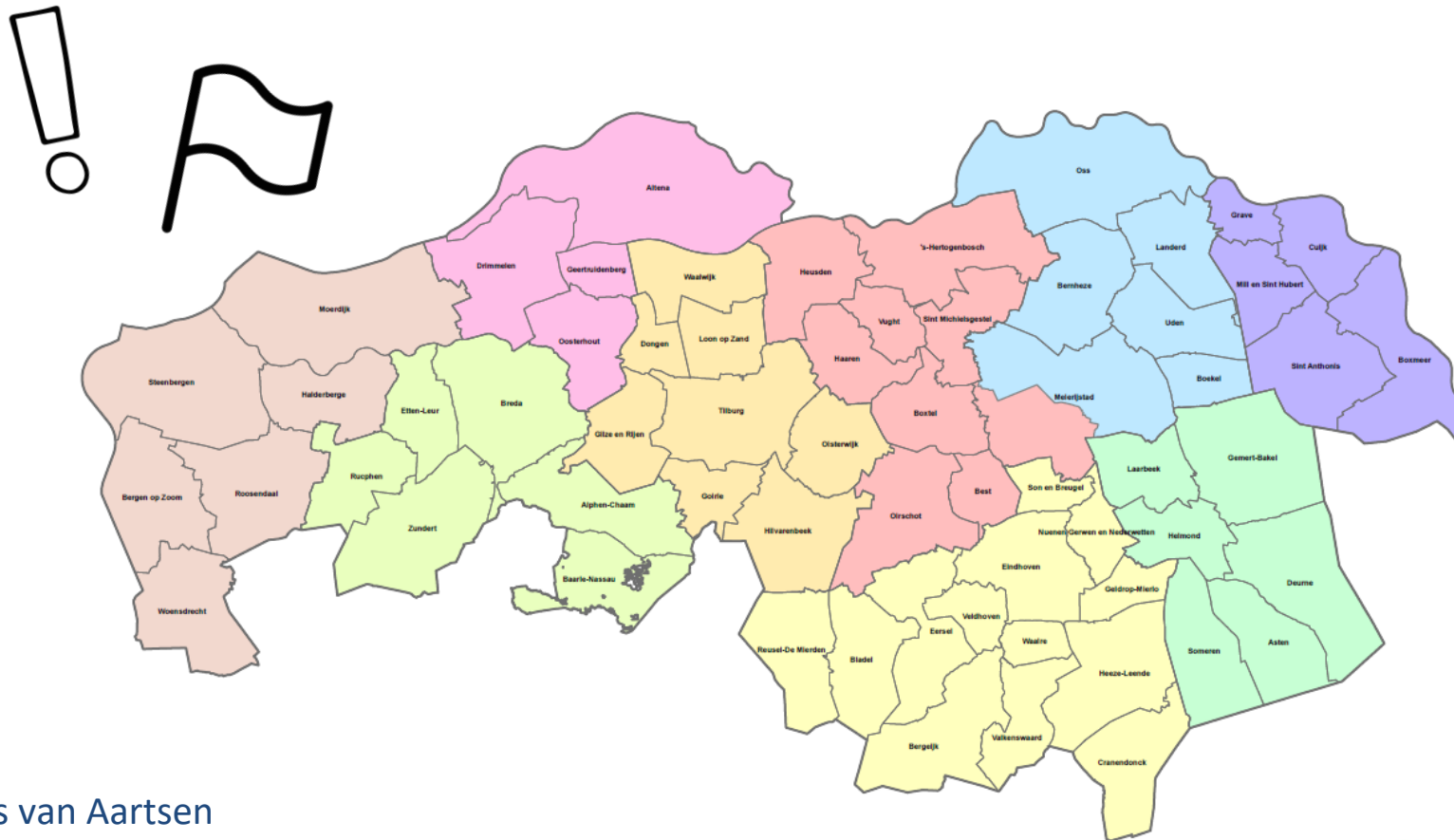


De gemeentelijke zoektocht van stresstest naar dialoog

In Brabantse gemeenten



Roos van Aartsen

Juni 2020

Radboud University



Provincie Noord-Brabant

Inleiding

Aan de hand van **twee visualisaties** laat dit rapport het resultaat zien van een onderzoek naar het klimaatadaptatieproces in Brabantse gemeenten, waarbij het 'DPRA pad' bewandeld wordt. De volgende onderzoeksvraag stond in dit onderzoek centraal:

*Hoe geven Brabantse gemeenten invulling aan het **proces van stresstest en risicodialoog**, en wat zijn stimulerende en hinderende factoren in het maken van de stap van deze stresstest naar dialoog?*

Om dit te onderzoeken, is een ronde gemaakt langs de **negen Brabantse DPRA werkregio's** en is gesproken met de regiotrekkers over het proces

in de betreffende gemeenten in de regio. Daarnaast zijn nog enkele personen van individuele gemeenten gesproken, waarbij ook gebruik is gemaakt van een zogenoemde 'mindmapping' methode. In de interviews is ingegaan op zaken omtrent het maken van de stresstest, de opmaat naar de dialogen en samenwerking.

Dit rapport bestaat uit twee delen, met begeleidende visualisaties die schematisch weergeven en inzicht geven in hoe invulling wordt gegeven door gemeenten aan het proces rondom klimaatadaptatie. Deel A geeft een toelichting op het '**fasen-canvas**' en Deel B geeft een toelichting op zes '**sleutelaspecten**' in het gemeentelijke klimaatadaptatieproces.

Deel A. Fasen-canvas

Het fasen-canvas verbeeldt de drie fasen die een gemeente doorloopt op weg naar een uitvoeringsprogramma: de **stresstestfase** en de **dialoofase**, met daartussenin een '**tussenfase**', waarin bijvoorbeeld stresstestresultaten worden gedeeld, intern gesproken wordt over klimaatadaptatie en/of externe dialogen worden voorbereid. Het is een fase waarin het merendeel van de gemeenten zich op dit moment bevindt. Het canvas is gevuld met wat vaak terugkwam in de gevoerde gesprekken en wat **gedachtes en percepties** zijn die leven. Met een **uitroepteken** wordt aangegeven wat voorkomende obstakels en knelpunten zijn, en met een **vlaggetje** waar kansen liggen.

In het canvas wordt ingegaan op drie onderdelen. Ten eerste de **omschrijving** van de fase, dus wat definieert een specifieke fase en wat zijn gedachtes en percepties die hierbij spelen? Ten tweede betrokken **actoren**: partijen die aangehaakt zijn in een bepaalde fase. Immers, gemeenten hebben andere partijen nodig om het klimaatadaptatieproces te doorlopen en vorm te geven. Ten derde de **benodigdheden** van gemeenten in de breedste zin van het woord: wat hebben gemeenten nodig in een fase qua middelen, financiering, kennis, personen, etc. Verschillende partijen kunnen in deze behoeften van gemeenten voorzien, wat een link legt tussen deze twee onderdelen in het canvas (d.w.z. op basis waarvan zijn bepaalde partijen o.a. nodig om aangehaakt te zijn in het proces?).

Stresstestfase

Vooraf een intern proces

Doelen

- Inzicht krijgen in waar kwetsbaarheden bestaan (focus op stress)
- Onderwerp (bestuurlijk) agerenderen
- Gesprek aan kunnen gaan
- Input voor KA beleid en andere trajecten (bijv. omgevingsvisie)

→ stresstest gebruiken als middel om deze doelen te bereiken (i.p.v. als doel op zich/ als verplichting)

Inhoud

- Alle 4 de klimaatthema's komen aan bod, maar water voert de boventoon
- Vooral technisch ingestoken/ vanuit het fysieke domein geredeneerd/ berekeningen
- Sociale aspecten worden nog weinig meegenomen (bijv. sociaal-economische informatie zoals waar kwetsbare groepen wonen, of het financieel doorrekenen van de risico's)
- Detailniveau: licht versus verdiepend

Light: op hoofdlijnen; veelal uitgevoerd; voornamelijk in regionaal verband; genoeg om gesprek aan te gaan & urgentie te verhogen. "Eerste vingeroefening"

Verdiepend: nodig om maatregelen te nemen; vaak gepland om in een later stadium uit te voeren; op lokaal schaalniveau

- In enkele gevallen is in de stresstest al een prioritering aangebracht: waar zijn de kwetsbaarheden het grootste?

