



Deliverable

Guidance on governance and integral approach

Success stories and good
examples towards climate
change adaptation policy

Completion of deliverable under LIFE-IP NL-
NASCCCELERATE:

A3 – Guidance on governance and
integral approach

Deliverable: Success stories and good
examples towards climate change
adaptation policy

Project leader: Chantal Oudkerk Pool, Ministry of
Infrastructure and Water Management

Date: 30 November 2022

**LIFE20 IPC/NL/000006 - LIFE-IP NL-
NASCCCELERATE**

*Co-financed by the European Union's LIFE
programme*

Colophon



Title of the project: Guidance on governance and integral approach – Success stories and good examples toward climate change adaptation policy

Delivery date and title of deliverable as written in Proposal:
30-11-2022 A3

Project leader: Chantal Oudkerk Pool

Beneficiary: Ministry of Infrastructure and Water Management

Contact details Project leader:
chantal.oudkerkpool@minienw.nl

Co-authors: Ingrid Canter – Cremers (Org-ID) and Frederik de Vries (Rebel Group)

Actual date of the deliverable: 30-11-2022

Information from this publication may be used by third parties provided the source is stated.

Co-funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or CINEA. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.



HANDELINGSWIJSHEDEN VOOR SAMENWERKEN IN KLIMAATADAPTATIE

Inhoudsopgave

1.	Inleiding: samenwerken is cruciaal voor succesvolle projecten	4
2.	Vliegwiel voor samenwerking	6
2.1	Gedeelde ambitie staat centraal	7
2.2	Organisatie	7
2.3	Mens.....	8
2.4	Project/programma.....	9
3.	Voorbeelden uit de praktijk	11
3.1	Klimaatadaptatie in prestatieafspraken gemeente Arnhem.....	13
3.2	Ontwikkeling lokale hitteplannen RAS Rivierenland	17
3.3	Klimaatadaptief bouwen provincie Utrecht	20
3.4	Blauwgroenfundament Alblasserwaard	23
3.5	Aanpak Droogte Achterhoek.....	26
3.6	Klimaatbestendige straten Groningen	30
3.7	Gouda Stevige Stad	34
3.8	Climate Campus Zwolle: klimaatadaptatie bedrijventerrein Voorst	38
3.9	Klimaatadaptatie Wielwijk Dordrecht	41
3.9	Watertorenberaad	44
4.	Conclusie.....	47
	Overzicht met geïnterviewde partijen.....	49
	In te vullen placemat voor projecten	50
	Over de auteurs	53

1. Inleiding: samenwerken is cruciaal voor succesvolle projecten

De afgelopen jaren is door het Deltaprogramma en de Nationale klimaatadaptatiestrategie (NAS) de koers uit gezet voor hoe Nederland zich aanpast aan de gevolgen van klimaatverandering. Van 'Weten' en 'Willen' is de focus steeds meer komen te liggen op het 'Werken': het daadwerkelijk tot stand brengen van een waterrobuuste en klimaatbestendige inrichting van Nederland. Kenmerkend voor veel klimaatadaptatieprojecten is de noodzaak tot samenwerking over bestaande grenzen heen. Dit betreft zowel thematische grenzen (zoals inrichting van de openbare ruimte, waterbeheer, woningbouw, energie en volksgezondheid) als organisatorische grenzen. Dit laatste geldt zowel binnen een organisatie (tussen afdelingen) als tussen organisaties (gemeenten, provincie en private ondernemingen). Tegelijkertijd signaleren we dat klimaatadaptatie breder gaat dan alleen ruimtelijke inrichting. Het gaat er ook om hoe we in Nederland omgaan met risico's voor de volksgezondheid en hoe we bijvoorbeeld risicobeheersing (aangepaste inrichting) en crisisbeheersing (evacuatie, etc.) elkaar laten versterken. Samenwerking ontstaat wanneer verschillende afdelingen en/of organisaties gezamenlijk een straat, wijk, regio of gebied klimaatbestendig willen maken en zich realiseren dat ze dit alleen niet voor elkaar krijgen. Samenwerking ontstaat ook als medewerkers met verschillende expertises naar een probleem als bijvoorbeeld extra doden door hittestress kijken. De uitdaging voor deze nieuwe samenwerkingsvormen en -verbanden is hoe deelnemers op doelmatige wijze stappen kunnen zetten in de gezamenlijke opgave.

Succesvolle samenwerking kent diverse voorwaarden

Om te komen tot een succesvolle samenwerking dient er aan diverse voorwaarden te worden voldaan. Zo dienen er bijvoorbeeld afspraken gemaakt te worden over de organisatie van de samenwerking. Denk hierbij aan de invulling van de verschillende rollen en de hierbij horende verantwoordelijkheden. Daarnaast is het van belang om scherp te krijgen welke inbreng van welke partij in de verschillende projectfases nodig is. Maar ook dient er aandacht te zijn aan de mensen in de samenwerking. Een voorbeeld hiervan is de uitdaging die deelnemers in het samenwerkingsverband hebben in hun eigen organisatie, waarin ze zich moeten verantwoorden voor de afspraken die in de samenwerking worden genomen. En ze moeten er voor zorgen dat deze afspraken opgevolgd worden door medewerkers die geen onderdeel zijn van de samenwerking.

In de eerste fase van een samenwerking is bovenstaande meestal minder prominent aan de orde. Het wordt al ingewikkelder wanneer de samenwerking een beroep gaat doen op menskracht en middelen. Of als het samenwerkingsverband een ambitie onderschrijft die niet geheel passend is bij andere bestuurlijke ambities. Dit vraagt bij aanvang van het initiatief, maar ook tijdens de uitvoering, om reflectie over de wijze waarop partijen met elkaar samenwerken, welke afspraken er over rollen en verantwoordelijkheden gemaakt moeten worden en hoe de besluitvorming binnen het initiatief of project maar ook bij de 'thuis'-organisatie geborgd is.

Een goed functionerende samenwerking bepaalt in belangrijke mate de kans van slagen en de doorlooptijd van een klimaatadaptatieproject.

In deze publicatie bieden wij een handvat om voorafgaand, maar zeker ook tijdens de uitvoering van het samenwerkingstraject stil te staan bij de vraag of hoe aan de verschillende aspecten voor een succesvolle samenwerking is voldaan. Het handvat heeft de vorm van een vliegwiel gekregen om de vaart in samenwerking te krijgen en houden.

Verantwoording

Er is ontzettend veel gepubliceerd over samenwerken. Voor deze publicatie is een korte desktop analyse uitgevoerd naar modellen en factoren die bijdragen aan een succesvolle samenwerking. Deze analyse heeft de basis gelegd voor het ontstaan van het vliegwiel voor samenwerking aan klimaatadaptatie.

Met het vliegwiel in de hand zijn er interviews gehouden met projectleiders van diverse klimaatadaptatieprojecten. Het ministerie van IenW heeft in haar netwerk een uitvraag gedaan naar de bij hen bekende klimaatadaptatieprojecten. Uit deze groslijst zijn vervolgens 10 projecten geselecteerd voor het afnemen van een interview. Criteria voor de selectie van deze projecten waren onder andere geografische spreiding over Nederland, spreiding over de 4 thema's van klimaatadaptatie (hitte, droogte, wateroverlast en overstroming), mix van publiek en private samenwerking en de fase waarin het samenwerkingsinitiatief zich bevond (initiatief, verkenning of realisatie).

In de interviews is op basis van de verschillende aspecten van het vliegwiel ingezoomd op de bepalende momenten en/of acties die van belang waren voor het succes van het samenwerkingsproject. Van iedere casus is in deze publicatie een korte beschrijving gemaakt waarbij is ingezoomd op de voor de specifieke casus meest in het oog springende succesfactoren. Welke dat waren is in een oogopslag te zien in het bij de beschrijving van de casus afgebeelde

vliegwiel. Tijdens de interviews kwamen ook inspirerende anekdotes en samenwerkingswijsheden naar voren. Deze waren het waard om niet verloren te gaan en hebben een plek gekregen in de beschrijving van de casussen.

Wij wensen jullie veel plezier en inspiratie en hopen dat deze publicatie gaat bijdragen aan succesvolle samenwerking aan klimaatadaptatie.

