

## Handreiking meegroeiconcepten: van theorie naar praktijk



### Bij deze handreiking

- De handreiking start bij het punt dat er vanuit ruimte en/of vanuit waterveiligheid (en wellicht nog vanuit andere sectoren) een urgentie is om te handelen (vanwege beleid of vanuit het gebied).
- Doel van de handreiking is om deze verschillende opgaven op elkaar af te stemmen zodat er meerwaarde ontstaat
- **Deze handreiking kan gebruikt worden wanneer:**
  - Opgaven en ambities van verschillende partners reeds bekend zijn.
  - Er 1 partij is die een dialoog wil starten met andere partijen, ondanks dat er (nu) nog geen opgave of ambitie ligt bij deze partijen.
    - Gebruik de handreiking dan in eerste instantie in een bilaterale setting met mogelijke partners, vergeet private partijen hierbij niet
- **Deze handreiking is geen 'kookboek' maar een opstap voor het inrichten van een eigen meegroeiproces.**

## Handreiking meegroeiconcepten: van theorie naar praktijk

Om mee te kunnen groeien met de zeespiegelstijging heeft Deltaprogramma Kust in de Nationale Visie kust het begrip 'meegroeiconcepten' geïntroduceerd. In de bijbehorende uitvoeringsagenda is benoemd dat de methodiek van meegroeiconcepten uitgewerkt zal worden tot een handreiking, waarmee DP Kust en haar partners kansrijke meegroeiconcepten in de praktijk kunnen toepassen.

Als eerste stap naar een dergelijke handreiking heeft in 2013 heeft een studie plaatsgevonden naar meegroeiconcepten, die opgenomen is in de Nationale Visie Kust. Dit heeft geresulteerd in een memo Meegroeiconcepten (juni 2013) waarin de toentertijd beschikbare kennis over meegroeiconcepten is opgenomen. In het najaar van 2013 zijn ontwikkelpaden voor meegroeiconcepten opgesteld ten behoeve van de pareltrajecten, die zijn gepresenteerd op het Deltacongres. In deze methode worden de aspecten van ruimte, tijd en governance samen in beeld gebracht. Daarnaast is gekeken naar de inrichting van het planproces om tot keuzes over meegroeiconcepten te komen, al dan niet aansluitend op MIRT-trajecten.

Medio 2014 heeft DP Kust aan het Water Governance Centre gevraagd om een handreiking meegroeiconcepten op te stellen. Deze moet als methodiek nog wel aangevuld en uitgewerkt worden. Doel van deze methodiek is om partijen die aan de slag gaan met meegroeiconcepten handvatten te geven die het voor hen mogelijk maakt om een ontwikkelrichting te kiezen, een bijbehorend meegroeiconcept te bepalen en de implementatie gerelateerde governance aspecten uit te werken. Hiertoe is de methodiek in de praktijk getest door deze samen met vertegenwoordigers van de pareltrajecten toe te passen op een 3 tal parels (Zandvoort, Den Helder, Brouwersdam).

## Inhoudsopgave

### 1 *Inleiding: waarom meegroeiconcepten?*

beschrijft de relevantie van meegroeiconcepten: waarom is het belangrijk om te anticiperen op de effecten van klimaatverandering voor veiligheid & ruimte?

### 2 *Stappenplan Meegroeiconcepten*

(kern van de handreiking) beschrijft de stappen die partijen kunnen nemen om te komen tot de ontwikkeling en implementatie van meegroeiconcepten.

### 3 *Met voorbeelden aan de slag*

licht meegroeiconcepten nader toe en geeft enkele voorbeelden.

### 4 *Nuttige literatuur en vraagbaken/ contactpersonen*

benoemt een aantal bronnen en contactpersonen die geraadpleegd kunnen worden bij het toepassen van de handreiking.

## Deel 1: Inleiding



Dit hoofdstuk geeft inzicht in de aanleiding voor het ontwikkelen en toepassen van meegroeiconcepten: integraal meegroeien met de zeespiegelstijging door op elkaar door te bouwen.

3

## Meegroeien met klimaatverandering

- Er is onzekerheid over de grootte en snelheid van de effecten van klimaatverandering
- De zeespiegel stijgt geleidelijk. Kustversterking speelt vaak pas op termijn terwijl ruimtelijke ontwikkeling zich nu aandient.
- Daarom is het belangrijk dat de waterkeringen kunnen meegroeien met de zeespiegelstijging waarbij functies op elkaar voortbouwen.
- Meegroeien vraagt daarom om een integrale aanpak: ruimtelijke ontwikkeling op de korte termijn verbinden met waterveiligheid lange termijn; van ontwerp tot implementatie

4

De te verwachten effecten van klimaatverandering zijn niet alleen zeespiegelstijging, maar ook vaker heviger neerslag, lange perioden van zomerdroogte en ook neveneffecten zoals bodemdaling.

Door het toepassen van meegroeiconcepten kunnen we niet alleen meegroeien met de zeespiegelstijging, maar ook met de verschillende ontwikkelingen in de tijd; waardoor een hoger rendement ontstaat. Door het toepassen van meegroeiconcepten ontstaat op deze manier niet alleen een veiliger, maar ook een economisch sterke en aantrekkelijke kust, de doelstelling van de Nationale Visie Kust.

## De ruimtelijke gevolgen van versterking



5

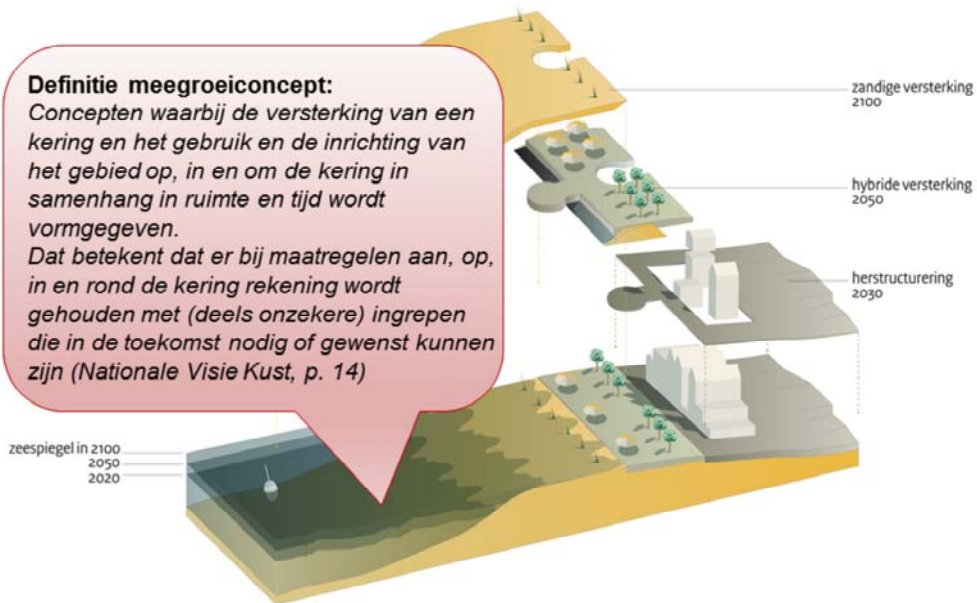
Als je kijkt hoe we de afgelopen jaren zijn meegroeid, dan zie je dat het verhogen van de keringen behoorlijk invloed heeft op de ruimtelijke situering van kustplaatsen. Zoals bijvoorbeeld Den Helder: door de dijkophogingen is de stad achter de dijk verdwenen.

## Definitie meegroeiconcept

### Definitie meegroeiconcept:

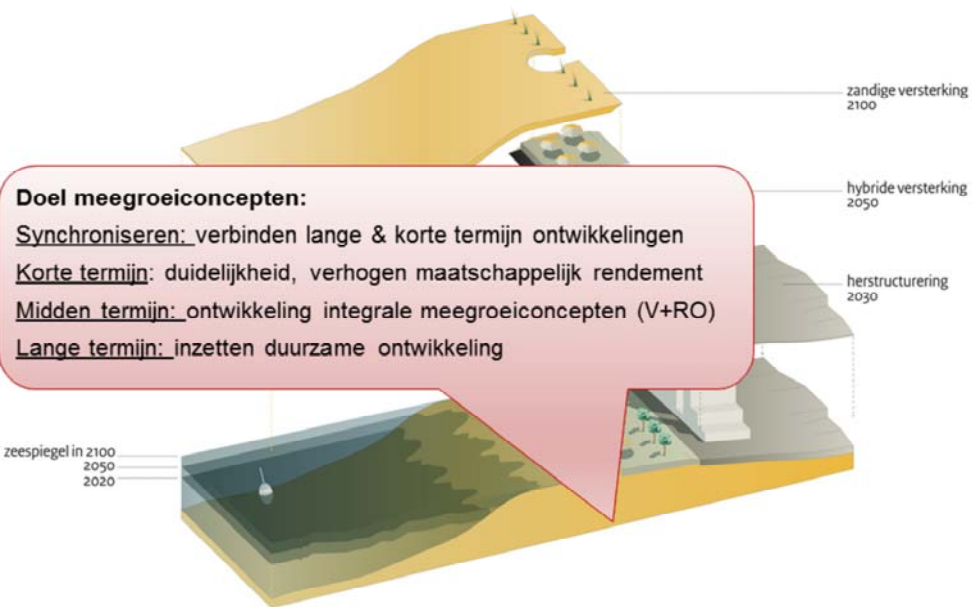
*Concepten waarbij de versterking van een kering en het gebruik en de inrichting van het gebied op, in en om de kering in samenhang in ruimte en tijd wordt vormgegeven.*

*Dat betekent dat er bij maatregelen aan, op, in en rond de kering rekening wordt gehouden met (deels onzekere) ingrepen die in de toekomst nodig of gewenst kunnen zijn (Nationale Visie Kust, p. 14)*



6

## Doel meegroeiconcepten



In de Nationale Visie Kust (sept 2013) is het meegroeiprincipe gedefinieerd, waarbij functies op elkaar doorbouwen om desinvestering te voorkomen en gezamenlijk een hoger rendement te halen.

## Adaptieve capaciteit

- Het vermogen om je aan te passen aan een veranderende omgeving
  - Klimaatverandering, zeespiegel stijging, bodemdaling
  - Ruimtelijk-economische ontwikkelingen
  - Veranderende context: politiek, maatschappij, economie
- Gebrek aan aanpassingsvermogen kan leiden tot:
  - Overinvestering
  - Onderinvestering
  - Inpassingsproblemen
  - Conflicten tussen partners van samenwerkingsverband

8

Adaptieve capaciteit is het vermogen om je aan te passen aan allerlei veranderingen in de omgeving.

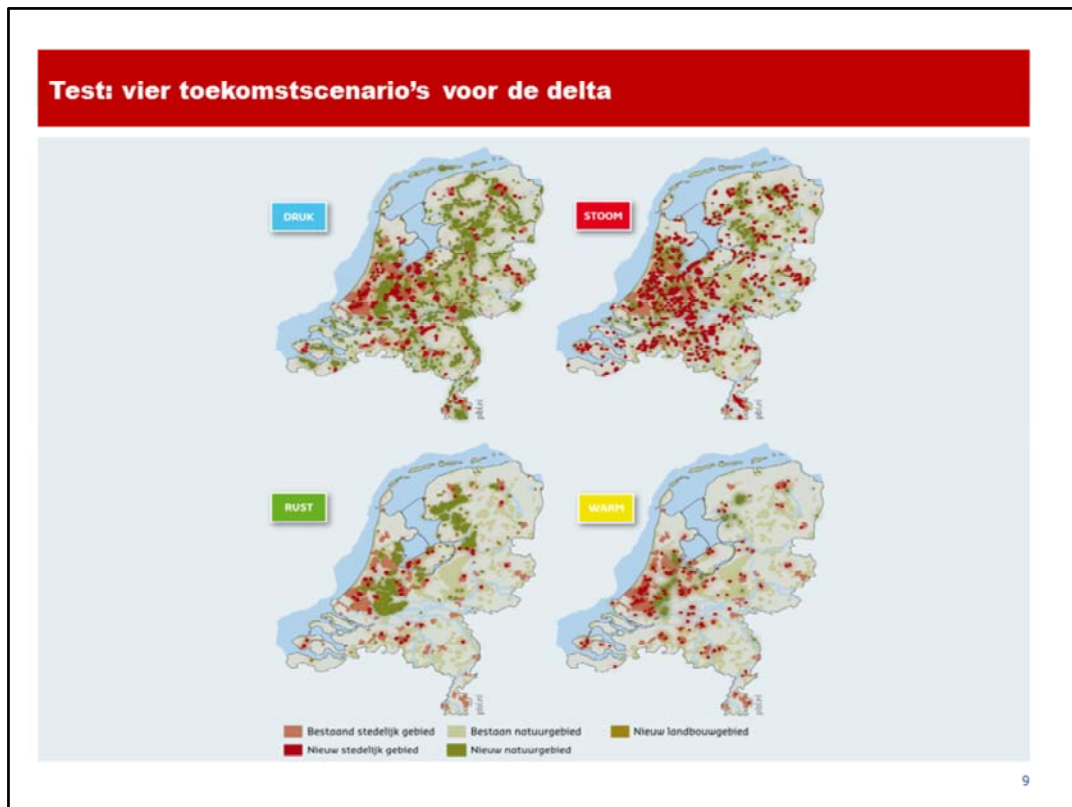
Gebrek aan dit vermogen kan leiden tot:

- Overinvestering: de investering bleek toch niet nodig te zijn geweest, of een kleinere investering zou ook volstaan
- Onderinvestering: de investering had toch groter moeten zijn
- Inpassingsproblemen: door in te zetten op een ontwerp, ontstaan later problemen met ruimtelijke inpassing
- Conflicten: hierdoor kunnen conflicten ontstaan

Adaptieve capaciteit in het kader van meegroeiconcepten heeft verschillende dimensies

1. Is de constructie (ontwerp) aanpasbaar?
2. Is realisatie eenvoudig in de tijd naar voren of naar achter te schuiven?
3. Welke doorgroeimogelijkheden blijven er over na realisatie van een 'tussenontwerp'?
4. Kan het samenwerkingsverband zich zelf aanpassen van steppingstone naar steppingstone?
5. Kan het samenwerkingsverband zich aanpassen aan veranderende interne en externe dynamiek?