Vorm

- afhankelijk van beschikbare informatie, ambitie, inrichting verdere proces, mankracht
- Vooral bestaand uit GIS kaarten, ondanks de toelichting vooral geschikt voor professionals
- De visualisatie van de risico's werkt urgentieverhogen ("marktplaats dat felrood kleurt")
- In sommige gevallen vormgegeven als website of samengebracht in een online (interactief) portaal

Tussenfase

Intern & extern proces

In deze 'tussenfase' wordt een basis gelegd voor de dialoogfase

Merendeel van gemeentes bevindt zich in deze fase

Interne risicodialoog voeren

- Blijkt lastig om KA te verankeren en dekken in de organisatie (in gedrag van collega's bij verkeer, milieu, RO, etc.)
- Bewustwording en organisatiebreed eigenaarschap creëren (ambtelijk & bestuurlijk). Kost tijd ("zaadjes planten")
- Organiseren van een interne sessie / workshop / klimaat Tafel (formeel). Maar ook "interne dialoog op de gang" (informeel)
- Stresstest breed intern delen. Informerend: wat is het en hoe kun je het als instrument gebruiken. Maar ook het gesprek erover voeren (bijv. zoeken naar een manier hoe meerdere beleidsdoelen samen gediend kunnen worden) → stresstest als middel gebruiken
- Volgordelijkheid: eerst intern zaken op orde, collega's betrokken en interne consensus, voordat naar buiten wordt gegaan

Stakeholders in beeld

- Stakeholderanalyse: partijen in beeld brengen & weten wat ze willen → verdiepen in organisaties: waar zijn ze mee bezig (planningen), wat zijn hun ambities (energie zoeken), en wat zijn hun belangen (op zoek naar win-win)
- Gebruikmaken van kennis intern: weten wat er al loopt, gebruikmaken van netwerk (bestaande lijntjes), risico van overbevraging
- Contact externe partijen: eerste contact leggen, relatie opbouwen, praktijk leren kennen, eerste verkennende gesprekken voeren, proefgesprekken voeren

Voorbereiden (externe) dialogen

- Risicodialoog is 'vormvrij' wat ervoor zorgt dat het een zoektocht kan zijn. Hoe invulling geven aan de dialogen? Afwegingen die vaak spelen:
- Hoe breed of smal worden stakeholders betrokken? En op welk moment?
- Op welke schaal worden dialogen gehouden?
- Over welke onderwerpen wordt gesproken?

Dialoogfase

Vooraf een extern proces

Voor veel gemeenten een zoektocht naar de invulling

Doelen

- Eerste doel is bewustwording creëren (weten van bestaan klimaatrisico's en wat mogelijke maatregelen zijn = informerend)
- Dat partijen zich committeren en zelf actie willen ondernemen
- Ophalen van input; luisteren (= tweerichtingsverkeer)
- Gezamenlijk maken van een prioritering: welke risico's worden niet geaccepteerd, en waar ligt meeste prioriteit (= geven van duiding aan de stresstest)
- Op zoek naar win-win situaties & kansen
- Uiteindelijk doel: opstellen uitvoeringsprogramma