2. Vliegwiel voor samenwerking

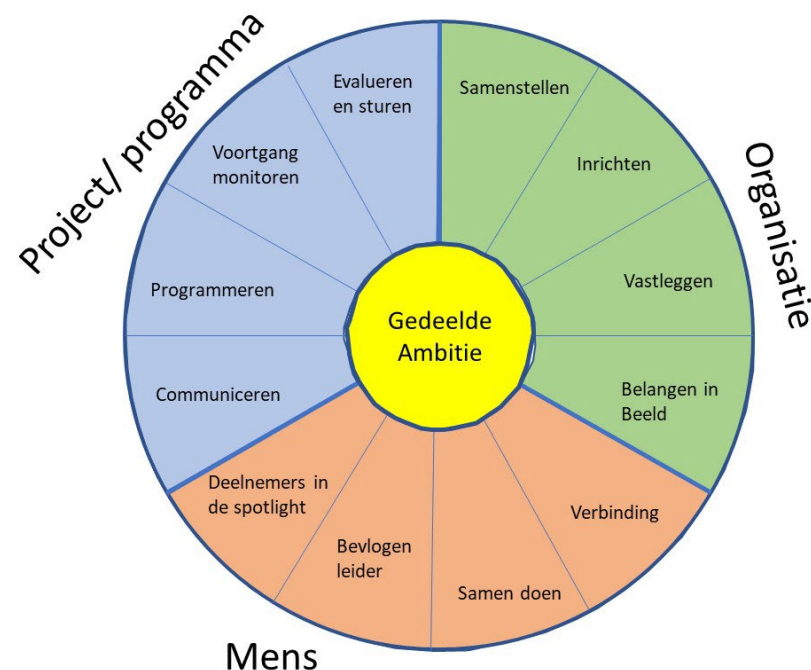
Om de succesfactoren en aandachtspunten voor samenwerking bij klimaatadaptatie projecten te structureren zijn wij op zoek gegaan naar een praktisch, handzaam kader. Ondanks het feit dat er een overstelpende hoeveelheid literatuur beschikbaar is over het onderwerp samenwerking bleek het gewenste kader niet direct in de literatuur voor handen. Beschikbare kaders sloten of niet voldoende aan op de vraag, waren te complex en daardoor niet eenvoudig in de praktijk toepasbaar. Wel zagen we een aantal factoren/aspecten steeds terugkeren in de literatuur. Op basis van deze terugkerende factoren en op basis van onze jarenlange ervaring bij samenwerkingsprojecten hebben wij een checklist opgesteld met aandachtspunten die wij, na verrijking in de interviews, hebben gevisualiseerd als vliegwiel. Door in samenwerkingsprojecten invulling te geven aan deze aandachtspunten neemt de kans op een succesvolle samenwerking toe en ontstaat er versnelling.

Het vliegwiel is ingedeeld in vier perspectieven, te weten:

- Gedeelde ambities;
- Organisatie;
- Mens;
- Programma/ projecten.

Voor de thema's organisatie, mens en project/programma zijn vervolgens vier deelonderwerpen benoemd. Het vliegwiel kan gebruikt worden om bij de start van een samenwerkingstraject, maar zeker ook gedurende de uitvoering de taartpunten langs te lopen en stil te staan bij de vraag of de randvoorwaarden die bij de taartpunt horen nog voldoende aanwezig zijn. Het antwoord op die vraag geeft richting aan de mogelijk noodzakelijke interventies. Daarnaast is het zeker niet zo dat voor ieder samenwerkingstraject

alle randvoorwaarden uit het vliegwiel even belangrijk zijn of dat alle onderdelen uitgewerkt moeten zijn. Met andere woorden: het vliegwiel is een hulpmiddel en geen voorschrift. Dat neemt niet weg dat door invulling te geven aan deze aandachtspunten binnen een samenwerkingsproject de kans toeneemt op een succesvolle samenwerking en er versnelling gaat ontstaan.



FIGUUR 1: VliegWiel voor Samenwerking

2.1 Gedeelde ambitie staat centraal

De gedeelde ambitie is de kern van de samenwerking en staat dus ook centraal in het vliegwiel gepositioneerd. Een gedeelde ambitie beschrijft de stip op de horizon en de hieraan verbonden urgentie van de samenwerking. Deze gedeelde ambitie verschaft de legitimatie van de samenwerking en is tegelijkertijd de energiebron voor de samenwerking.

Een samenwerking zonder gedeelde ambitie lijkt op voorhand al niet succesvol in het behalen van de gewenste resultaten. Aandachtspunt bij het opstellen van de gezamenlijke ambitie is dat deze ambitie ook echt in gezamenlijkheid tot stand komt.

2.2 Organisatie

In dit perspectief wordt gekeken vanuit de organisatiebril. We kijken in dit perspectief naar het samenstellen van de samenwerking (welke partijen doen mee) en het inrichten van de samenwerking (op welke manier werken de organisaties met elkaar samen). Ook kijken we in hoeverre de afspraken tussen de organisaties zijn vastgelegd en op welke manier de belangen van de verschillende organisaties in beeld zijn gebracht.

Samenstellen

Een belangrijke vraag bij de start van een samenwerking is de vraag welke organisaties nodig zijn voor een effectieve oplossing van het vraagstuk; welke partijen hebben dezelfde ambitie en/of een belang bij het oplossen van het vraagstuk en zijn bereid om de samenwerking aan te gaan. Maar ook de vraag welke partijen nodig zijn om de ambitie te realiseren is van belang. Kennis en middelen zijn immers nodig om tot een oplossing te komen en deze kennis en middelen moeten geleverd worden door bepaalde organisaties.

Gedurende de samenwerking kan de samenstelling van partijen in de samenwerking veranderen. Het is dan ook van belang dat de samenstelling periodiek geëvalueerd wordt om zo er voor te zorgen dat de juiste organisaties op het juiste moment onderdeel van de samenwerking uit maken.

Inrichten

Bij het inrichten van de samenwerking kijken we naar de manier waarop de samenwerking is gestructureerd. Hierbij staat de manier waarop besluitvorming wordt georganiseerd en wordt voorbereid centraal. Hierbij kan gekeken worden naar de spelregels die gebruikt worden, of en hoe een stuurgroep is ingericht en wie verantwoordelijk is voor de agenda van de stuurgroep. Hierbij is het ook van belang om te kijken of er afspraken zijn gemaakt over rollen, taken en verantwoordelijkheden en over de het bijdragen aan en uitgeven van financiële middelen. Kortom, op welke manier de samenwerking 'werkt'.

Vastleggen

Vastleggen van de afspraken geeft duidelijkheid aan de samenwerkingspartners wat er wel en niet van hun gevraagd wordt in de samenwerking. Daarbij helpt het vastleggen van afspraken om minder afhankelijk te zijn van het geheugen van de mensen in de samenwerking. Wie kent niet de verzuchting: "maar dat wist de persoon van de gemeente altijd, maar ja, hij werkt nu ergens anders." Het is afhankelijk van de aard van het vraagstuk en de fase van het samenwerkingsproces of afspraken tot in detail en strak, of meer op hoofdlijnen vastgelegd worden.

Belangen in beeld

Ook al delen de partijen een gezamenlijke ambitie, de belangen die de organisaties hebben om deel te maken van een samenwerking kunnen (en zullen) verschillen. Het verkrijgen van inzicht in de belangen van de deelnemende partijen en het respecteren van deze belangen draagt bij aan een betere samenwerking. Het geeft inzicht in de bewegingsruimte en beperkingen die partijen hebben in de samenwerking. Het verstevigt de band binnen een samenwerking om bij de start met elkaar de verschillende belangen inzichtelijk te maken. Hiermee krijgen alle partijen inzicht in elkaars belangen en ontstaat er inzicht waarom sommige oplossingsrichtingen wel of juist geen optie zijn.

2.3 Mens

We weten allemaal dat samenwerking uiteindelijk mensenwerk is. In dit perspectief staan de personen die samenwerken dan ook centraal. Hierbij onderscheiden wij een viertal aandachtspunten. We kijken naar de verbinding van de personen en de organisatie van waaruit ze werken en we beschouwen in hoeverre er binnen de samenwerking ook echt sprake is van samen doen. Daarnaast hebben de interviews ons geleerd dat een bevlogen leider een zeer belangrijke succesfactor voor een samenwerking kan zijn. Maar ook het geven van credits aan de medewerkers die het werk doen helpt mee aan een stevigere samenwerking.

Verbinding

Het hoofdbestanddeel van de samenwerking wordt gevormd door de personen in het netwerk en de deelnemende organisaties. Deze personen werken buiten de eigen organisatiemuren aan

onderwerpen die wat verder van de eigen organisatie af kunnen staan. Om niet losgezongen te raken van de eigen organisatie, die uiteindelijk de afspraken uit de samenwerking gaat uitvoeren, is aandacht voor het continue betrekken en meenemen van de eigen organisatie belangrijk.

De deelnemers in de samenwerking nemen ook de kernwaarden van de thuisorganisatie mee in het gemeenschappelijk proces. Geef elkaar de ruimte om aan de eigen kernwaarden vast te kunnen houden omdat er anders een verwijdering of afstand tot de thuisorganisatie op kan treden.

Samen doen

Samenwerken is samen doen. Actief organiseren van de ontmoeting en de verbinding draagt bij aan het uitwisselen van kennis en informatie en helpt om elkaar te leren kennen. De ontmoeting gaat naast het gesprek over de inhoud ook over de persoonlijke drijfveren van de mensen in de samenwerking en over hoe de deelnemers elkaar kunnen versterken. Hoe beter je elkaar kent hoe meer je de ander kan begrijpen en gaat waarderen. Met andere woorden: heb het leuk met elkaar.

Bevlogen leider

Leiderschap is een belangrijke factor om de partijen bij elkaar te brengen en sturing te geven tijdens het proces. Het helpt wanneer er een persoon is die steeds weer het initiatief neemt om de volgende stap te zetten en mensen te betrekken en te stimuleren. Een bevlogen leider creëert vertrouwen, faciliteert dialogen, heeft oog voor het naleven van de basisregels en draagt bij aan de cohesie van samenwerking. En niet onbelangrijk de bevlogen leider laat zich niet ontmoedigen door wat tegenwerking.

Deelnemers in de spotlights

Het kan niet genoeg gezegd worden: samenwerken is mensenwerk. De deelnemers in de samenwerking dragen allemaal bij aan het gemeenschappelijk resultaat. Bij de oplevering van het eindresultaat staan vaak de bestuurders of directieleden vooraan om het spreekwoordelijke lintje door te knippen. Degenen die het werk hebben verzet staan daarbij wat meer op de achtergrond. Iedereen vindt het fijn om erkenning te krijgen voor hetgeen hij/zij heeft bijgedragen. Geef mensen die erkenning door tijdens de uitvoering van de samenwerking of bij de oplevering ook te laten zien wie het resultaat mede mogelijk heeft gemaakt. Dat hoeft niet groots en meeslepend te zijn, maar kan al door niet de bestuurder maar de medewerker te interviewen, of bij de leidinggevende van deze persoon de waardering voor de inzet uit te spreken.

