterschappen vervullen in Rotterdam eerder een partner-rol.

Wat betreft de stedelijke partijen valt op dat in Amsterdam al meer sprake was van netwerkvorming van initiatieven rondom wateropgaves, klimaatadaptatie en stedelijke ontwikkeling dan in Rotterdam. Onder andere door aangesloten te zijn bij Pakhuis de Zwijger stonden stadmakers, initiatiefnemers en creatievelingen met elkaar in verbinding. In Rotterdam was er ook al animo bij dit soort partners om hun energie en input in te zetten voor deze thematiek, alleen zij wisten elkaar nog niet te vinden in een overkoepelend netwerk. Bij semi-institutionele partijen zoals woningcorporaties was in Rotterdam al meer gevoel van urgentie om met klimaatadaptatie aan de slag te gaan, wat voornamelijk kwam door een selectie enthousiaste werknemers. In Amsterdam wachtten deze partijen afspraken met de gemeente af, maar waren kennisinstututen al veel meer bezig met projecten rondom extreme neerslag.

4.2. DE GRENSOBJECTEN AMSTERDAM RAINPROOF EN WATER SENSITIVE ROTTERDAM

Vanuit de beginnende samenwerking rond wateroverlast in Amsterdam en klimaatadaptatie in Rotterdam, zijn respectievelijk Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam ontstaan. Deze twee platforms faciliteren grensoverschrijdende samenwerking. In deze sectie wordt beschreven hoe

deze platforms als grensobject functioneren. Om dit te ontleden, lopen we de drie kenmerken van grensobjecten (discourse, processen en artefacten; Tabel 1) langs per stad. Vervolgens trekken we een vergelijking tussen beide grensobjecten.

4.2.1. AMSTERDAM RAINPROOF

DISCOURSE

Amsterdam Rainproof wordt door geïnterviewden gepositioneerd als een paradigmaverandering binnen het waterbeheer in Amsterdam. Voorheen was Waternet een sectoraal-gedreven organisatie die zorgde voor de riolering, maar nieuwe piekbuien – eerst in Kopenhagen (2011), later ook in de eigen stad (2014) – openden waterbeheerders de ogen:

“Water moest in een buis onder de grond. [...] Maar we kunnen het niet allemaal ondergronds oplossen. Dat past niet, en als het al zou passen, dan kunnen we het niet betalen, en het is niet doelmatig want die bui valt maar eens in de zoveel tijd.”

Dit inhoudelijke discours gaat samen met een groeiend besef dat hiervoor samenwerking nodig is met bewoners, bedrijven en gemeente (zie ook 4.1.1). Een besef dat door één van de betrokkenen als volgt wordt samengevat: *“Traditioneel werd gezegd ‘wij zorgen voor droge voeten’, die absolute garantie kunnen we niet meer waarmaken.”* In het discourse wordt dus de noodzaak benadrukt om gezamenlijk oplossingen te ontwikkelen voor het regenbestendig maken van de stad. Hiervoor is een netwerk-aanpak ontwikkeld: *“In een netwerkverbinding krijg je veel meer voor elkaar dan alleen een traditioneel, zendend gesprek.”* AR werd ontwikkeld als een neutrale, frisse partij tussen Waternet en stakeholders. Waternet werd daarmee één van de stakeholders: *“Je bent niet de baas als overheid, maar je laat je ook verrassen.”* Deze ontwikkeling sloot goed aan op de wens van Waternet om meer betrokkenheid bij burgers te creëren (zie 4.1.1).

In het discourse staan drie uitgangspunten centraal. Ten eerste richtte AR zich op de tastbaarheid, te zien in het motto *“elke druppel telt”*. Deze tastbaarheid werkte goed richting waterbeheerders, want *“er zat urgentie op die extreme bui, die was aantoonbaar.”* Maar de tastbaarheid en praktische kant werkte ook goed richting andere stakeholders, want *“regen is heel knuffelbaar”*. Ten tweede ontwikkelde AR een positief, kansen-gerichte grondtoon: *“We zochten als Rainproof heel erg die positieve toon, geen doemscenario. Het gaat om het meekoppelen.”* Dat betekent volgens geïnterviewden dat je iets tegenover klimaatadaptatie moet zetten: *“Je moet het leuk maken om ermee aan de slag te gaan.”* Het derde uitgangspunt is om regenbestendigheid vanzelfsprekend te maken: *“doe wat je doet, maar doe het Rainproof.”* Het discourse is daarmee signalerend en agenderend, om stakeholders te doordringen van de noodzaak om aan de slag te gaan met regen. Het vanzelfsprekend maken heeft ook als implicatie dat AR veel aandacht heeft besteed aan institutionele verandering en borging binnen lokale overheden.

PROCESSEN

In de processen van AR valt vooral de gelijkwaardigheid tussen stakeholders en de nadruk op een andere houding vanuit overheden op. AR is gestart als tweejarig programma, waarin met een klein kernteam vanuit Pakhuis de Zwijger het Rainproof-gedachtegoed op de kaart is gezet. De middelen voor dit programma zijn ingezet voor bemensing van het kernteam, platform-ontwikkeling, kennisontwikkeling en communicatie. Binnen het programma zijn twee parallelle sporen ontwikkeld: een intern en een extern spoor.

Het externe spoor draaide om *community management*. Een speciaal aangestelde community manager ontwikkelde stakeholderanalyses om per doelgroep een eigen aanpak te ontwikkelen en aan te sluiten bij de behoeften van elke stakeholder. Er werd ingezet op het opbouwen van kennis en kunde bij intermediairs (zoals hoveniers en tuincentra), die de Rainproof-principes verder konden verspreiden. In het begin uitte zich dit vooral door te werken aan bewustwording: *“De hele tijd op beurzen staan, bijeenkomsten, of op een kratje gaan staan bij een netwerkevent en het dan onder de aandacht proberen te brengen.”* Het hielp dat AR kon worden gepositioneerd als onafhankelijk platform. AR durfde door deze positionering met stakeholders contact op te nemen waar Waternet normaliter niet mee samenwerkte, zoals de tuinbranche. Na bewustwording werd met de specifieke partners gekeken welke stappen gezet konden worden. Samenwerkingen met partners in de stad verschilden dus per doelgroep. Met de Tuinbranche Nederland werd een gezamenlijk onderzoek uitgevoerd, waarmee de tuinbranche ook de pers kon benaderen. Ook werden workshops in individuele tuincentra gegeven om ondernemers voor te lichten over een regenbestendige tuin. Met hoveniers werden verder folders ontwikkeld en voorbeelden uitgewisseld. Op die manier kon op een hoger niveau kennis worden gedeeld (over de projecten heen), die de sector vooruithelpt.

Omdat er al veel stedelijke netwerken rond blauw en groen waren (zie 4.1.1), is vaak aangesloten bij deze netwerken, zoals de Green Deal Groene Daken (tegenwoordig het Nationale Dakenplan) en Buurtgroen020. De focus op gezamenlijkheid en mede-eigenaarschap uitte zich in het besef dat elk initiatief telt: *“We hebben vanaf het begin, hoe klein ook, echt elk initiatief gewaardeerd. Terwijl de gangbare werkwijze [vanuit Waternet] was om een top-10 knelpunten op te stellen.”* Op die manier zijn *“overal vuurtjes aangestoken”* en gingen stakeholders en AR gezamenlijk aan de slag met het regenbestendig maken van de stad. Buurtinitiatieven werden door middel van kleine prijsvragen gestimuleerd aan de slag te gaan met klimaatadaptatie. Vanwege de locatie van AR bij Pakhuis de Zwijger kon er gemakkelijk met deze initiatiefnemers contact worden opgenomen. Het was lastiger om samen te werken met woningbouwcorporaties, omdat die gebonden waren aan prestatieafspraken met de gemeente: *“Elke woningcorporatie wilde wel, maar de gemeente moest het wel voorschrijven.”*

Geïnterviewden noemen twee kenmerken van het externe spoor. Ten eerste wordt benadrukt dat de samenwerking hangt op personen. *“Het moet klikken”*, aldus een geïnterviewde, en *“ze [het Rainproof-team] werken echt vanuit die passie”*. Ook het team achter AR noemde dat het belangrijk is om *“een respons”* te krijgen van stakeholders en om daar vervolgens de energie op te richten. Ten tweede kon AR elke stakeholder wat aanbieden: er zit dus ook een direct voordeel aan de

samenwerking. Zoals een geïnterviewde stelt: *“Ze zeiden meteen dat ze onderzoek zouden doen en of wij mee wilden kijken. [...] Wij kregen dus gelijk een cadeau in de vorm van onderzoek.”* Het lukte AR ook gemakkelijk om media-aandacht te genereren en daarmee partijen uit het netwerk in het zonnetje te zetten.

Het tweede spoor beslaat een intern spoor om *“regenbestendig denken en werken te verankeren in alle werkprocessen”*. Dit spoor is vooral gericht op de verankering binnen Waternet, binnen de diensten van de Gemeente Amsterdam, en in de onderlinge samenwerking tussen Waternet en de gemeente (zie ook 4.1.1). Eén kernteamlid werd hier speciaal voor ingezet, met de volgende focus: *“We kunnen het [plannings]proces niet bepalen, want dat staat gewoon vast. Maar we kunnen wel kijken waar in dat proces beslissingen worden genomen die effect hebben op de regenbestendigheid van de straat.”* AR benoemde daarom een drietal richtingen om dit te realiseren. ‘Van onderop’ werd gezocht naar ambassadeurs die met het thema aan de slag wilden gaan, zoals ontwerpers. ‘Van bovenaf’ werd geprobeerd bestuurders mee te nemen en het mandaat voor regenbestendigheid te garanderen. Tot slot werd gekeken hoe ‘middendoor’ het middenmanagement kon worden meegekregen.

Terwijl AR richting externe stakeholders werd gepositioneerd als onafhankelijk platform, noemde AR in dit spoor dat AR onderdeel is van Waternet: *“Anders kom je niet aan tafel.”* Geïnterviewden geven aan dat veel aandacht is besteed aan het Rainproof-gedachtegoed te laten landen in handboeken en uitvoeringsprocedures:

“Het komt vaak toch neer op hele lullige, platte dingen. ‘Staat er ergens dat ik het moet doen? Ja? Oké, dan ga ik het doen’. Als mensen denken dat het niet hoeft, dan valt het direct af door tijd- en geldtekort.”

Ook werden workshops gegeven aan ambtenaren om het gedachtegoed te agenderen. Belangrijk was om dit te laten doen door vakmensen, die kunnen aansluiten op de leefwereld van hun collega’s. De technische achtergrond van het kernteam was daarin erg belangrijk: *“Je moet iemand van de inhoud hebben, anders gaan al die rioleten zeggen, ‘wat komt hier voor een praatjesmaker!’”* Vragen die vanuit ambtenaren kwamen konden vanuit de middelen van AR gemakkelijk beantwoord worden, omdat AR de vrijheid had dingen uit te laten zoeken. Net als in het externe spoor gaf AR graag het podium aan de collega’s van de gemeente door ze in het zonnetje te zetten bij succesvolle samenwerkingen. Op die manier zijn beide overheden beter met elkaar gaan samenwerken. Hier is veel moeite voor gedaan, te zien in het aanstellen van ‘grenswerkers’ die verantwoordelijk zijn voor de vertaling van AR naar Waternet en de gemeente Amsterdam.

ARTEFACTEN

Amsterdam Rainproof heeft een eigen huisstijl ontwikkeld met een eigen, vriendelijk beeldmerk, taal en communicatie: alles om te zorgen dat het *“geen overheid uitstraalt”*. Als gesprekspodium werd bijvoorbeeld gekozen voor een neutrale plek als Pakhuis De Zwijger. Deze huisstijl heeft direct veel navolging gekregen in Amsterdam en omgeving (doorvertaling naar het werkgebied van Waterschap

AGV), in andere steden en op nationaal niveau. AR heeft haar huisstijl reproduceerbaar gemaakt, zodat ook andere steden konden starten met een platform (zie bijvoorbeeld Amstelveen, Amersfoort, Arnhem en Maassluis). Op nationaal niveau is het platform Samen Klimaatbestendig opgericht als onderdeel van het Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie.