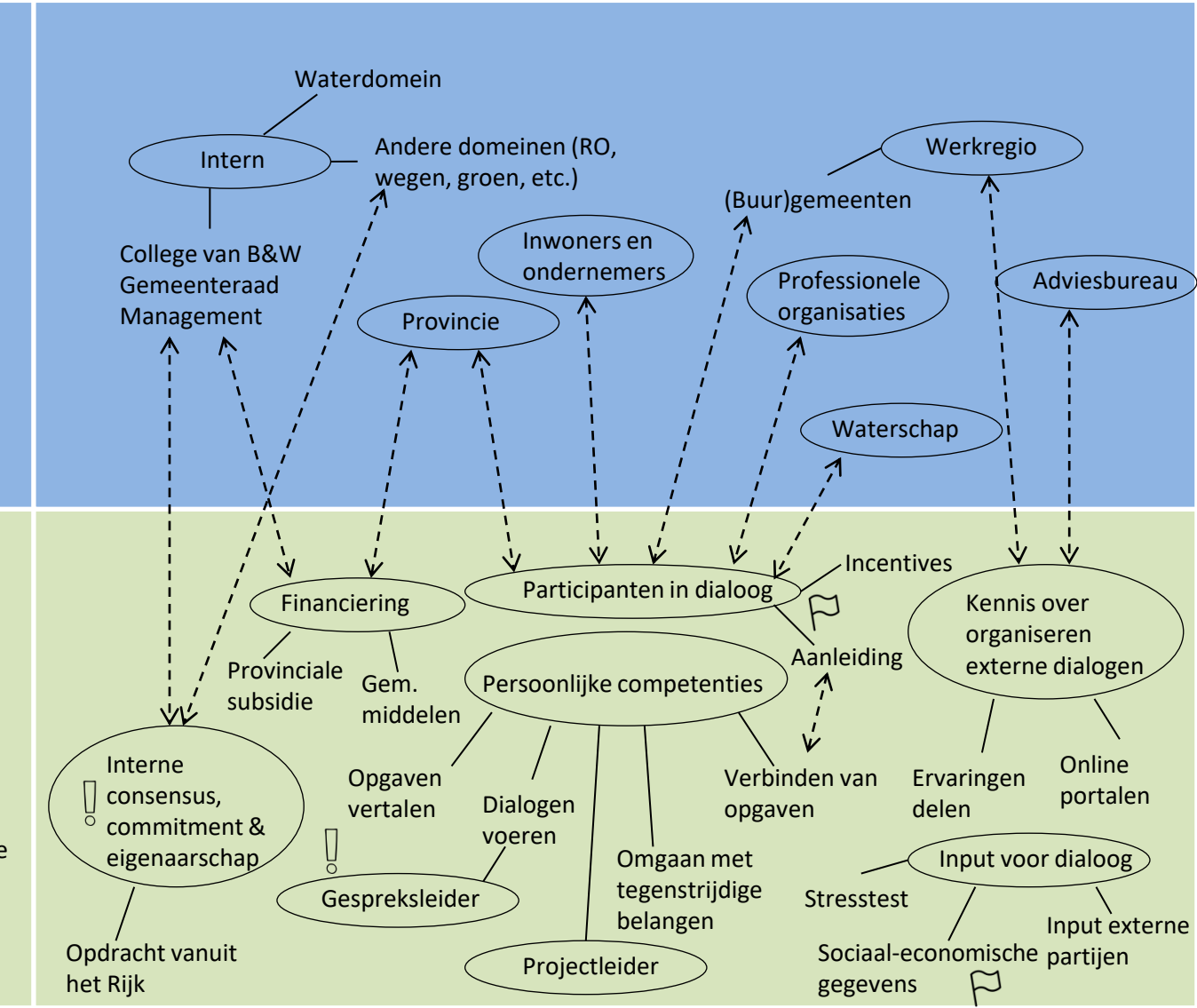
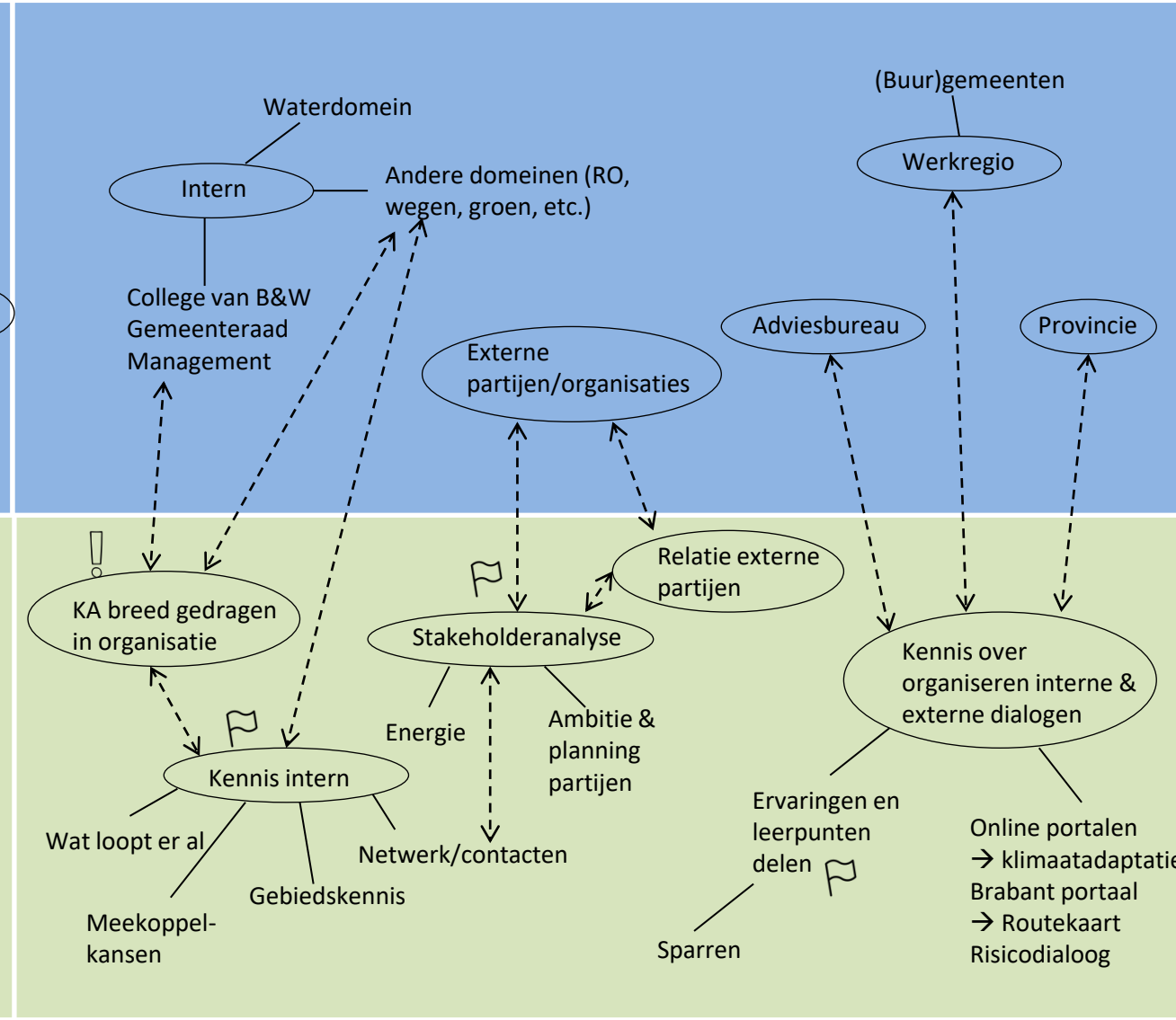
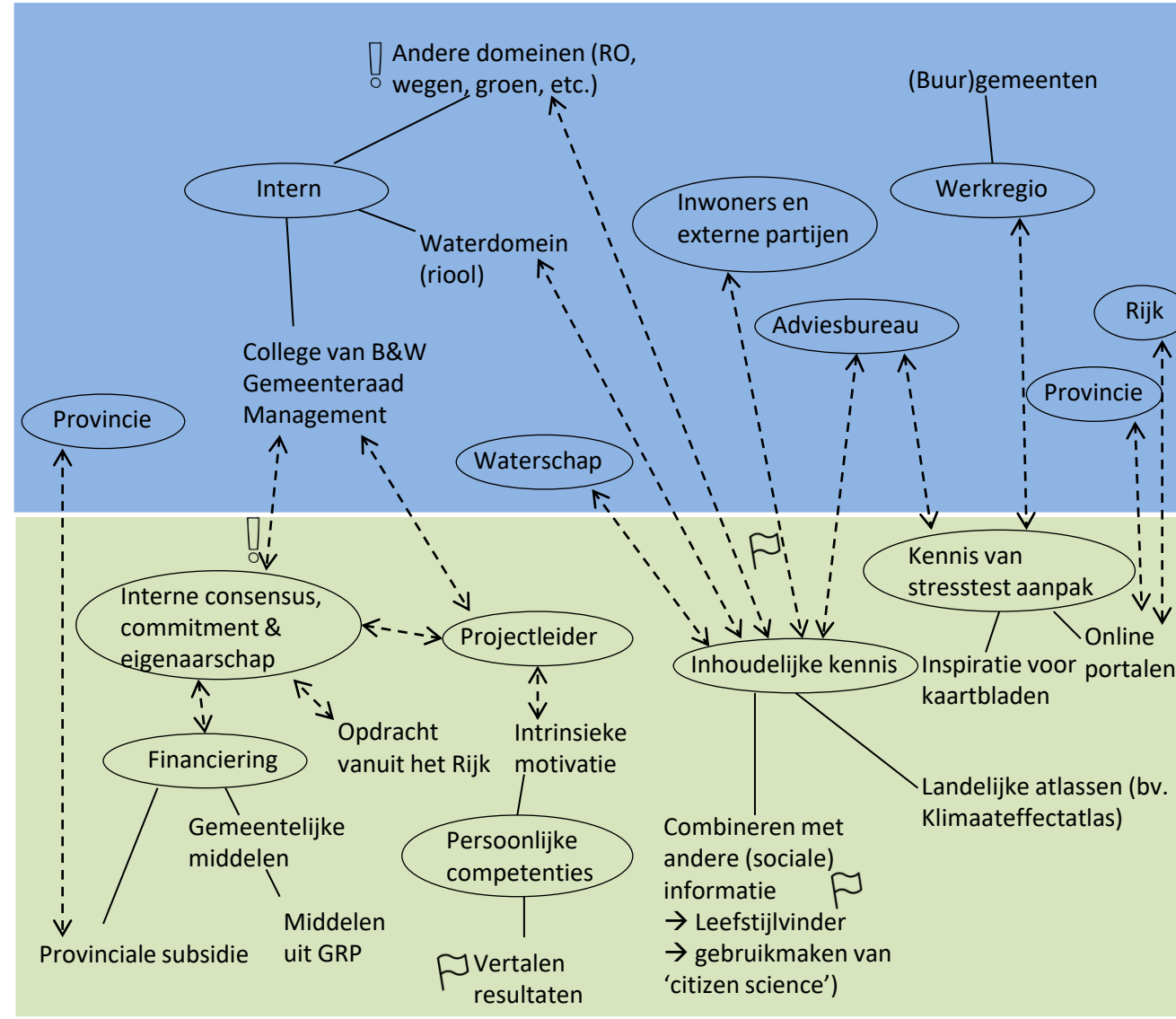
→ er zit dus een bepaalde gelaagdheid in

→ en het is niet klaar met één gesprek (belang van verwachtingsmanagement)

Vorm en inhoud

- Verschillende partijen (professionele partijen, andere overheden, inwoners)
- Verschillende schaalniveaus: regionaal, stad- of gemeenteniveau, straat- en wijkniveau, projectniveau → meeste gemeenten houden verschillende gesprekken op verschillende schaalniveaus, maar het is zoeken naar de goede volgorde/getraptheid
- Veel weerstand tegen term 'risicodialoog' → vaak wordt het klimaatdialoog genoemd, of simpelweg dialoog, gesprek of participatie. Of een omgevingsdialoog waar klimaat in is meegenomen, kan ook de noemer 'risicodialoog' krijgen
- Wordt als stimulerend gezien als er een duidelijke aanleiding is voor een gesprek (i.p.v. "laten we praten over KA") → voorbeelden: een calamiteit, als onderdeel van een project, als aspect van een omgevingsdialoog of aansluiten bij planning externe partijen

Dialoog als middel gebruiken om uitvoeringsprogramma op te stellen. En om een steeds vollediger beeld van kwetsbaarheden te krijgen (herkenning/toetsen) = verdere vertaalslag van stresstest



Stresstestfase

In deze fase wordt een stresstest gemaakt en opgeleverd. De fase karakteriseert zich doordat het voornamelijk een **intern proces** is dat zich vooral binnen de gemeenten afspeelt, veelal wel met betrokkenheid van een extern adviesbureau en gecoördineerd door de werkregio. De stresstest heeft voornamelijk als doel om inzicht te krijgen in waar **klimaatkwetsbaarheden** bestaan in het gemeentelijke grondgebied, op het gebied van de vier klimaatthema's (wateroverlast, hitte, droogte en overstromingen). Hierbij valt op dat **wateroverlast** nog vaak de boventoon voert, mede afhankelijk van de expertise op dit vlak van de verantwoordelijke ambtenaar, de kennisvoorsprong of de koppeling met het GRP.