Meegroeien is een strategie om met de onzekerheden van de toekomst om te kunnen gaan. In plaats van jezelf nu alvast te leggen door grootschalige investeringen en daarbij het risico te lopen dat je over- of onderinvesteert, kies je ervoor om stukje bij beetje mee te groeien, zodat je de investering beter kan afstemmen op wat er nodig is. Belangrijk hierbij is wel dat je vooral het ontwikkelpad goed verkent, zodat het duidelijk is wat op de korte termijn, middellange termijn en lange termijn in gang gezet moet worden en hoe deze zijn te verbinden met elkaar.

Daarnaast is het van belang om verschillende (door)groeiopties open te blijven houden. De deltascenario's – die gemaakt zijn in het kader van het deltaprogramma – schetsen vier mogelijke toekomsten van Nederland. In elk van de vier scenario's (STOOM, DRUK, RUST, WARM) ontwikkelt Nederland zich anders met betrekking tot klimaatverandering en de maatschappij. Vooral dit laatste impliceert geheel andere maatschappelijke behoeften en bestuurlijke contexten (Deltascenario's eindrapport 2012-2013). Een ontwerp van een waterkering, gekoppeld aan de ruimtelijke ontwikkeling van een kustplaats, zou er daarom in STOOM heel anders uit kunnen zien dan in RUST.

Welk scenario zich gaat voltrekken weten we nu nog niet, maar juist daarom is het nodig om in verschillende *richtingen* te kunnen testen. Door de voorgenomen ontwikkelingen voor te stellen in de verschillende scenario's (bv. stoom versus rust) wordt de oplossingsrichting robuuster gemaakt. Deze methode is in het Deltaprogramma gebruikt om de adaptiviteit van de oplossingen te vergroten.

## Deel 2: Stappenplan Meegroeiconcepten



10

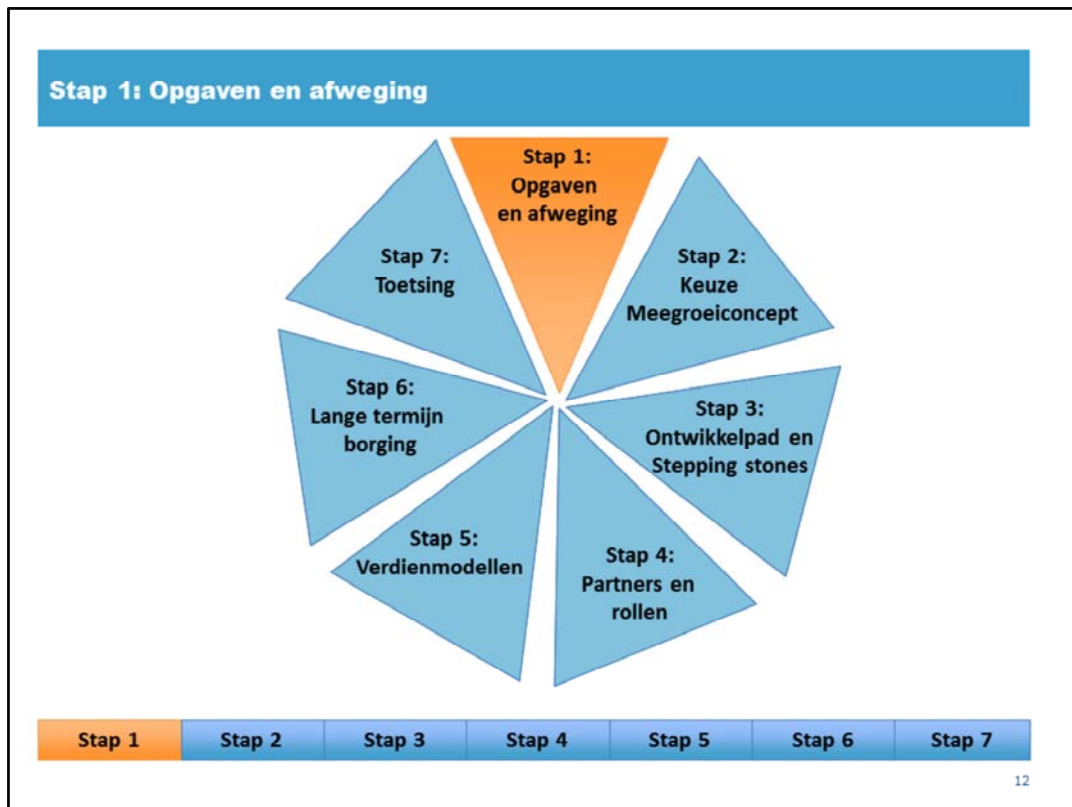
Om de know-how over meegroeiconcepten te vergroten is deze handreiking ontwikkeld. Deze bestaat uit 7 stappen (hierboven afgebeeld). Door deze stappen te doorlopen onderzoekt men hoe men integraal mee kan groeien in ruimte, tijd en samenwerking.

### Per stap uitleg met voorbeeld:

- Het stappenplan is opgesteld volgens het principe 'learning by doing': door interactief aan de slag te gaan konden niet alleen kustpartijen verder op weg worden geholpen, maar ook generieke kennis over meegroeiconcepten worden opgedaan.
- Er is gewerkt met 3 cases:
  - Den Helder
  - Zandvoort
  - Brouwersdam

Deze cases zullen in de stappen als voorbeeld worden gebruikt.





In deze stap brengen we de opgaven in kaart, en wegen deze tegen elkaar af. Niet-synchrone opgaven komen voor de meegroeistrategie in aanmerking.

## Opgaven en afweging

In deze stap wordt er een overzicht gemaakt van de opgaven en ambities (veiligheid, ruimte) die er rond de (eigen) waterkering spelen, bijvoorbeeld:



**Stap 1**

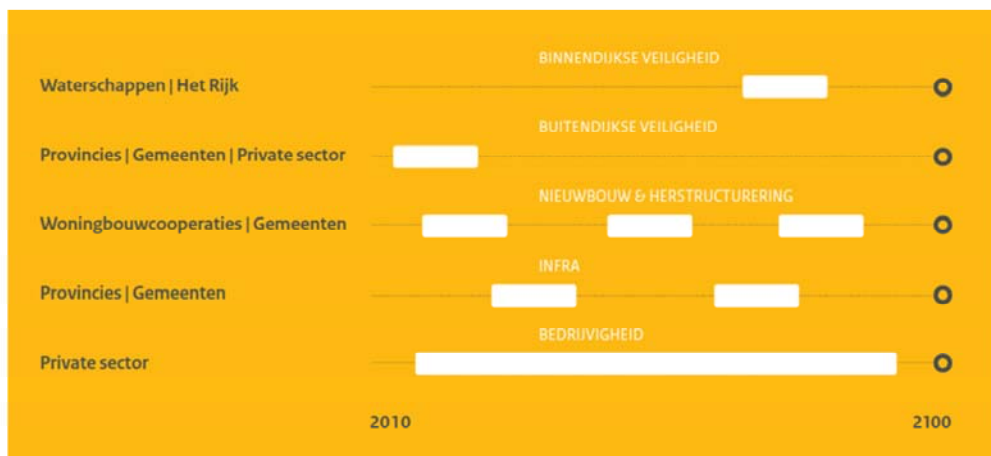
Bij elke opgave worden bovendien de partners en belangen benoemd.

13

Ga voor het keringsgebied na welke opgaven er nu en op termijn spelen en maak hier een overzicht van. Geef ook aan het tijdsvenster wanneer een opgave gaat spelen. Kijk in ieder geval ook naar wanneer (op basis van de huidige normen) de kering aandachtslocatie veiligheid is en mogelijk versterkt moet worden. (zie hiervoor de rapportage 'Aandachtslocaties veiligheid kust' – Deltaprogramma Kust juli 2012)

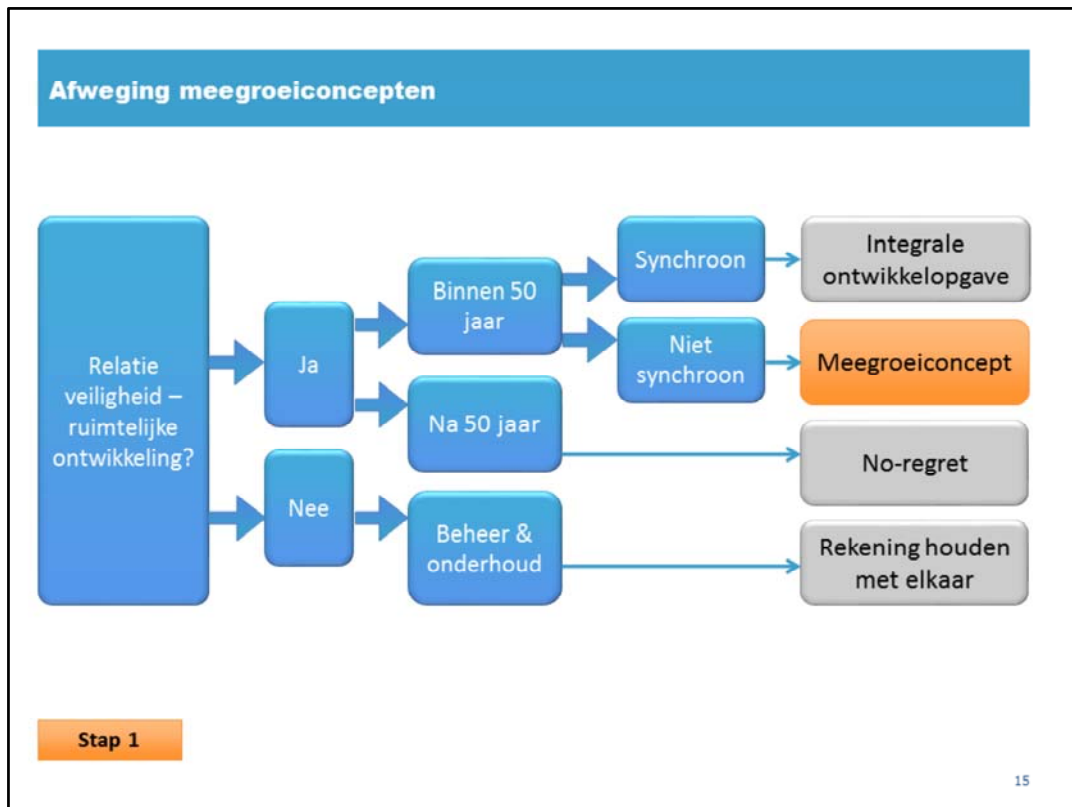
Het is belangrijk om per opgave ook de partners en hun belangen te benoemen, en hen vanaf het begin te betrekken in het proces om te komen tot een meegroeiconcept.

## Voorbeeld niet synchrone opgaven in keringgebieden

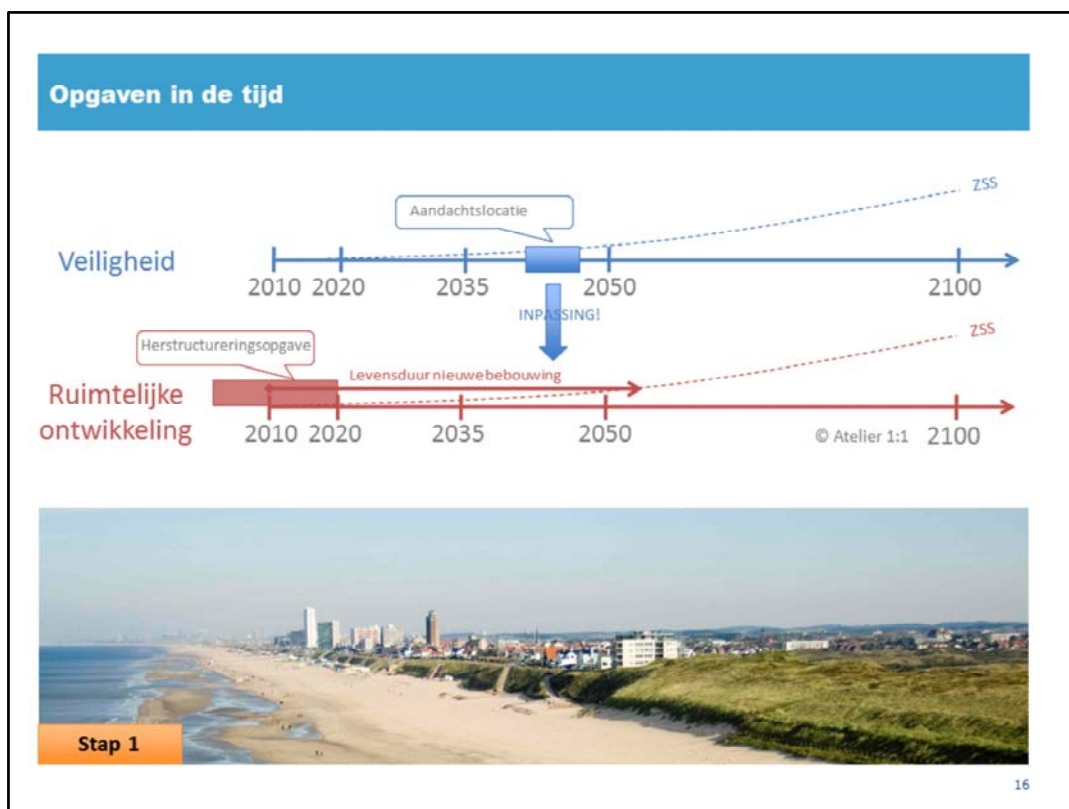


14

Hierboven een voorbeeld van kustpartijen en (fictief) de opgaven waarvoor zij aan de lat staan in de tijd. Wat opvalt is dat de meeste opgaven zich wel in dezelfde ruimte (de kering) afspelen, maar niet in dezelfde tijd. Het gaat dus veelal om niet synchrone opgaven in keringgebieden, die op elkaar moeten worden afgestemd. (bron: ALS-rapportage, Deltares)



Hierboven een stroomschema waarmee kan worden nagegaan wanneer meegroeiconcepten als middel kunnen worden ingezet. In keringsgebieden bevinden zich meestal meerdere functies; bv. veiligheid, natuur, landbouw, wegen, bebouwing etc. Ingrepen in de kering hebben hun effect op andere functies en vice versa. Soms is dat beperkt; bv. een dijk in landelijk gebied die agrarisch wordt onderhouden (zonder bebouwing of andere functies). Maar in veel gevallen hebben ingrepen meer gevolgen, van een doorgaand fietspad tot hele boulevards met bebouwing. In dit laatste geval zijn de effecten van de aanpassingen van de kering zeer groot. Binnen een periode van 50 jaar zijn de opgaven (en hun omvang) die in een keringsgebied spelen veelal nog te overzien. Vandaar dat het binnen 50 jaar loont om deze ontwikkelingen op elkaar af te stemmen. De zeespiegelstijging en de toekomstige versterkingen zullen hierin een belangrijke incentive of mijlpaal zijn. Vinden ruimtelijke ontwikkelingen tegelijkertijd plaats, dan loont het om voor een integrale aanpak te kiezen en daarmee het rendement van deze plannen te verhogen. Vinden ontwikkelingen niet tegelijkertijd plaats, dan kan men kiezen om voor te sorteren of te anticiperen op eerdere/latere ontwikkelingen. In dat geval kiest men voor een meegroeiconcept.