2.4 Project/programma

Naast het organisatorische en het menselijke perspectief dient er in een samenwerking natuurlijk ook aandacht te zijn voor de opgave die gerealiseerd moet worden. Dit wordt doorgaans vormgegeven in een project of een programma dat door de samenwerkingspartners gezamenlijk wordt uitgevoerd of aangestuurd. Hierbij onderscheiden wij ook weer vier aandachtspunten. Communiceren is van belang om duidelijk te blijven maken op welke manier er toegewerkt wordt naar de gedeelde ambitie. Een heldere programmering (wie gaat wat wanneer doen) van werkzaamheden geeft structuur en voorziet in een logische stap voor stap aanpak van de opgave. Door de voortgang van het project te monitoren en periodiek te evalueren kan er ook, indien nodig, worden bijgestuurd waardoor de kans op een succesvolle samenwerking toeneemt.

Communiceren

De samenwerking is vanuit een ambitie gestart en vraagt het nodige van de samenwerkingspartners. Om het draagvlak bij de deelnemende organisaties maar ook bij de maatschappij te verkrijgen en te behouden is het van belang om gedurende het samenwerkingstraject te communiceren over de (tussen)resultaten en de successen. Dit draagt bij aan de legitimatie van en het enthousiasme voor de samenwerking.

Programmeren

Vanuit de gedeelde ambitie bepalen de samenwerkingspartners een strategie om de ambitie te bereiken. Daarbij helpt het niet als het blijft bij het uitspreken van de goede bedoelingen. Om een samenwerking succesvol te laten zijn, helpt het als de strategie vertaald wordt in concrete projecten en/of een programma waarbij duidelijk is wat iedere samenwerkingspartner bijdraagt aan het resultaat van het project/programma en daarmee aan de ambitie. Het project/programma geeft daarmee gelijk handvatten voor het monitoren van de voortgang en het communiceren over de resultaten en de toegevoegde waarde van de samenwerking.

Voortgang monitoren

Een samenwerking die niets presteert en geen resultaten oplevert, zal snel minder interessant worden. Het is dus van belang dat er aan de ene kant in gezamenlijkheid besloten wordt over te ondernemen acties en tegelijkertijd gemonitord wordt welke acties er zijn uitgevoerd en op welke manier deze hebben bijgedragen aan het realiseren van de gezamenlijke ambitie. Het gaat daarbij zowel om inzicht in de financiële kosten en baten als in de maatschappelijke toegevoegde waarde. Het zichtbaar maken van de prestaties van de

samenwerking helpt om het enthousiasme van de samenwerkingspartners vast te houden.

Evalueren en sturen

Samenwerken is een dynamische en aan verandering onderhevige bezigheid. Niet uit te sluiten is dat de dynamiek in de samenwerking daardoor wordt beïnvloed. Maar ook kunnen externe omstandigheden of de fase waarin de samenwerking zich bevindt invloed hebben op de ambitie of de afspraken. Om te voorkomen dat de samenwerking in een neerwaartse spiraal terecht komt omdat de voorwaarden niet meer passend zijn op de huidige samenwerking is regelmatig evalueren en op basis daarvan bijsturen noodzakelijk. Het vliegwiel voor samenwerking kan daarbij behulpzaam zijn.

3. Voorbeelden uit de praktijk

In dit hoofdstuk bespreken wij de resultaten van interviews met tien klimaatadaptatie projecten. Wij bespreken deze resultaten aan de hand van de verschillende segmenten van het vliegwiel.

Voor de beschrijving van de projecten hebben wij een vast stramien opgesteld. Dit lichten we hieronder kort toe.

Korte beschrijving van het project

We beginnen met een korte beschrijving van het project waar we in gaan op de doelstellingen van het project en de manier waarop het project is uitgevoerd.

Type samenwerking

Voor elk project beschrijven we wat voor type samenwerking is aangegaan in het project. Dit kan een horizontale samenwerking zijn (een samenwerking binnen een organisatie) of een verticale samenwerking (een samenwerking tussen organisaties). Hierbij maken we nog een specifiek onderscheid voor publiek-private samenwerkingen.

Hierna gaan we verder in op de verschillende segmenten van het vliegwiel. Per project hebben we, op basis van de interviews, in een vliegwiel aangegeven welke drie of vier segmenten eruit sprongen door de wijze waarop er in het project aandacht aan was besteed of mee omgegaan was. Dat wil dus niet zeggen dat aan de andere segmenten geen aandacht is gegeven, maar die kwamen minder prominent naar voren dan deze highlights.

Daarna bespreken we kort het project aan de hand van de volgende punten:

- Organisatieaspecten
- Menskant van de samenwerking
- Project/ programma

A photograph of a flooded street. In the foreground, a red rectangular sign with the words "ROAD CLOSED" in white, bold, sans-serif capital letters is partially submerged in the water. The water is a golden-brown color, reflecting the light. In the background, a utility pole with a blue and white directional sign is visible, also partially submerged. The overall scene is one of a road cut off by floodwaters.

**ROAD
CLOSED**

3.1 Klimaatadaptatie in prestatieafspraken gemeente Arnhem

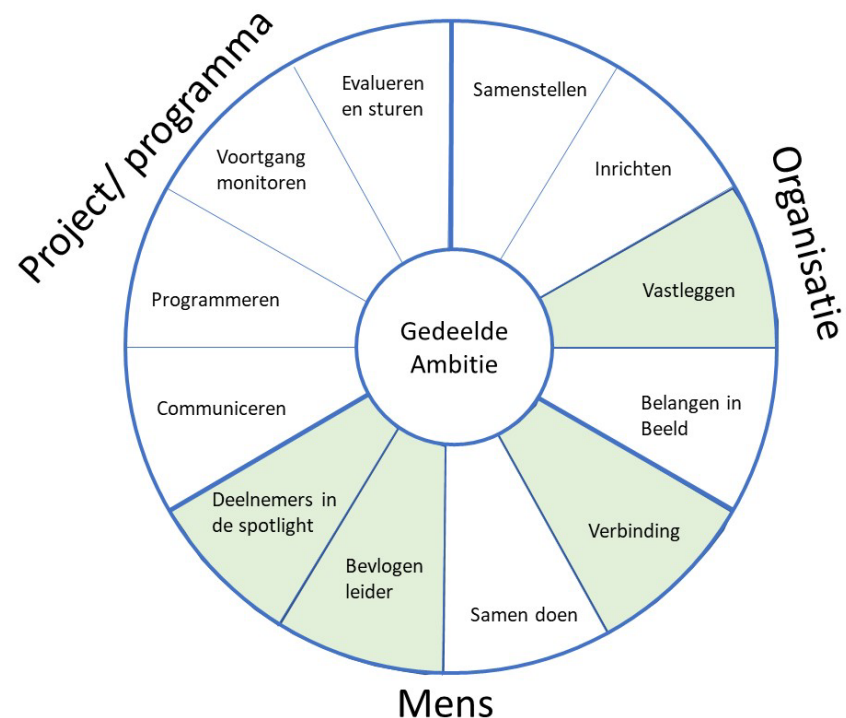
In juli 2014 kreeg de gemeente Arnhem te maken met een extreme bui die op veel plaatsen grote wateroverlast veroorzaakte. De hoogteverschillen in Arnhem maken de gemeente extra kwetsbaar voor wateroverlast. De aanpak van deze wateroverlast is overgegaan in de Arnhemse aanpak voor klimaatadaptatie. De gemeente realiseerde zich dat ze voor klimaatadaptatie de bewoners en de woningcorporaties nodig hadden. Dit vanuit de gedachte dat het klimaatbestendig maken van een wijk ook betekent dat je zorgt voor een goede leefomgeving. Hiermee ontstond een gedeeld belang met de in de wijk aanwezige woningbouwcorporaties.

De eerste stap die de gemeente ondernam was dan ook het zoeken naar samenwerking met deze corporaties. De corporaties werkten al aan maatregelen gericht op de energietransitie en van daaruit was het een logische stap om ook de stap naar klimaatadaptatie te zetten. Een volgende stap was het opnemen van klimaatadaptatie in de prestatieafspraken tussen gemeente en corporaties. Niet als verplichting maar als trigger om samen op te trekken. De prestatieafspraken hebben geholpen om de bewustwording over klimaatadaptatie te verbreden en van daaruit nieuwe projecten en initiatieven te starten. Voorbeelden zijn het afkoppelen van woningen en de vergroening van de wijk Kronenburg. Waar de prestatieafspraken in eerste instantie een meer vrijblijvend karakter hadden, zijn de afspraken bij de daaropvolgende prestatieafspraken inmiddels concreter en minder vrijblijvend gemaakt.

“Het is belangrijk om begrip te hebben voor de opgave van de corporatie.”

Samenwerkende partijen

Vanaf het begin van de aanpak is een samenwerking opgezet tussen de drie grote woningcorporaties en de gemeente. Tegelijkertijd ontstond in die periode het Platform Arnhem Klimaatbestendig: een platform van en door bewoners. Ook hier is gezocht naar hoe partijen elkaar kunnen helpen.