“Het verhaal van wateroverlast is natuurlijk al een bestaand verhaal wat al jaren speelt, dus de urgentie is vaak gevoed vanuit de watertak.” (Tim Verhagen)

Van droogte, maar voornamelijk van hitte, wordt aangegeven dat het nog meer en sterker terug zou mogen komen. Ook valt het op dat de focus op **'stress'** ligt, naar kansen die het veranderende klimaat en klimaatadaptatie kan bieden, wordt nog niet vaak gekeken. Naast de kwetsbaarheden in beeld brengen, wordt de stresstest ook gezien als een geschikt middel om het onderwerp klimaatadaptatie te **agenderen** (zowel ambtelijk als bestuurlijk). De visualisatie van de risico's werkt hierbij urgentieverhogend; als een straat bijvoorbeeld geheel blauw kleurt of een marktplein knalrood. Een gevaar dat hier echter in schuilt, is dat de kaarten een vertekend beeld kunnen geven wanneer ze verkeerd worden gelezen. Een voorbeeld is een overstromingskaart waar de riolering niet

onder zit, dus wat blauwer wordt weergegeven dan het in werkelijkheid is. Dit vergt de nodige toelichting.

“Een stresstest maken is niet zozeer het doel, maar een middel om een doel te behalen.” (Arnold Wielinga)

Naast de agendering dient een stresstest om het **gesprek** te kunnen voeren met verschillende partijen (zowel intern als extern). Er wordt benadrukt dat een stresstest hiervoor niet 'af' of compleet hoeft te zijn; een light variant zonder een hoog detailniveau biedt ook voldoende gespreksstof en inzichten om ogen te openen. De vraag die dan speelt, is: 'wat doen/willen we ermee?'. Zo'n **light versie** van de stresstest is veelal uitgevoerd, voornamelijk in regionaal verband. Door sommigen wordt het gezien als een 'eerste vingeroefening' en als een eerste stap ('gewoon beginnen'). Een **verdiepende stresstest** wordt gezien als nodig om detailafspraken te maken of maatregelen te nemen, en is vaak gepland om in een later stadium pas uit te voeren, op een meer lokaal schaalniveau.

Een stresstest komt in vele soorten en maten voor, toch zien de meeste er ongeveer hetzelfde uit; als een combinatie van verschillende GIS kaarten met een toelichting in tekstvorm. Sommige zijn in rapportvorm, andere hebben er een online (interactief) portaal omheen gebouwd. Daarnaast bestaan er verschillen in kaarten/lagen die aan de stresstest toegevoegd worden. Zo is er in onder andere Hart van Brabant een **'klimaatonderlegger'** gemaakt, die laat zien hoe de regio in elkaar zit qua klimaat. Deze onderlegger kan gebruikt worden om te verklaren waarom

de stress, die uit de stresstest blijkt, ontstaat. Op die manier geeft het extra inzicht en duiding. Een ander voorbeeld is wanneer met de stresstest al een stapje verder wordt gekeken door een **prioritering** aan te brengen: waar zijn de kwetsbaarheden het grootste? Zoals in Klimaatkring De Baronie, waar gepoogd wordt om door dit oordeel aan de stresstest toe te voegen, al een stap dichterbij een uitvoeringsagenda te komen.

“Per wijk of dorpskern is er een subkaart gemaakt, waarbij ook een oordeel geveld is van hoe goed of hoe slecht die dorpskern of wijk scoort op de verschillende thema’s, met daarin dus al een doorkijk naar wat een soort prioritering kan worden voor het aanpakken van de verschillende wijken.” (Bas Hoefijzers)

Interne consensus, **commitment** en **eigenaarschap** blijkt onmisbaar, maar toch nog vaak missend bij gemeenten, zowel ambtelijk als bestuurlijk gezien. Het wordt lastig gevonden om naast water en riolering (waar klimaatadaptatie vaak ‘op het bordje ligt’) **andere domeinen** bij klimaatadaptatie te betrekken (zoals RO, wegen of groen). Ook houdt dit organisatiebrede eigenaarschap voor klimaatadaptatie verband met een betrokken college, een (mogelijke) bestuurlijke opdracht, beschikbaar stellen van gemeentelijke middelen voor klimaatadaptatie (naast GRP), en een verantwoordelijke ambtenaar. De meest genoemde aspecten waar in sommige gemeenten een pijnpunt zit. Ook zit er een verband met het **capaciteitstekort** wat overal in Brabant blijkt te spelen.

Een andere benodigdheid die vaak genoemd werd, zijn **persoonlijke competenties**; bijvoorbeeld iemand met een intrinsieke motivatie die eraan trekt zodat een beweging op gang wordt gebracht, of iemand die de

toch vaak wat technische kaarten (merendeels geschikt voor professionals) kan vertalen.

Kennis is daarnaast een (logische) behoefte, zowel **kennis over de stresstest aanpak** (vaak afkomstig van een adviesbureau) als **inhoudelijke kennis** voor het ‘vullen’ van de stresstest. Deze informatie is vaak afkomstig uit landelijke atlassen (zoals de Klimateffectatlas) en vanuit de gemeente zelf. Ondanks dat wordt aangegeven dat de benodigde informatie veelal wel beschikbaar en bekend is, blijkt het ook een ‘**puzzel**’ te zijn om alle informatie afkomstig van verschillende informatiebronnen te combineren. Doordat de informatie verspreid is, kan het veel tijd en energie kosten om alles bij elkaar te brengen.

Een kans is het meenemen van ‘**sociale**’ informatie, om op die manier al meer een stap richting de dialogen te maken. Stresstesten worden vooral technisch ingestoken, met rekenmodellen, GIS kaarten en vanuit het fysieke domein geredeneerd. Sociale aspecten worden nog weinig meegenomen, zoals sociaal-economische informatie als waar kwetsbare groepen wonen. Een ander voorbeeld hiervan is de **Leefstijlvinder** meenemen, waarin verschillende doelgroepen worden onderscheiden met verschillende leefstijlen en attitude richting klimaat, waarop ingespeeld kan worden. Of gebruikmaken van ‘**citizen science**’, waarbij inwoners data verzamelen in hun leefomgeving over de gevolgen van klimaatverandering. Een bijkomend voordeel hierbij is dat op deze manier inwoners eerder in het proces betrokken raken, en de kans groter wordt dat ze zich committeren aan klimaatadaptatie door een vergroot bewustzijn en urgentiegevoel.

Tussenfase

De fase die volgt op het opleveren van de stresstest is de 'tussenfase', waarin de basis wordt gelegd voor de dialoofase (en daarmee het uitvoeringsprogramma) en waarvan het belang dus groot is. Het **merendeel van de gemeenten** bevindt zich momenteel in deze fase, waarin verschillende activiteiten uitgevoerd worden of kunnen worden.

Een eerste activiteit waaraan gedacht kan worden, is het voeren van een **interne dialoog**. Met zo'n dialoog kan klimaatadaptatie meer verankerd en gedekt worden binnen de gemeentelijke organisatie. Het wordt als belangrijk gezien om eerst intern zaken op orde te hebben (neuzen ongeveer dezelfde kant op hebben en één gezamenlijk verhaal ontwikkelen), voordat naar buiten wordt gegaan. Hier zit dus een bepaalde **volgordelijkheid** in. Dit organisatiebrede bewustzijn en eigenaarschap creëren is echter iets dat tijd kost.