Om het bewustzijn te vergroten onder stakeholders in de stad is veel ingezet op onderzoek en het ontwikkelen van interactieve instrumenten. Bij de start van AR is een 3D-model ontwikkeld om regenwaterknelpunten in kaart te brengen, waar bijvoorbeeld de wateroverlast op straat het ergst zou zijn. Een van de oprichters: *“We lieten een model draaien waarin we 60 tot 100 mm [regenwater] op de stad gooiden. Dat was in die tijd ongekend. [...] Het punt was, de bestuurders en directeuren wisten dat die bui een keer ging komen.”* Het model hielp om een duidelijk uitgangspunt te definiëren waarmee de discussie kon worden aangegaan en de urgentie kon worden onderstreept. De geïdentificeerde knelpunten werden gepresenteerd in interactieve regenwaterknelpuntenkaarten per gebied, zodat bijvoorbeeld met de stadsdelen van de gemeente Amsterdam overlegd kon worden. Om ook een handelingsperspectief te bieden werden later ook oplossingskaarten gepresenteerd, waarin knelpunten werden gelinkt aan ruimtelijke ontwikkelingen. Zoals het team het zelf noemt: *“We komen ook nog helpen.”* Deze kaarten verbonden de taken van de Gemeente Amsterdam in de openbare ruimte met de taken van Waternet. Tenslotte heeft AR themastudies, bijvoorbeeld naar regenbestendige gebiedsontwikkeling, gefinancierd. De ontwikkelde instrumenten droegen volgens geïnterviewden bij aan bewustzijn en vergemakkelijkte de contacten tussen Waternet en de gemeente Amsterdam. Zulke studies zijn ook uitgevoerd met private partijen, zoals de tuinbranche en verzekeraars. Om het bewustzijn onder Amsterdammers te vergroten is veel ingezet op het genereren van publiciteit. AR heeft volgens geïnterviewden veel media-aandacht gekregen door partners uit het netwerk een podium te bieden. Dat gebeurde op de eigen website, met de projectenkaart, maar ook in kranten en magazines. Vooral samenwerkingen tussen publieke en private partijen konden in de pers op veel aandacht rekenen, net als lokale buurtinitiatieven. AR stond daarbij vaak op de tweede plaats, maar kon zo wel haar verhaal over het voetlicht brengen. Verder zijn er campagnes gestart met de tuinbranche om tuinbezitters te stimuleren een natuurlijke tuin te nemen en eenmalige, creatieve “guerilla-achtige” campagnes zoals het vergroenen van de Dam voor bewustwording onder het brede publiek. Regelmatig schreef AR een prijsvraag uit om het regenwater-bewustzijn te vergroten, wat bijvoorbeeld resulteerde in een samenwerking met de Hogeschool van Amsterdam en de ontwikkeling van nieuwe producten als *Rainbeer* (bier gemaakt van opgevangen regenwater). Bestuurders en politici werden betrokken door op (nationale) conferenties convenanten te mogen ondertekenen. AR werd bijvoorbeeld voor een Amsterdamse wethouder zijn *“leuke-dingenportefeuille”*.

Bovenstaande twee sporen (onderzoek en publiciteit) zijn bestendig op beleidsniveau. Regenbestendigheid is bijvoorbeeld een basisvoorschrift geworden in het Amsterdamse Puccini-handboek en de Visie Openbare Ruimte eist dat 60 mm regenwater moet kunnen worden opgevangen in de publieke ruimte. Verder is een hemelwaterverordening in voorbereiding. Naast nieuwe voorschriften zijn regelmatig workshops georganiseerd voor werkvoorbereiders en uitvoerders, waarbij gebruik is gemaakt van ambassadeurs. Geïnterviewden geven aan dat in welke

mate regenwaterbestendigheid nu wordt meegenomen in ontwerp en uitvoering sterk afhankelijk is van personen. In die zin moeten nieuwe richtlijnen nog meer landen. Daar bestaat niet altijd evenveel energie voor: *“Die borging is echt enorm taai, saai en slopend. Het moet je liggen en je maakt kleine stapjes.”*

Waternet is erg enthousiast over de ontwikkelde aanpak van AR en wil die graag meer borgen binnen de organisatie. Daarom is het kernteam na enkele jaren op locatie te hebben geopereerd naar de organisatie gehaald. Geïnterviewden stellen dat door AR het contact tussen de gemeente Amsterdam en Waternet is verbeterd: er zijn meer onderlinge contacten en er wordt een gedeeld informatiesysteem gebruikt. Desondanks voelt AR zich onder druk staan binnen Waternet. Hoewel sommige elementen een plek hebben gekregen (zoals het community management), vinden veel geïnterviewden dat te makkelijk voorbij wordt gegaan aan de onderlinge principes van een netwerk-aanpak. Concepten als gezamenlijkheid en gelijkwaardigheid botsen met de wens om de AR-aanpak *“uit te rollen”* naar de rest van het beheergebied van Waterschap AGV.

Tot slot heeft AR ook een aantal projecten uitgevoerd of gefaciliteerd. Over het algemeen zijn projecten met kleine initiatiefnemers gemakkelijker te organiseren dan met grote partijen als woningcorporaties, omdat voor deze grote partijen de smalle agenda van AR vaak te weinig interessant is of aanknopingspunten biedt. Voor grote partijen als corporaties of vastgoedontwikkelaars is het belangrijk dat opdrachtgevers zoals de gemeente eisen stellen.

4.2.2. WATER SENSITIVE ROTTERDAM

DISCOURSE

Water Sensitive Rotterdam wilde een beweging zijn voor, door en met de Rotterdammer en zette zich vanaf het begin nadrukkelijk af tegen de gemeente: *“We wilden geen programma zijn”*. WSR werd gepositioneerd als tegenhanger van de eerder gerealiseerde *“grote, iconische projecten”* en wilde de sponswerking in de haarvaten van de stad verbeteren (zie 4.1.2).

WSR moest een *“aanzet tot anders samenwerken”* worden en heeft daarom vooral gefocust op *“de proceskant”*. Zoals een geïnterviewde verklaart: *“Alle deelnemers zijn gelijk. Het is een beweging die voortkomt uit creativiteit en co-creatie.”* De positionering van WSR als beweging gaf het netwerk veel ruimte en het leek voor buitenstaanders alsof WSR kon doen waar ze zin hebben. Deelnemers zien zichzelf als koplopers die tegen dingen aan kan schoppen: *“Wij hebben de pioniersrol en die banen een pad waarvan je hoopt dat over een aantal jaar anderen massaal dat pad gebruiken.”*

De beweging heeft een viertal duidelijk gedeelde uitgangspunten. Ten eerste is Water Sensitive Rotterdam positief en inspirerend van toon. Een geïnterviewde legt uit: *“Volgens mij moet je klimaatadaptatie tof maken, in plaats van dat het eng is en dat we over 100 jaar verdrinken.”* Deelnemers aan WSR worden gedreven door *“fun en inspiratie”* en willen graag laten zien wat er allemaal mogelijk is. De nadruk ligt niet op klimaatadaptatie of het afkoppelen van een bepaald aantal kubieke meter,

maar op de mogelijkheden. Ten tweede wordt integraal werken gepropageerd. Water wordt hierbij als middel gepresenteerd om een groene en leefbare stad te creëren: *“Je hebt iets op te lossen met het klimaat maar je doet het wel samen en je maakt er ook nog een leukere stad van. Het is ook nog eens sociaal, mensen bij elkaar brengen en buurten verbeteren.”* Een andere geïnterviewde vat samen: *“De mens is het uitgangspunt en niet de techniek.”* Ten derde is ingezet op de intrinsieke motivatie van deelnemers. Het WSR-netwerk wordt gedreven door idealisme en is daarmee bijvoorbeeld *“niet corporate”*. Een van de oprichters van WSR legt uit: *“Wij nodigen breed uit en iedereen mag komen. [...] Het laat ook zien dat als jij niet de prioriteit hebt om te komen, dan heb je geen binding met wat wij doen.”* Deelnemers moeten zelf de drijfveren hebben om mee te doen in het netwerk. Een veelgehoorde uitspraak in de interviews was dan ook dat WSR bewust niet *“aan dode paarden trekt”*. Het netwerk bestaat daardoor uit een soort club van gelijkgestemden die op een vergelijkbare manier de stad willen verbeteren. Waar deelnemers binnen hun eigen organisaties nog wel eens tegen muren oplopen, brengt het WSR-netwerk *“mensen bij elkaar, het wekt energie op en het geeft ook troost”*. Het vierde uitgangspunt is al doende leren. De richting was duidelijk, maar hoe daar te komen wordt gezamenlijk stap voor stap ontdekt. Een geïnterviewde: *“Ik merk dat ze bij WSR niet snel bang worden van een probleem. Ze vinden het interessant en willen er wat mee. Dan weten ze niet wat, maar ze gaan het gewoon proberen.”* WSR wilde graag aan de slag met concrete projecten om te experimenteren hoe klimaatadaptatie gekoppeld kan worden aan al bestaande ontwikkelingen in de wijk.

PROCESSEN

Water Sensitive Rotterdam wordt gefinancierd uit het gemeentelijk rioleringsplan. De gemeente Rotterdam (afdeling Stadsbeheer) heeft een zorgplicht voor hemelwater; Water Sensitive Rotterdam ontvangt jaarlijks een paar procent van het rioleringsbudget om initiatieven uit de stad te faciliteren of te initiëren die direct of indirect bijdragen aan de hemelwaterzorgplicht. Uit dit budget werd een kernteam gefinancierd van zo'n vijf personen, bestaand uit een combinatie van ervaren ambtenaren en ingehuurde krachten om *“nieuwe inzichten te stimuleren”*. Aan het budget zijn vanuit de gemeente weinig tot geen concrete doelen verbonden, dus het kernteam heeft relatief veel vrijheid. Het budget is oorspronkelijk vrijgespeeld door een ervaren ambtenaar, die heeft meegeschreven aan het Rotterdams Waterplan en de Rotterdamse Adaptatiestrategie en een naam binnen de gemeente heeft opgebouwd. Zeker in de eerste jaren hing Water Sensitive Rotterdam sterk aan enkele sleutelpersonen (Lodder et al., 2016), omdat zij officieel beslisten over het budget: *“Iedereen kijkt ook naar de programmaleiders als er beslissingen genomen moeten worden.”*

De processen van WSR zijn op te delen in drie sporen. Het eerste spoor zijn wijkgerichte projecten en pilots die vernieuwend waren vanuit de participatiekant. WSR zocht naar al lopende projecten en initiatieven in de stad, om deze te ondersteunen en waar mogelijk ook klimaatadaptief te maken. WSR had namelijk niet voldoende financiële middelen om zelf projecten te starten, dus zocht ze vooral naar al geplande projecten. Dit traject werd *“gedreven door de energie van de stad”*. Projecten konden worden aangedragen door enthousiaste ambtenaren *“die ook wel zagen dat het anders kon en moest in de stad, maar niet de vrijheid voelden”*, andere stadspartijen (woningcorporaties,

hoogheemraadschap), of bewoners en bedrijven. Geïnterviewden geven aan dat dit proces sterk gedreven werd van onderop, *“zonder [vanuit WSR] te paaien en vervolgens de boel op te leggen.”* Sommige projecten doen daardoor veel met klimaatadaptatie, anderen maar zeer weinig. Door bestaande projecten aan WSR te koppelen werd *“de vrijheid gefaciliteerd om anders te mogen handelen”*, door bijvoorbeeld een breder mandaat of kleine financiering.

Water Sensitive Rotterdam zetelde in eerste instantie bij de Aktiegroep Het Oude Westen, omdat in deze buurt al een actief wijknetwerk bestond. Twee ontwerpers werden speciaal ingehuurd om de verbinding te leggen tussen de opgave van WSR en buurtinitiatieven. Uit sessies met ambtenaren, ontwerpers en buurtbewoners ontstonden nieuwe ideeën die met behulp van WSR verder konden worden ontwikkeld. De ontwerpers zochten vooral naar projecten in de openbare ruimte, omdat dit direct *“zichtbare PR”* oplevert. Hieruit zijn bijvoorbeeld de XXL-geveltuinen in Het Oude Westen ontstaan. Daarnaast konden bewoners en bedrijven aankloppen bij WSR om nieuwe ideeën in te dienen. Een succesvol voorbeeld is de *Straadkrant*, een magazine bedacht door Buro Bergh en BoschSlabbers dat laat zien hoe een klimaatadaptieve straat eruit kan komen te zien. Dit magazine is gebaseerd op een verkenning van WSR in de Robert Fruinstraat (Middelland).