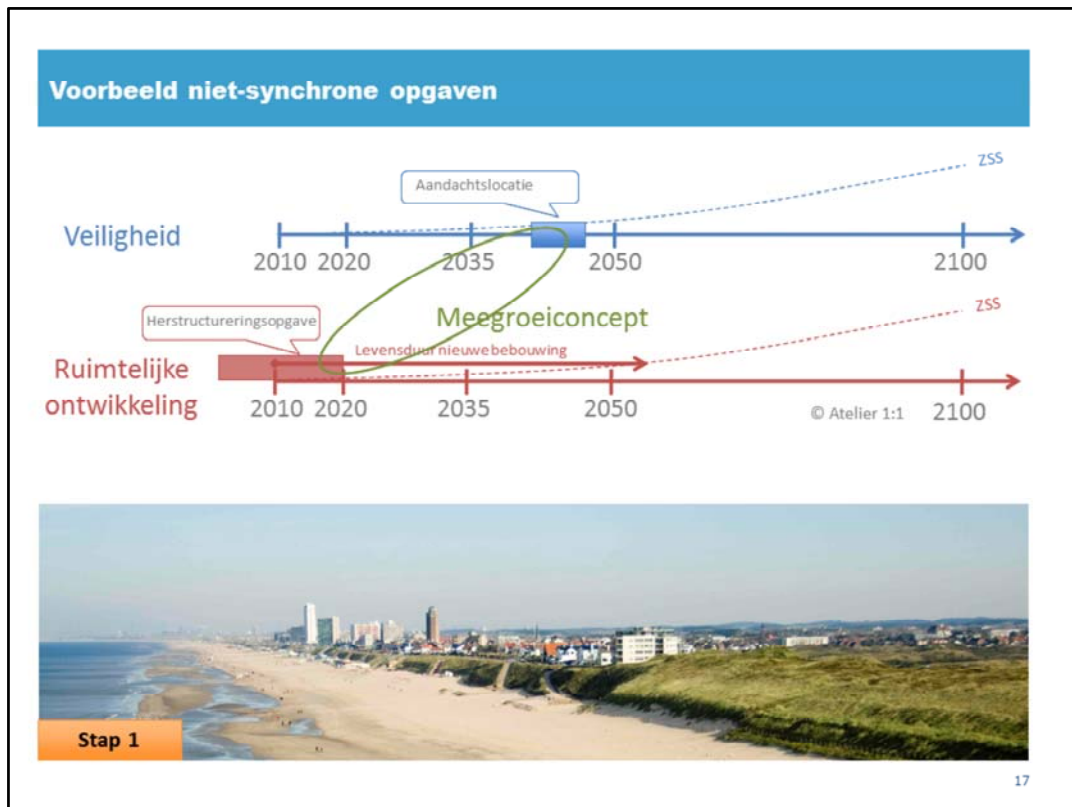
Zijn de opgaven bekend en is een meegroeiconcept relevant dan kan er een ontwikkelpad worden opgesteld:

Een ontwikkelpad is opgebouwd uit 2 assen: een as met de veiligheidsopgaven en een as met de ruimtelijke opgaven. Op beide assen worden de verwachte opgaven in de tijd uiteengezet. (Hoe u dit zelf kunt doen wordt uitgelegd in stap 3.)

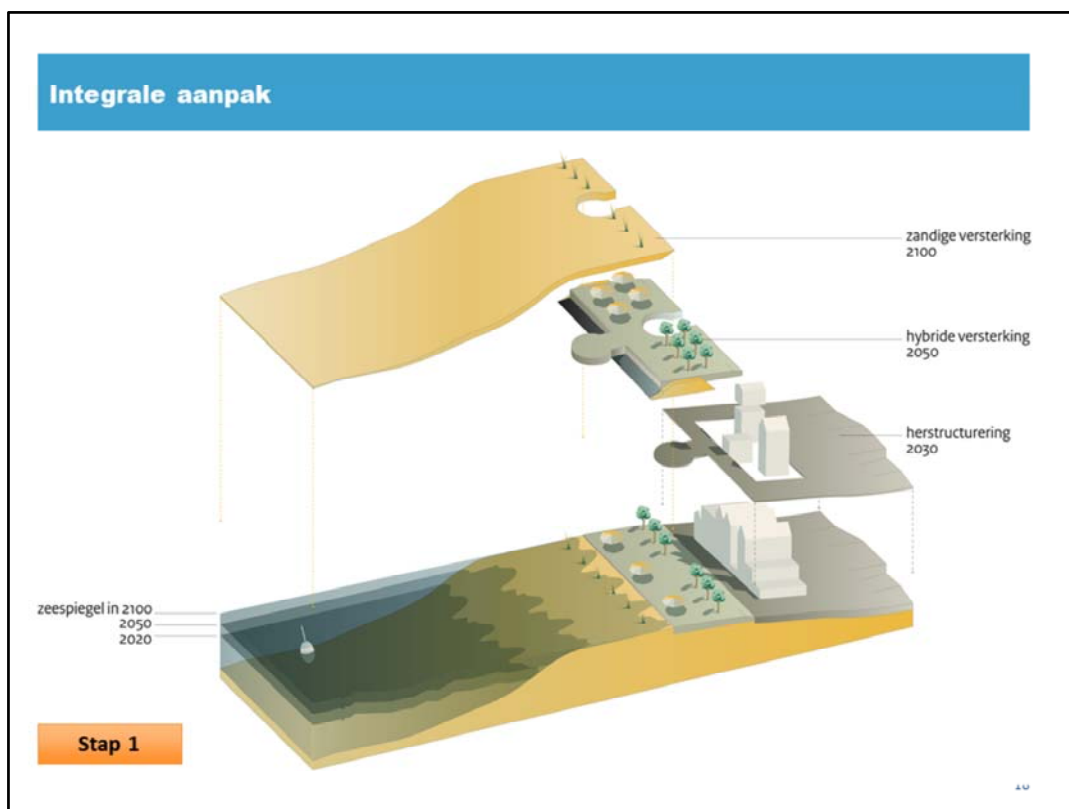
Hierboven staat een ontwikkelpad met de 'autonome ontwikkeling' van een kustplaats weergegeven (dus zonder meegroeistrategie). Over het algemeen zal de ruimtelijke ontwikkeling aan de kust eerder plaats vinden dan de versterkingsopgave. Nieuwe bebouwing heeft vaak een levensduur van 50 jaar. Als er niets wordt afgesproken krijgt men op termijn, wanneer er versterking nodig is, te maken met een inpassingsopgave (blauwe verticale pijl).

Deze dia laat zien dat er tussen ruimtelijke ontwikkeling en veiligheid geen afstemming plaatsvindt er op termijn een inpassingsopgave is.





Dat zelfde ontwikkelpad kan ook anders. Door met nieuwe bebouwing en ontwikkelingen voor te sorteren op de gewenste meegroeirichting en -maatregel, kan een meegroeiconcept gestalte krijgen. Waarbij met meer kwaliteit op elkaar kan worden voortgebouwd.

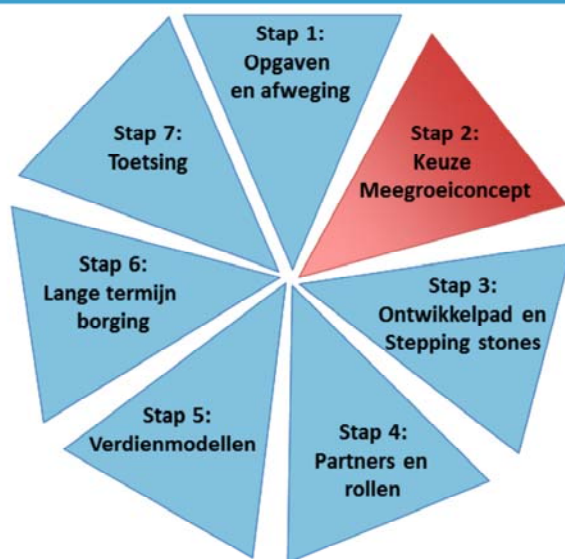


In de Nationale Visie Kust (sept 2013) is het meegroeiprincipe gedefinieerd, waarbij functies op elkaar doorbouwen om desinvestering te voorkomen en gezamenlijk een hoger rendement te halen. Deze strategie draagt niet alleen bij aan een veiliger kust, maar ook aan een economisch sterke en aantrekkelijke kust (motto nationale visie), omdat het rendement van de investeringen wordt vergroot.

Om opgaven met elkaar en in de tijd te verbinden is een integrale aanpak cruciaal. Alleen hierdoor kan een hoger rendement worden bereikt waarbij ingrepen elkaar gaan versterken i.p.v. afbreuk doen op elkaar. Dit meegroeiprincipe is verbeeld in bovenstaande afbeelding.

Het is belangrijk om voor het eigen gebied een integraal beeld te hebben waar men op termijn heen wil groeien, en hoe functies daarin (flexibel) te verweven zijn. Probeer daarom voor deze eerste stap dit streefbeeld te onderzoeken voor over 50 jaar, met een doorkijk naar 100 jaar. Dit kan b.v. heel goed in een ateliersetting, waarin vertegenwoordigers van verschillende partijen tezamen met ontwerpers deze ideeën over de toekomst verbinden en schetsen.

## Stap 2: Keuze meegroeiconcept



19

### Drie meegroeirichtingen

- Bij de ontwikkeling van een meegroeistrategie moet eerst een afweging worden gemaakt in welke versterkingsrichting men het beste kan bewegen.
- Er zijn drie meegroeirichtingen:



Stap 2

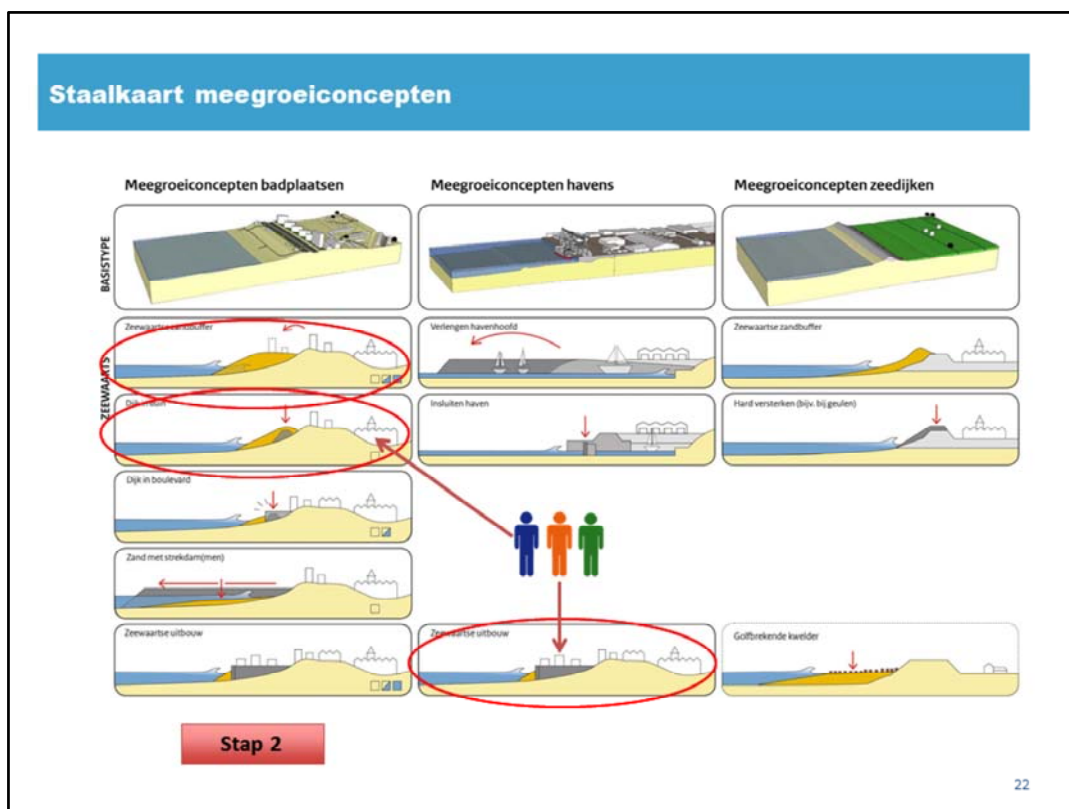
20

Er zijn drie meegroeirichtingen:

- Bij zeewaarts vindt de versterking aan de voorzijde van de kering (zeewaarts) plaats. Dit heeft meestal de minste complicaties als het achterland bebouwd is. Daarnaast zijn zandsuppleties vanuit zee gemakkelijker aan te brengen;
- Men kan ook de kering ophogen (consoliderend), bijvoorbeeld door duin of dijk op te hogen. Dit heeft vaak grote consequenties wanneer de kering bebouwd is;
- Tot slot kan men ook landwaarts versterken, door de duinen aan de binnenzijde te verbreden en/of te verhogen. Dit gebeurt meestal op plaatsen waar zeewaartse versterking niet mogelijk is, wanneer er bijvoorbeeld een geul voorlangs loopt (zoals in Zuidwest-Walcheren).



In de Nationale Visie kust is de staalkaart meegroeiconcepten voor (ver)harde keringen geïntroduceerd. Deze biedt een overzicht van alle (bekende) mogelijke meegroeiconcepten voor de kusttypen van (ver)harde keringen (Badplaats, Haven, Zeedijk). Daarnaast is er ook een staalkaart voor zachte keringen (Breed duin, Smal duin en Geul). Beide staalkaarten bieden een overzicht van de meegroeimogelijkheden in drie richtingen: zeewaarts, consoliderend en landwaarts. Met deze staalkaarten kan met de regiopartners een selectie worden gemaakt voor kansrijke meegroeiconcepten. Deze kan dan nader worden onderzocht op kansrijkheid; d.w.z. ruimtelijke passendheid en toereikend voor veiligheid (versterking, beheer). De staalkaart (ver)harde kusttypen met toelichting is te vinden in de Nationale Visie Kust: [http://rijksoverheid.minienm.nl/nvk/NationaleVisieKust\\_print.pdf](http://rijksoverheid.minienm.nl/nvk/NationaleVisieKust_print.pdf)



Uit de staalkaart kunnen enkele meegroeiconcepten worden gekozen, die nader worden onderzocht op kansrijkheid. Wat zijn de consequenties en kosten van versterking? Welke impact heeft de versterking op de ruimtelijke ontwikkeling? En kan er ruimte worden gewonnen?