"Dan ben je intern voorbereid als organisatie op het moment dat je je stresstest hebt gedaan, en je wilt met de straat, met de wijk, met het industrieterrein, het gesprek aan. Dan is het handig dat men intern op én ambtelijk én op bestuurlijk niveau is voorbereid." (Peter van der Haar)

Het intern **breed delen van de stresstest** kan bewustwording en organisatiebreed eigenaarschap creëren. Daarnaast wordt ondervonden dat door intern de stresstest uitgebreid toe te lichten en te laten zien wat ermee gedaan kan worden, het risico dat de stresstest 'in een la belandt' verminderd wordt. Dit heeft ook weer een link met de stresstest zien als een middel en niet enkel als verplichting. De stresstest wordt in sommige gevallen gekoppeld of vormt input voor andere trajecten in de gemeente, zoals het opstellen van een omgevingsvisie of energiestrategie.

Het intern delen van de stresstest wordt onder andere gedaan via georganiseerde sessies, workshops of lunchlezingen. Maar ook het belang van een '**dialoog op de gang**' (dus informeel, op dagelijkse basis) moet niet onderschat worden en kan resultaat opleveren. Dit is vaak makkelijker in een kleine gemeente, omdat collega's hier elkaar eerder tegenkomen en de lijnen intern over het algemeen wat korter zijn.

"Dat was een kleine gemeente, dus daar zat je veel dichter bij elkaar, en had je die dialoog misschien wel dagelijks." (Suzanne Mesman-Snelderwaard)

Dat klimaatadaptatie breed wordt gedragen in de gemeente, is niet alleen belangrijk voor de kennis die collega's kunnen brengen, maar ook om te **weten wat er al loopt** binnen de gemeente, zodat daarop aangehaakt kan worden en **meekoppelkansen** gezocht kunnen worden. Bijvoorbeeld een wijk vergroenen, zodat gelijktijdig leefbaarheidproblemen in een kwetsbare wijk aangepakt worden. Daarnaast blijkt dit van belang om gebruik te maken van het netwerk ('bestaande lijnen') die met externe partijen bestaan.

"Er lopen al zó veel lijntjes en initiatieven, en het is eigenlijk de kunst om geen enkel nieuw lijntje te bouwen, tenzij je er zeker van bent dat dat lijntje nog niet bestaat. Want die overleggen met woningbouwcorporaties, daar lopen er vanuit de energietransitie ook al vijf. Of wijkmanagers die al hele dagen met de actieve bewoners rond de tafel zitten." (Bas Hoefijzers)

Gebruikmaken van de gesprekken en relaties die al bestaan, is niet alleen handig om efficiënt te werken en een betere grip te krijgen op de praktijk,

maar ook om het **risico van overbevraging** van externe partijen tegen te gaan. Een gemeente heeft immers vaak te maken met dezelfde partijen voor verschillende beleidsvelden. Als gemeente wil je bijvoorbeeld met inwoners in gesprek over allerlei onderwerpen, maar je wilt ook niet elke week op de stoep staan. Daarom is het zaak om slimme combinaties te maken.

“Duurzaamheid, energietransitie en klimaat hebben toch redelijk wat met elkaar te maken. Vooral bij mensen in hun hoofd. Van o dat hoort bij elkaar. Dus om mensen niet teveel te overvragen, wordt gekeken hoe kunnen we dan mensen gelijktijdig over twee onderwerpen bevragen.”
(Laura Meuleman)

Gebruikmaken van de bestaande lijnen heeft ook een link met een **stakeholderanalyse** die in deze fase door sommige gemeenten uitgevoerd wordt. Met zo'n analyse kunnen gesprekspartners in beeld worden gebracht, wat soms lastiger is dan het lijkt.

“Verzin maar eens wie is er bij BrabantWonen als woningvereniging; met wie moet je in gesprek? Het duurt even voor de gesprekspartners in beeld zijn; de namen en rugnummers.” (Arnold Wielinga)

Naast de gesprekspartners in beeld brengen, kan zo'n stakeholderanalyse ook dienen om te ontdekken wat de planningen, ambities en belangen van de verschillende partijen zijn; zodat op deze **energie** mogelijk aangesloten kan worden. Dit kan zorgen voor meer bereidheid en minder tegenstand bij de partijen. Voorbeelden zijn een straat die op de schop gaat of verhuizingen bij woningbouwcorporaties. Het kan echter wel een uitdaging zijn om deze energie te vinden, en het vergt kennis van wat er allemaal speelt.

Een **relatie opbouwen en onderhouden** met externe partners wordt ook als een belangrijk punt gezien. In deze fase kan het eerste contact gelegd worden, en verkennende en 'proefgesprekken' kunnen gevoerd worden. Ook blijken frequent contact, partijen actief benaderen (bijvoorbeeld opbellen i.p.v. mailen) en 1-op-1 gesprekken stimulerend te werken. Met andere woorden, **investeren in een langdurige relatie** waarin men elkaar kent en vertrouwen bestaat.

Een andere activiteit in deze fase is natuurlijk het **voorbereiden van de externe dialogen**. Doordat deze vormvrij zijn, is het voor veel gemeenten een **zoektocht** naar de precieze invulling ervan en naar een passende strategie. Vragen die veelal voorbij kwamen, zijn bijvoorbeeld: hoe breed betrek je stakeholders, wie spreek je waarover het eerst, en op welk schaalniveau wil je de dialoog houden? Kennis over de dialoogaanpak halen gemeenten voornamelijk uit het aansluiten van een adviesbureau, sparren en overleggen in de werkregio en online portalen (zoals het Klimaatadaptatie Brabant portaal van de provincie of de Routekaart risicodialoog). Daarnaast blijkt het erg behulpzaam om ervaringen en leerpunten te delen tussen gemeenten onderling; doordat elke gemeente een andere snelheid en speerpunten heeft, valt er altijd wel iets van elkaar te leren (de **kennis en ervaringen zijn complementair**). Ook het **samen sparren** werd regelmatig genoemd. Iedere gemeente, maar ook bijvoorbeeld de provincie of waterschappen, hebben immers eenzelfde doel voor ogen en worstelen met dezelfde dingen.

De combinatie van interne dialogen die in deze fase gevoerd (kunnen) worden en een stakeholderanalyse en contact met externe partijen, maakt de tussenfase **zowel een intern als extern proces**.

Dialogofase

De laatste fase in dit canvas is de dialogofase, een **extern proces** waarin het gesprek aan wordt gegaan met verschillende partijen (o.a. professionele partijen zoals woningcorporaties, ZLTO of de GGD, inwoners, bedrijven, en andere overheden zoals buurgemeenten of de provincie).

Risicodialogen kunnen verschillende doelen dienen, zoals om partijen zich te laten **committeren** aan klimaatadaptatie en om **input** op te halen (een dialoog gaat dus om brengen én halen). Maar **bewustzijn creëren** wordt over het algemeen als een belangrijk eerste doel gezien (er zit een bepaalde gelaagdheid in de doelen).

“Je moet partijen gewoon mee gaan nemen: ‘we gaan het niet alleen doen, we kunnen het ook niet alleen doen, daar hebben we jullie bij nodig’. En daar is een eerste stapje naar bewustzijn voor nodig.” (Ralph Maes)

“Een dialoog werkt twee richtingen op. Als het alleen een soort aanhoren is van wat de overheid van plan is, dan is het geen dialoog. Dus er moet ook ruimte zijn voor mensen om dingen in te brengen.” (Twan Tiebosch)

De input kan zijn het gezamenlijk maken van een **prioritering**; gezamenlijk de acceptatie van risico's bespreken en besluiten waar actie op gezet moet worden. Met andere woorden, gezamenlijk duiding geven aan de stresstest. Maar ook het zoeken naar **win-win situaties** en kansen, en het **herkennen, toetsen en volledig maken** van de stresstest kan gezien worden als input. Dit laatste vormt als het ware een extra (vertaalslag) over de stresstest. Het gaat over het gebruiken van de (praktijk)ervaring

van verschillende partijen (onder andere ‘citizen knowledge’) en over het ontdekken van knelpunten. Door dit gezamenlijke proces wordt een gedeelde betekenis gevormd.