Geïnterviewden geven aan dat projecten grotendeels zelf moesten worden opgezet, maar dat WSR toegang biedt tot een netwerk dat handig is voor financiën, kennis en expertise. De *Straadkrant* en de Spetterflat van woningcorporatie Havensteder zijn bijvoorbeeld gefinancierd door meerdere partners die elk een relatief klein bedrag hoefde in te leggen, zoals een hoogheemraadschap. De kleine bedragen maken gezamenlijk dat een project gerealiseerd kan worden. Voor institutionele partijen als het hoogheemraadschap is dit een fijne constructie: als een project linkt aan de kerntaak, kan ze al snel instappen. Deze partijen financieren dus niet het WSR-netwerk, maar gerichte projecten. Via het netwerk van WSR hebben ze toegang tot relevante initiatieven. Hoewel veel partijen de financiële bijdrage van WSR bagatelliseren, stellen ze ook dat *“bij WSR de budgetten best wel zijn vrijgespeeld”*, waardoor al snel een *“ja, dat gaan we doen”*-houding ontstaat. Het feit dat WSR gelieerd is aan de gemeente maakt dat ook andere grote partijen gemakkelijker financiële middelen toezeggen. Het WSR-netwerk functioneert als matchmaker en is daarmee interessant voor zowel initiatiefnemers (vanwege toegang tot financiële middelen, een netwerk en expertise) als financiers (vanwege toegang tot relevante initiatieven).

De focus op (het faciliteren van) initiatieven lijkt de laatste jaren wat te zijn losgelaten. Ook zijn sommige geïnterviewden kritisch over dit spoor. De aanpak wordt getypeerd als projectmatig en als losstaand van de gevestigde orde. Projecten gelieerd aan WSR moesten, ondanks de ondersteuning vanuit WSR, nog steeds gemeentelijke diensten overtuigen van hun projecten. Een geïnterviewde stelt dat de WSR-aanpak succesvol is op pilotniveau, maar dat het opschaling lastig maakt. Deze aanpak kost volgens geïnterviewden ook *“veel procesgeld”* en capaciteit, terwijl er soms maar weinig klimaatadaptieve maatregelen worden gerealiseerd: de effectiviteit wordt dus in twijfel getrokken. Een laatste kritiekpunt is dat het kernteam van WSR *“heel soft is geweest, een beetje pleasend”* richting partijen als woningcorporaties, zonder harde eisen te stellen over financiële bijdragen in termen van klimaatadaptatie.

Het tweede spoor betreft het opbouwen van een stadsbrede community. Het kernteam organiseerde regelmatig bijeenkomsten om partijen bij elkaar te brengen, zoals WSR Cafés. Deze bijeenkomsten moesten altijd verrassen en opvallen, omdat *“vanuit ontspanning verbinding ontstaat”*. Het gaf ook de mogelijkheid om stakeholders uit het netwerk op het schild te hijsen, te inspireren en gezamenlijk successen te vieren. Voor grote partijen en het management van de Gemeente Rotterdam werd dan tastbaar wat Water Sensitive Rotterdam bracht.

Met een kleinere groep professionals uit de stad werd nog een netwerk opgericht: de Club van 36. Dit netwerk is ontstaan na een evaluatie van het WSR-kernteam in 2016 om het kernteam uit te breiden tot een grotere groep en meer gedeeld eigenaarschap. De Club van 36 heeft een ietwat besloten karakter en er wordt persoonlijk commitment gevraagd voordat iemand ‘bij de club’ kan komen. Daarbij draait het om persoonlijke motivatie en niet om functies of organisatie. Zoals een geïnterviewde stelt: *“Je voelt je speciaal dat je bent uitgekozen”*. De Club van 36 heeft eigen WhatsApp-groep en tweewekelijkse koffiemomenten en tweemaandelijks *“Get Togethers”*. Deelnemers noemen dat er een *“familiegevoel”* hangt en waarderen deze bijeenkomsten, omdat ze inspirerend zijn en een steun in de rug geven:

“Zo’n bijeenkomst als afgelopen dinsdag is dan zo fijn, maar ik weet ook dat als ik dan weer thuiskom in mijn eigen organisatie, dat het zo ver uit elkaar staat en dat ik dan gewoon die worsteling heb.”

Kleine ondernemers konden in het eerste jaar voor de Club van 36 een kleine vergoeding voor ontvangen, wat als gebaar werd gewaardeerd: *“Zo’n Club van 36 doe ik onbetaald en dat is prima, maar dat ga je niet elke dag doen. Het moet in balans zijn.”* Ook kwamen vanuit dit netwerk regelmatig nieuwe opdrachten voor projecten, waar vooral kleine ondernemers bij betrokken worden. Andere geïnterviewden waarschuwden ook voor overkill en stelden dat ze vooral aanschoven als er zelf iets te halen valt. In die zin doen sommige partijen vooral mee, omdat er iets voor ze te halen valt: het netwerk blijft daardoor vooral gedreven vanuit de gemeente.

Het derde spoor gaat over het ontwikkelen van instrumenten om klimaatadaptatie gemakkelijker te maken in reguliere werkprocessen. Binnen dit spoor is bijvoorbeeld aandacht besteed aan het klimaatadaptief handelen vast te leggen in De Rotterdamse Stijl en in processchema’s. Echter, doordat WSR zich presenteerde als beweging en afzette tegen kaders, heeft het WSR-team minder aandacht gegeven aan dit spoor. Uit de interviews blijkt dat hierdoor sommige afdelingen binnen de gemeente zijn afgehaakt en dat er daardoor minder met de vastgoedwereld is bereikt. Geïnterviewden geven aan dat er *“misschien te weinig is gedaan om andere collega’s mee te krijgen”*.

ARTEFACTEN

De samenwerking binnen het WSR-netwerk komt vooral tot uiting in de projecten door de stad: *“mooie projecten in de stad waarbij ook echt getoond is hoe je een stad anders in kan richten en ruimte kan maken voor water.”* Het kernteam had oorspronkelijk als doel vijf pilotprojecten te starten, maar

door aan te haken bij bestaande initiatieven schoot het aantal omhoog richting de tachtig. Zulke projecten waren al snel win-win voor beide kanten: WSR behaalde resultaat om de stad klimaatbestendiger te maken, de andere partij kreeg toegang tot middelen (financiën, kennis, een netwerk). Een ontwerper actief in het Oude Westen: *“WSR heeft het vooral mogelijk gemaakt. Zij hebben ons ingezet om te kijken wat werkt en wat niet. En wij hebben hun gebruikt om voor het Oude Westen heel veel stappen te kunnen zetten. Wij hebben nu opgeleverde projecten.”* Ook andere geïnterviewden geven aan dat WSR ze direct voordeel biedt. Twee voorbeelden illustreren dit:

“Ik kan [hem] gewoon bellen over advies [...]. Hij heeft twee uur met mij gesproken daarover, ik heb heel het plan uitgelegd en hij heeft verteld wie ik nog moest bellen daarover. Daar heb ik dus wat aan.” (Ondernemer)

“Bijvoorbeeld [kennis over] waterberging, [...] dat hebben wij niet intern. Daar zou je iemand voor kunnen aannemen, maar wij hebben dat niet. Daar heeft het ingenieursbureau van de gemeente Rotterdam dat direct aangeleverd. [...] Nu ook, [hij] kijkt dan bijvoorbeeld mee naar een offerte van een adviesbureau en geeft daar zelf zijn mening over, dat is voor ons heel waardevol. Als we dat niet hebben kun je kansen missen om kosten of tijd te besparen.” (Woningcorporatie)

Voorbeelden van projecten die het WSR-gedachtegoed belichamen zijn Natuurlijk Spangen, verschillende XXL-geveltuinen in het Oude Westen, waterbergingsprojecten van woningcorporatie Havensteder in Bospolder-Tussendijken en de ontwikkeling van ideeën zoals de *Straadkrant* en de *Koelsingel*. Geïnterviewden geven aan dat het vaak om kleine projecten gaat, die niet altijd zichtbaar zijn: *“Als je kijkt naar WSR, dat is allemaal relatief kleinschalig. Mensen die straten openbreken, tuinen maken, het is niet op grote schaal.”* Ook benoemen geïnterviewden dat het niet altijd duidelijk is of een project het “WSR-stempel” draagt: *“Bijvoorbeeld de Robert Fruinstraat, ja, ik weet niet of daar nou een WSR-stempel aanzit. Dat weet ik niet precies.”*

Door dit soort projecten is het bewustzijn over klimaatadaptatie in Rotterdam verhoogd stellen geïnterviewden. De eigen huisstijl van Water Sensitive Rotterdam maakt dat het netwerk niet gebonden is aan de gemeente. WSR heeft een eigen logo en is online te vinden met een website inclusief een kaart met initiatieven in de stad, met filmpjes van straatinterviews, en met de nieuwsbrief Klets. Offline deelde WSR gadgets en folders, steeds in de eigen stijl *“met vrij simpele plaatjes en kleur”*. Klimaatadaptatie is op de kaart gezet, en het is inmiddels een beleidsstuk geworden. Ideeën ontwikkeld door Water Sensitive Rotterdam zijn terug te zien in het Rotterdams WeerWoord, de Rotterdamse Stijl, en de gemeentelijke beheerstrategie. Vergelijkbaar met WSR is bijvoorbeeld het WeerWoord gepositioneerd als gezamenlijk beleidsstuk van meerdere partijen in de stad, in plaats van een gemeentelijk programma (zie ook 3.1.2). Dat zulke nieuwe ontwikkelingen geïnspireerd zijn op WSR is volgens geïnterviewden voor partijen buiten het WSR-netwerk vaak niet duidelijk.

Aanvullend op de projecten kwam de stadsbrede community regelmatig bijeen op vaste bijeenkomsten en is er een hecht sociaal netwerk ontstaan. Het bekendst hiervan zijn de Water Sensitive Cafés waar meer dan 100 deelnemers op af kwamen. Binnen deze groep komt een

kleinere groep vaker samen als Club van 36. Geïnterviewden waarderen het om met elkaar in gesprek te zijn, niet direct gelieerd aan projecten. Ook maken ze actief gebruik van elkaars rollen:

“Ik had binnen Rotterdam voornamelijk door WSR een supergroot netwerk op het gebied van klimaatadaptatie. Ik had contact met woningcorporaties, met ontwikkelaars, dan was het ook wel zo dat ik andere mensen gebruik kon laten maken van mijn netwerk. Dat kwam dan mede door WSR dus dat netwerk kon ik inzetten binnen mijn werk. Niet alleen binnen klimaatadaptatie, maar ook bij andere vakgebieden kun je dat goed inzetten.”

4.2.3. VERGELIJKING TUSSEN BEIDE GRENSOBJECTEN

Als we kijken hoe Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam als grensobject zijn ontwikkeld, zien we veel overeenkomsten in het discourse (Tabel 4). Beide platforms hebben een positieve grondtoon en drijven op enthousiasme en intrinsieke motivatie. Het discourse benadrukt de kansen van de klimaatproblematiek en maakt deze tastbaar en behapbaar. Tenslotte delen beide platforms het idee om integraal te werken, dus fysieke en sociale doelen te combineren.

Het discourse verschilt dat Water Sensitive Rotterdam meer een beweging beoogt te zijn zonder nadruk op beleid en doorwerking, terwijl Amsterdam Rainproof nadrukkelijker een interne, overheidsgerichte kant heeft. Verder had Amsterdam Rainproof een duidelijkere, afgebakende agenda, namelijk het *regenbestendig* maken van de stad om schade te voorkomen en regen beter te benutten. Water Sensitive Rotterdam had meer vrijheid om met klimaat- en waterproblematiek in brede zin aan de slag te gaan.

De processen in beide steden verschillen aanzienlijk. Water Sensitive Rotterdam kon projecten faciliteren, doordat ze een eigen budget had. Amsterdam Rainproof focuste meer op bewustwording en agendering, maar kon daarbij minder eigen financiële middelen inbrengen. Daardoor zijn processen ook meer gericht op de interne borging bij de gemeente Amsterdam en Waternet. Water Sensitive Rotterdam heeft dit nauwelijks gedaan en loopt volgens sommige geïnterviewden het risico geïsoleerd te blijven van de reguliere praktijk. De processen binnen Rainproof verliepen vaak verschillend per stakeholder; in Rotterdam is meer aandacht besteed aan het oprichten van een stadsbrede community van professionals. Amsterdam Rainproof heeft bijvoorbeeld vooral ontmoetingen gefaciliteerd rondom specifieke producten (o.a. de Rainbar, een onderzoek, een slimme regenton). Water Sensitive Rotterdam heeft ontmoetingen mogelijk gemaakt rondom bijeenkomsten (het WSR Café en de Club van 36) en projecten (o.a. Robert Fruinstraat, Spetterflat).