FIGUUR 2: MEEST IN HET OOG SPRINGENDE SAMENWERKINGSASPECTEN VOOR PROJECT KLIMAATADAPTATIE ARNHEM

Zo geeft het platform via de website handvatten voor het klimaatbestendig maken van de leefomgeving. De gemeente gebruikt het platform voor de communicatie en bewustwording bij de bewoners en draagt ook financieel bij aan het platform.

Type samenwerking

In dit project is sprake van een verticale samenwerking waarbij niet alleen de gemeente betrokken is geweest maar ook de woningcorporaties en partijen zoals het platform Arnhem Klimaatbestendig. Gemeente en corporatie hebben hun eigen verantwoordelijkheden, maar samen met het platform wordt gekeken hoe de corporaties (en hun huurders) ondersteund kunnen worden bij het klimaatbestendig worden.

Organisatieaspecten

De samenwerking is op hoofdlijnen vastgelegd in de prestatieafspraken tussen de gemeente en de corporaties. Voor de realisatie van de concrete projecten is vooral goed aangesloten bij de bestaande systemen en plannen. Dat maakte dat er nauwelijks aanvullende afspraken over financiering gemaakt hoefden worden.

Menskant van de samenwerking

Klimaatadaptatie stond in 2017 nog in de kinderschoenen en de gemeente is begonnen met het opzoeken van de andere partijen met als trigger de prestatieafspraken en het inzicht dat klimaatadaptatie een issue was. Deze eerste stappen zijn gezet door twee medewerkers van de gemeente. Zij beschikten over een groot netwerk in de gemeentelijke organisatie en binnen de corporaties. Daarbij konden deze medewerkers binnen hun opgave vrij denken en handelen zonder zich beperkt te voelen door de gemeentelijke organisaties.

Werken aan klimaatadaptatie doe je niet alleen en daarom is er veel energie gestoken in de bewustwording richting de collega's van de betrokken organisaties die dat op hun eigen wijze binnen hun organisaties hebben verspreid. Zowel een goed intern als extern netwerk helpt om stappen te kunnen zetten.

“Geef de mensen die het doen de credits.”

Een mooi voorbeeld van een initiatief gericht op bewustwording en samenwerking was de hittesafari in de wijk. Met buurtbewoners en vertegenwoordigers van zorg- en welzijnsorganisaties, woningcorporaties, groeninitiatieven en de gemeente is men op ontdekkingstocht gegaan naar de 'hotspots' in de wijk. Waar was het afgelopen zomer te heet? In welke woningen was het te warm? Tijdens de safari kwamen allerlei oplossingen – groot en klein – aan bod om de volgende hittegolf beter door te komen.

“Je hebt personen nodig die zich niet al te druk maken om regeltjes, die het vertrouwen hebben van de organisatie en de tijd krijgt om stappen te zetten, maar die bovenal samen voor het doel willen gaan.”

Project/programmeren

Bij de uitvoering is veel aandacht geweest voor het geven van een podium aan de corporaties, en het erkennen geven aan degene die het project heeft getrokken

Veel van de projecten vinden plaats op de werkvloer. Voor de bestuurder is het van belang dat het zichtbaar is dat er resultaat geboekt wordt. Het helpt om de wethouder regelmatig uit te

nodigen bij bijeenkomsten of bij projecten. Dan zien ze de voortgang. In het verlengde daarvan is het ook goed om de mensen die de projecten mogelijk maken regelmatig in het zonnetje te zetten. Dit zijn de mensen die het werk uitvoeren en die het daarom ook verdienen om de complimenten in ontvangst te nemen.



3.2 Ontwikkeling lokale hitteplannen RAS Rivierenland

In de Regionale Adaptatiestrategie regio Rivierenland hebben de deelnemende partijen aangegeven hoe de regio de opgaven als gevolg van klimaatverandering oppakt, waaronder omgaan met hittestress. In het verlengde van het Nationale hitteplan is afgesproken om regiobreed te beschikken over lokale hitteplannen. Hiteplannen gaan over procesafspraken rondom de communicatie in periode van extreme hitte. Gemeenten hebben een wettelijke taak om inwoners voor te lichten en bewustzijn te creëren om de publieke gezondheid te beschermen. Gemeenten moeten daarin de regie nemen en faciliteren. Hiteplannen geven daar invulling aan. Bij het uitwerken van het hitteplan is ook bewust gekeken naar koppelingen met andere thema's en onderwerpen. Dit leidt tot een grotere context en verbinding tussen het sociale en fysieke domein.

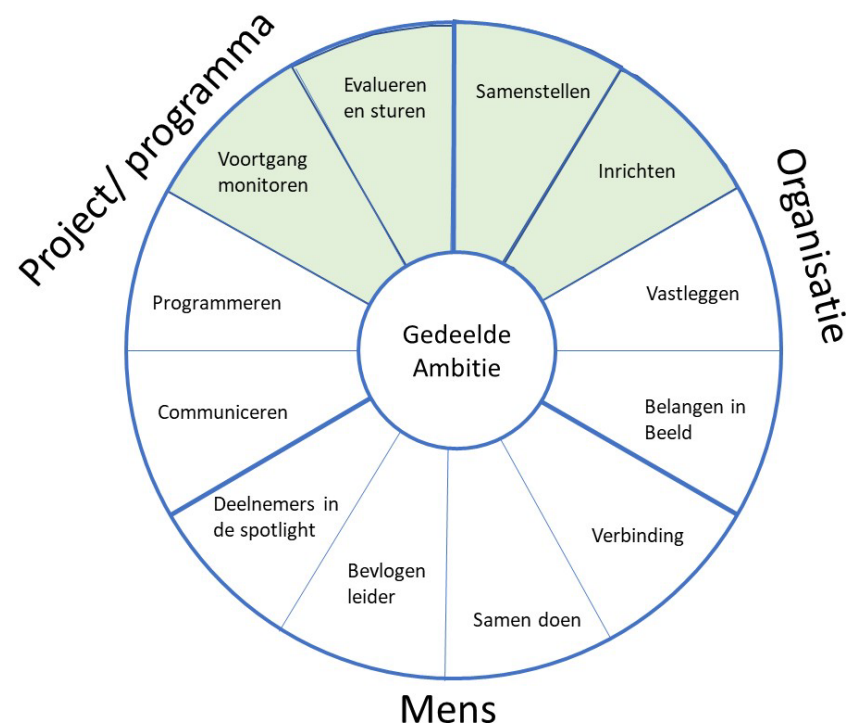
Samenwerkende partijen

Gestart is met een regionale werkgroep bestaande uit gemeenteambtenaren, het Rode Kruis en de GGD Gelderland Zuid. De begeleiding was in handen van een extern adviesbureau. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een aanpak waarin vanuit de negen gemeenten er circa 45 organisaties hebben samengewerkt aan dit initiatief. De samenwerking verliep, mede vanwege het voorwerk van de RAS en daarmee het aanwezig zijn van bestuurlijk commitment, soepel.

Soort samenwerking

De ontwikkeling van de lokale hitteplannen is een voorbeeld van horizontale en verticale samenwerking. De verticale samenwerking was tussen de gemeenten uit de regio Rivierenland en diverse maatschappelijke organisaties (corporaties, thuiszorgorganisatie, Rode Kruis, etc). Binnen de gemeenten was sprake van horizontale

samenwerking tussen de verschillende domeinen. Het proces werd begeleid door de GGD Gelderland Zuid. Deze zorgde naast het betrekken van de juiste partijen ook voor focus op de voortgang van het project.



FIGUUR 3: MEEST IN HET OOG SPRINGENDE SAMENWERKINGSASPECTEN VOOR HITTEPLANNEN RAS RIVIERENLAND

Organisatieaspecten

Het project is ontstaan vanuit de afspraken uit de RAS waarin de partijen zich hadden gecommitteerd aan de uitvoeringsagenda. De ontwikkeling van lokale hitteplannen is als project georganiseerd waarbij de financiering deels via de RAS liep en deels via een eigen bijdrage van de deelnemende gemeenten. De uitvoering is in de vorm van een opdracht aan de GGD vastgelegd.

“Een herkenbaar aanspreekpunt binnen de organisatie helpt bij het vergroten van het bewustzijn voor een onderwerp binnen een organisatie.”

Het beschikken over een goed netwerk in zowel het sociale als het fysieke domein helpt bij het zoeken naar de juiste samenwerkingspartners. De GGD is een netwerkorganisatie en dat was een voordeel bij de uitvoering van dit project.

Menskant van de samenwerking

Voor het welslagen van de samenwerking tussen veel partijen die nog niet allemaal dezelfde urgentie voelen helpt het als het trekkerschap ligt bij een netwerkende en integraal werkende professional. Voorwaarde is dat deze de ruimte krijgt van de organisatie. Omdat het uitbouwen van de dienstverlening op het gebied van hittestress ook een belang is van de GGD was de verbinding van de projectleider met de thuisorganisatie goed geregeld.

Je hebt iemand nodig die de kar trekt, anders verdwijnt het initiatief in de lijst van andere prioriteiten

Project/programma

Het projectplan was opgedeeld in een voorbereidingsfase, een uitvoeringsfase en een evaluatie. Dit is in lijn van de stappen van een lokaal hitteplan. Tijdens de uitvoering van het project is actief op de voortgang gemonitord wat zeker heeft bijgedragen aan het feit dat alle deelnemende gemeenten sinds juni 2022 beschikken over een vastgesteld hitteplan.