Het wordt als stimulerend ervaren als er een duidelijke **aanleiding** is voor het gesprek. Bijvoorbeeld naar aanleiding van een calamiteit, als onderdeel van een project, in combinatie met andere onderwerpen of als aspect van een omgevingsdialoog. Het werkt bevorderend om een ‘**incentive**’ te bieden voor partijen om aan te sluiten; een positieve consequentie van participeren in een dialoog. Een voorbeeld hiervan is de meerwaarde voor de desbetreffende partij inzichtelijk maken (bijv. de mogelijke schade in geld uitdrukken die ze kunnen voorkomen).

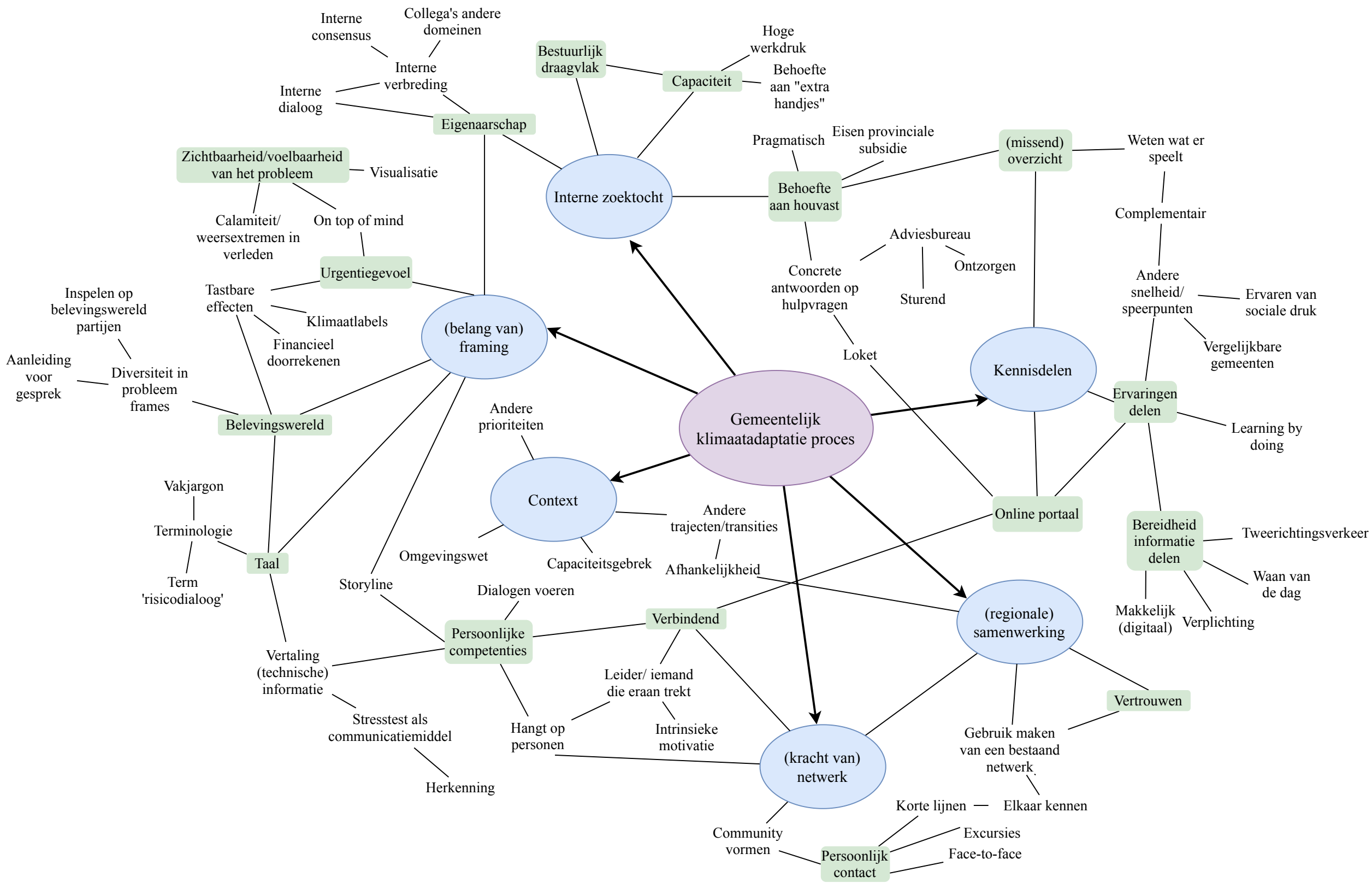
“Gewoonweg zeggen: ‘Zullen we het eens even hebben over klimaatadaptatie?’ Dat is best lastig.” (Nicolette Peters)

Voldoende mankracht is een andere benodigdheid in deze fase. Er moet voldoende capaciteit beschikbaar zijn om de dialogen voor te bereiden en te voeren. Hier gaat namelijk veel tijd en energie in zitten. Iets wat nog niet in alle gemeenten in voldoende mate aanwezig is. Naast mankracht gaat het ook om het hebben en inzetten van de juiste mensen die nodig zijn en bepaalde **competenties** bezitten. Hierbij werden competenties genoemd als het vertalen van (technische) opgaven, omgaan met tegenstrijdige belangen, het verbinden van verschillende opgaven en natuurlijk het voeren van de dialogen zelf wat vergt om een bepaalde omgang met stakeholders.

Tot slot het belang van **verwachtingenmanagement** in deze fase. De dialogen zijn niet met één gesprek klaar, waarschijnlijk wordt met een bepaalde partij meerdere keren gesproken. Deze verwachting moet door beide kanten gedeeld worden. Daarnaast zijn de risicodialogen in de meeste gevallen een **verzameling aan dialogen**, met verschillende stakeholders, op verschillende momenten over verschillende thema's, en op verschillende schaalniveaus. Hoe dit precies vormgegeven wordt, is

voor de meeste gemeenten en werkregio's nog een zoektocht, maar het besef dat het met één gesprek niet klaar is en dat het een **cyclisch karakter** heeft, begint steeds meer wijdverspreid te raken.

“Één dialoog is geen dialoog, waarschijnlijk moet je nog een keertje terug. Dat is gewoon een fulltime job op een gegeven moment. Het is geen hobby die je er even in de marge bij doet.” (Lennard Stigter)



Deel B. Sleutelaspecten

Deze visualisatie laat zes 'sleutelaspecten' in het gemeentelijke klimaatadaptatieproces zien (weergegeven met de blauwe cirkels). Met andere woorden, aspecten die in een groot aantal van de gesprekken terugkwamen en wat dus speelt bij gemeenten.

Kennis delen

Een eerste sleutelaspect is kennis delen. Zoals hiervoor al aangegeven, is het **delen van ervaringen, leerpunten en inspiratie** een onmisbaar aspect bij klimaatadaptatie, aangezien het een relatief nieuw proces is wat voor iedereen zoeken is wat een juiste strategie en aanpak is. Gemeenten hebben hierin allemaal een verschillende snelheid; bepaalde gemeenten lopen voorop. Dit zorgt ervoor dat bij een deel van de gemeenten een bepaalde **sociale druk** wordt ervaren en dat er onderling veel wordt vergeleken. Echter zorgen dit **verschil in snelheid en in speerpunten** ervoor dat er veel van elkaar valt te leren en nieuwe inzichten kunnen ontstaan. Mensen of organisaties met '**voelsprietten**' op verschillende plekken, zitten in de positie ervaringen te delen en partijen te koppelen (het zijn zogenaamde 'hubs'); zoals de provincie of de werkregiotrekkers. Daarnaast is het een kwestie van '**learning by doing**'; zodra gemeenten ermee aan de slag gaan, niet bang zijn om fouten te maken en leerpunten delen, wordt er gezamenlijk vooruit gegaan.