De artefacten die beide platforms hebben ontwikkeld verschillen ook aanzienlijk. Amsterdam Rainproof is een sterk merk geworden met duidelijke principes, en heeft daarvoor een arsenaal aan instrumenten ontwikkeld (kaarten en onderzoek). Op die manier is Amsterdam Rainproof heel zichtbaar en herkenbaar geworden. Water Sensitive Rotterdam had juist de ambitie meer onder de radar te blijven. WSR heeft veel aangehaakt bij initiatieven in de stad, maar welke rol ze precies in

deze initiatieven heeft gespeeld is voor buitenstaanders vaak niet duidelijk. Betrokkenen kennen daarentegen die onderscheidende waarde wél goed. In die zin is WSR veel meer persoonsgebonden, terwijl het merk en de instrumenten van Amsterdam Rainproof meer stakeholders kunnen bereiken.

Tabel 4. De grensobjecten Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam vergeleken.

Grensobject	Amsterdam Rainproof	Water Sensitive Rotterdam
1 <i>Discourse</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gezamenlijk aan de slag, Rainproof als neutrale, frisse tussenpartij - Tastbaar en laagdrempelig maken: elke druppel telt - Positieve grondtoon, kansengericht - Regenbestendigheid als vanzelfsprekendheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Een beweging voor, door en met de Rotterdammer - Focus op proceskant: aanzet tot anders samenwerken - Positief en inspirerend van toon - Integraal: sociaal en fysieke doelen - Al doende leren
2 <i>Processen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Klein kernteam in eerste instantie werkzaam vanuit Pakhuis De Zwijger - Extern spoor: community management, afgestemd per stakeholder, voor bewustwording en agendering met beperkt 'strooigeld' ("vuurtjes aanwakkeren") - Intern spoor: regenbestendig denken en werken bestendigen binnen Waternet en Gemeente Amsterdam d.m.v. tools 	<ul style="list-style-type: none"> - Klein kernteam met eigen financiering vanuit afdeling Stadsbeheer (vast percentage) - Initiatieven faciliteren en aanjagen in de wijk (o.a. in Oude Westen, Oude Noorden) - Opbouwen van een stadsbrede gemeenschap (WSR Cafés, Club van 36) - Ontwikkelen van instrumenten in reguliere werkprocessen
3 <i>Artefacten</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen huisstijl en principes - Interactieve instrumenten (regenwaterknelpunten, kansenskaarten) - Publiciteit: o.a. campagnes, prijsvragen, pilots - Handboeken en voorschriften 	<ul style="list-style-type: none"> - Projecten in de stad - Eigen huisstijl en principes - Vaste bijeenkomsten, sociaal netwerk

4.3. DOORWERKING IN BESTUREND VERMOGEN

Per platform bekijken we hoe het grensobject invloed heeft gehad op de vijf kenmerken van besturend vermogen om zo de doorwerking inzichtelijk te maken.

4.3.1. AMSTERDAM RAINPROOF

HANDELEN

Zoals beschreven was wateroverlast in Amsterdam voor de start van AR een sectoraal thema, waarbij *“wij zorgen voor droge voeten”* een leidend credo was (zie 4.2.1). De rol van Waternet was vooral reactief door te toetsen wat de effecten zijn van maatregelen op de wateroverlast in de stad. Ook in het stedelijk netwerk was, tot de extreme bui in 2014, nog weinig bewustzijn van wateroverlast.

De meest zichtbare doorwerking in het handelen van Waternet is de aanpassing in procedures. Steeds meer procedures en standaarden worden ‘rainproof’ gemaakt, waarbij wateroverlast integraal in de afweging wordt meegenomen. AR heeft hier ook met de artefacten (onderzoeken en kaarten; zie 4.2.3) expliciet op ingezet. Dit heeft dus effect gehad, onder andere in richtlijnen en waarschijnlijk ook in de hemelwaterverordening. Wel heeft dit veel moeite gekost en zijn het kleine veranderingen ten opzichte van de ambities: *“dat is in de Puccini opgenomen, de meest waterbergende profielen. Maar dus alleen het profiel, puur kubieke meters bergen. Maar over de infiltratie, daar is nog een lange weg te gaan”*. Tegelijkertijd hebben de beperkte veranderingen in procedures en standaarden wel degelijk effect op alle ruimtelijke ingrepen in de stad en de daarbij op tal van betrokken partijen.

Binnen Waternet zien we twee tegengestelde bewegingen in de werkwijzen. Voor een deel van de collega’s is AR echt een succes. Zij worden geïnspireerd door het succes en omarmen het Rainproof-discourse (zie 4.2.1). Deze verandering in het handelen zien we echter niet overal. Voor een deel van de collega’s geldt *“Rainproof ouwehoert alleen maar”, “jullie praten, wij doen het werk”* en *“dat zijn van die rare gekkies”*. Het inspirerende, creatieve karakter van Rainproof leidt in dit deel van de organisatie juist tot een terugtrekkende beweging naar de meer klassieke kerntaken en rollen.

In het netwerk zien we een groeiend bewustzijn van extreme neerslag. Het discourse, met een krachtige en positieve identiteit, heeft het bewustzijn in het netwerk verder aangewakkerd (zie ook 4.2.1). Wel zien we in het laatste jaar een roep in het netwerk om vanuit het bewustzijn ook concreter en op grotere schaal aan de slag te gaan: *“ik heb niet het idee dat als ik hen bel dat zij iets voor me kunnen regelen”, “maar een beetje blij hangen op dingetjes”* en *“ik zou graag willen kijken naar hoe je van awareness de volgende stap maakt naar dat die mensen echt iets doen, dat je echt iets laat zien”*. In het stedelijk netwerk wordt de eerdergenoemde focus van het interne proces niet ervaren als stap van bewustzijn naar concreet uitvoering geven aan de ambities.

COÖRDINEREN

In Amsterdam waren er bij de start van AR al meerdere platforms, communities en deals rond klimaat-gerelateerde thema's (zie 4.1.1). AR heeft deze netwerken in beeld gebracht, om dit vervolgens gericht te versterken. Tegelijkertijd zien we in het afgelopen jaar dat de activiteiten vanuit AR minder op het netwerk zijn gericht en meer op de verbinding aan interne programma's en procedures om deze 'rainproof' te maken (zie ook 4.2.1). En met de afname van activiteiten georganiseerd door AR, zien we dat er nog geen sprake is van doorwerking in de zin dat het netwerk op zichzelf staat. Partijen in het stedelijk netwerk zien de interne doorwerking (nog) niet terug en vragen om de volgende stap. Deze partijen zien zelf onvoldoende meerwaarde om in de huidige fase coördinatie actief vorm te blijven geven en laten de coördinerende rol graag aan AR over: *"Ik ben helemaal los. Vorig jaar, steeds hebben ze allemaal mensen bij elkaar geroepen en samengehaald maar die mensen ken ik al allemaal wel. Maar wat gaan we nu doen? En dat mis ik nu"*.

Zowel bij Waternet als bij de gemeente zien we een toenemende aandacht voor de netwerkaanpak van AR. Er wordt sterk ingezet op omgevingsmanagement en partnerschap. Sommige elementen van AR werken door in beide organisaties en dan met name in de teams Klimaatadaptatie. Deze doorwerking komt ook omdat actief de verbinding is opgezocht met de aanpak 'van onderop, van bovenaf, en middendoor' (zie 4.2.1): *"de aanpak van zoeken naar ambassadeurs die meedenken over wat nodig is om dit op te pakken in werkzaamheden, dat heeft wel gewerkt"*. Tegelijkertijd zijn er juist op het gebied van coördinatie ook elementen die niet doorwerken in de organisatie. Er wordt wel gesproken over een netwerkaanpak, maar de interpretatie verschilt, *"daar [bij Waternet] gaat het meer om communicatie, marketing, hoe je jezelf presenteert, niet zozeer samenwerken"*. Daar waar AR vooral inzet om *"community management"* zien we dat dit in de organisatorische cultuur van Waternet en gemeente wordt vertaald naar meer klassiek omgevingsmanagement.

LEREND VERBETEREN

AR heeft op verschillende manieren invloed op het lerend verbeteren van Waternet en het stedelijk netwerk. Bij Waternet zien we dat vooral het institutioneel leren is verbeterd. Kennis vanuit AR wordt verder uitgediept en is aanleiding om gezamenlijk procedures en standaarden aan te pakken. Het is een bewuste keuze geweest vanuit AR om hierop in te zetten, zowel met het interne proces als de bijbehorende artefacten (zie 4.2.1). Bij deze kennisproducten ging het naast degelijke analyse ook om communicatie:

"Zij [AR] hebben daar een ontzettend goed leesbaar en goed functionerende oplossingenkaart van gemaakt. [...] En ja, ik heb daar vreselijk veel plezier van gehad, want dat ding [...] heeft ook geholpen om mijn voorbereiders, assistent-ontwerpers, collega ontwerpers, duidelijk te maken wat er nou eigenlijk speelt."

AR heeft minder invloed op het onderling leren binnen Waternet en binnen gemeente Amsterdam. Het is ook een bewuste keuze om in te zetten op het institutioneel leren en minder op het sociaal

leren: “[het vastleggen in het systeem] is het misschien ook wel een tanker die veel meer meters maakt terwijl het bij [andere gemeentes] misschien meer persoonsafhankelijk blijft omdat de processen niet zo uitgewerkt zijn”. Het onderling leren zien we wel in het stedelijk netwerk en vormt de basis om werkprocessen zelf aan te kunnen pakken. Het netwerk wordt steeds groter en AR moedigt aan om kennis te delen: “dat je kennis uitwisselt over ervaringen met projecten en dat is heel positief”.

VEERKRACHT

Kijkend naar veerkracht, zien we duidelijk twee periodes in de tijd. In de eerste periode heeft AR zich afgezet ten opzichte van de organisatie. AR wilde beter in staat zijn kansen te benutten door een eigen identiteit, een vlotte organisatie op afstand van Waternet waar snel geschakeld kon worden. We zien uit deze eerste periode dat het stedelijk netwerk steeds beter in staat was om kansen te benutten:

“Maar ik zag wel in die beweging en de partijen die daarmee bezig waren, dat ze daarin gedreven waren om daar meer van te gaan maken. Daar zag ik een mogelijkheid om mee te liften en meer blauw te laten landen.”

Daarmee zien we eerste signalen dat de veerkracht, vooral in het stedelijk netwerk, aan het toenemen was.

Eerste doorwerking in deze richting gaat echter gepaard met het moment waarop AR meer in de organisatie wordt geplaatst met als doel de beweging en dynamiek meer door te laten werken: “hoe kunnen we zo’n Rainproof gebruiken om wat in de organisatiedynamiek te doen”. De beweging waaraan AR-collega’s samen vormgaven, werd onderdeel van de organisatie:

“Dat geeft een andere dynamiek, dan moet je je ineens verhouden tot allerlei collega’s die vast hartstikke tof zijn maar wel met een andere klus bezig zijn dan jij primair was. [...] En je hebt, dat merkte ik, dat het team ook iets uit elkaar groeide. Ze waren niet samen [...] aan het bouwen aan iets. Nee ze werden onderdeel van een groter geheel, met andere loyaliteiten en verwachtingen erin.”

Met deze beweging zien we in het stedelijk netwerk de ruimte om kansen te benutten minder worden. In de doorwerking zien we het effect van het ‘terugbrengen’ van AR in de organisatie, waarbij meer doorwerking op de veerkracht van de organisatie ten koste is gegaan van de ruimte om kansen in het stedelijk netwerk te benutten.

BRONNEN MOBILISEREN

In het Amsterdamse stedelijk netwerk zien we de doorwerking in het mobiliseren van bronnen vooral op het vlak van kennis en informatie. Partijen uit verschillende sectoren combineren en

benutten de verschillende kennisbrokjes. AR heeft zelf een beperkt budget en heeft beperkte tijd om te ondersteunen in het mobiliseren van middelen. Private en maatschappelijke partijen in het netwerk staan hier zelf voor aan de lat en dat gaat rond het innovatieve van 'rainproof' niet altijd gemakkelijk: *"we zijn ondernemers, toffe dingen doen vinden we leuk, alleen als het niet werkt of als zij het bestuurlijk niet een ding kunnen maken, dan houden we ermee op"*.

Aan de zijde van de overheden zien we verschil tussen gemeente en Waternet. Na een aantal jaren terughoudendheid neemt de gemeente vaker deel als één van de partners die mede-investeert. Dit is één van de effecten van AR. Bij Waternet is ook geprobeerd deze beweging in gang te zetten. Echter, de laatste tijd ligt er meer nadruk op financiële controle en het werken volgens asset management-principes, met als gevolg *"de luiken gaan dicht, het is meer naar binnen gericht"*. Wel is regenbestendigheid een standaard onderdeel in projectbegrotingen bij Waternet. De pogingen vanuit AR leiden bij de gemeente wel tot een langzaam groeiend vermogen tot bronnen mobiliseren (bijvoorbeeld gekoppeld aan het oplossen van regenwaterknelpunten in de publieke ruimte).