Het is van wezenlijk belang om deze keuze samen met de regiopartners te maken, waarbij in ieder geval de waterveiligheidspartijen (RWS, Waterschap) betrokken moeten zijn. Zo kan ieder zijn belang inbrengen en vindt een integralere afweging plaats. Er kan b.v. Gezamenlijk een lijst met afwegingscriteria worden opgesteld, waarmee de verschillende meegroeiconcepten uit de staalkaart kunnen worden beoordeeld. Met een gezamenlijke selectie wordt het afbreukrisico van partijen later in het proces verkleind.

Hierboven is een fragment van de staalkaart voor verharde keringen afgebeeld, waarin als voorbeeld enkele meegroeiconcepten gekozen zijn. De hele staalkaart is te vinden in de Nationale Visie Kust. Daarnaast is er een staalkaart voor zachte meegroeiconcepten (Breed duin, Smal duin, geulen/buitendelta's)

Met deze afweging komt men gezamenlijk tot een voorkeursconcept, waarmee men de volgende stap kan nemen.



Als start van het uitwerken van het ontwikkelpad is het belangrijk om een voorkeursmeegroeiconcept in beeld te hebben. Om te komen tot een voorkeursconcept is de staalkaart (zie vorige dia's) als 'menu' beschikbaar. Het is noodzakelijk deze keuze gezamenlijk met de regiopartners te maken.

Is het voorkeursconcept (of evt. 2) in beeld, denk deze dan door voor de korte, midden en lang termijn. Wat wordt het streefbeeld voor de lange termijn? Wat wil men graag realiseren op de korte termijn? En hoe kan men de ingeslagen weg op de middentermijn bestendigen?

Hierboven zijn de 3 tijdsvensters voor de korte, midden en lange termijn voor parelproject Zandvoort weergegeven.

Ten aanzien van de vorige slide: met de staalkaart kunnen een aantal kansrijke concepten worden geselecteerd. Voor parel Zandvoort zijn dat er nu 5. Zandvoort wil graag zeewaarts in verband met herstructurering, dat eerder zal plaatsvinden dan versterking. Ook willen ze graag 'binnendijks' worden in verband met ondergrondse parkeervoorzieningen.

In de masterclass hebben zij Zandbuffer als voorkeursconcept inbracht in verband met de wens om binnendijks te worden, in combinatie met een ander imago en meer ruimte voor strandontwikkeling (dit is wel duurder dan dijk in duin!). Met Zandbuffer wordt er gekozen voor een toekomstige zandige versterking door middel van duin en strandverbreding. Zandbuffer kan geleidelijk worden opgebouwd, maar er is veel zand voor nodig. Per tijdsvenster (korte, midden en lange termijn) zijn doelen gedefinieerd (hierboven weergegeven) om tot integrale ontwikkeling te komen. In verband met het binnendijks worden schuift de herstructureringsopgave naar achter.

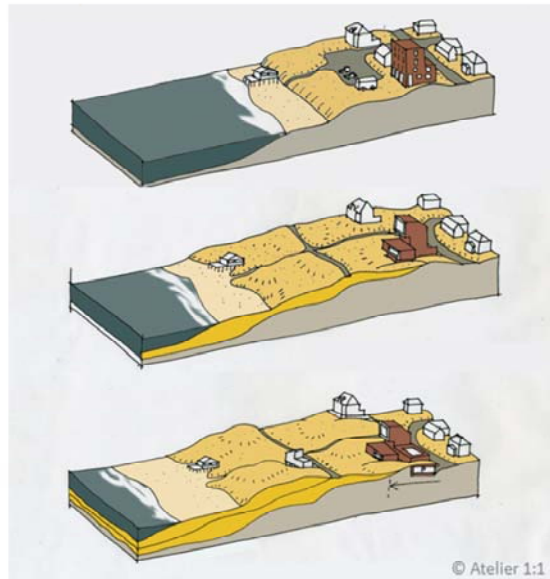
Parel Zandvoort wil nu graag de meegroeirichting (zeewaarts) bestuurlijk laten vastleggen. 'Kering achterlangs' bleek namelijk lastig realiseerbaar, waardoor alleen zeewaartse concepten kansrijk overblijven. Daarbinnen zal de keus wel/niet binnendijks veel impact hebben.



## Zandige meegroeiconcepten

- 2010  
smal strand,  
beperkte boulevard
- 2030  
zeewaartse zandbuffer,  
herstructurering 'resort',  
paviljoens naar voren
- 2050  
zeewaartse zandbuffer II,  
= verleggen kering  
+ doorontwikkeling 'resort',  
Paviljoens jaarrond in de duinen

Stap 2



© Atelier 1:1

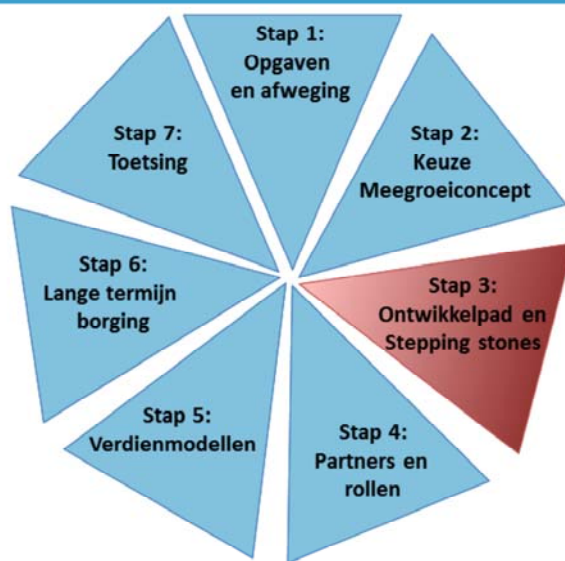
24

Een van de uitgangspunten van de Nationale Visie Kust is de veiligheidsstrategie 'zacht waar het kan, hard waar het moet'. Dit betekent dat toekomstige versterkingen en beheer veelal met zandsuppleties zullen worden uitgevoerd. In sommige gebieden resulteert dit in zandige aangroei en versterking, die op termijn kan worden uitgebreid. Dit kan tevens leiden tot een nieuw type badplaats, die, i.p.v. met een boulevard en ligging direct aan zee, kan doorgroeien naar een resort-achtige setting in de duinen. Dit is een voorbeeld van hoe met een zandig meegroeiconcept ook de stedenbouwkundige opzet van de badplaats kan worden veranderd.

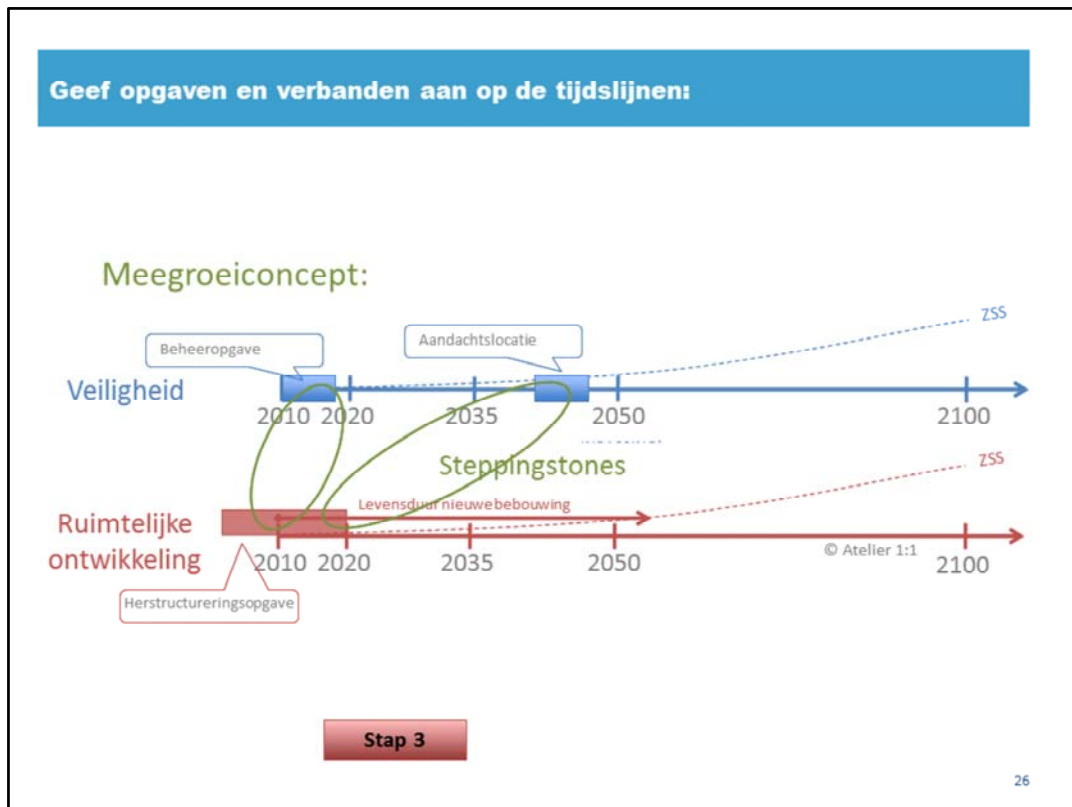
Dergelijke afwegingen in ruimtelijke passendheid en veiligheid zijn belangrijk om te komen tot een voorkeurs meegroeiconcept. Daarnaast verdient inzicht in kosten (MBKA) de aanbeveling om de haalbaarheid van (verschillende) meegroeiconcepten in beeld te brengen (zie ook memo verkenning meegroeiconcepten Kust, ECKB, april 2014 ).



### Stap 3: Ontwikkelpad en stepping stones

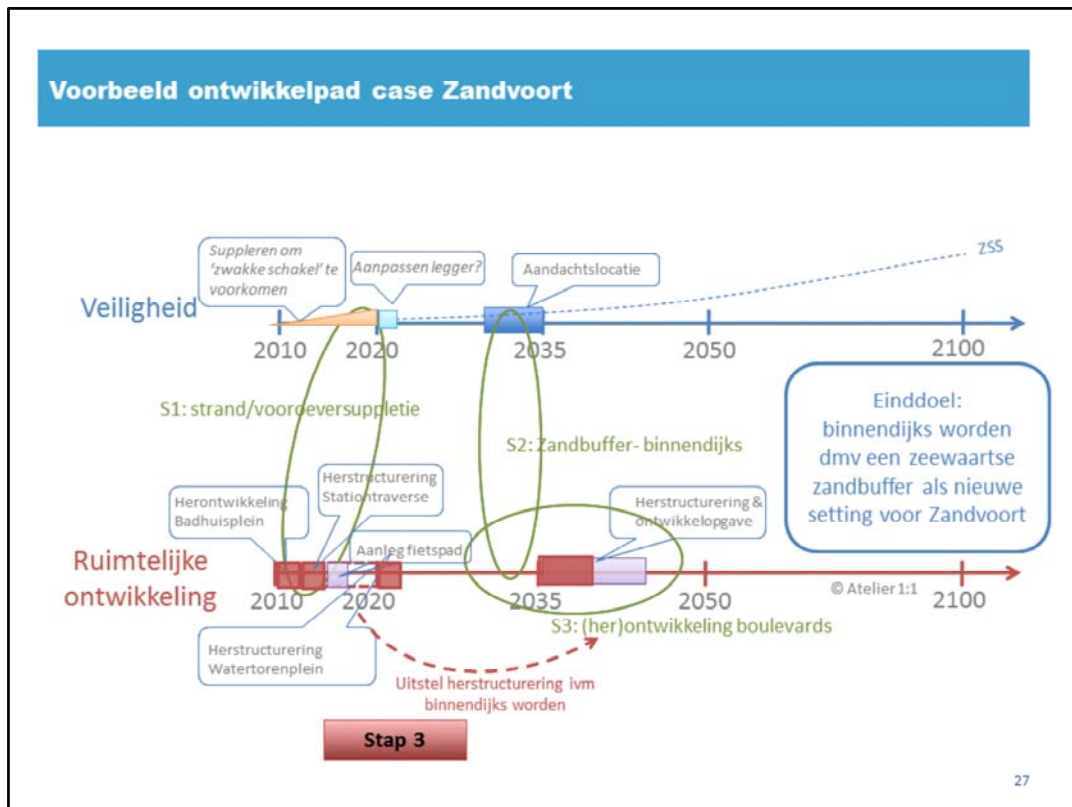


25



Zet de opgaven in het keringgebied voor de komende 50 jaar uit op twee assen. Als opgaven niet op elkaar afgestemd worden kan dit bij de ingreep (b.v. versterking) leiden tot een inpassingsopgave. Je kan dit voorkomen door op elkaar voor te sorteren door middel van een meegroeiconcept; je legt dan verbanden tussen de verschillende opgaven en werkt deze uit: de steppingstones voor het meegroeitraject.

Hierboven zijn verbanden tussen enkele opgaven weergegeven dmv groene ovalen. Deze verbanden worden ook wel 'steppingstones' genoemd, omdat binnen deze verbinding de ene opgave een 'opstap' maakt voor de opgave die erna komt; als onderdeel van het meegroeien. Probeer, nadat de opgaven op de tijdsassen zijn gezet, de logische verbanden aan te geven dmv dergelijke ovalen ('steppingstones')

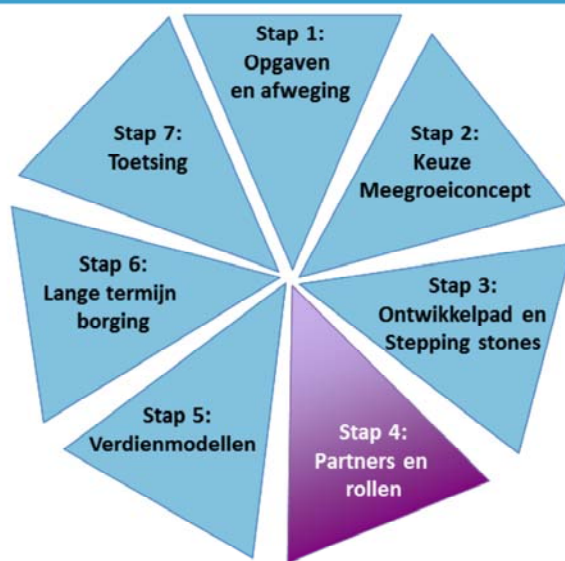


Op deze dia is als voorbeeld het ontwikkelpad van case Zandvoort weergegeven, waarbij is gekozen voor het meegroeiconcept 'Zandbuffer'. Hiermee wordt Zandvoort binnendijks en krijgt een nieuwe setting als resort op het duin. Op dit moment is de daadwerkelijke invulling van meegroeiconcepten in Zandvoort nog in ontwikkeling. Het hier benoemde voorbeeld is dan ook gebaseerd op een hypothetische situatie.