Wat ook naar voren kwam, is dat er een **grote bereidheid** bestaat om ervaring, informatie en (zelfontwikkelde) producten met elkaar te delen. Hierbij spelen meerdere factoren een rol. Om te beginnen heeft het te maken met het gevoel dat iedereen '**in hetzelfde schuitje**' zit en eenzelfde doel voor ogen heeft (namelijk een klimaatadaptieve gemeente

worden). Daarnaast ontstaan er steeds meer **structuren** waarin gemakkelijk informatie (digitaal) gedeeld kan worden; hoe makkelijker het is, hoe eerder men ertoe geneigd is. Dit heeft ook relatie met het feit dat door de **waan van de dag** die domineert en de druk op agenda's die vaak bestaat, kennis delen en anderen helpen niet het eerste is waaraan toe wordt gekomen en wat blijft liggen. Een andere factor die stimulerend werkt, is als het is opgenomen als **verplichting** om resultaten te delen (bijvoorbeeld de voorwaarde bij de provinciale subsidie voor stresstesten om het product te delen). En als laatste wordt een '**tweerichtingsverkeer**' bij kennis delen gewaardeerd (niet alleen iets komen brengen, maar zelf er ook iets uit kunt halen/leren). Hierbij helpt het als informatie tussen **vergelijkbare gemeenten** wordt gedeeld (qua grootte, stad/plattelandgemeente, of met een groen college); het valt op dat deze gemeenten eerder naar elkaar kijken.

Verschillende structuren worden gebruikt om kennis uit te wisselen. Dit gebeurt voornamelijk veel in **werkregioverband**. Maar ook online is veel te vinden. Deze **online portalen**, zoals het Klimaatadaptatie Brabant portaal van de provincie, kunnen op die manier ook een **verbindende schakel** vormen en partijen met elkaar in contact brengen. Aandachtspunten hierbij zijn dat bepaalde portalen 'in de vergetelheid' kunnen raken, niet voldoende up-to-date worden gehouden, of gebouwd worden aan de voorkant terwijl er wellicht geen behoefte voor bestaat.

Sterk netwerk

Een tweede aspect is het belang van een krachtig netwerk. Waarbij **persoonlijk contact** van essentiële waarde blijkt te zijn (met regelmatig

face-to-face en 1-op-1 contact). Sommigen zien het als het bouwen van een 'klimaatadaptatie **community**' (zoals de werkregio's of het Platform Klimaatadaptatie Zuid-Nederland) waarbij men elkaar kent en weet te vinden ('korte lijnen') en wat versterkt kan worden door regelmatig contact en bijvoorbeeld een excursie. Dit laat ook zien dat het erg **hangt op personen**. Mensen met bepaalde visies, ambities en competenties (zoals verbindend of visionair).

"We hebben een regionaal klimaatteam ingericht, waar de DPRA coördinatoren inzitten, zodat je de 'linking pins' hebt met de organisaties." (Albert Scheerhoorn)

"Het is samen sparren, elkaar eens even in de ogen kijken van hoe gaan we nou verder? Dat is voor een deel ook het interessante aan het onderwerp. Niet alles is voorgekauwd, er zitten altijd onzekerheden in. Maar daarnaast is er wel de zekerheid van de mensen om me heen, die ik ken in mijn netwerk, waar ik af en toe eens ten rade kan." (Peter van der Haar)

Samenwerking

Het (regionale of provinciale) netwerk is niet alleen belangrijk voor informatie-uitwisseling, maar ook voor samenwerking. **Projecten** worden gezamenlijk opgepakt (zoals een stresstest uitvoeren), meerdere doelen kunnen gelijktijdig gediend worden en er kan gezamenlijk een plan van aanpak bedacht worden. Het scheelt tijd, geld en andere middelen als wordt samengewerkt, en daarnaast wordt het product er in veel gevallen beter van. Daarnaast zorgt een samenwerkingsverband er duidelijk voor dat gemeenten zich aan elkaar op kunnen trekken. Het wordt hierbij in sommige gevallen als stimulerend ondervonden wanneer een **grote**

(kern)gemeente op een natuurlijke wijze de lead neemt in de regio en daarmee andere gemeenten meeneemt.

Een kernelement bij samenwerking is natuurlijk **vertrouwen** en wederzijds begrip. Hierbij kan het als stimulerend worden ervaren wanneer er gebruik wordt gemaakt van een **bestaande samenwerkingsstructuur**. Dit zorgt er namelijk voor dat mensen elkaar al kennen en er daardoor korte onderlinge banden en vertrouwen is opgebouwd door de tijd heen. Het vormt een goede basis voor samenwerking. Doordat de DPRA werkregio's van oudsher zijn ontstaan vanuit het Bestuursakkoord water is dit in veel van de regio's het geval. Vragen die hierbij wel naar boven komen zijn: zitten de juiste mensen aan tafel? En zijn de werkregio's wel goed georganiseerd?

Een ander aspect bij samenwerking is **afhankelijkheid**. Een gemeente is in haar proces en uitvoering van meerdere partijen afhankelijk. Er is een noodzaak voor de betrokkenheid en medewerking van verscheidende externe partijen, (buur)gemeenten of de provincie. Maar ook is er een noodzakelijke afstemming met andere domeinen en transities ('strijd om m²'). Naast afstemmen wordt er in enkele gevallen ook gekozen voor het **gezamenlijk optrekken** met andere trajecten. Een voorbeeld hiervan is de REKS (Regionale energie- en klimaatstrategie) in Hart van Brabant.

"Ik denk dat het voor ons in de regio in ieder geval een toegevoegde waarde heeft dat we hier gewoon samen in optrekken. En wat ons zeker helpt, is dat wij die klimaatadaptatie onder de REKS hebben gebracht, nu heb je echt een bestuurlijke opdracht. Dus dat helpt gewoon." (Petra Mackowiak)

Interne zoektocht

Een vierde aspect is de interne zoektocht die in veel gemeenten plaatsvindt. Een zoektocht naar onder andere het vinden en verzekeren van **organisatiebreed eigenaarschap**. Zoals ook in het fasen-canvas wordt aangegeven, is het een belangrijke voorwaarde dat klimaatadaptatie breed gedragen en verankerd is in de gemeentelijke organisatie. Het betrekken van collega's uit andere domeinen blijkt echter vaak een uitdaging.

“De wisselwerking van het college en management, een verantwoordelijke ambtenaar en een duidelijke consensus en opdracht binnen de organisatie, is waar het nog vaak spaak loopt binnen een gemeente.” (Bas Hofhuis)

Het **capaciteitstekort** blijkt de dagelijkse realiteit voor veel gemeenten, en een lastig te overwinnen obstakel met een link met **bestuurlijk draagvlak** en urgentiegevoel. Er wordt een hoge werkdruk ervaren en er bestaat een behoefte aan ‘extra handjes’. Maar naast voldoende mankracht, blijkt ook belangrijk dat de juiste mensen eraan werken. Klimaatadaptatie komt vaak terecht bij de ‘**watermensen**’ in een gemeente, terwijl het een onderwerp is dat veel meer beslaat dan dat. Het roept discussies op waar klimaatadaptatie bij thuis hoort. Daarnaast wordt het ook als stimulerend gezien als voornamelijk ‘**eigen mensen**’ eraan werken, en het proces minder afhankelijk is van inhuur. Op die manier zit de kennis en ervaring meer verankerd in de organisatie. Dit is ook gerelateerd aan de hinderende factor van veel interne wisselingen. Het laat weer zien dat het erg hangt op personen.

“Dat is denk ik één van de grootste struikelblokken waar we op dit moment tegenaan lopen; dat het ‘aapje’ van klimaatadaptatie, of je het nou regionaal of per gemeente bekijkt, vaak op niemands schouder zit binnen een organisatie, of juist op heel veel verschillende schouders, en dan eigenlijk ook weer nergens.” (Eric Hendrickx)

Ook laat de interne zoektocht een **behoefte aan houvast** en aan een **pragmatisch stappenplan** zien. Stimulerend hierbij zijn bijvoorbeeld de eisen van de provinciale subsidie die handvaten bieden. Of het Deltaprogramma wat een stok achter de deur vormt, maar soms ook ‘ver-van-mijn-bed’ kan zijn.