4.3.2. WATER SENSITIVE ROTTERDAM

HANDELEN

Voordat WSR startte, was gemeente Rotterdam al actief rond klimaatadaptatie en dan vooral in grote, iconische projecten (zie ook 4.1.2). In die tijd waren er in het stedelijk netwerk enkele enthousiaste personen die zich inzetten rond klimaatadaptatie, maar er was geen sprake van brede agendering en bewustzijn van dit issue. WSR heeft als grensobject een aantal effecten gehad op het handelen van gemeente Rotterdam. De werkwijze en dan met name de aandacht voor kleine projecten op wijk- en straatniveau, is overgenomen en begint in het Rotterdams Weerwoord een nieuw normaal te worden. Het is een werkwijze gericht op *"projecten in de directe omgeving"*, vanuit het idee *"het maakt niet uit hoe veel, ieder project levert iets op"*. Daarbij is met het Rotterdams Weerwoord het nieuwe normaal ook vastgelegd in een collegetarget. Dit heeft zowel voor- als nadelen in het komen tot het nieuwe normaal: *"Aan de ene kant vernauwt het de blik heel erg, er is meer dan alleen neerslag. Maar het is wel dé manier om budget voor de komende jaren vrij te krijgen."*

Ook bij andere partijen, zoals waterschappen en woningbouwcorporaties zien we deze werkwijze doorwerken. Dit resultaat komt deels voort uit het enthousiasme dat WSR-collega's hebben uitgedragen en door de concrete voorbeeldprojecten: *"dat je mensen inspireert en om te laten zien hoe het wel kan, stiekem worden in de toren [De Rotterdam waar de Gemeente Rotterdam zetelt] best veel mensen geïnspireerd en kijken ze wat we aan het doen zijn"*.

Maar niet alle elementen van het handelen zien we terugkomen. Zo heeft WSR sterk ingezet op creatieve oplossingen vanuit een integrale blik op de leefomgeving van Rotterdammers, waar water en klimaat één van de elementen is. Voor medewerkers van gemeente Rotterdam wordt dit toch

gezien als *“de rebelse club”* en *“zweverig gedoe”*. Van de sporen heeft het doorwerking, bijvoorbeeld in standaarden en procedures, het minste aandacht gekregen binnen WSR (zie ook 4.2.2). Het ‘nieuwe normaal’ zien we daardoor niet weerspiegeld in deze procedures: *“de uitgangspunten van de Rotterdamse stijl dan loop je er gewoon tegenaan dat het nog niet helemaal klimaat-proof is”*.

In het stedelijk netwerk zien we dat klimaatadaptatie echt op de kaart staat: *“dat klimaatadaptatie echt in Rotterdam op de kaart staat”* en dat het *“zo’n ontzettend positieve vibe heeft”*. De positieve grondtoon in het discourse heeft hier zeker aan bijgedragen. Dit heeft er ook toe geleid dat een voorzichtig groeiend aantal partijen vanuit dit gedachtegoed werkt aan kleine projecten in de *“haarvaten van de stad”*.

COÖRDINEREN

Zoals beschreven was er voor de start van WSR nog niet echt sprake van een Rotterdams netwerk rond klimaatadaptatie. Mede dankzij WSR is dit wezenlijk veranderd en is inmiddels wel sprake van dit netwerk. WSR heeft dit geïnitieerd en het netwerk steeds groter gemaakt: *“ik haal er veel uit, je kan mensen zo opbellen”* en *“hij hielp ons mee om die andere partners te vinden want hij heeft een heel groot netwerk”*. We zien dat dit netwerk tussen de partijen blijft bestaan en vanuit de Club van 36 blijvend wordt gevoed. Het zijn vooral de persoonlijke netwerken van WSR-collega’s die aan deze netwerkvorming hebben bijgedragen. Deze netwerken zijn niet geïnstitutionaliseerd in bijvoorbeeld betere ingangen bij de gemeente, waterschap of andere partijen.

Aan gemeentelijke zijde zien we een dubbel beeld wat betreft het coördinerend vermogen. Aan de ene kant wordt de WSR-werkwijze – gericht op de mensen in de stad, vanuit *“het echte gesprek”, “veel menselijker, fijner”* – voortgezet in het Rotterdams Weerwoord, *“de kennis en ervaring van WSR [zijn] een inspiratie geweest voor Weerwoord maar wordt ook echt weer benut binnen Weerwoord”*. Hiervoor wordt niet alleen voortgebouwd op de werkwijze, maar ook op het netwerk van WSR en doordat WSR-collega’s verantwoordelijk zijn gemaakt voor deze taken binnen het Weerwoord. Aan de andere kant gaat dit niet vanzelf. In de programmatische aanpak, de richtlijnen en structuren, gaat ook een deel van de aanpak verloren juist op het gebied van coördineren en netwerken. Zo geven respondenten aan, *“bij Weerwoord merk je dat het een programma is vanuit de gemeente, je moet alles zeker en veilig hebben en dan pas ga je naar buiten”* en *“je draagt met koeienletters uit ‘voor, door en met de Rotterdammer’ en alsnog blijf je binnen zitten, dan sla je de plank wel mis”*. Zo zien we dat WSR in beperkte mate doorwerkt in het coördinerend vermogen van gemeente Rotterdam. Juist omdat de coördinerende impact van WSR sterk verbonden is aan de persoonlijke netwerken en zonder institutionele borging, staat de doorwerking onder druk van de programmatische en sterk geïnstitutionaliseerde aanpak van het Weerwoord.

LEREND VERBETEREN

WSR heeft zowel binnen gemeente Rotterdam als in het stedelijk netwerk rond klimaatadaptatie bijgedragen aan het vermogen individueel en sociaal leren. Mensen, zowel vanuit de gemeente als vanuit het netwerk, worden betrokken bij WSR projecten. Zij doen op persoonlijk niveau ervaringen op met deze projecten en leren hiervan. Binnen de gemeente blijft dit wel beperkt tot de mensen die willen en niet voor de collega's die nog geen belangstelling hebben voor het WSR gedachtegoed. Dit is ook een bewuste keuze, *"ik ontloop die collega's ook, we komen er toch niet uit"*. Het sociaal leren wordt ook specifiek ingezet door WSR-collega's in te zetten bij het Rotterdams Weerwoord waar vanuit zij het WSR-gedachtegoed inbrengen. Zo vertelt één van de managers van het Weerwoord: *"we hebben 4 sporen en 4 procesmanagers en 2 daarvan hebben ook gebouwd aan WSR. Ook de sessies die we organiseren lijken op de WSR sessies"*.

In het stedelijk netwerk zien we dat het vermogen te leren sterk is toegenomen. Er wordt veel met elkaar gesproken over wat wil je doen, waarom, welk type oplossingen, et cetera. Zo ontstaat in de onderlinge contacten reflectie en verbetering.

Institutioneel leren vindt relatief weinig plaats. De menselijke contacten en het doorgeven van ervaringen – *"ze proberen leermomenten mee te nemen"* – zijn belangrijker dan het vertalen van het leren in institutionele borging. Zo werkt WSR indirect door; WSR moedigt sociaal leren aan in gemeente Rotterdam en met name het Rotterdams Weerwoord, en hoopt dat hiermee indirect ook de instituties verbeteren.

VEERKRACHT

Als we kijken naar veerkracht, zien we dat partners in het stedelijk netwerk stap voor stap beter in staat zijn onderlinge kansen te benutten. Partijen weten elkaar iets gemakkelijker te vinden, waardoor ook eerder kansen in de openbare ruimte in beeld komen. Het zijn stapjes in deze richting, waarbij het echter nog meer uitzondering dan nieuw normaal is: *"de uitdaging is nog steeds het maken van openbaar gebied op plus één of plus twee. Dat gebeurt nog niet zo veel"*.

Als we kijken naar de doorwerking van WSR op de veerkracht van gemeente Rotterdam, dan valt vooral op dat er een grote tegenstelling lijkt te bestaan. WSR positioneert zich als beweging waarin de energie wordt gevolgd en het juiste 'zetje' wordt gegeven, ten opzichte van de gemeentelijke organisatie met programma's, plannen, organisatiestructuren en targets. Deze grote en deels vergrootte tegenstelling, leidt binnen het Rotterdams Weerwoord tot een spanning: *"Dus alles wat wij doen in de stad vanuit Weerwoord moet voldoen aan die targets. En het is goed, want je moet doelen afspreken om iedereen te laten werken. Aan de andere kant wil je wel vrij zijn om goede initiatieven in de stad een boost te geven"*. Juist door de tegenstelling in dynamiek, is het lastiger om de dynamiek van WSR (kansen benutten) door te laten werken in de organisatie.

BRONNEN MOBILISEREN

Vervolgens is de vraag in hoeverre WSR invloed heeft gehad op het vermogen om bronnen te mobiliseren. Hierin zien we een groot verschil tussen het stedelijk netwerk en de gemeente Rotterdam. In het stedelijk netwerk rond klimaatadaptatie heeft WSR zelf bronnen ingebracht, waaronder informatie, contacten en een eigen budget (zie ook 4.2.2). Vooral dit laatste was een belangrijk element in het stedelijk netwerk; partijen konden financiële bronnen mobiliseren bij WSR. Deze financiële bronnen hebben voor doorwerking gezorgd, omdat ze er wél waren maar met beperkte omvang: *“hij [van WSR] zei dat maar beperkt budget had, dus we moesten andere partners gaan vinden”*. Zo werden partijen in het netwerk zelf beter in het mobiliseren van bronnen, bij verschillende partners. Ook rond kennis zien we een vergelijkbare werking, door als WSR brokjes informatie aan te reiken gaan partijen verder op zoek, *“elke keer zijn het deeltjes van de informatie die je krijgt”*.

Binnen de gemeente heeft het eigen budget juist averechtse werking gehad. Juist doordat een apart budget voor WSR was, zijn ambtenaren in de gemeente niet beter geworden in het mobiliseren van middelen voor klimaatadaptatie. We zien echter wel een uitzondering onder de jonge ambtenaren, zowel jonge professionals bij de gemeente als bij andere organisaties in het netwerk (o.a. waterschap, woningbouwcorporatie). Het netwerk van WSR gaf hen positieve ondersteuning zich te ontwikkelen en beter te worden in het mobiliseren van bronnen (informatie, steun, contacten) voor klimaatadaptatie: *“WSR is dan echt een soort steun in de rug, empowerment voor die jonge professional”*.

4.3.3. VERGELIJKING: DE DOORWERKING IN BEIDE STEDEN BEKEKEN

Kijkend naar de doorwerking van WSR en AR zien we een aantal opvallende overeenkomsten (Tabel 5). Allereerst is de inhoudelijke visie – gericht op tal van kleinschalige projecten in de stad (in de haarvaten, elke druppel telt) – een nieuw normaal geworden in het handelen van de organisaties. Vooral het positieve discours dat beide grensobjecten hebben gehanteerd, heeft aan deze doorwerking bijgedragen. Daarbij zijn verschillende accenten gekozen, die echter beide hebben geleid tot doorwerking; zowel het inspirerende netwerk met voorbeeldprojecten (WSR) als het krachtige merk om te verwerken in standaardbeleid (AR), hebben geleid tot deze inhoudelijke doorwerking.

Daar waar de inhoudelijke visie wel een nieuw normaal is geworden, geldt dit niet voor de werkwijze wat betreft samenwerking en coördinatie. De netwerkende aanpak wordt gezien als iets van het grensobject en niet als iets dat inherent hoort bij de inhoudelijke aanpak. Juist deze netwerkende aanpak heeft het moeilijk naast de strakkere programma-aanpak in Rotterdam (Rotterdams WeerWoord) en het meer klassiek omgevingsmanagement in Amsterdam.

Een derde overeenkomst betreft de veerkracht. Beide grensobjecten positioneren zichzelf nadrukkelijk als een beweging met een eigen dynamiek, ‘vibe’ en energie. Daarmee zetten AR en WSR zich ook nadrukkelijk af ten opzichte van de overheidsorganisaties. Deze tegenstelling leidt er

echter toe dat het lastig is om de dynamiek van de grensobjecten, gericht op het benutten van kansen vanuit een positieve beweging, door te laten werken naar gemeenten en waterschappen.