3.3 Klimaatadaptief bouwen provincie Utrecht

De provincie Utrecht wil wateroverlast en hittestress voorkomen. Tegelijkertijd staan veel gemeentes voor grote bouwopgaven, variërend van renovatie tot nieuwbouw en herinrichting. Steden zijn kwetsbaar voor de effecten van klimaatverandering: wateroverlast, hitte, droogte en wind spelen daarbij een rol. Daarom is het belangrijk om toekomstbestendig te bouwen. Dit inzicht was de aanleiding voor de provincie Utrecht om te starten met het opstellen van het convenant Duurzaam Bouwen. Hierdoor met veel partijen afspraken rond klimaatadaptief bouwen tot stand gekomen. In het convenant zijn voor nieuwbouw en bestaande bouw prestatie-eisen en afspraken vastgelegd om schade door extreem weer te voorkomen. Inmiddels hebben 30 partijen de intentieverklaring Klimaatadaptief Bouwen ondertekend: van gemeenten, ontwikkelaars, brancheverenigingen en waterschappen tot bouwers.

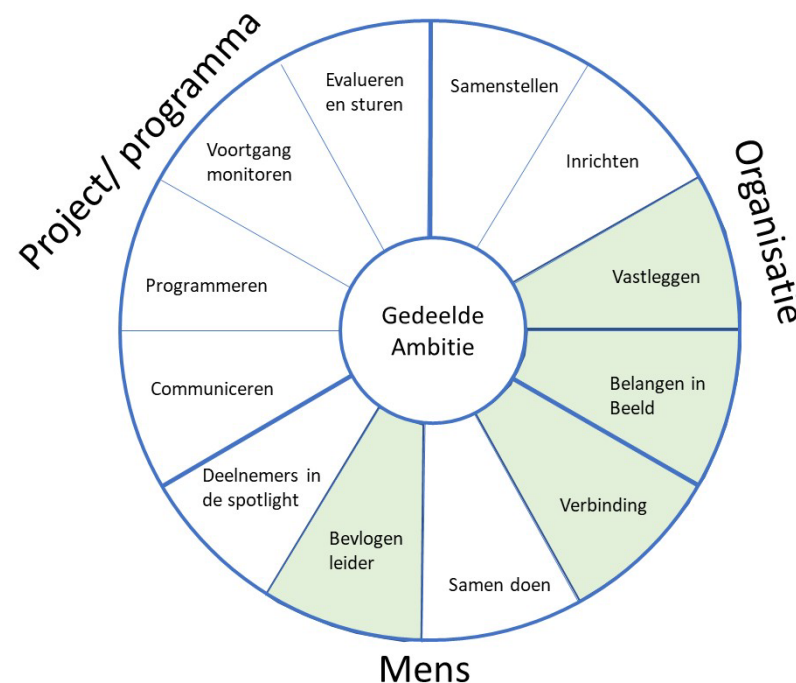
“De inzet van een derde partij (van binnen of buiten de organisatie) kan een middel zijn om toch de beweging in gang te krijgen. Dit moet dan wel een persoon met verstand van zaken, drive en voldoende beschikbare tijd zijn.”

Samenwerkende partijen

De provincie is in eerste instantie gaan samenwerken met externe bureaus die verstand hadden van het onderwerp en de aanpak. Van daaruit is de samenwerking met de ketenpartners (bouwers, corporaties, waterschappen, gemeenten) gezocht. In deze fase zijn

vooraf geen afspraken vastgelegd. Dat gebeurde pas bij de ondertekening van het convenant.

De extern adviseur had een belangrijke rol in het welslagen van het project omdat hij naast het zakelijk belang ook een bevoegenheid had voor het onderwerp en tegelijkertijd vasthoudendheid hand in hand liet gaan met gevoel voor het belang van de ander. De volgende stap is om de afspraken van het convenant tot uitvoering te brengen. Daarvoor is het belangrijk om de uitvoering te faciliteren middels het bieden van handelingsperspectief om de drempel te verlagen. Voorbeelden daarvan zijn een routekaart en een loket met informatie over de kosten van duurzaam bouwen.



FIGUUR 4: MEEST IN HET OOG SPRINGENDE SAMENWERKINGSASPECTEN VOOR HET PROJECT KLIMAATADAPTIEF BOUWEN UTRECHT

Soort samenwerking

Het convenant is het resultaat van de samenwerking tussen de ketenpartners in de woningbouw en daarmee een voorbeeld van een verticale samenwerking. De provincie Utrecht was opdrachtgever en daarmee trekker van het project. Het trekkerschap werd voor een belangrijk deel ingevuld door een extern adviseur.

Organisatieaspecten

Na een verkennend voortraject waarin door extern adviseurs gesprekken zijn gevoerd met de ketenpartners (gemeenten, waterschappen en bouwpartijen en corporaties) om te verkennen of er een voedingsbodemp was voor samenwerking is gestart met de volgende fase. Daar zijn middels sprintsessies stukjes voor het convenant ontwikkeld en vastgelegd. Meerwaarde van de sprintsessies was dat duidelijk werd wat voor de deelnemende partijen belangrijk was.

Marktpartijen hebben het belang van duurzaam en klimaatadaptief al enige tijd onderkent. Dit gegeven maakte het voor gemeenten, als partner van de marktpartijen bij bouwprojecten, makkelijker om zich te verbinden aan het initiatief. Met andere woorden: zet voorlopers in om partijen aan een initiatief te binden.

Bij het uitwerken van de inhoud voor het convenant was het voor de partijen belangrijk dat de afspraken recht deden aan het eigen mandaat en verantwoordelijkheid. Daar ga je tenslotte als organisatie zelf over en vergroot de kans op uitvoering.

Voor partijen die bij aanvang terughoudend waren is een 'verwentraject' gestart. Deze extra aandacht zorgt ervoor dat het onderwerp klimaatadaptatie op het netvlies komt en dat de verbinding met de eigen opgaven van de betrokken partij ontstaat.

Daarbij helpt het om kennis aan te reiken om die verbinding mogelijk te maken en het besef dat klimaatadaptatie niet als vanzelf prioriteit heeft bij de ander.

Menskant van de samenwerking

Het initiatief voor het convenant kwam vanuit de afdeling klimaat en water. Voor de uitwerking was de samenwerking met collega's van wonen en RO van groot belang. Klimaatadaptatie start vaak vanuit de klimaat en water. Net als bij de externe partijen was dit een lastig traject. Wat hielp was het organiseren van een contactpersoon binnen de andere afdelingen die de eigen collega's weet te inspireren en motiveren.

“Zorg voor warme contacten tussen alle betrokken afdelingen en besef dat er verschillende werelden die bij elkaar komen die elkaars wereld nog niet kennen.”

Project/programma

Nu het convenant er is, is de volgende stap om het levend en werkend te houden. Dit is de volgende stap in dit samenwerkingsproject.



3.4 Blauwgroenfundament Alblasserwaard

Het landschap van de Alblasserwaard en Vijfherenlanden staat onder druk. Uitbreidingen van de A15 en A27, nieuwe woonwijken, slechte biodiversiteit en hittestress en hoosbuien. Deze en andere opgaven zoals bodemdaling vertragen en meedenken over nieuwe kansen voor de landbouw zijn onderwerpen waar de stichting Blauwzaam zich mee bezig houdt. De stichting neemt samen met ondernemers, overheid, onderwijs en organisaties initiatieven voor het verduurzamen van de regio zodat het voor iedereen goed werken, wonen en recreëren is. Hun visie is dat water en groen in de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden de dragers zijn van de economie en de cultuurhistorie. Vanuit de waterwerkgroep van de stichting is het project BlauwGroenFundament middels financiering via de gebiedsdeal van de provincie Zuid-Holland en bijdragen van de samenwerkingspartners gestart.

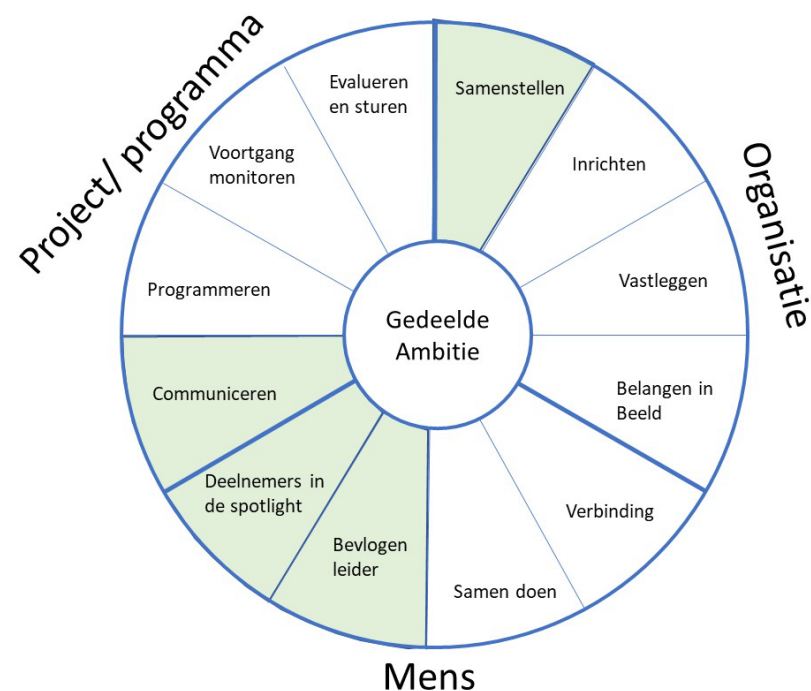
Met dit project wordt in beeld gebracht welke gevolgen klimaatverandering op de Alblasserwaard en Vijfherenlanden heeft. Binnen het overkoepelende project zijn in de periode 2016-2021 meerdere projecten uitgevoerd rond de thema's:

- Klimaatverandering zichtbaar maken en zoeken naar antwoorden op de vraag hoe we omgaan met het veranderende klimaat?
- Water als sterk fundament van de regio. Ondernemers en onderwijs werken samen aan "blauw-groene-opleidingen"
- Gebiedsgericht werken door aan te sluiten bij andere projecten uit GroenVerbindt

Samenwerking

Blauwgroen fundamenteel is een verticale samenwerking tussen overheden, ondernemers en bewoners in het gebied met een

duidelijke projecttrekker in de persoon van de projectleider vanuit de Stichting Blauwzaam. Deelnemende partijen zijn o.a. waterschap Rivierenland, drinkwaterbedrijf Oasen, onderwijsinstellingen (Wellantcollege), gemeente Molenlanden, ondernemers (Kwakernaak, Croon, De Groene Geer) en maatschappelijke organisaties (schutsluis Alblasserdam).