Gemeenten zoeken dus naar concrete antwoorden op hulpvragen, wat in sommige gevallen bemoeilijkt wordt door een **missend overzicht** van wat er allemaal speelt en al bekend is. Er wordt soms een ‘overkill’ aan informatie ervaren. Een **adviesbureau** kan een gemeente hierin ontzorgen, maar wat wel resulteert in dat een gemeente afhankelijk wordt van het bureau, wat soms als ‘sturend’ wordt ervaren. Als stimulerend daarentegen wordt gezien wanneer een adviesbureau in een gehele regio actief is, met als voordeel dat het een bekende omgeving is en eenzelfde basis en aanpak wordt gebruikt die gemakkelijker te combineren valt.

Belang van framing

Een vijfde sleutelaspect is het belang van framing en het aansluiten op de **belevingswereld** van verschillende partijen. Voorbeelden hiervan zijn klimaatadaptatie ‘**framen**’ als iets om de leefbaarheid van een wijk of het vestigingsklimaat van een bedrijventerrein te vergroten, of als van belang voor de toekomstige generatie. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van

verschillende ‘problem frames’ en wordt er gestuurd op het persoonlijke belang van een bepaalde partij (zoals inwoners, bedrijven of scholen). Een ander voorbeeld is klimaatadaptatie meer in de breedte benoemen met duurzaamheid.

“De energietransitie of duurzaamheid zijn meer ‘on top of mind’ bij mensen dan klimaatadaptatie.” (Wendalin Kolkman)

Het is van belang om de **zichtbaarheid en voelbaarheid** van het probleem te vergroten, wat daarmee het urgentiegevoel ook verhoogt. Weersextremen en een calamiteit helpen hier natuurlijk bij, maar mensen hebben geen langetermijngeheugen waardoor al snel een calamiteit wordt vergeten.

“Wij hebben de stresstest echt in de praktijk gehad. Het stond helemaal blank hier.” (Nicolette Peters)

Als er (gelukkig) geen straat onderloopt, moet er gezocht worden naar andere manieren om de voelbaarheid te vergroten. Zo wordt bijvoorbeeld de **tastbaarheid** van het probleem vergroot door het gebruik van ‘klimaatlabels’ in Land van Cuijk. Een ander voorbeeld is het financieel doorrekenen van klimaateffecten of het gebruik van visualisaties. Zoals een foto van een klimaatadaptieve tuin of een praatplaat van de

stresstest (waarin technische informatie op inzichtelijke wijze is vertaald). Klimaatadaptatie is immers lastige materie om over te communiceren.

Taal en terminologie spelen daarom ook een belangrijke rol. Zo is het hinderend om vakjargon te gebruiken als bijvoorbeeld richting inwoners wordt gecommuniceerd, en kan beter in plaats van ‘klimaatadaptatie’ voor een term als ‘inspelen op extreem weer’ gekozen worden. Welke termen het beste gekozen kunnen worden, verschilt per doelgroep (iedereen spreekt immers een ‘verschillende taal’). Daarnaast bestaat er veel weerstand tegen de term ‘risicodialog’, daarom wordt het in de meeste gevallen klimaatdialoog, participatie of gewoonweg dialoog genoemd.

Bredere context

Een laatste aspect is de bredere context waar gemeenten hoe dan ook mee te maken hebben. Hieronder valt bijvoorbeeld de komst van de **Omgevingswet**, **andere transities** die doorgemaakt moeten worden zoals de energietransitie (wat soms een ‘strijd om m²’ kan opleveren), en andere zaken die gewoonweg **voorrang** krijgen. Zoals een gemeentelijke herindeling, waardoor sommige dingen even stil komen te liggen. Of het stikstofdebat waardoor gesprekken met boeren uitgesteld werden. En op dit moment natuurlijk de coronacrisis als duidelijk voorbeeld.

Afsluiting

Al met al kan geconcludeerd worden dat er voor gemeenten veel bij komt kijken, en dat het niet gemakkelijk is om de **stap van stresstest naar risicodialoog** te zetten. Het wordt als stimulerend ervaren om van begin af aan te focussen op datgene wat opgeleverd moet worden: een uitvoeringsagenda. Om de stappen die gezet worden daarnaar te laten leiden. Klimaatadaptatie is een relatief nieuw onderwerp, en voor iedere gemeente min of meer een compleet nieuw proces. Dit zorgt ervoor dat het voor veel gemeenten een **zoektocht** is, en deze stappen bepalen kan dus lastig zijn en loopt soms door de uitvoering heen. Het kan een zoektocht zijn naar de juiste inrichting van de dialogen; naar een balans tussen een opgavegerichte en energiegerichte aanpak; naar een goede aanleiding voor een gesprek; naar intern de zaken op orde krijgen; of naar wat lokaal en wat regionaal opgepakt moet worden; etc. Maar ook laat de praktijk zien dat het helpt om gewoon te beginnen en te onderkennen dat het plan van aanpak van te voren niet in beton is gegoten en gaandeweg aan aanpassing onderhevig is (het is een **cyclisch en iteratief proces**).

Het merendeel van de Brabantse gemeenten bevindt zich momenteel in de 'tussenfase' tussen het maken van de stresstest en het voeren van dialogen. Het is een fase van terugblikken op resultaten uit de stresstest en vooruitkijken naar het organiseren van de dialogen. Nu door de coronacrisis deze tussenfase als het ware wordt verlengt, biedt dat ruimte

voor gemeenten om intern zaken te regelen, contact te zoeken én behouden met externe partijen, een dialoogstrategie uit te denken en om ervaringen uit te wisselen en het contact tussen gemeenten en werkregio's nog meer te versterken. Met andere woorden, **de verlengde tussenfase benutten**. Zodat optimaal gewerkt wordt aan een klimaatadaptief en waterrobuust Brabant in 2050!

Dankwoord

Ik heb met veel plezier gewerkt aan dit onderzoek in opdracht van provincie Noord-Brabant. Het was een leerzaam traject, zowel inhoudelijk (ik heb veel geleerd over klimaatadaptatie en de gemeentelijke praktijk) als qua proces (o.a. het afronden van het onderzoek tijdens de coronacrisis en werken in de provinciale organisatie).

Ik wil allereerst alle interviewrespondenten bedanken voor hun bijdrage, zonder hen was het niet gelukt dit onderzoek uit te voeren (zie voor een lijst van alle gesprekspartners de colofon achterin). Daarnaast wil ik de provincie bedanken voor de kans die ik heb gekregen om hier stage te lopen en dit onderzoek uit te voeren. En tot slot wil ik in het specifiek Maarten van der Heide bedanken voor zijn betrokken begeleiding, feedback en het meenemen van mij in zijn werkzaamheden en netwerk.

Colofon

Auteur:	Roos van Aartsen	Opleiding:	Master Spatial Planning aan de Radboud Universiteit Nijmegen
Contact:	roosvanaartsen@gmail.com	Opdrachtgever:	Provincie Noord-Brabant
Datum:	Juni 2020	Begeleiders:	Maarten van der Heide (provincie Noord-Brabant) Prof. dr. P.M. Ache (Radboud Universiteit)

Respondenten:	Albert Scheerhoorn (regiotrekker Waterkring West; Gemeente Roosendaal) Lennard Stigter (regiotrekker Werkeenheid 4; Waterfeit Adviseurs) Bas Hoefijzers (regiotrekker Klimaatkring De Baronie; Gemeente Breda) Petra Mackowiak (regiotrekker Hart van Brabant; Gemeente Tilburg) Arnold Wielinga (regiotrekker Werkeenheid De Meierij; Royal HaskoningDHV) Eric Hendrickx (regiotrekker MRE 2: Waterportaal Zuidoost Brabant; Waterschap De Dommel) & Dirk van der Burgt (Waterschap De Dommel) Tim Verhagen (regiotrekker Watersamenwerking As50+; Gem. Bernheze) Nicolette Peters (regiotrekker Land van Cuijk; Gemeente Boxmeer) Wendalin Kolkman (regiotrekker MRE 1: Brabantse Peel; Cleverland) Peter van der Haar (Gemeente Meierijstad) Ralph Maes (Gemeente Woensdrecht) Laura Meuleman (Gemeente Gilze en Rijen) Bas Hofhuis (Gemeente Eersel) Suzanne Mesman-Snelderwaard (Gemeente Helmond) Twan Tiebosch (voormalig Kwartiermaker klimaatadaptatie)
----------------------	--