Tabel 5. Doorwerking naar besturend vermogen in Amsterdam en Rotterdam vergeleken.

Besturend vermogen	Doorwerking vanuit Amsterdam Rainproof	Doorwerking vanuit Water Sensitive Rotterdam
1 <i>Handelen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Werkwijze AR leidt bij Waternet deels tot doorwerking en deels tot terugtrekkende beweging - Geleidelijke verandering van procedures en standaarden Waternet en gemeente - Krachtige en positieve entiteit heeft bewustzijn in netwerk versterkt, roep om concreetheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Kleine projecten in haarvaten stad is nieuwe normaal bij gemeente en stedelijk netwerk - In stedelijk netwerk staat klimaatadaptatie positief op de kaart - Waar WSR creativiteit inbracht, is bij gemeente focus gebleven op structuren en procedures
2 <i>Coördineren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Op basis van analyse is stedelijk netwerk gericht versterkt - Minder externe AR activiteiten, partijen in stedelijk netwerk ervaren niet de meerwaarde om coördinatie zelf voort te zetten - Netwerkende aanpak krijgt plaats in gemeente en Waternet, maar vooral door meer klassiek omgevingsmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Door WSR is stedelijk netwerk rond klimaatadaptatie ontstaan - Netwerkende aanpak sneuvelt grotendeels onder gemeentelijke programmatische aanpak - Blijvende doorwerking vanuit persoonlijke netwerken Club van 36, geen institutionele borging
3 <i>Lerend verbeteren</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kennisproducten: feitelijke kennis in aantrekkelijke producten - Institutioneel leren van Waternet met kleine stapjes vergroot - Sociaal leren in groeiende stedelijk netwerk rond rainproof thematiek 	<ul style="list-style-type: none"> - Individueel ervaring opdoen in projecten en hier beter in worden - WSR vergroot sociaal leren in stedelijk netwerk en bij welwillende gemeentelijke collega's - Door vergroten sociaal leren de hoop dat instituties verbeteren
4 <i>Veerkracht</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Eerste periode met beweging die zich afzet en partners in de stad kansen in openbare ruimte laat benutten - Tweede periode met minder ruimte om kansen in stedelijk netwerk te benutten in ruil voor beter kansen intern benutten 	<ul style="list-style-type: none"> - WSR zet zich als beweging af tegen structuur, stappen en targets van organisatie - Vergroten tegenstelling leidt tot minder doorwerking veerkracht - Partners in de stad zetten kleine stapjes in kansen openbare ruimte
5 <i>Bronnen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Netwerk staat zelf aan de lat voor bronnen mobiliseren, voelt hierin geen steun vanuit AR - AR heeft bij gemeente wel en bij Waternet niet geleid tot meer vermogen bronnen te mobiliseren rond klimaatadaptatie 	<ul style="list-style-type: none"> - Netwerk is door WSR beter in staat bronnen te mobiliseren - Apart WSR budget maakt gemeente minder goed in verbinden verschillende bronnen - Positieve ondersteuning voor jonge professionals

Naast overeenkomsten is er ook een aantal opvallende verschillen. Eerder noemden we al de overeenkomst in de netwerkende aanpak en hoe deze moeilijk doorwerkt aan overheidszijde. Aan de zijde van het stedelijk netwerk zien we dat de netwerkende aanpak verschillend doorwerkt. In Rotterdam is een netwerk ontstaan dat steeds meer op zichzelf komt te staan, terwijl dit in Amsterdam minder is ontstaan. De reden hiervan lijkt niet zozeer te liggen in de werkwijze van WSR en AR, maar meer in de vertreksituatie. In Amsterdam waren er al tal van netwerken rond groenblauwe thema's waar AR een sterke aanvulling op is, maar partijen uit het netwerk gaan niet zelf de kar trekken. In Rotterdam waren er nauwelijks netwerken rond deze thema's en wordt de noodzaak van onderlinge coördinatie meer ervaren, al moet ook hier gezegd worden dat het netwerk (nog) niet volledig zelfstandig van WSR staat.

Het tweede verschil betreft het mobiliseren van bronnen. De cases zijn mede interessant omdat er bij het ene grensobject wel afzonderlijk budget voor realisatie beschikbaar was (WSR) en bij het andere grensobject niet (AR). In de doorwerking zien we dat een beperkt budget goed werkt, zolang het maar tijdelijk is én beperkt genoeg is om partijen te motiveren ook andere bronnen te mobiliseren. Doordat binnen AR helemaal geen realisatiebudget mogelijk was, werden private partijen ook niet beter in het mobiliseren van verschillende middelen.

Tot slot zien dat WSR en AR op een heel verschillende manier doorwerken in het lerend vermogen, waarbij beide manieren voor- en nadelen hebben. Door WSR ontstaat vooral sociaal leren, waarbij mensen in onderling contact van elkaar leren en elkaar inspireren, en zo het gedachtegoed doorgeven. Bij AR ontstaat vooral institutioneel leren, waarbij het gedachtegoed met voorzichtige stapjes in de procedures en structuren wordt verankerd. Beide zijn uitersten, waarin elementen gemist worden. WSR loopt door sociaal leren het risico de structuren en procedures, waar de collega's dagelijks mee te maken hebben, te veel langszij te laten liggen. AR loopt door institutioneel leren het risico het inspirerende netwerk van mensen te verliezen. Zeker in de fase waarin een grensobject al enkele jaren bestaat, is het leren een balanceerkunst waarin sociaal leren en institutioneel leren hand in hand gaan.

5. DISCUSSIE: SUCCESFACTOREN EN AANDACHTSPUNTEN

Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam hebben zichzelf allebei succesvol gepositioneerd in hun eigen stad. In dit onderzoek proberen we een volgende stap te zetten door de succesfactoren en aandachtspunten in beeld te brengen, én te bezien in hoeverre doorwerking is ontstaan. In het vorige hoofdstuk werd het netwerk, grensobject en de doorwerking geanalyseerd. Dit hoofdstuk presenteert per element een aantal lessen.

5.1. ONTWIKKELEN VAN EEN NETWERK VAN AMBASSADEURS

Het positieve, kansen-gedreven discourse van AR en WSR is aantrekkelijk voor veel partijen. Tevens is de problematiek urgenter en tastbaarder geworden voor veel mensen. Klimaatadaptatie staat daarom, mede door de inzet van beide platforms, duidelijk op de agenda. Door de grensobjecten AR en WSR zijn – voor waterschappen en gemeenten – nieuwe doelgroepen bereikt. In beide steden zijn het vooral professionals die zich binden aan het grensobject: enerzijds stadmakers, sociale ondernemers en creatievelingen die werkzaam zijn in het veld van stedelijk waterbeheer, anderzijds individuen werkzaam voor grotere organisaties (woningcorporaties, ontwikkelaars, tuinbranche, gemeente) die zich herkennen in het discourse. Zij fungeren als ambassadeurs in de stad.

Door het zoeken naar ambassadeurs kan er in korte tijd een groot netwerk worden bereikt. Gezamenlijk ontwikkelen zij nieuwe praktijken, die zichtbaar worden in nieuwe samenwerkingen, bijeenkomsten, soms in voorbeeldprojecten en soms in de verankering in reguliere beleidsprocessen. Een community manager helpt om doelgroepen aan te spreken, een netwerk te vormen en deze actief te (blijven) betrekken. Een aandachtspunt is het vinden van een goede balans tussen kleine (buurt)initiatieven en grotere partijen. Kleine initiatieven zijn noodzakelijk om in de haarvaten van de stad te komen en maken het grensobject 'knuffelbaar', maar grotere partijen kunnen zulke initiatieven sneller opschalen en breder in de stad toepassen.

Tabel 6. Succesfactoren en aandachtspunten voor het ontwikkelen van een netwerk van ambassadeurs.

Succesfactoren	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none">- Leg verbinding met kleine, concrete initiatieven door 'community management'- Benader grote partijen om impact te genereren	<ul style="list-style-type: none">- Zorg voor een balans tussen kleine initiatieven en grote partijen

5.2. ONTMOETINGEN ROND POSITIEVE AGENDA

Zowel in Amsterdam als in Rotterdam werd een positief, enthousiasmerend verhaal ontwikkeld waarin waterproblematiek vooral als kans werd gepositioneerd (cf. Ashley et al., 2020). Dit positieve verhaal vormt één van de onderdelen van het grensobject en spreekt een breed scala aan actoren aan. Dit toont de interpretatieve flexibiliteit (Star & Griesemer, 1989): de grensobjecten zijn kneedbaar genoeg om in een variëteit van contexten te worden toegepast, maar de kernboodschap blijft zichtbaar in elke praktijk. Een te kleine boodschap kan ervoor zorgen dat partijen afhaken, omdat het thema hen te weinig raakt.

Grensobjecten moeten de ruimte krijgen om het netwerk gezamenlijk nieuwe praktijken te laten ontwikkelen. Hiervoor zijn ontmoetingen cruciaal. Dat kan bijvoorbeeld door middel van het organiseren van workshops en symposia, en als groep actief te zijn op sociale media.

De resultaten laten zien dat de eigen identiteit van het grensobject op gespannen voet kan staan met de overheid die haar heeft opgericht. De lossere stijl van het grensobject trekt nieuwe partijen aan, maar kan de eigen overheid juist afschrikken. Door juist te ver van de overheid te staan, kan het grensobject zijn hand overspelen. Echter, door teveel tegen de overheid aan te schurken, verliest het grensobject zijn aantrekkelijkheid voor private partijen in het stedelijk netwerk. De teams van Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam zijn continu aan het schipperen tussen beide groepen; en de ruimte die het grensobject krijgt moet continu bevochten worden. Recente ontwikkelingen in beide steden laten zien dat de betrokken overheden AR en WSR minder speelruimte geven. Voor de interne doorwerking lijkt dit niet per se negatief, maar voor partijen in het netwerk kunnen AR en WSR minder interessant worden.

Het enthousiasmerend verhaal speelt in beide steden in op de intrinsieke motivatie. Nieuwe praktijken lopen daardoor het risico persoonsgebonden te blijven en, door de nadruk op deze persoonlijke motivatie, ten koste kan gaan van de diversiteit van het netwerk.

Tabel 7. Succesfactoren en aandachtspunten voor ontmoetingen rond een positieve agenda.

Succesfactoren	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none">- Ontwikkel een enthousiasmerend verhaal met een positieve grondtoon- Creëer ruimte om als onafhankelijk platform te opereren- Faciliteer ontmoetingen	<ul style="list-style-type: none">- Maak de agenda niet te smal- Blijf in verbinding met de lijnorganisaties- Voorkom een ons-kent-ons cocon door nieuwe partijen en ideeën te betrekken

5.3. DOORWERKING VIA MENSEN ÉN INSTITUTIES

De grensobjecten AR en WSR hebben tot doorwerking geleid in zowel sociale normen en organisatiecultuur als regelgeving en procedures. Dit is echter wel een langdurig proces waar continu aandacht aan moet worden besteed, zodat het geen vrijblijvende uitzondering blijft. Het hebben van eigen budget is een waardevolle achtervang, maar alleen als het tijdelijk en van een beperkte omvang is. Net zoals er een positief verhaal richting partijen in het stedelijk netwerk is geformuleerd, is een positief handelingsperspectief nodig voor ambtenaren op verschillende niveaus. Het combineren van regenwaterknelpunten met kansen voor stedelijke ontwikkeling zoals toegepast door Amsterdam Rainproof is een voorbeeld van het bieden van zo'n perspectief.

Het grensobject ontwikkelt zelf ook door. Partijen in het stedelijk netwerk van Amsterdam geven bijvoorbeeld aan dat AR zichzelf moet blijven vernieuwen, doordat de laatste tijd meer aandacht is geschonken aan interne doorwerking waar zij niet direct de resultaten van zien. In Rotterdam bestaat onduidelijkheid over WSR na de start van het Rotterdams WeerWoord en de Club van 36. Dit onderstreept dat de identiteit van het grensobject fluïde en dynamisch is. Om te zorgen dat het grensobject daadwerkelijk gebruikt blijft worden (in plaats van opgelegd; zie Levina & Vaast, 2005), lijkt een herpositionering noodzakelijk. De vraag is of het huidige netwerk 'verdieping' nodig heeft, of dat 'verbreding' wordt opgezocht met nieuwe partijen en thema's. Het initiatief ligt desalniettemin bij de overheid, die tot dusverre in beide steden een team financiert om AR en WSR te ontwikkelen. Eerste pogingen van het WSR-team om verantwoordelijkheden meer te decentraliseren onder leden van de Club van 36 komen beperkt van de grond. De stadsbrede verantwoordelijkheid van de overheid (gemeente of waterschap) botst dan met de nauwere (deel-)verantwoordelijkheid van partijen in het stedelijk netwerk.