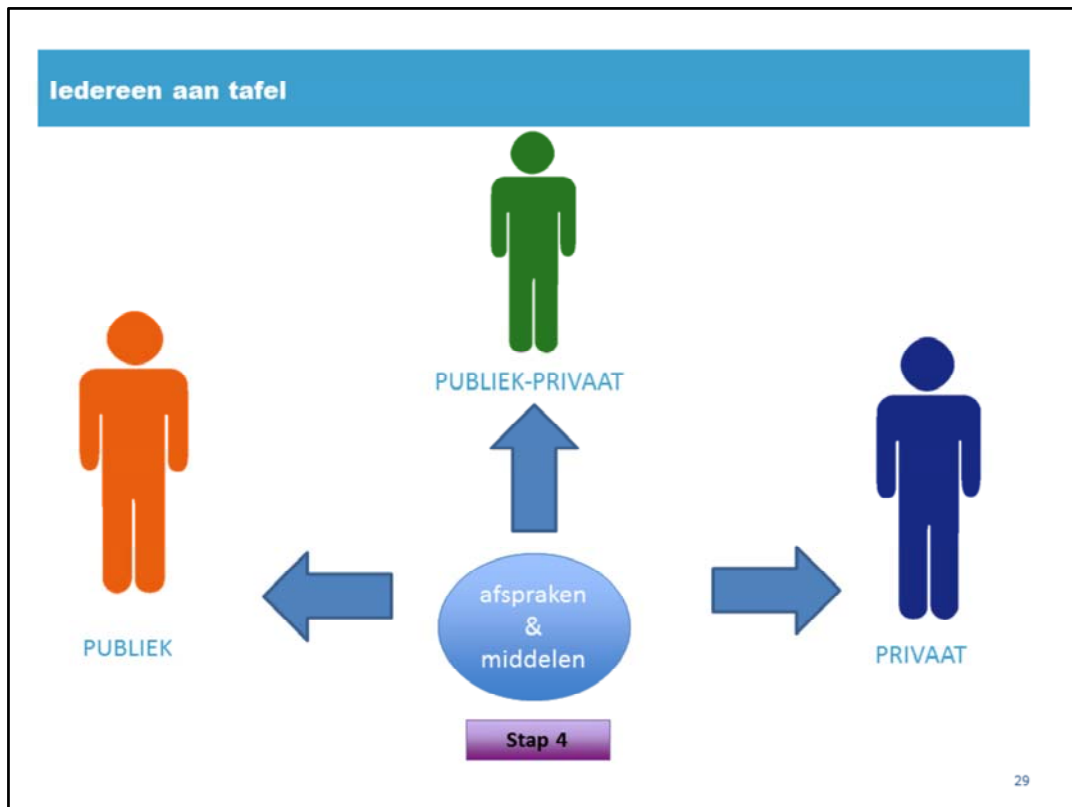
Hoe groeit case Zandvoort d.m.v. Meegroeiconcept 'Zandbuffer'? Er zijn in de tijd drie steppingstones of fases te onderscheiden:

- S1 - Start van meegroeiconcept 'Zandbuffer' door middel van preventief zandig beheer ('zwakke schakels voorkomen');
- S2 - Binnendijks brengen van de badplaats door middel van aanleg van een voorduin als kering (fase II Zandbuffer);
- S3 - Herstructurering boulevard, die zijn functie als balkon aan zee verliest maar daardoor ruimte biedt voor andersoortige ontwikkelingen (bv. meer binnenstedelijk).

## Stap 4: Partners en rollen

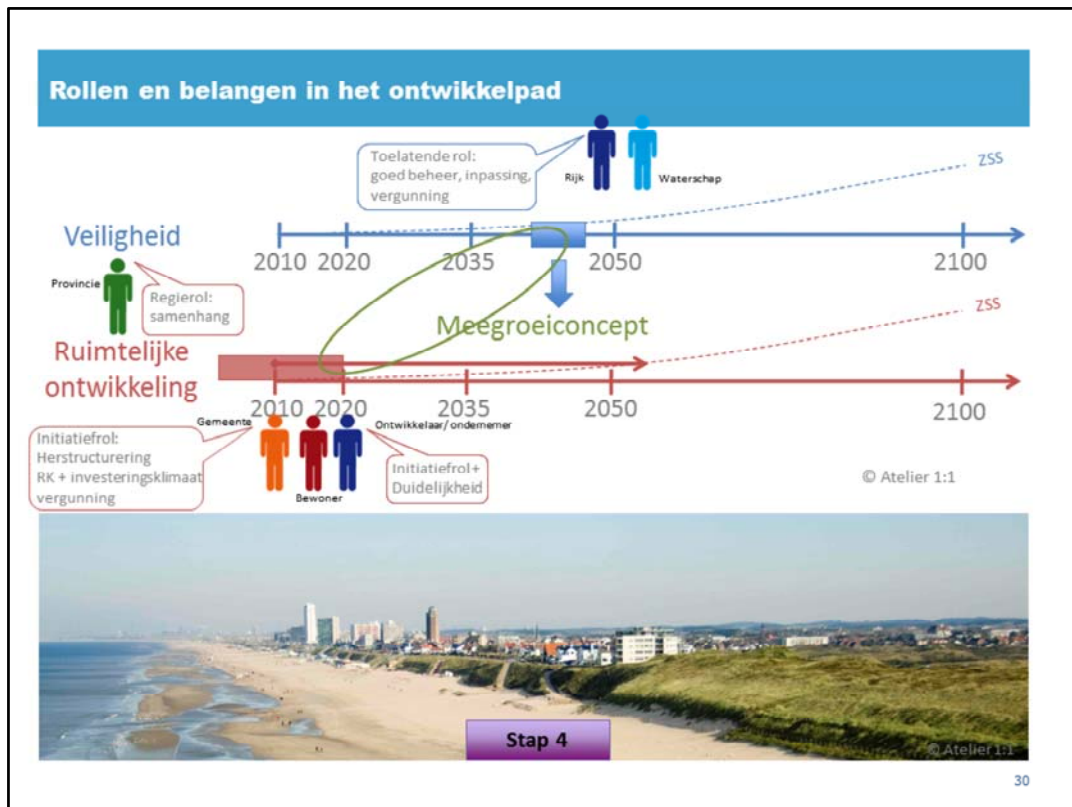


28



Bij het ontwerpen van afspraken over meegroeiconcepten moet het duidelijk zijn wie de initiatiefnemer is en wie de partners zijn.

Omdat het bij meegroeien om de lange termijn gaat, vraagt het kiezen van partners soms om 'out of the box' te denken. Dat geldt ook als het gaat om verantwoordelijkheden (die kunnen best verschuiven over de tijd) en de wijze waarop financiën worden georganiseerd.



Als het ontwikkelpad en de belangrijkste steppingstones (groene ovalen) duidelijk zijn kunnen daarbij ook de betrokken partners en hun rollen en belangen worden benoemd. Wanneer dit in kaart is gebracht, kan de inhoud en het proces van het meegroeiconcept worden vormgegeven. Bijvoorbeeld: hoe kan je voorgenomen ingrepen en maatregelen zo op elkaar afstemmen dat de wensen van alle partijen tot hun recht komen? En kun je bepaalde ontwikkelingen versnellen of vertragen om korte termijn ontwikkelingen een kans te geven? Partijen, rollen en belangen worden verder uitgewerkt in stap 6, het canvasmodel.

Waarom doen partijen mee?	
Gemeente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergroten ruimtelijke kwaliteit keringsgebied = inkomsten</li> <li>- Ruimte voor herstructurering en ontwikkeling</li> <li>- Imago</li> <li>- Vergroten financiële draagkracht</li> </ul>
Waterschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficiënt en effectief beheer</li> <li>- Delen van kosten</li> <li>- Voorkomen inpassing (maatschappelijk rendement verhogen)</li> <li>- Imago</li> <li>- Waterveiligheid op de lange termijn</li> </ul>
Rijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficiënt en effectief beheer</li> <li>- Toepassen van beleidsvisie</li> <li>- Maatschappelijk rendement verhogen</li> <li>- Economie stimuleren</li> <li>- Veiligheid garanderen</li> </ul>
Provincie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vergroten ruimtelijke kwaliteit en realisatie van beleidsdoelen rond ecologie</li> <li>- Gebiedsontwikkelingen stimuleren</li> <li>- Toerisme, Recreatie, Natuur, Economie stimuleren</li> </ul>
Private Partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiële redenen</li> <li>- Duurzaam investeren</li> <li>- Duidelijkheid en invloed</li> </ul>

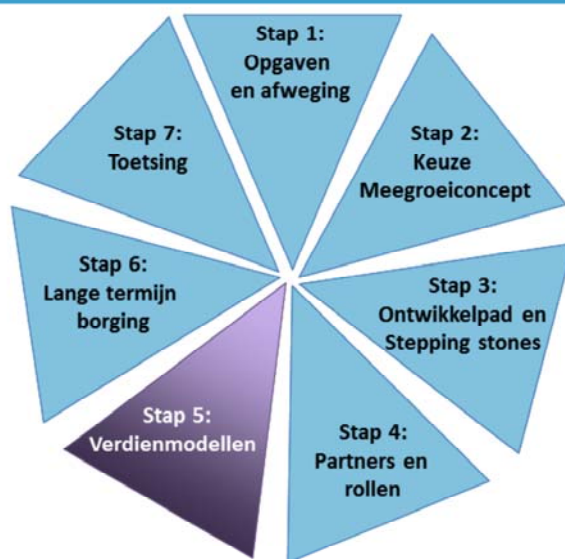
31

Voordat initiatieven voor meegroeiconcepten worden opgestart is het belangrijk om even stil te staan bij de redenen waarom partijen met meegroeiconcepten aan de slag zouden willen gaan.

Uiteraard zijn er in iedere situatie weer andere redenen voor de partijen om betrokken te willen zijn bij meegroeiconcepten. Voor de beeldvorming zijn hierbij enkele mogelijke redenen beschreven. Hierbij gaat het wel om partners (shareholders) die actief participeren en middelen inbrengen in het proces en niet zozeer om belanghebbenden (stakeholders).

Op basis van de huidige ervaringen met meegroeiconcepten blijkt dat de gemeente vaak trekker van een dergelijk traject is.

## Stap 5: Verdienmodellen



Stap 1

Stap 2

Stap 3

Stap 4

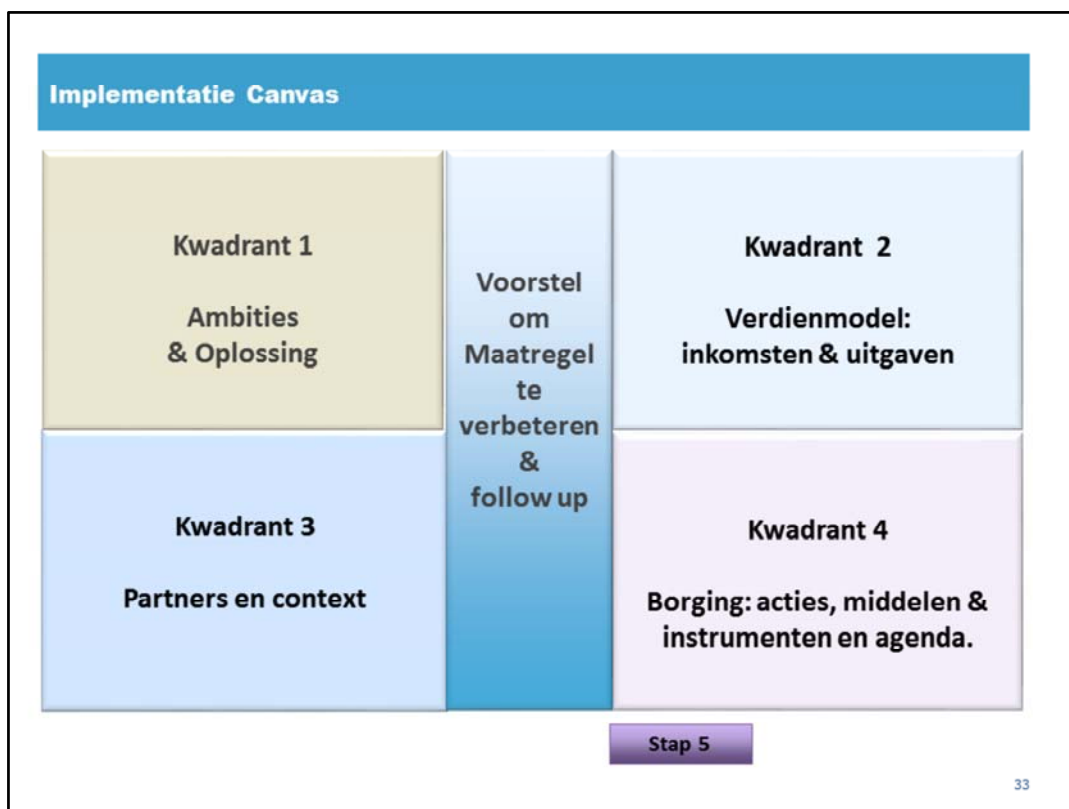
Stap 5

Stap 6

Stap 7

32





Het Implementatie Canvas is een tool ontwikkeld door Deltares, om te komen tot het ontwerpen van governance arrangementen die komen kijken bij de implementatie van klimaatadaptatiemaatregelen. Het Canvas is gebaseerd op het Business Model Canvas (<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>), zoals dat is ontwikkeld door A. Osterwalder, Yves Pigneur en Alan Smith (2010).