FIGUUR 5: MEEST IN HET OOG SPRINGENDE SAMENWERKINGSASPECTEN VOOR PROJECT BLAUW GROEN FUNDAMENT ALBLASSERWAARD

Soort samenwerking

In dit project is sprake van een verticale samenwerking waarbij niet alleen publieke partijen betrokken zijn geweest maar ook onderwijsinstellingen en bedrijven en ondernemers. Waar de stichting Blauwzaam gestart is vanuit een vrijwilligersinitiatief is het daaruit voortgekomen initiatief Blauwgroen Fundament meer een multiprojectenorganisatie met een overkoepelende projectleider.

Organisatieaspecten

Rondom de samenwerking zijn geen specifieke afspraken gemaakt. Partijen bleven aangehaakt omdat zij waarschijnlijk voldoende uit de samenwerking voor de eigen organisatie konden halen. Een voorbeeld van deze wederkerigheid is de betrokkenheid van het onderwijs. Het project leverde voor hen stageplekken op en voor het project leverde het kennis en capaciteit. Voor bedrijven was het bieden en verkrijgen van het netwerk een motivatie om als private partij in de samenwerking deel te nemen.

“Zorg dat een grote partij laat zien dat zij het project of initiatief belangrijk vinden dan willen andere partijen ook eerder aansluiten bij het initiatief.”

Voor de uitvoering van het project is een activiteitenplan geschreven en een begroting opgesteld. De deelnemende partijen hebben daarin aanvullend op de bijdrage vanuit de provincie, naast geld ook mensuren en ondersteunende faciliteiten ter beschikking gesteld. Deze afspraken zorgden er ook voor dat bij vertrek van een projectlid er vanuit de deelnemende partijen opvolgers het stokje over namen.

“Kijk creatief naar de bijdrage die een samenwerkingspartner kan leveren. Het hoeft niet altijd geld te zijn.”

Menskant van de samenwerking

De projectleider speelde een bepalende rol in de samenwerking en het gerealiseerde resultaat. Dit zowel ten aanzien van het signaleren van kansen om de doelstelling van de Stichting en het project Blauwgroen fundamenteel verder te brengen. Maar zeker ook in het organiseren van de deelname van de verschillende partijen en het gezamenlijk uitvoeren van de projecten en het aanspreken van de deelnemers op het nakomen van gemaakte afspraken.

“Zorg dat samenwerkende partijen het samen naar hun zin hebben. Investeer in echt samen doen.”

Project/programma

Tijdens de uitvoering van het project zijn de resultaten van de activiteiten niet gemeten. De activiteitenplanning was leidend en bij de uitvoering van de projecten werd daarop gestuurd door het aanspreken van de projectleiders. Het project is recent afgerond en alle voorgenomen activiteiten zijn conform de planning uitgevoerd. Via gerichte communicatie, onder andere via de website en het organiseren van bijeenkomsten is gezorgd voor aandacht voor de projecten en het aangehaakt houden van het netwerk.

“Communiceer over het succes van je project.”



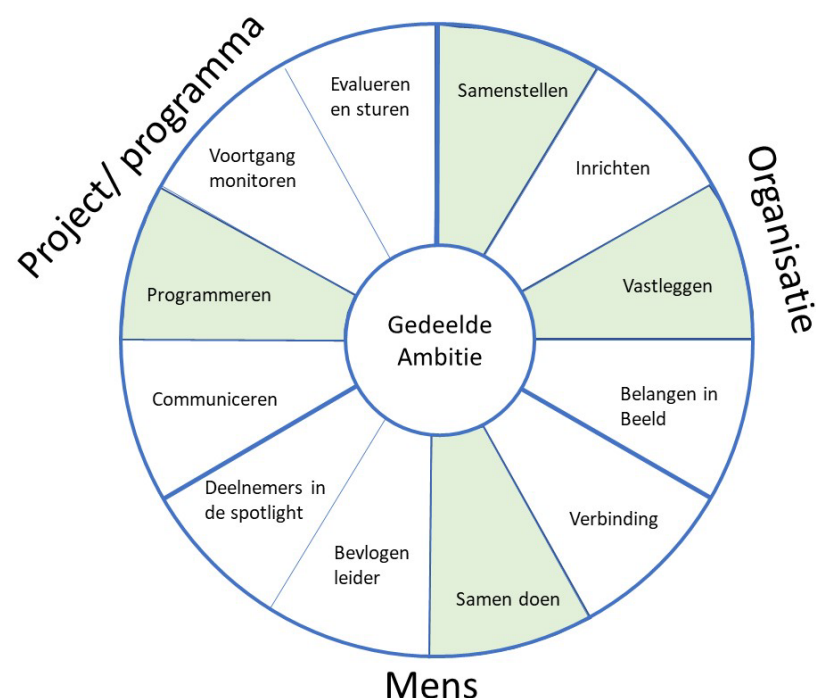
3.5 Aanpak Droogte Achterhoek

De extreme droogte in 2018 legde de gevolgen van een tekort aan water zichtbaar en voelbaar bloot. Het maakte duidelijk dat de huidige inrichting en het huidige gebruik van de Achterhoek niet volhoudbaar waren. Als er niets gedaan werd, zouden natuur, landschap en landbouw de komende decennia grote schade ondervinden van droogte en klimaatveranderingen. Dit besef was in 2019 de start van de samenwerking tussen provincie Gelderland, Waterschap Rijn en IJssel, tien Achterhoekse gemeenten, Vitens (drinkwaterbedrijf), diverse natuurorganisaties, LTO (land en tuinbouw organisatie) Noord en 8RHK ambassadeurs. De ambitie is de veerkracht in de Achterhoek vergroten en in de toekomst beter bestand zijn tegen grillige weersomstandigheden: ‘nat en droog’. Dit vraagt een transitie in het gebruik en de inrichting van het gebied, maar ook in ons denken en doen, oftewel onze manier van samenwerken. Beide vragen een lange adem.

In 2020 is door elk van de bestuurders ondersteuning uitgesproken voor het programmaplan ‘Doen, delen, doordénken en doorpakken’. Dit was de opmaat tot de gezamenlijke aanpak van de droogte en klimaatverandering in de Achterhoek. Met als uitgangspunt met elkaar structurele oplossingen te zoeken om een balans te vinden tussen weersextremen, van te nat en te droog. Het programmaplan ‘Doen, delen, doordénken en doorpakken’ wordt nu verder uitgewerkt. Woorden zoals doen en delen behoeven nauwelijks toelichting. Doordenken doen de deelnemers door een lange termijnvisie te ontwikkelen, gericht op 2050. Het doorpakken bestaat uit experimenteren en leren van alle inspanningen.

De samenwerking en opgedane ervaring van de afgelopen jaren wordt benut om voor 2022-2023 de droogteaanpak te combineren

met andere grote vraagstukken, zoals stikstof, woningbouw en groene energie.



FIGUUR 6: MEEST IN HET OOG SPRINGENDE SAMENWERKINGSASPECTEN VOOR PROJECT AANPAK DROOGTE ACHTERHOEK

Samenwerking

De samenwerkende partijen zijn: Achterhoek Ambassadeurs, Gelders Particulier Grondbezit, Geldersch Landschap, Gemeente Aalten, Gemeente Berkelland, Gemeente Bronckhorst, Gemeente Doetinchem, Gemeente Lochem, Gemeente Montferland, Gemeente Oost-Gelre, Gemeente Oude IJsselstreek, Gemeente Winterswijk, Gemeente Zutphen, LTO-Noord, Natuurmonumenten,

Provincie Gelderland, Staatsbosbeheer, Vitens en Waterschap Rijn en IJssel.

Soort samenwerking

Het betreft hier een verticale samenwerking tussen publieke, publiek-private en maatschappelijke organisaties. Binnen deze samenwerking is ook de horizontale samenwerking aanwezig omdat bij de uitvoering van het programma ook diverse andere afdelingen van de samenwerkende organisaties betrokken zijn.

Organisatieaspecten

De samenloop van de ernstige droogte in 2018 met het aantreden van een nieuw college leverde het momentum om vanuit de provincie Gelderland het initiatief te nemen voor een aanpak voor de droogte in de Achterhoek.

Het oplossen van het vraagstuk droogte is complex. Met dat in het achterhoofd is bewust een agenda voor de samenwerking opgesteld waaruit bleek dat er geen directe oplossing was. Dat bepaalde ook dat de provincie niet aanbod om het probleem op te lossen maar juist samen met de gebiedspartijen op zoek te gaan naar de oplossing.