Tabel 8. Succesfactoren en aandachtspunten voor doorwerking via mensen en instituties.

Succesfactoren	Aandachtspunten
<ul style="list-style-type: none">- Organiseer beperkt budget als tijdelijke achtervang- Biedt handelingsperspectief aan collega's op alle organisatieniveaus om mee te doen- Doorwerking in nieuwe allianties (sociaal) en in regels, procedures en organisatiecultuur (instituties)- Blijf jezelf als persoon: vergeet oorspronkelijke principes niet	<ul style="list-style-type: none">- Voorkom dat doorwerking van de werkwijze een vrijblijvende uitzondering blijft- Institutionele doorwerking kan langzaam vorderen- Organiseer momenten van herijking: voortzetten, verbreden naar andere thema's of gebieden, of afronden

6. CONCLUSIES

6.1. BEANTWOORDING HOOFDVRAAG

Stedelijke klimaatadaptatie wordt steeds meer gezien als een gezamenlijke uitdaging voor publieke, private en maatschappelijke partijen. De onderlinge afhankelijkheden maken dat deze partijen gezamenlijk moeten optrekken in netwerken om met klimaatadaptatie aan de slag te gaan. In dit onderzoek is gekeken hoe deze netwerken gezamenlijk grensobjecten ontwikkelen en hoe overheden dit kunnen faciliteren. We richten ons specifiek op de cases van Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam, twee (inter)nationale koplopers. De hoofdvraag van deze rapportage was:

Wat leren we van Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam over de succesfactoren en barrières van stedelijke klimaatadaptatie en het mainstreamen hiervan? En via welke routes kan deze aanpak mainstream worden in Amsterdam en Rotterdam?

Het realiseren van klimaatadaptatieve maatregelen vraagt om grensoverschrijdend werken. De cases Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam laten zien dat deze grensobjecten grensoverschrijdend werken faciliteren. Beide grensobjecten hebben een positief discours ontwikkeld (water als kans), nieuwe praktijken ontwikkeld in de haarvaten van de stad en waarin elke druppel telt, en nieuwe instrumenten ontworpen om partijen samen te brengen. De interpretatieve flexibiliteit van AR en WSR maakt dat een breed scala aan publieke en private partijen aansluit en kan profiteren. Voor publieke partijen valt er veel winst te behalen om met nieuwe stakeholders samen te werken en maatregelen te kunnen realiseren op private grond. Partijen uit het stedelijk netwerk kunnen binnen AR en WSR terecht voor financiële ondersteuning, kennis en expertise, en toegang tot een groot netwerk. De grensobjecten zijn vooral interessant voor professionals die stadsbreed werken en niet eenmalig aansluiten bij een project.

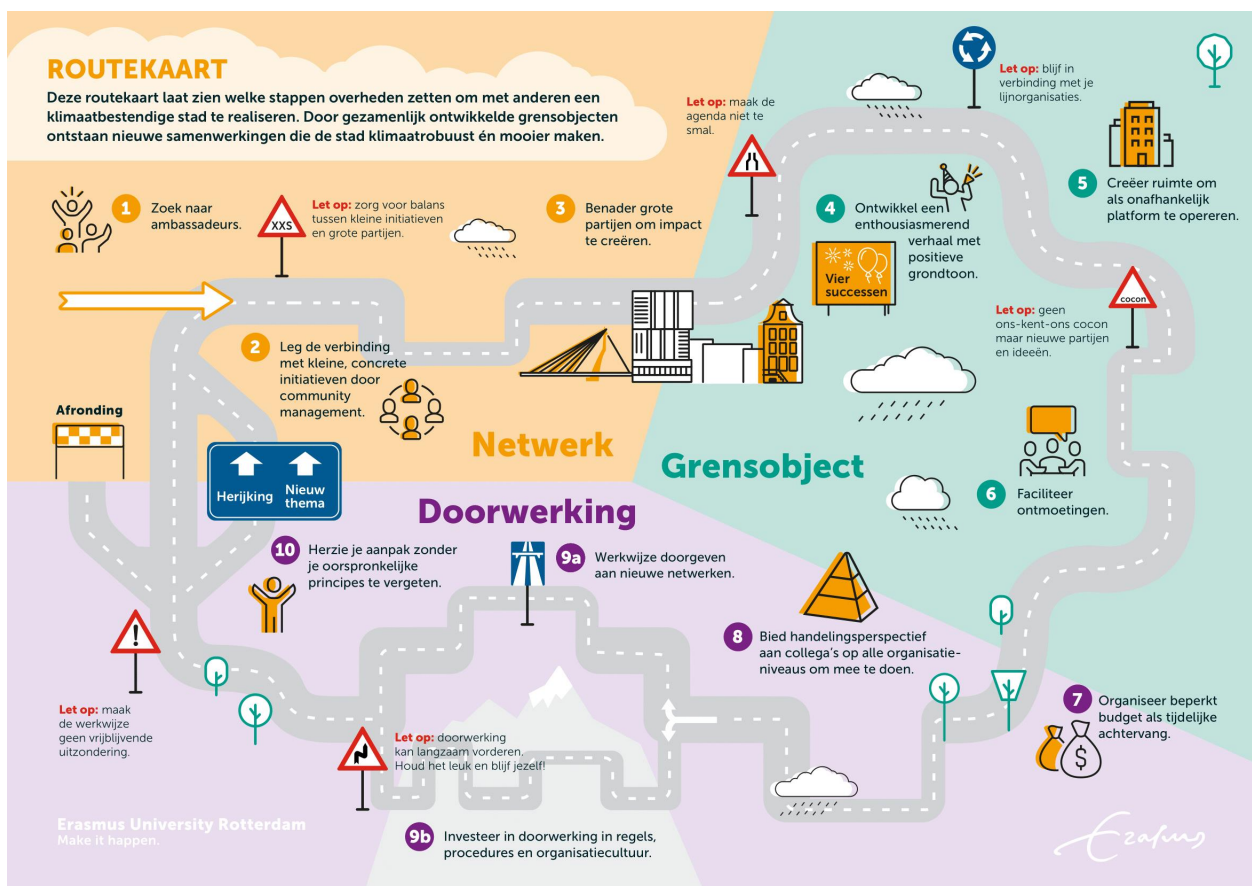
De succesfactoren van het grensobject zijn de loskoppeling van de overheid en de speelruimte om nieuwe samenwerkingen op te zoeken. Het positieve verhaal, de aandacht voor concrete, tastbare interventies, en verschillende vormen van ondersteuning helpen het grensobject een naam op te bouwen en partijen aan zich te binden. Middellange ondersteuning vanuit de overheid lijkt noodzakelijk: beide steden concludeerden dat AR en WSR "nog lang niet klaar waren" na twee à drie jaar. Politiek-bestuurlijk commitment is hiervoor vereist, maar zonder harde richtlijnen mee te geven. Een andere barrière is dat de intrinsieke motivatie cruciaal blijft; grotere groepen stakeholders lijken lastiger te worden verleid door het grensobject.

De ontwikkeling van AR en WSR betekent ook dat grensoverschrijdend werken deels kan worden losgekoppeld van personen (grenswerkers), en doorwerkt in nieuwe standaarden en richtlijnen. Deze doorwerking, echter, is lastig te realiseren door het team van het grensobject zelf vanwege enkele barrières. Door de initiële aandacht voor het *afzetten tegen* de overheid om de eigen identiteit te markeren, is het moeilijk in een later stadium de banden aan te halen. Uit de analyse blijkt dat aan de kant van de overheid al snel wordt gedacht aan 'not invented here', waardoor het

grensobject geïsoleerd komt te staan. Tegelijkertijd zien we dat betrokkenen bij het grensobject de energie liever steken in samenwerkingen met nieuwe partijen dan in het meekrijgen van de eigen organisatie.

6.2. EEN ROUTEKAART VOOR DE ONTWIKKELING VAN GRENSOBJECTEN

Op basis van bovenstaande succesfactoren en aandachtspunten (hoofdstuk 5) kan een routekaart worden getekend die grensobjecten afleggen (Figuur 5). De grensobjecten doorlopen daarbij de drie fases zoals beschreven in het model van Star (2010) en die terugkomen in de resultaat: de ontwikkeling van een netwerk, de gezamenlijke opbouw van het grensobject, en de doorwerking via mensen en instituties. Deze route wordt niet eenmalig doorlopen, maar vormt een iteratief en doorlopend proces. Deze routekaart kan benut worden om de ontwikkeling en inrichting van een grensobject te bespreken.



Figuur 5. Routekaart voor de ontwikkeling van een grensobject.

6.3. REFLECTIE

In dit onderzoek hebben we ervoor gekozen de cases te bezien als grensobjecten. Dit past binnen de huidige aandacht in de bestuurskunde voor grensoverschrijdend werken, waarin de rol van personen (*boundary spanners*) gezien en erkend wordt, maar ook duidelijk wordt dat de omgeving en het systeem waarin zij handelen er wel degelijk toe doet. Daarbij is het waardevol gebleken om zowel de 'harde' elementen van grensobjecten (artefacten) als de 'zachte' elementen (proces en discourse) mee te nemen. Anders gezegd, in governance-netwerken is een grensobject zowel een fysiek als een sociaal object. Discourse, proces en artefacten vervullen alle drie een belangrijke rol in het vormgeven van een systeem op de grens van systemen. We zien eerste indicaties dat hun werking kan verschillen. Het discourse heeft vooral een mobiliserende en agenderende werking, het proces vooral een verbindende werking, en de artefacten een (inhoudelijk) ontwikkelende werking. Verder onderzoek op dit punt is aan te bevelen.

Grensobjecten worden vaak opgericht om, naast het realiseren van inhoudelijke doelen en ambities, ook bij te dragen aan een verandering in werkwijzen. Dat is ook de aanleiding om in deze studie niet naar de resultaten van Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam te kijken, maar juist naar de doorwerking. Deze doorwerking blijkt niet vanzelfsprekend en het oprichten van een object aan de grens van een organisatie kan zelfs tot weerstand leiden. Door het extern gerichte karakter van grensobjecten, lijkt deze externe doorwerking gemakkelijker dan de interne doorwerking. Het positieve discourse wordt bijvoorbeeld omarmd, maar de onderliggende processen minder. In de woorden van Duijn et al. (2019) is er een combinatie nodig van *external and internal alignment* (ook wel *double helix alignment* genoemd). Het inrichten van een grensobject is dus geen garantie voor organisatieontwikkeling. Om doorwerking te bereiken is het nodig het grensobject te combineren met organisatieontwikkeling; een inspanning die niet alleen van een grensobject zoals Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam verwacht kan worden.

Het constante proces van afstemming tussen eigen organisatie en grensobject vraagt om regelmatige momenten van reflectie, zodat grensobjecten herpositioneerd kunnen worden indien nodig. De grens tussen partijen is fluïde, dus herijking is nodig om de relevantie als grensobject te behouden. In Amsterdam en Rotterdam lag de aandacht de eerste jaren op het aanspreken van nieuwe partijen. De aandacht ligt tegenwoordig meer op de doorwerking binnen de betrokken partijen. Ondanks de continue herpositionering moeten grensobjecten tegelijkertijd de tijd en ruimte krijgen om eigen praktijken te kunnen ontwikkelen en hun bestaansrecht te legitimeren. Het brengt betrokkenen van het grensobject al snel in een spagaat: een eigen identiteit als grensobject ontwikkelen én de moederorganisatie tevreden houden.

Het oprichten van de grensobjecten Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam is een nieuwe ontwikkeling in het Nederlandse waterbeheer. Van oudsher wordt dit domein vaak getypeerd als technisch- en prestatie-gedreven met de waterbeheerder als centrale partij (Brown et al., 2011). Sinds de eeuwwisseling zien we een trend rond 'leven met water' en 'adaptief waterbeheer'. Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam passen in deze trends.

Tegelijkertijd worden deze trends ook bekritiseerd; *het praten over water* is wel veranderd, maar onderliggende institutionele praktijken nog weinig (Wiering & Arts, 2006). Betalen daarmee Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam vooral een lipdienst aan hippe beleidstermen, of zien we een wezenlijke verandering in kernactiviteiten? Ons onderzoek toont een doorwerking in de kernactiviteiten en institutionele verandering met meer aandacht voor stedelijk waterbeheer, ingepast in de ruimtelijke en sociale dynamiek van de stad ('in de haarvaten', 'elke druppel telt'). Het instrumentarium om hier vorm aan te geven blijft toch meer technisch dan vanuit het netwerk en meer planmatig dan door meebewegen met de energie in de stad. Juist in het waterbeheer is het daarom cruciaal om het ontwikkelen van grensobjecten samen te laten gaan met het ontwikkelen van nieuwe institutionele praktijken.