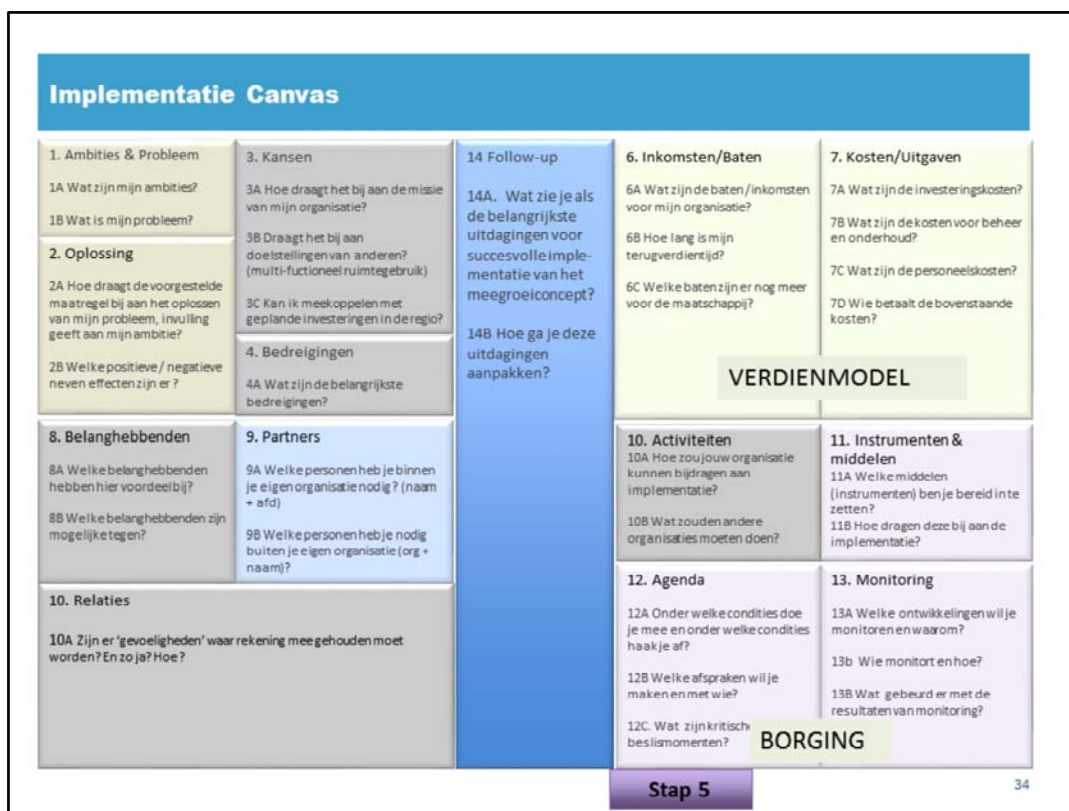
NB: Er bestaan ook andere methodes met hetzelfde doel, bv. de handreiking gebiedsontwikkeling, die kunnen worden gebruikt.

Het Canvas dient gebruikt te worden als 'schetsboek' voor de implementatie van meegroeiconcepten. Het kan dus zowel vanachter het bureau door individuele partners/belanghebbenden worden ingevuld, als samen met collega's of tijdens een bijeenkomst met andere partners/belanghebbenden.

De canvas kan en hoeft niet in 1 keer goed! Juist een iteratief proces is te verkiezen boven een 'soort blauwdruk'. Daarnaast is het Canvas een middel en GEEN doel op zich. Pas dus aan waar nodig!

De afbeelding hierboven geeft de vereenvoudigde versie van het Implementatie Canvas weer (zie volgende pagina voor de gedetailleerde versie). Het Canvas bestaat uit een aantal kwadranten. NB: de getallen zeggen niets over de prioriteit, dit is slechts een suggestie voor de 'route' van invullen.

- Kwadrant 1: richt zich op het in beeld brengen van ambities, het aan te pakken probleem en hoe het meegroeiconcept in kwestie bijdraagt hieraan;
- Kwadrant 2: verdienmodel – hierbij gaat het om de verdeling van inkomsten (baten) en uitgaven (kosten) en door wie deze gedaan worden;
- Kwadrant 3: richt zich op het in beeld brengen van partners (shareholders: partijen die ook mee betalen of (mee)werken aan implementatie) zowel intern als extern. Daarnaast wordt ook de context in beeld gebracht: belanghebbenden en relaties tussen partners en belanghebbenden;
- Kwadrant 4: richt zich op de borging en realisatie van afspraken rond meegroeiconcepten;
- Tenslotte het blauwe blok in het midden: is als het ware een reminder om ook te blijven nadenken over kansen voor verbetering en ook uitdagingen in beeld te blijven houden.



Hierboven staat de volledige implementatie canvas afgebeeld. Zoals u kunt zien bestaat deze uit 14 onderdelen met daarin bij ieder onderdeel 1 of meerdere subvragen.

Ondanks dat we u op het hart willen drukken dat het belangrijk is om alle onderdelen uiteindelijk in te vullen, willen wij toch een prioriteit aanbrengen om ook de stap om te beginnen met meegroeiconcepten, niet te groot te maken. Mede op basis van de ervaringen uit de masterclasses willen wij u daarom adviseren om sowieso de volgende onderdelen van het Canvas in te vullen. Hierbij geven wij ook praktische ervaringen vanuit Zandvoort, Den Helder en Brouwersdam aan waar mogelijk

- **1: Ambities en probleem.** Heel belangrijk om niet alleen vanuit problemen (beleidsurgentie of gebieds-maatschappelijke urgentie) te denken, maar hier ook aan te sluiten bij kansen. Bijvoorbeeld van ondernemers die een belang hebben bij meegroeiconcepten. Zo waren de recreatie ondernemers die actief zijn op de Brouwersdam bereid om een deel van de benodigde eerste zandsuppletie mede te financieren;
- **2: Oplossing.** Hierbij is het belangrijk om zelf goed in beeld te krijgen in hoeverre het meegroeiconcept invulling geeft aan ambities of problemen helpt op te lossen. Dit ook om de eigen argumentatie scherp te krijgen richting de eigen organisatie, maar ook richting eventuele partners en belanghebbenden. De positieve en negatieve neveneffecten dragen hier tenslotte ook aan bij: wat zijn argumenten voor anderen om mee te werken aan meegroeiconcepten? Hierbij komen dan ook gelijk mogelijke partners en belanghebbenden in beeld (punt 9);
- **6: Inkomsten en baten.** Vaak wordt er zowel vanuit ruimte als waterveiligheid in maatschappelijke kosten en baten analyses gedacht (MKBA). Een MKBA dient echter om maatregelen tegen elkaar af te wegen en niet zozeer om daadwerkelijk beschikbare middelen in beeld te brengen of de verdeling daarvan. In dit blok gaat het dus vooral om het in beeld brengen van inkomsten of activiteiten/instrumenten die inkomsten kunnen genereren. Bijvoorbeeld voor kustplaatsen gaat het hierbij om: toeristenbelasting, parkeergelden, (erf)pachtgelden, onroerende zaak belasting etc.;
- **7: Kosten/uitgaven.** Hierbij is het belangrijk om vooral ook verder te kijken dan de investeringskosten en nadrukkelijk ook beheer en onderhoud mee te nemen en ook door wie deze kosten worden gedragen. Soms kan het zo zijn dat de investeringskosten bij het waterschap liggen, terwijl beheer en onderhoud bij de gemeente ligt. Hier zit nadrukkelijk een kans voor beide partijen om samen te werken: door iets meer te investeren kunnen bij wijze van spreken de beheer- en onderhoudskosten sterk dalen. De gemeente zou er dan voor kunnen kiezen om een stukje van de investering voor haar rekening te nemen en zodoende over langere termijn te besparen;
- **9: Partners.** Welke personen of partijen heb je echt nodig om het meegroeiconcept te implementeren? Denk hierbij niet alleen aan externe partijen, maar juist ook aan personen binnen de eigen organisatie. Zo heeft de gemeente Den Helder bijvoorbeeld ook contact gelegd met de woningbouwcoöperatie;
- **11: Instrumenten en middelen.** Hierbij gaat het erom dat (mogelijk) betrokken partners goed kijken naar instrumenten en middelen die zij kunnen inzetten voor realisatie van het meegroeiconcept. Zo was er bij Brouwersdam bijvoorbeeld de mogelijkheid van RWS om 'overtollig' zand naar te leggen bij brouwersdam en is hiervoor een lobby gestart. Bij middelen hoeft het dus niet altijd te gaan om geld, maar kan het ook gaan om contacten, grondposities, kennis, capaciteit etc.;
- **12: Agenda.** De agenda is gericht op het nadrukkelijk afbakenen en bepalen van de stappen en condities die partners willen nemen om te komen tot meegroeiconcepten. Hierbij gaat het ook simpelweg om het Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART) maken van afspraken. Belangrijk is – zoals ook in het begin van deze handreiking aangegeven is – om te blijven nadenken. Meegroeien vergt adaptiviteit en SMART maken moet niet leiden tot zeer rigide afspraken die niet meer kunnen worden aangepast;
- **13: Monitoring.** Monitoring sluit goed aan op onderdeel 12 en op onderdeel 2 vanuit een meer rationele benadering. Het is echter ook belangrijk om bij monitoring niet alleen in procedures en (technische) effecten te denken. Belangrijk aspect om te monitoren kan ook de relaties (10) zijn of 1 (ambities) en 3 (kansen), meegroeien gaat ook uit van meebewegen en kansen grijpen indien zich die voordoen.

Tot slot: het invullen van de canvas wordt sterker naarmate er meerdere disciplines bij zijn betrokken. Bijvoorbeeld ook mensen die inzicht hebben in inkomsten en uitgaven van de gemeente (exploitatie en begroting), zoals de afdeling economie. Vaak wordt er pas met dergelijke afdelingen gepraat als het plan al in kunnen en kruiken is en dan is het vaak lastig meegroeien.

### Verdienmodel: termen en begrippen

- Een **business case** is een formeel rapport waarin de financiële en/of inhoudelijke rechtvaardiging wordt gegeven om een bepaalde investering te doen.
- Een **ondernemingsplan** of **business plan** bevat gedetailleerde informatie over de activiteit, het product, de markt, de mensen binnen de onderneming en de financiering. Door het opstellen van dit plan krijgt u een beeld van de haalbaarheid van uw project en de risico's die eraan verbonden zijn.
- Een **business model** beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt.
- Een **verdienmodel** beschrijft de manier waarop een organisatie geld verdient/binnenkrijgt.

Stap 5

35

Belangrijk is om tijdens gesprekken over meegroeiconcepten ook de termen met elkaar te delen. Regelmatig worden businesscase, businessmodel en verdienmodel door elkaar gehaald. Hierbij een beknopt overzicht van termen en begrippen die wel eens met elkaar verward worden.

## Verdienmodellen: voorbeelden en toepassingen

### Toelichting verdienmodellen (eng. Revenue streams)

#### Goederenverkoop

Tegen betaling verkoopt u goederen. In feite wordt het eigendomsrecht van goederen verocht. Hiervoor is geen contract nodig. Traditioneel koop je op markten, in supermarkten en winkels. Tegenwoordig kan dit ook via webshops op internet.



Voorbeelden: boeken, audi's, elektronica, muziek, machines.

#### Abonnement

Met dit verdienmodel verkoopt u de klant met garantie op tijdige levering, toegang tot een dienst. Hier tegenover staat een continue stroom aan inkomsten. Hierdoor weet u welke omzet u kunt verwachten. U ontvangt geld vóórdat u uw product of dienst aan de klant levert.



Voorbeelden: tijdschriften, verzekeringen, woninghuur, servicecontracten, IT via de cloud of a/basis.

#### Verbruikmodel

De klant betaald voor wat u levert en dit vertaalt zich direct in omzet. Hoe meer de klant gebruikt, hoe meer u verdient. Dit verdienmodel is toepasbaar voor professionals die hun huist per uur aan hun klanten berekenen, maar ook voor de levering van elektriciteit. Sommige bedrijven passen het verbruikmodel creatief toe op vastbare producten. Zo verhuurt Rolls Royce vliegtuigmotoren per draaiuur.



Voorbeelden: telefonie, elektriciteit, gas, water, adviesdiensten (uurte factuurte).

#### Lokaamodel

Dit verdienmodel wordt ook razer and blade of baite and hook genoemd. Klanten worden met een goedkoop basisproduct binnengehaald, waarvoor ze relatief dure onderdelen nodig hebben. De winst wordt gemaakt op de relatief dure onderdelen (hook) die de klant nodig heeft voor het goedkope basisproduct (baite). Omdat de klant automatisch diensten of producten blijft afnemen, wordt dit ook wel 'vendor lock in' genoemd. Voorbeelden: Nespresso en cups, Printer en cartridges.



#### Instapmodel

Dit verdienmodel wordt ook wel het freemiummodel genoemd (free en premium). Klanten kunnen gratis (en per direct) services maken met uw diensten. De winst zit hem in een uitbreiding of upgrade van de dienst, waarvoor de klant wel betaalt.



Voorbeelden: Skype, Spotify, Deluxe software.

#### Reclamemodel



Door andere partijen in uw media, op uw terrein of op uw voorpagina reclame te laten maken, creëert u een nieuwe inkomstroom. Hierdoor kunt u uw product/service goedkoper of zelfs gratis aan de klant aanbieden. Het effect kan worden versterkt door het product/service gratis aan te bieden. Meer mensen zullen het gebruiken waardoor het product een groter bereik heeft en de waarde van de advertentieruimte vergroot.

Voorbeelden: gratis kranten, google.

#### Makelaarsmodel



Makelaars en brokers verdienen elke keer wanneer ze een succesvolle deal tot stand hebben gebracht. De service waarvoor betaald is dat koper en verkoper bij elkaar worden gebracht of werkzoekende aan een werkgever worden gekoppeld.

Creditverleners krijgen een percentage van de transactie tussen klant en aanbieder. De klant betaalt dus een 'transaction fee'. Vaak wordt ook het principe van 'no cure, no pay' gehanteerd.

Voorbeelden: makelaars, paypal, kennismakelaars.

#### Lenen en leasen



Bij lenen en leasen blijven goederen in uw bezit. Lenen en leasen genereert een continue inkomstroom. In veel gevallen kan een servicecontract aan een leasecontract worden gekoppeld. Dit laatste noemt men ook een koppelvekoop.

Voorbeelden: leasauto's, copiermachines, woonruimte, vergaderruimte.

#### Licentieverlening



Met een licentie geeft u toestemming aan iemand om uw intellectueel eigendom te gebruiken. In het geval van media is de basis het auteursrecht en in de technologie het patent. Door de licentie te verstrekken, geeft u anderen het recht om geld te verdienen met uw idee. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor het produceren van het product of het commercialiseren van de dienst. Met een Creative Commons-licentie bijvoorbeeld behoudt u alle rechten als maker, maar geeft u vooraf toestemming aan anderen om het werk te delen of te bewerken.