Cruciaal is het slagen van deze samenwerking was dat management en bestuur van de betrokken overheden gecommitteerd waren. Het besef dat er geen panklare oplossing was creëerde een gedeeld ongemak en daarmee een gedeeld urgentiegevoel.

“Zorg bij een onderwerp zonder een duidelijke eigenaar voor commitment op bestuurlijk niveau.”

Bij de start van de samenwerking is voor het procesontwerp bewust ingezet op behapbaar, duidelijke structuur en transparantie

over de doorlopen stappen en uitkomsten van die stappen. Van daaruit is men gaan werken en zijn er bestuurlijke en ambtelijke groepen ontstaan. Er is een bestuurlijk stuurgroep met daarin de gedeputeerde, dijkgraaf en een burgemeester namens alle 10 gemeenten. Daarnaast is er een managementgroep en een kerngroep bestaande uit vertegenwoordigers van dezelfde organisaties. In de bredere werkgroep zijn alle deelnemende partijen vertegenwoordigd.

Naarmate het inzicht in vraagstuk zich verder ontwikkelde, partijen elkaar beter leerden kennen kwam er meer ruimte om een gezamenlijk programma en een bestuursovereenkomst (2022) op te stellen. Daarbij hielp het dat de overeenkomsten licht en luchtig werden gehouden. Niet te juridisch maar wel met inhoud. Wat ook heeft geholpen om de samenwerking van de grond te krijgen was dat de provincie en het waterschap de proceskosten droegen. De ander partijen droegen bij door het vrijmaken van personele capaciteit. Dit was enerzijds haalbaarder voor de organisaties en tegelijkertijd liet het zien dat de partijen belangrijk zijn voor het realiseren van de opgave.

Creëer top-down de condities om een bottom-up proces te laten ontstaan.

Bij de inrichting van de samenwerking is ingezet op een vaste en heldere overlegstructuur. De taken en verantwoordelijkheden van deze overlegstructuren waren duidelijk. Ter ondersteuning van het proces is een onafhankelijk voorzitter ingeschakeld. Het voordeel daarvan was dat hij vanuit elk perspectief kan meekijken en onafhankelijk was. Maar het zorgde er ook voor dat de projectleider en de bestuurlijk trekker de handen vrij hadden in het overleg en proces.

Menskant van de samenwerking

Vanaf de start van de samenwerking is bewust ingezet op het versterken van de onderlinge relaties tussen de deelnemers. Hierbij was meer aandacht voor de persoon zelf in de samenwerking dan voor de persoon als representant van zijn organisatie. Dat leidde tot een goede relatie tussen de deelnemers en pakten daardoor ook hun verantwoordelijkheid.

Wat ook bij heeft gedragen aan de samenwerking is een aanpak waar niet direct een oplossing werd bedacht maar via de weg van inzicht verkrijgen, doorleven van wat er aan de hand was en vanuit een ander perspectief naar het vraagstuk kijken. Dit gaf een verdieping en een beter inzicht in de drijfveren en belangen.

Succesfactor bij dit soort samenwerkingen is de medewerker die het risico durfde te nemen om de samenwerking op gang te brengen maar die ook durft om het leiderschap over te dragen vanuit het besef dat iemand anders de volgende stap beter kan invullen. Maar ook de medewerker die alert is op kansen en daarmee 'geluksmomenten' creëert.

Project/programma

Gedurende de looptijd van het project is veel aandacht besteed aan terugkoppeling naar de betrokkenen. Enerzijds door bestuurlijke en ambtelijke bijeenkomsten maar waar nodig ook bilateraal. Aandacht was er zowel voor communicatie tussen de betrokkenen als ook communicatie over de resultaten van de samenwerking. Voorbeeld daarvan was de ondertekening van de bestuurlijke samenwerkingsovereenkomst in februari 2022. Daar is een communicatiemoment van gemaakt.

Een gamechanger in het begin van de samenwerking was het verzoek van de kerngroep aan het NSOB om een reflectie te maken op de samenwerking in de Achterhoek. De interviews en het daarop gebaseerde essay zorgde dat alle partijen zich gezien en gehoord voelden. Daarbij gaven de resultaten van de reflectie ook richting aan de invulling van het programma en gaf het alle lopende initiatieven de credits.



3.6 Klimaatbestendige straten Groningen

In de wijk Paddepoel in de gemeente Groningen wordt een warmtenet aangelegd door WarmteStad. Paddepoel is een grote wijk in Groningen die gebouwd is in de jaren zestig en zeventig en die gekenmerkt wordt door een vrij monotone bouw, veel asfalt en weinig groen. De gemeente heeft de aanleg van dit warmtenet als kans aangegrepen om die straten opnieuw in te richten zodat ze bestand zijn tegen hevige regenbuien en hete periodes. Op deze manier koppelt de gemeente de energietransitie aan klimaatadaptatie.

De maatregelen die in het kader van klimaatadaptatie zijn gerealiseerd zijn, zijn onder andere:

- Het creëren van een waterberging in de funderingslaag van de weg door gebruik te maken van een laag kalksteen die water vasthoudt;
- Aanleg van een gescheiden rioolstelsel. Het afkoppelen van regenwater van het vuilwaterriool, vooral in het openbaar gebied en als voorbereiding voor omliggend vastgoed;
- Andere parkeeroplossing zodat meer ruimte is ontstaan voor meer bomen, groen en faciliteiten voor ontmoeten in het groen.

Daarnaast zijn natuurlijk de maatregelen die nodig zijn voor het aanleggen van het warmtenet uitgevoerd. Dit bestond voornamelijk uit het aanleggen van leidingen in de wegen.

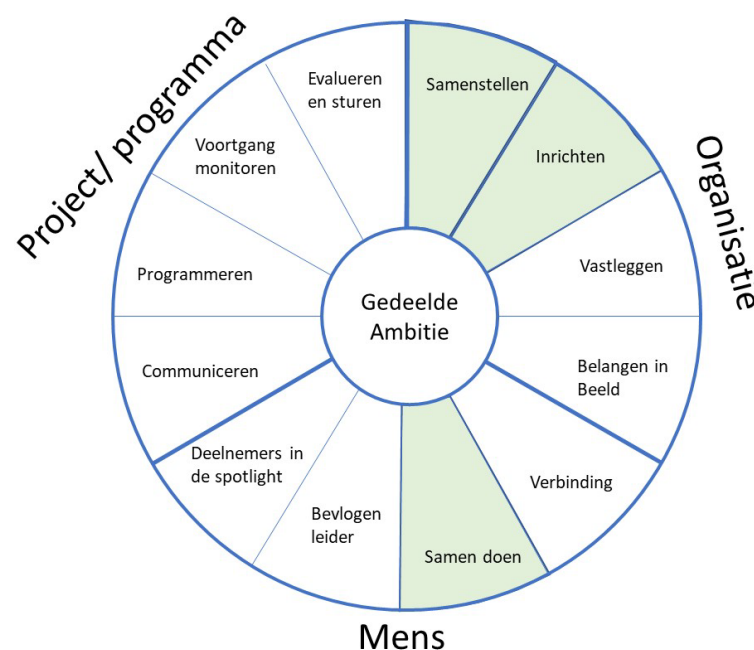
Samenwerkende partijen

In dit project staat de samenwerking tussen de gemeente Groningen en WarmteStad centraal. De samenwerking is gericht op het gelijktijdig uitvoeren van werkzaamheden in de openbare

ruimte om zodoende overlast voor omwonenden te beperken. Hierbij is er voor gekozen om de werkzaamheden die nodig waren in het kader van klimaatadaptatie op te nemen in de aanbesteding die WarmteStad op de markt zette voor het uitvoeren van werkzaamheden aan het warmtenet.

Soort samenwerking

WarmteStad BV is in principe een privaat bedrijf. De aandelen van dit bedrijf zijn in handen van de gemeente Groningen en Waterbedrijf Groningen en deze partijen kunnen, vanuit hun rol als aandeelhouder, invloed uitoefenen op WarmteStad BV. Maar feitelijk is er dus sprake van een publiek – private samenwerking.



Figuur 7: Meest in het oog springende samenwerkingsaspecten voor project klimaatbestendige straten Groningen

Organisatieaspecten

Bij de start van het project is er veel tijd en energie gestoken in het in beeld brengen van de stakeholders voor dit project. De potentiële partners voor het project zijn daarop benaderd met de vraag of ze mee wilden doen.

“Maak een goede stakeholderanalyse en ontwerp via strategisch omgevingsmanagement en mutual gains approach een strategie om hen te betrekken.”

De partijen in dit project hadden nog niet eerder samengewerkt rond klimaatadaptatie terwijl de uitvoering vroeg om een grote mate van afstemming. Wat hielp was om deze afstemming via personele unies te organiseren. Zorg daarbij ook voor continue afstemming omdat de samenwerking de komende jaren nog doorloopt.

“Organiseer de afstemming bij projecten met een lange doorlooptijd ook voor de langere termijn.”

Het verschil in de doelstelling van de betrokken organisaties en daarmee het belang zorgde ervoor dat ook de daaruit voortvloeiende werkwijzen niet op elkaar aansloten. Door dit te onderkennen en te onderzoeken hoe het wel kon zijn in dit project bijvoorbeeld de wijze van aanbesteden aangepast. Wat daarbij hielp was het gezamenlijk vooruitdenken en tijdig plannen om de koppelkansen in beeld te krijgen.

Menskant van de samenwerking

Het project is van de grond gekomen omdat de gemeente Groningen vanuit het belang om klimaatadaptief te willen zijn hier hard aan heeft getrokken.