REFERENTIES

- Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2): 217-230.
- Ashley, R., Gersonius, B., & Horton, B. (2020). Managing flooding: from a problem to an opportunity. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 378(2168).
- Blijleven, W., van Hulst, M., & Hendriks, F. (2019). *Publieke Bricoleurs: Over ambtelijk vakmanschap op het raakvlak van gemeente en gemeenschap*. Tilburg: Tilburg University.
- Boezeman, D. F., Ganzevoort, W., Lier, M. V., & Louwers, P. (2014). De klimaatbestendige stad. Adaptatiestrategieën van Europese koplopers. *Geografie*, (2), 30-34.
- Boezeman, D., Vink, M., & Leroy, P. (2013). The Dutch Delta Committee as a boundary organisation. *Environmental Science & Policy*, 27, 162-171.
- Brown, R., Ashley, R., & Farrelly, M. (2011). Political and professional agency entrapment: an agenda for urban water research. *Water Resources Management*, 25(15), 4037-4050.
- Bulkeley, H. (2010). Cities and the governing of climate change. *Annual Review of Environment and Resources*, 35, 229-253.
- Carlile, P. R. (2002). A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. *Organization Science*, 13(4), 442-455.
- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.
- Dai, L., Wörner, R., & van Rijswijk, H. F. (2018). Rainproof cities in the Netherlands: Approaches in Dutch water governance to climate-adaptive urban planning. *International Journal of Water Resources Development*, 34(4), 652-674.
- Dewulf, A. R. P. J., Brugnach, M., Termeer, C. J. A. M., & Ingram, H. (2013). Bridging knowledge frames and networks in climate and water governance. In: Bressers, N. (Eds.) *Water governance as connective capacity*, 229-247. London: Routledge
- Duijn, M., van Buuren, M.W., Edelenbos, J., & van Popering-Verkerk, J., & van Meerkerk, I (2019). Community-based initiatives in the Dutch water domain: the challenge of double helix alignment. *International Journal of Water Resources Development*, 35(3): 383-403.
- Edelenbos, J. (2005). Institutional implications of interactive governance: Insights from Dutch practice. *Governance*, 18(1), 111-134.
- Ernst, L. (2016). Water Sensitive Rotterdam: Transitie in Stedelijk Watermanagement. *Water Governance*, 4, 32-35
- Fünfgeld, H., & McEvoy, D. (2014). Frame divergence in climate change adaptation policy: insights from Australian local government planning. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 32(4), 603-622.

- Gemeente Rotterdam (2015). *Water Sensitive Rotterdam: Inspiratiedocument*. Rotterdam: Gemeente Rotterdam.
- Guston, D. H. (2001). Boundary organizations in environmental policy and science: an introduction. *Science, Technology, & Human Values*, 26(4), 399-408.
- Jain, R. P., & Ramesh, B. (2015). The roles of contextual elements in post-merger common platform development: an empirical investigation. *European Journal of Information Systems*, 24(2), 159-177.
- Karl, H. A., Susskind, L. E., & Wallace, K. H. (2007). A dialogue, not a diatribe: effective integration of science and policy through joint fact finding. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 49(1), 20-34.
- Kern, K., & Bulkeley, H. (2009). Cities, Europeanization and multi-level governance: governing climate change through transnational municipal networks. *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 47(2), 309-332.
- Kooiman, J. (1999). Social-political governance. *Public Management*, 1(1): 67-92.
- Levina, N., & Vaast, E. (2005). The emergence of boundary spanning competence in practice: implications for implementation and use of information systems. *MIS Quarterly*, 29(2), 335-363.
- Lodder, M., Buchel, S., Frantzeskaki, N., & Loorbach, D. (2016) *Richting een Resilient Rotterdam. Reflecties vanuit een transitieperspectief*. Rotterdam: Dutch Research Institute for Transitions.
- Mees, H. L., Driessen, P. P., & Runhaar, H. A. (2014). Legitimate adaptive flood risk governance beyond the dikes: the cases of Hamburg, Helsinki and Rotterdam. *Regional Environmental Change*, 14(2), 671-682.
- Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Rijksoverheid (2019) *Ontwerp Nationale Omgevingsvisie*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties.
- Rijksoverheid (n.d.) *Lokale en regionale platforms*. Den Haag: Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie. <https://ruimtelijkeadaptatie.nl/informatie/lokale-regionale/> (laatst bezocht 02-06-2020)
- Star, S. L. (2010). This is not a boundary object: Reflections on the origin of a concept. *Science, Technology, & Human Values*, 35(5), 601-617.
- Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional ecology, translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39. *Social Studies of Science*, 19(3), 387-420.
- Stoker, G. (1998) Governance as theory: five propositions, *International Social Science Journal*, 50(155): 17-28.
- Susskind, L. (2010). Policy & Practice: Responding to the risks posed by climate change: Cities have no choice but to adapt. *Town Planning Review*, 81(3), 217-235.
- Tushman, M.L., & Scanlan, T.J. (1981). Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedents. *Academy of Management Journal*, 24(2): 289-305.

- van der Brugge, R., & De Graaf, R. (2010). Linking water policy innovation and urban renewal: the case of Rotterdam, The Netherlands. *Water Policy*, 12(3), 381-400.
- van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2018). Facilitating conditions for boundary-spanning behaviour in governance networks. *Public Management Review*, 20(4), 503-524.
- van Popering-Verkerk, J., & van Buuren, A. (2016). Decision-making patterns in multilevel governance: the contribution of informal and procedural interactions to significant multilevel decisions. *Public Management Review*, 18(7), 951-971.
- van Popering-Verkerk, J., Molenveld, A, Duijn, M., van Leeuwen, C., & van Buuren, A. (2020). Assessment of governance capacity: A broad perspective on steering efforts in society. *Under review*.
- Waternet (2015). *Plan van Aanpak vervolg Amsterdam Rainproof*. Amsterdam: Waternet.
- Wenger, E. (2000). Communities of Practice and Social Learning Systems. *Organization*, 7(2), 225-246.
- Wiering, M. A., & Arts, B. J. M. (2006). Discursive shifts in Dutch river management: 'deep' institutional change or adaptation strategy?. In *Living rivers: trends and challenges in science and management* (pp. 327-338). Dordrecht: Springer.
- Willems, J. J. (2018). Beyond maintenance: Emerging discourses on waterway renewal in the Netherlands. *Transport Policy*, 72, 1-12.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80(1): 103-124.

BIJLAGE 1: LIJST MET GEÏNTERVIEWDEN

AMSTERDAM RAINPROOF

#	Naam	Organisatie	Functie	Locatie	Datum
01	Irene Poortinga	Waternet	Community manager AR	Rotterdam	28-10-2019
02	Lot Locher	Waternet	Strategie programma AR, architect, Samen Klimaatbestendig	Haarlem	12-11-2019
03	Kasper Spaan	Waternet	Pilots & projecten AR	Amsterdam	13-11-2019
04	Prisca van der Wal	NL Greenlabel	Directeur	Telefonisch	25-11-2019
05	Lodewijk Hoekstra	NL Greenlabel	Oprichter	Telefonisch	25-11-2019
06	Maarten Claassen	Waternet	Strateeg; bedenker AR	Amsterdam	25-11-2019
07	Paulien Hartog	Waternet	Strateeg Waternet; Beleid & doorwerking AR	Amsterdam	26-11-2019
08	Quirijn Verhoog	Gemeente Amsterdam	Ontwerper Ruimte en Duurzaamheid, Stadsdeel Zuid	Amsterdam	26-11-2019
09	Brenda Horstra	Tuinbranche Nederland	Vice-voorzitter	Zeist	07-01-2020
10	Geertje Sonnen	Gemeente Amsterdam	Senior beleidsadviseur duurzaamheid; doorwerking AR binnen gemeente A'dam	Amsterdam	07-01-2020
11	Paul de Dooij	Buurtgroen020 / IVN Amsterdam	Coördinator Groene buurtinitiatieven in A'dam	Amsterdam	07-01-2020
12	Casper Korteweg	Van der Tol BV		Amsterdam	08-01-2020
13	Remco Moen Marcar	Frank Lee	Ontwikkelaar Rainbar (merkactivatie WSR en AR)	Amsterdam	08-01-2020
14	Maarten Terpstra	Hogeschool van Amsterdam	Learning community manager The Knowledge Mile (Innovatiedistrict A'dam)	Amsterdam	14-01-2020

WATER SENSITIVE ROTTERDAM

#	Naam	Organisatie	Functie	Locatie	Datum
01	André Rodenburg	Gemeente Rotterdam	Adviseur water	Rotterdam	09-10-2019
02	Esmee Overtoom	Gemeente Rotterdam	Adviseur klimaatadaptatie	Rotterdam	09-10-2019
03	Maartje Visser	Gemeente Rotterdam	Planoloog, Stadsontwikkeling	Rotterdam	16-10-2019
04	Floor van den Bergh	Buro Bergh	Ontwerper	Rotterdam	16-10-2019
05	Esther Barfoot	ZZP'er	Communicatie WSR	Rotterdam	18-10-2019
06	Anne Witteveen	H2Ruimte	Stedebouwkundige	Rotterdam	28-10-2019
07	Eline van Weelden	Gemeente Rotterdam	Adviseur slim beheer	Rotterdam	30-10-2019
08	Nora Prins	APPM	Adviseur klimaatadaptatie	Rotterdam	30-10-2019
09	Niña Visser	Gemeente Rotterdam	Adviseur asset management	Rotterdam	30-10-2019
10	Maria Kluijtenaar	Havensteder	Projectleider klimaatadaptatie	Rotterdam	31-10-2019
11	Johan Verlinde	Gemeente Rotterdam	Programmaleider Rotterdams WeerWoord	Rotterdam	01-11-2019
12	Bart van Veenendaal	Stebru BV	Ontwikkelaar vastgoed	Nieuwerkerk a/d IJssel	11-11-2019
13	Marjolijn van Eijsden	ZZP'er, Hogeschool Rotterdam	Community manager WSR	Rotterdam	15-11-2019

BIJLAGE 2: DEELNEMERS WORKSHOPS

WORKSHOP MET AMSTERDAM RAINPROOF (WATERNET, AMSTERDAM, 4 DECEMBER 2019)

12 deelnemers

Organisatie	Deelnemers
<i>Waternet</i>	Paulien Hartog, Selma Busing, Kasper Spaan, Lisette Heijke, Daniël Goedbloed, Douwe de Voogt, Torben Tijms
<i>Gemeente Amsterdam</i>	Reinert, Pascal Bos, Sander Boelsma, Alice Driessen
<i>Overig</i>	Mirko van Ingen

WORKSHOP MET WATER SENSITIVE ROTTERDAM (AKTIEGROEP OUDE WESTEN, ROTTERDAM, 20 JANUARI 2020)

6 deelnemers

Organisatie	Deelnemers
<i>Gemeente Rotterdam</i>	André Rodenburg, John Jacobs, Annemarij de Groot, Marlène Vermeij
<i>Overig</i>	Esther Barfoot, Marjolijn van Eijsden

WORKSHOP MET AMSTERDAM RAINPROOF EN WATER SENSITIVE ROTTERDAM (ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM, ROTTERDAM, 10 MAART 2020)

9 deelnemers

Organisatie	Deelnemers
<i>Amsterdam Rainproof</i>	Daniël Goedbloed, Lot Locher, Irene Poortinga, Lisette Heijke, Alice Driessen
<i>Water Sensitive Rotterdam</i>	John Jacobs, Johan Verlinde, Esther Barfoot

CONTACT

Deze rapportage presenteert de bevindingen van het NWO VerDuS SURF Pop Up 2019 project "Het nieuwe normaal: een interactieve routekaart voor het mainstreamen van stedelijke klimaatadaptatie" (NWO-dossiernummer: 438.19.152). Zie voor meer informatie:

<https://www.verdus.nl/project/het-nieuwe-normaal/>

De onderzoekers danken de geïnterviewden, workshopdeelnemers en de kernteams van Amsterdam Rainproof en Water Sensitive Rotterdam voor hun inzichten.

Auteurs Dr. Jannes Willems, Erasmus Universiteit Rotterdam (willems@essb.eur.nl)

Dr. Jitske van Popering-Verkerk, GovernEUR

Lucy van Eck, Erasmus Universiteit Rotterdam

Juli 2020