Voorbeelden: toerechtaken, films, software programma's.

#### Service-model



Bij een service-model wordt een product/service met een lage marge verkocht gekoppeld aan een product/service met een hogere marge (bijvoorbeeld een onderhoudscontract).

Voorbeelden: CV-ketel, auto of website met onderhoud

Stap 5

Bron: geïnspireerd door <http://www.de-innovator.nl/verdienmodel/verdienmodel>

36

## Verdienmodel: voorbeeld overheid

- **Huidig verdienmodel**
- **Via belastingen**
  - Gemeentefonds
  - Onroerendzaakbelasting
  - Toeristenbelasting
  - BTW en inkomstenbelasting
- **Andere verdienmodellen:**
  - Tol en parkeergeld (verbruiksmodel)
  - Vastgoed/ Grondexploitatie
  - Erfpacht
  - .....
- **Inzichten/aanpassingen**
- **Tarieven aanpassen:**
  - Parkeergelden: 50 cent per uur extra kan al veel opleveren (zandfonds).
- Niet alles hoeft in 1 keer op tafel te worden gelegd: 10 jaar € 100K is ook € 1 miljoen.
- Tijdelijk Anders Bestemmen: verhuren of verpachten van vastgoed (zoals braakliggende grond, gebouwen, objecten als vuurtorens/ bruggen etc.)
- Opwekken van duurzame energie op eigen areaal.
- Werkzaamheden/diensten voor derden:
  - kansen voor verdienen met sportvoorzieningen en recreatiemogelijkheden.

Stap 5

37

Hierboven zijn enkele voorbeelden gegeven van inzichten of aanpassingen in het huidige verdienmodel van de overheid, die relevant kunnen zijn voor meegroeiconcepten. Belangrijk om in het achterhoofd te houden is dat ook private partijen rekeningen kunnen betalen en kunnen investeren. Overheden trekken vaak de verantwoordelijkheid naar zich toe terwijl deze ook gedeeld kunnen worden met private/maatschappelijke partners.

Om met verdienmodellen rond meegroeiconcepten aan de slag te gaan is het invullen van onderdeel 6 en 7 van de canvas een goede eerste stap: hoe komt uw organisatie aan geld? Waar komt dit geld vandaan? Kunt u dat beïnvloeden? En waar geeft u het geld aan uit?

## Stap 6: Lange termijn borging



Stap 1

Stap 2

Stap 3

Stap 4

Stap 5

Stap 6

Stap 7

38

## Lange termijn borging – Plan van Aanpak

- Hoe begin je een dergelijk proces?



39

De eerste stap die bijdraagt aan het scherp krijgen wie en wat er nodig is voor succesvolle borging van het meegroeiconcept is het opstellen van een gezamenlijke visie.

In deze visie moet helder uiteengezet worden wat de urgentie van de huidige en toekomstige opgaven is en wordt er rekening gehouden met de doelstellingen die andere partijen in hun (beleids)plannen hebben staan.

Een meegroeiconcept verbindt diverse opgaven met elkaar die op verschillende momenten in de tijd spelen.

Om deze opgaven met elkaar te kunnen verbinden hebben verschillende partijen elkaar nodig: er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid.

Het bewustzijn over deze wederzijdse afhankelijk is een belangrijk aspect voor lange termijn borging.

In veel gevallen is er één partij die het initiatief neemt om een meegroeiconcept te realiseren. Een gezamenlijke visie heeft dan onder andere de functie om in een vroeg stadium partijen bij het proces te kunnen betrekken.

Er is al een inventarisatie gemaakt van mogelijke partijen om mee samen te werken bij stap 4: *Partners en Rollen (pag.29)* van deze handreiking.

## Elementen voor lange termijn borging

- Hoe hou je een meegroeiconcept over de lange termijn vast?



Stap 6

40

Door een goede borging van een meegroeiconcept kunnen de afspraken en doelen voor de korte en lange termijn met elkaar verbonden worden.

Er zijn drie elementen die hier een belangrijke rol in spelen:

- Relaties
- Kennis
- Kaders



# Borging

## Relaties

*'Als het vastleggen van formele afspraken lastig is, dan kun je borgen in (persoonlijke) relaties'*

Stap 6

41

### Relaties

Veel afspraken houden stand op basis van persoonlijke relaties tussen mensen. Ze ontstaan door een open houding en door met elkaar in gesprek te gaan. Hierbij voortdurend in het achterhoofd houdend dat men elkaar voor een lange periode nodig heeft. Conflicten zijn hierin geen taboe, maar moeten wel uiterst zorgvuldig worden behandeld (eventueel door een derde neutrale bemiddelende partij).

Vertrouwen en transparantie tussen de partijen onderling zijn belangrijke dragers voor samenwerking. Wanneer partijen een goede relatie hebben en elkaar vertrouwen zullen zij eerder geneigd zijn om informatie te delen.

Door te weten waar andere partijen mee bezig zijn en waarom zij bepaalde afwegingen maken, kunnen problemen in de samenwerking voorkomen worden.

In het proces moet er enerzijds voor gezorgd worden dat de huidige relaties met andere partijen goed zijn en moet er anderzijds voor gezorgd worden dat eventuele personele veranderingen geen abrupt einde maken aan de relatie met die partij en de daarmee gemaakte afspraken. Het is daarom verstandig om met meerdere personen van dezelfde partij een relatie op te bouwen of te weten wie de alternatieve contactpersoon is die je wilt benaderen wanneer je primaire relatie met die partij wegvalt.

## Elementen voor lange termijn borging – Samenwerkingsverbanden

Formele samenwerkingsverbanden	Informele samenwerkingsverbanden
Projectorganisatie	Samenwerkingsprotocol (Hoe ga je met elkaar om)
Programmabureau	Organogram (Wie heeft welke functie)
Stichting	Boegbeeld (Verbindt en inspireert)
Gemeenschappelijke Exploitatie Maatschappij	
(Gebieds)coöperatie	
Community of Practice	

Stap 6

42

# Borging

## Kennis

*'Kennis en ervaring moet over bestuurlijke diensten heen bewaard en gebruikt worden'*

Stap 6

43

### **Kennis**

Het vasthouden en toegankelijk maken van kennis die over de jaren heen in het proces is opgedaan zorgt voor een automatische borging en maakt het makkelijk om personen die aansluiten bij het proces snel bij te praten.

Dit kan bijvoorbeeld door het bijhouden van een levende bibliotheek waarin alle informatie, afspraken en resultaten van het proces worden opgenomen.

Ook kan er besloten worden om een gezamenlijk logboek bij te houden van de vorderingen in het proces.

Daarnaast kan 'tacit' kennis (moeilijk overdraagbare kennis o.b.v. ervaring) beter worden bestendig door meerdere deelnemers per partij te benoemen die ingevoerd zijn in het proces.

# Borging

## Kaders

*'Door het geheugen van de organisatie formeel te borgen kan voorkomen worden dat men na een bestuurwisseling het nut van het project niet meer ziet.'*

Stap 6

44

## Kaders

Het borgen van een meegroeiconcept kan ook door gebruik te maken van kaders. Hier worden meer 'harde' en beleidsmatige afspraken mee bedoeld zoals wettelijke en juridische afspraken. Door zaken expliciet vast te leggen wordt de wederzijdse afhankelijkheid bevestigd. Dit kan bijvoorbeeld gaan over samenwerkingsvormen en financiële afspraken zoals in stap 5: verdienmodellen zijn besproken. Beleidsmatige afspraken kunnen bijvoorbeeld vorm krijgen in een bestemmingsplan, structuurvisie, omgevingsvisie, of gemeenschappelijke regeling.

Een bestemmingsplan is een juridisch bindend plan en geeft aan waar welke functies en gebruik van de grond zijn toegestaan.

Een structuurvisie heeft geen juridische basis en geeft aan in welke richting een gebied zich de komende jaren zal ontwikkelen.

Alleen Rijk en Provincies zijn verplicht om een omgevingsvisie op te stellen. Dit is een integrale lange termijns visie waarin alle aspecten van de fysieke leefomgeving worden meegenomen en met elkaar worden verbonden.

De wet gemeenschappelijke regelingen (wgr) regelt samenwerkingsverbanden tussen openbare lichamen zoals gemeenten, provincies en waterschappen.

**Borging van adaptiviteit**

- **Hoe bewaak je de adaptiviteit van een meegroeiconcept?**

The diagram consists of three blue rounded rectangular boxes. The top box is the largest and contains the word 'Adaptiviteit' in white text. Below it are two smaller boxes, one on the left containing 'Monitoring' and one on the right containing 'Beslismomenten', both in white text. In the bottom right corner of the slide, there is a small blue box with the text 'Stap 6' in white. The slide number '45' is visible in the bottom right corner of the slide frame.

Een meegroeiconcept wil processen over een lange termijn borgen, maar dat wil niet zeggen dat er vanaf het eerste moment alles vastgelegd wordt wat er in de toekomst gaat gebeuren.

Door een balans aan te brengen tussen “vastleggen” en “ruimte voor aanpassing” in de loop der tijd, kan het meegroeiconcept letterlijk meegroeien met de veranderende context.

Er zijn met name twee aspecten die de adaptiviteit van een meegroeiconcept beïnvloeden:

- Monitoring
- Beslismomenten

**Borging van Adaptiviteit - Monitoring**

**Adaptiviteit**

**Monitoring**

*Op basis van indicatoren kan de voortgang van het proces worden bij gehouden*

**Stap 6**

46

### **Monitoring**

Door monitoring van het proces kan worden nagegaan of bepaalde doelen bereikt worden en of het proces de gewenste effecten heeft. Dit draagt bij aan een relatief vroege signalering om zaken in het proces aan te passen.

Het opstellen van eenduidige indicatoren waarop gemonitord wordt is hierbij zeer waardevol. Het opstellen van de indicatoren en de monitoring zelf moet zorgvuldig en collaboratief gebeuren om effectief te kunnen zijn.

**Borging van adaptiviteit - Beslismomenten**

**Adaptiviteit**

**Beslismomenten**

*Er kunnen afspraken gemaakt worden om op strategische momenten tijdens het proces keuzes te maken*

**Stap 6**

47

### Beslismomenten

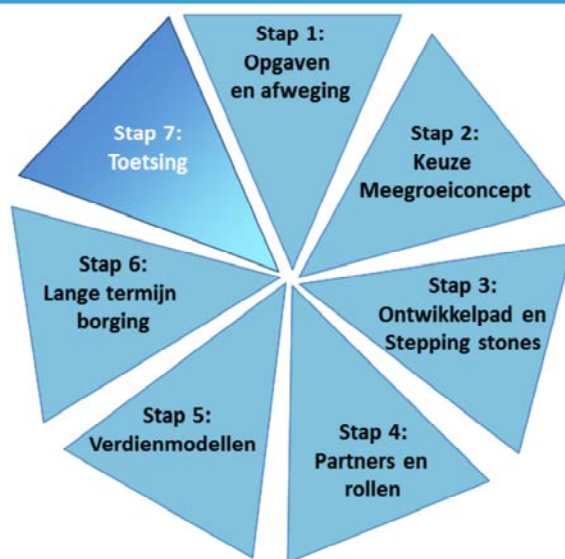
Aan het begin van het project kan een aantal moment worden geselecteerd waarop keuzes ten aanzien van het proces moeten worden gemaakt.

Deze zogenaamde beslismomenten vallen bijvoorbeeld op (geplande) tactische momenten gedurende het proces (bijv. na verkiezingen, voor een grootschalige renovatie) of op vaste momenten in de tijd (bijv. per kwartaal, jaarlijks).

Tijdens deze beslismomenten moeten alle betrokken partijen met elkaar afstemmen in welke richting het proces zich moet gaan bewegen.

De afwegingen die gemaakt moeten worden kunnen mede worden gebaseerd op de uit de monitoring ontleende kennis over het proces.

## Stap 7: Toetsing



Stap 1

Stap 2

Stap 3

Stap 4

Stap 5

Stap 6

Stap 7

48



Elementen van toetsing

- **Borgt het meegroeiconcept de afspraken voldoende?**

Toetsing

Realiteitstest      Stresstest

Stap 7

49

Om te toetsen of het meegroeiconcept de afspraken voldoende borgt om de korte met de lange termijn te verbinden kan er op meerdere momenten het proces getoetst worden.

Er kan hierbij getoetst worden of de procedurele borging (nog steeds) voldoet aan de huidige situatie en er kan getoetst worden hoe de procedurele borging zal reageren op hypothetische veranderingen.

Dit kan door middel van een realiteitstest dan wel een stresstest gebeuren.

### Realiteitstest: doen we nog steeds de goede dingen?

- **Kennis:**
  - a. zijn inzichten/kennis veranderd? Wat is de impact hiervan?
- **Financiën:**
  - a. zijn de financiële randvoorwaarden veranderd? Wat is de impact hiervan?
- **Samenwerking:**
  - a. zijn er partijen bij gekomen, of zou dit moeten gebeuren?
  - b. zijn verhoudingen veranderd en wat betekent dit?
- **Wet & Regelgeving:**
  - a. zijn de kaders van wet- en regelgeving veranderd? (denk aan Omgevingswet)
  - b. zijn relevante beleidsdoelen veranderd? Wat is de impact hiervan?
- **Timing:**
  - a. zien wij nieuwe ontwikkelingen: beleid, maatschappij, economie, ruimte die vertragend of versnellend kunnen werken?

Stap 7

50

### Realiteitstest

Ten aanzien van adaptiviteit gaat het niet alleen om het anticiperen op hetgeen er in de toekomst plaatsvindt.

Het is net zo belangrijk om te zien of partners op dit moment nog de 'goede' dingen aan het doen zijn: realiteitsmonitoring.

Hierbij gaat het niet zozeer om het fysieke systeem, maar vooral om het governance systeem.

Als het meegroeiconcept eenmaal in gang is gezet, is het belangrijk om de hierboven genoemde aspecten te monitoren.

## Stresstest: hoe om te gaan met uitdagingen? - Voorbeelden

- **Timing:** de zeespiegelstijging gaat minder snel dan verwacht en het project wordt 20 jaar uitgesteld.
- **Financiën:** een van de consortiumpartijen trekt zich terug en de financiering van het project komt op losse schroeven te staan.
- **Samenwerking:** na 10 jaar is er tussen de partijen een verschil van inzicht ontstaan over het ontwerp (van de steppingstone).
- **Wet & Regelgeving:** ondanks eerdere afspraken geeft een van de projectpartners een benodigde vergunning niet af (bijvoorbeeld omdat de wettelijke normen inmiddels zijn veranderd).

Stap 7

51

### Stresstest

Een instrument om adaptieve capaciteit te toetsen en te verbeteren is de stresstest. De stresstest is ontwikkeld door Deltares en confronteert het samenwerkingsverband met gebeurtenissen (stressoren) die kunnen plaatsvinden tijdens het ontwikkelpad. De vraag is of het samenwerkingsverband kan omgaan met de stressor en zo niet, welk mechanisme kan worden ingebouwd om er wel mee om te kunnen gaan.

In de masterclass zijn de cases blootgesteld aan vier stressfactoren, die aangrijpen op vier risicogebieden: timing, financiën, samenwerking en wet & regelgeving. Voorbeelden om hiermee om te gaan in Brouwersdam waren onder andere:

#### Ten aanzien van de financiële stressor:

- Nu sparen
- Inkoop/uitkoop mechanisme
- Back-up: investeringsbank
- Exit- of entry strategie (zie in-/uitkoop mechanisme)
- Zekerheid: stichting
- Triple A: verhandeling van rechten
- Koppelen: alleen getijcentrale als je meebetaalt
- Financieringsverzekering

#### Ten aanzien van stressoren op de samenwerking

- Gemeenschappelijke regeling
- Korte lijnen/voorzieningen samen (schaalvoordeel)
- 1x per jaar concreet resultaat/handtekeningen (worst case: zand Hoek van Holland)
- Spelen op verschillende niveaus: org. vormen naast elkaar?

De stresstest is hier uitgebreider dan in de masterclasses is behandeld vanwege beperkte tijd op de dag zelf. Andere typen stressoren die relevant zijn, juist omdat samenwerking langdurend is, zijn:

#### Stress van binnenuit (het consortium):

##### Geld

- De bijdrage van een van de publieke partijen van het consortium staat op losse schroeven (bezuinigingen).
- De ondernemer is failliet gegaan.
- Het business case blijkt naarmate de tijd verstrijkt steeds minder rendabel.
- Discontovoet neemt toe, waardoor het uitstellen van kosten gunstiger wordt.

##### Conflict

- Er is een conflict ontstaan tussen twee leden van het consortium.
- Er wordt een afspraak niet nagekomen.
- Er is een verschil van inzicht over het ontwerp.
- Er is een verschil van inzicht over de gegevens uit de monitoring, waardoor conflict over wel of niet doorgaan ontstaat.

##### Samenstelling

- Een van de partijen wil uit het consortium stappen.
- Een nieuwe partij wil tot het consortium toe treden.

#### Stress van buiten (op het consortium):

- Zeespiegelstijging gaat minder snel dan gedacht, de wateropgave wordt 10 jaar uitgesteld.
- Exploitatie gaat minder voorspoedig dan verwacht.
- Nieuw college met andere prioriteiten en minder geld wilt uitgeven.
- De burger is de bouwput zat en het project verliest draagvlak.
- Als gevolg van een maatschappelijke ontwikkeling valt het verdienmodel van een van de partijen weg.

Door consequent na te denken over de effecten van de stressoren en de omgang hiermee, creëer je een veerkrachtige organisatie die tegen allerlei plotselinge, onvoorziene gebeurtenissen bestand is.

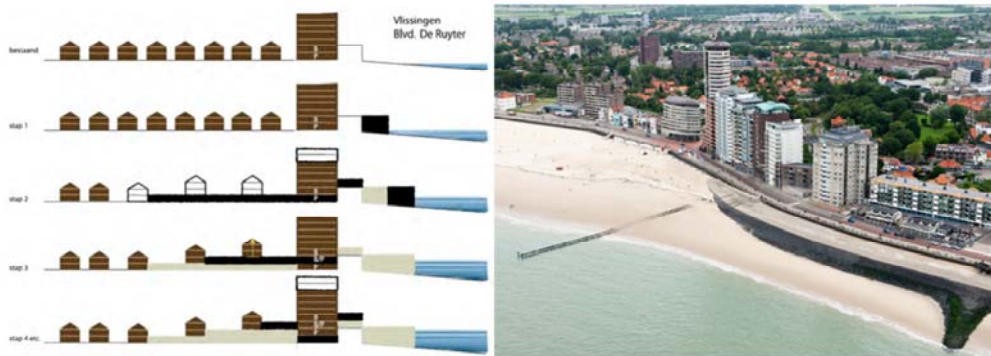
### Deel 3: Met voorbeelden aan de slag

- In dit deel passeren een aantal voorbeelden van meegroeien de revue. Hoe heeft de kust zich tot nu toe op de effecten van klimaatverandering voorbereid?
- En hoe heeft dat zijn beslag gekregen bij integrale ontwikkelingen aan de kust?



52

## Het Vlissings model (ca 1995)



Hierboven treft u een afbeelding van het waterfront van Vlissingen. Hier bevindt zich bebouwing op de waterkering, die op termijn opgehoogd moet worden. Om dit op te vangen is er al in de jaren 90 een meegroeiconcept toegepast, waarbij de begane grond verdieping met extra plafondhoogte (6m hoog) is uitgevoerd. Bij versterking van de kade wordt de begane grond vloer opgehoogd, maar kan de begane grond functie (bv. horeca) behouden blijven. Voor een nadere toelichting van deze case zie: Multifunctioneel medegebruik van de waterkering, Deltares 2011 (bijlage C).

Variant hierop is dat bij kadeversterking functies naar een verdieping hoger schuiven, en het gebouw wordt verhoogd. Deze variant is in stappen in het linkerschema weergegeven.

### Inzichten Vlissings model

- Vlissings model is een bouwkundige reservering;
- Door een ophoogbare begane grond is de versterking goed in te passen;
- Relatief weinig partijen nodig;
- Waterschap geeft ontheffing, gemeente vergunning om te kunnen bouwen;
- Ontwikkelaar voert uit en draagt meerkosten, maar verwerft daarmee recht om op de kering te mogen bouwen en dekt zijn risico af.

### Noordwijk – Dijk in duin (2007)



55

In de afgelopen 5 jaar hebben in het kader van 'Zwakke Schakelprojecten' verschillende kustversterkingen plaatsgevonden, vaak met een aanzienlijke inpassingsopgave. Dit heeft tot een reeks integrale projecten geleid, die beschouwd kunnen worden als voorlopers van de meegroeiconcepten (1.0), zoals de Dijk-in-duin constructie bij Noordwijk. Door de dijk in duin constructie kon het zeezicht van de boulevard beter worden behouden. Toch zie je dat delen van de boulevard nu tegen de dijk aankijken. Dat zet de boulevard als centrale stedenbouwkundige ruimte onder druk.

## Inzichten Noordwijk

- Dijk in duin is een compacte kering, waarmee zeezicht en ligging pal aan zee nog (deels) kan worden behouden;
- Dijk in duin is wel duurder dan een duinversterking;
- Door dijk in duin versmalt het keringsgebied waardoor wettelijke restricties als gevolg van de wet op de waterkering vervallen. Dit heeft voordelen voor bijvoorbeeld herstructurering omdat ondergronds bouwen dan b.v. Weer mogelijk is.
- Met een dijk in duin wordt het achterliggende gebied binnendijks;
- Door het verlies van zeezicht daalt de vastgoedwaarde (ca. 15%) → inpassingsopgave.



### Katwijk – Dijk in duin + parkeren (2015)



57

Ook bij de zwakke schakel Katwijk is gekozen voor een dijk in duin constructie om zeezicht en ligging dichtbij het strand te kunnen behouden. Alleen hier is de combinatie gemaakt met een ondergrondse parkeergarage. Constructief zijn dijk en garage gescheiden, maar ruimtelijk wel 1 geheel. Ook worden beiden projecten gelijktijdig uitgevoerd. Dit betekent een nieuwe integralere aanpak van de kustzone als meegroeiconcept.

### Inzichten Katwijk (1)

- De parkeergarage werd mogelijk gemaakt doordat er tijd/gelegenheid voor nader onderzoek; b.v. om de integrale varianten (met garage) te onderzoeken.
- Voor de haalbaarheid was de beleidswijziging van Rijnland met een aanpassing van de landwaartse reserveringszone van 100 i.p.v. 200 jaar doorslaggevend;
- Over de meerkosten van het (zeewaartse) voorkeursalternatief t.o.v. referentie alternatief zijn met alle partijen afspraken gemaakt;
- En: parkeergarage is constructief gescheiden van de waterkering.

58

Bij Katwijk waren er een aantal factoren die zorgden voor een 'window of opportunity'. Ten eerste was er door veel aandacht in onderzoeksprogramma's de vraag op de bestuurlijke agenda gekomen of multifunctionele keringen toch tot een besparing zouden kunnen leiden. Dit zorgde voor tijd. Ten tweede maakt het Hoogheemraadschap van Rijnland zelf intern de beleidswijziging om van een landwaartse reserveringszone van 100 ipv 200 jaar te gaan hanteren. Dit zorgde voor beleidsruimte. Tenslotte had de gemeente Katwijk een meevaller van 111 miljoen euro door het verkopen van aandelen NUON. Dit maakte het voor Katwijk mogelijk om afspraken te maken over meerkosten en onderhoud bij zeewaartse verschuiving ten opzichte van het referentie alternatief.

## Inzichten Katwijk (2)

- **Resultaat:**

- Uiteindelijk is er niet gekozen voor multifunctioneel gebruik van de waterkering, en zijn dijk en garage gescheiden, oa vanwege juridische en financiële complicaties.
- Hierdoor is wel een multifunctionele waterkeringszone ontstaan en deze is gezamenlijk uitbesteed.

- **Van belang voor andere badplaatsen:**

- Weten wat je wilt, met name het soort versterkingsmaatregel en de andere functies en ontwikkelingen die je in de toekomst wilt huisvesten op de kering.
- Wees pro-actief en neem zelf initiatief; blijf doorzetten (bv onderzoek, overleg)
- Accepteer het best mogelijke alternatief en wees bereid daar ook zelf voor te investeren
- Reserveer eigen inzet en middelen op orde ten behoeve van de uitvoering

59

Uiteindelijk is er bij Katwijk voor gekozen om niet te kiezen voor multifunctioneel gebruik van de waterkering. Wel is er voor gekozen om de waterkeringszone multifunctioneel te bestemmen (parkeergarage ondergronds).

### Inzichten uit dit stappenplan en cases

- Werkwijze ondersteunt wisselwerking tussen ontwerpogave en implementatie;
- Werkwijze geeft handvatten voor zowel het ontwerpen als de governance van meegroeitrajecten;
- Het denken over nieuwe verdienmodellen creëert nieuwe mogelijkheden voor borging;
- Het is wenselijk om meerdere varianten open te houden om zo adaptiever te kunnen zijn
- Adaptieve capaciteit van het samenwerkingsverband verdient aandacht: hoe verandert de samenwerking in de tijd bv?
- Meegroeien vraagt om een cultuur waarin 'lerende samenwerkingsverbanden' kunnen bloeien.

60

### Aandachtspunten:

- **Samenwerking en Cultuur:**

- Samenwerking water & ruimte blijvende aandacht: ontschotten
- Cultuurverandering: moeten, willen, kunnen
- Transparant over eigen doelen en verbinden met andermans doelen

- **Relaties en Kennis**

- Kustcommunity kan functioneren als Community Of Practice
- Gezamenlijk verder ontwikkelingen van de handreiking
- Omgaan met nieuwe kennis: gedeelde kennis community

61

Bij de bovenstaande aandachtspunten is het raadzaam om de volgende houding aan te nemen:

- Willen leren van andere partijen en sectoren
- Vertrouwen naar andere partijen en in andere partijen
- Kennis delen: ervaringen ook delen met anderen. Niet alleen successen, maar ook zaken die niet gingen zoals verwacht/gehoopt.

#### Deel 4: Nuttige literatuur en vraagbaken/contactpersonen



Tot slot wordt er in dit deel nuttige literatuur en mogelijke contactpersonen aangereikt.

62

## Nuttige literatuur

- **Deltaprogramma Kust rapportages** te vinden op [www.kustkennis.nl](http://www.kustkennis.nl):
  - [Visie Kust](#) : geeft inzicht in de belangrijkste beleidsambities ten aanzien van kustontwikkeling.
  - Memo Meegroeiconcepten - juli 2013
  - [Verdienmogelijkheden kustontwikkeling](#): studie gericht op Financiële voordelen van een klimaatbestendige kustontwikkeling.
  - [Toekomstbestendige Verharde Zeeweringen](#): Verkenning naar adaptieve oplossingen in een zandige kust.
  - Memo verkenning kosten en baten meegroeiconcepten kust, ECK-B 2014-06-19
- **Implementatie**
  - Borging
    - [Reiswijzer gebiedsontwikkeling](#).
    - [De implementatie van adaptatie. Barrières en mogelijkheden voor flexibele governance-arrangementen](#).
    - [Multifunctioneel gebruik van de waterkering](#): inzicht in de mogelijkheden voor flexibel gebruik van de waterkering.
  - Verdienmodellen
    - Verdienmogelijkheden: [cahier gebiedsontwikkeling Nederland Boven Water](#)
  - Governance: [www.watergovernancecentre.nl](http://www.watergovernancecentre.nl)
- **Adaptief Deltamanagement:**
  - [Delta Scenario's Eindrapport](#)
  - [Deltaproof](#)

63

## Vraagbaken

- **Meegroeistrategie**

- Marja Wijnties: [marja.wijnties@minienm.nl](mailto:marja.wijnties@minienm.nl)
- Inge Koolen: [inge.koolen@minienm.nl](mailto:inge.koolen@minienm.nl)

- **Ruimtelijk ontwerp, staalkaarten en ontwikkelpaden**

- Atelier 1:1*

- Janneke van Bergen: [janneke@atelier1op1.nl](mailto:janneke@atelier1op1.nl)

- **Implementatie en governance**

- Water Governance Centre*

- Corné Nijburg: [corne.nijburg@watergovernancecentre.nl](mailto:corne.nijburg@watergovernancecentre.nl)

- Deltares*

- Gerald Jan Ellen: [geraldjan.ellen@deltares.nl](mailto:geraldjan.ellen@deltares.nl)
- Rutger van der Brugge: [rutger.vanderbrugge@deltares.nl](mailto:rutger.vanderbrugge@deltares.nl)

- TNO*

- Adriaan Slob: [adriaan.slob@tno.nl](mailto:adriaan.slob@tno.nl)
- Ruben Vogel: [ruben.vogel@tno.nl](mailto:ruben.vogel@tno.nl)

64