Wat meespeelde was dat de gemeente inhaakte op een lopend proces en planning van het ‘Warmtestad project’. Warmtestad moest mede hierdoor wel overtuigd worden van de nut en noodzaak. Er was bezorgdheid voor de invloed op hun eigen planning en de mogelijk financiële consequenties. Wat hielp om partijen over de streep te krijgen was de forse bijdrage die het Rijk ter beschikking wilde stellen. Inmiddels werken de partijen veel strategischer samen waarbij plannings en inhoudelijke mogelijkheden tot samenwerken veel verder van te voren met elkaar worden verkend.

Samenwerken in klimaatadaptatie leidt vaak tot een complexe opgave. Voor stakeholders met nog weinig inzicht in de opgave helpt het om iedere keer een klein stapje te zetten. Dat maakt de complexiteit behapbaar. Neem daar ook de tijd voor. Denk na over een aanpak op de langere termijn en dus niet alleen aan het project dat in voorbereiding is, maar denk ook al aan het project daarna.

Hoe groter de intrinsieke motivatie bij de stakeholders hoe groter de stapjes kunnen zijn.

“Het komen tot een goed lopende samenwerking kost tijd en energie.”

Wanneer het in de samenwerking toch wrijving ontstaat zit dat vaak niet in onwil maar eerder in dat de partijen geen zicht hebben op het eigen handelingsperspectief en hun aandeel in het vraagstuk. Dan helpt het om in gesprek te blijven, kleine stapjes te zetten en hen te helpen met het verkrijgen van inzicht. Dat kan door ervaringen te delen en continue te laten zien wat er gebeurt. Vergeet daarbij het bestuur en management van de betrokken organisaties niet.

“Grijp bij wrijving terug op de gemeenschappelijke ambitie.”

Project/programma

Na de pioniersfase blijft het ook in de ‘beheerfase’ nodig om een vinger aan de pols te houden om de meekoppelkansen voor klimaatadaptie mee te nemen. Dat vraagt om continue bewaking voordat het echt geïntegreerd is in de werkwijze van alle deelnemende organisaties. Zeker op het niveau van realisatie van de projecten. Dit betekent dat er altijd iemand moet zijn die deze aspecten van de samenwerking in het vizier houdt en bij conflicterende belangen de partijen weer bij elkaar brengt. Het organiseren van de daarvoor benodigde fte’s is ook onderdeel van het project.

Ten aanzien van monitoring is het nog niet uitgekristalliseerd op welk niveau er gemonitord moet worden: op projectniveau of op de bijdrage aan het klimaatbestendiger maken van de stad Groningen.

Tijdens de uitvoering van het project lag de focus op het project van de grond krijgen en is niet specifiek gecommuniceerd over het bijzondere karakter ervan.



3.7 Gouda Stevige Stad

De historische binnenstad van Gouda geniet nationale en internationale bekendheid. De binnenstad is aantrekkelijk omdat hij belangrijk cultuurhistorisch erfgoed omvat en een grote diversiteit aan functies biedt. De mensen wonen er dan ook graag. De binnenstad is gebouwd op een ondergrond van veen en klei en de bodem zakt al eeuwen. Dat wordt veroorzaakt door het gewicht van de stad. De bodemdaling is daarom niet te stoppen. In het verleden werden de gevolgen van bodemdaling opgevangen met ophogingen en met verlagingen van het waterpeil. Zo'n 50 jaar geleden is gestopt met het verlagen van het waterpeil vanwege het risico op problemen met houten paalfunderingen. De kans op wateroverlast voor oudste woningen in de lage delen van de stad, is daardoor ondertussen onacceptabel groot geworden en dat vraagt om een heroverweging van de omgang met bodemdaling.

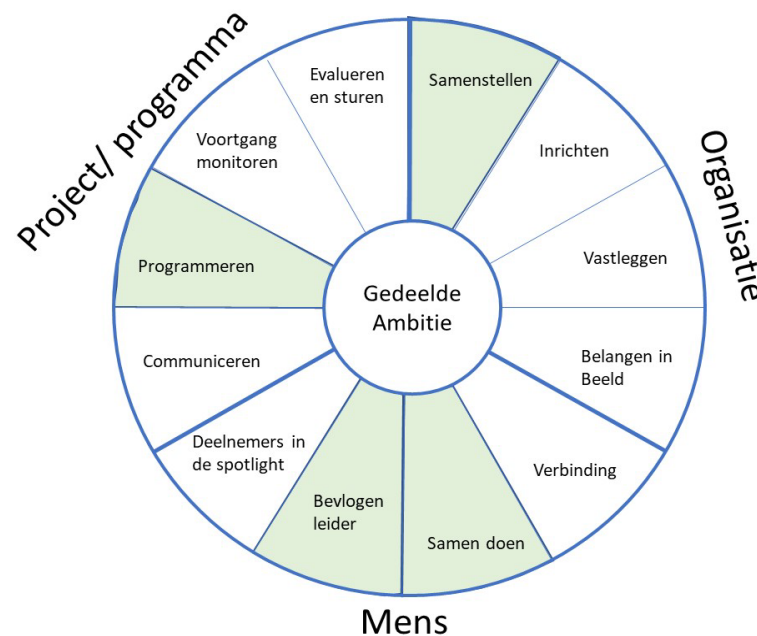
In 2020 is het Kaderplan Bodemdaling Binnenstad vastgesteld door de gemeenteraad van Gouda en de verenigde vergadering van het hoogheemraadschap van Rijnland, waar verlaging van grond- en oppervlaktewaterpeil een belangrijk onderdeel van is. Naast deze peilverlaging gaan Rijnland en Gouda diverse aanvullende maatregelen onderzoeken en wordt ondersteuning voor eigenaar-bewoners geregeld.

“Samenwerken is niet vrijblijvend. Sta voor elkaar klaar en blijf werken aan de relatie.”

Samenwerkende partijen

In 2014 is de Coalitie Stevige Stad opgericht. Een samenwerkingsverband tussen de gemeente Gouda, het hoogheemraadschap van Rijnland, Rijkswaterstaat, TU Delft,

Deltares, Platform Slappe Bodem en het Kennis Centrum Aanpak Funderingsproblematiek (KCAF). Later is ook de provincie Zuid-Holland aangesloten. Dit consortium heeft vier jaar lang onderzoek gedaan en kennis ontwikkeld over oorzaken en gevolgen van de bodemdaling en de funderingstypen. In 2018 is door de coalitie geconcludeerd dat er voldoende kennis aanwezig was en hebben de gemeente en het Hoogheemraadschap gezamenlijk een Kaderplan Bodemdaling Binnenstad opgesteld waarin concrete maatregelen zijn opgenomen om overlast door bodemdaling te mitigeren. Hierbij zijn ook belanghebbenden intensief betrokken.



FIGUUR 8: MEEST IN HET OOG SPRINGENDE SAMENWERKINGSASPECTEN VOOR PROJECT GOUDA STEVIGE STAD

Soort samenwerking

In dit project is sprake van een verticale samenwerking waarbij niet alleen publieke partijen betrokken zijn geweest maar ook onderwijsinstellingen en belangenvertegenwoordigers. In eerste instantie hebben de partijen dit als echte samenwerking (zonder financiële verrekening opgezet. Naar verloop van tijd bleek er zoveel werk verricht te worden door de (private) onderzoeksinstanties dat er gekozen is om uitgevoerde onderzoeken te betalen waarmee de samenwerking een andere invulling kreeg. De kern van de samenwerking (hoogheemraadschap en gemeente) is blijven bestaan.

Organisatieaspecten

Bij aanvang van het project is er goed nagedacht over welke partijen benodigd waren om dit ingewikkelde onderwerp in kaart te brengen. Dit resulteerde dan ook in een samenwerking met publieke partijen, private partijen en onderzoekspartijen. Met deze partijen zijn heldere afspraken op papier gezet en op hoog niveau vastgelegd.

Tussen hoogheemraadschap en gemeente zijn ook heldere afspraken gemaakt over verantwoordelijkheden en het verdelen van kosten gedurende de verkenningsfase. Hierbij is de normale rolverdeling tussen hoogheemraadschap en gemeente aangehouden en is er aanvullend afgesproken dat voor de kosten voor de onderzoeksfase gelijkwaardig over de twee organisaties zijn gedeeld. De samenwerking is geformaliseerd in een samenwerkingsovereenkomst en periodieke overeenkomsten op bestuurlijk niveau tussen waterschap en gemeente. Daarnaast wordt er periodiek over het project gerapporteerd aan de bestuurders. Dit houdt het toch al grote draagvlak voor project binnen organisaties levend. Bijzonder in het project is dat

besluitvorming door beide overheden samen is gegaan. Gemeente en waterschap hebben andere bevoegdheden, toch zijn dezelfde stukken voorgelegd voor akkoord aan beide besturen. Zo heeft de gemeenteraad via vaststelling van het Kaderplan de toelichting van het peilbesluit vastgesteld.

“We hebben alleen financiële afspraken gemaakt voor de onderzoeksfase, geen verplichtingen waarvan we niet wisten wat die betekenden.”

Vanaf het begin van de samenwerking is er ook een onafhankelijk voorzitter ingehuurd om te voorkomen dat deelnemende organisaties strubbelingen zouden krijgen.

Menskant van de samenwerking

In de eerste fase van de samenwerking stond het samen onderzoeken (joint fact finding) centraal. In deze fase werkten de medewerkers van de verschillende organisaties nauw samen aan inhoudelijke onderzoeken. Het ‘samen doen’ gevoel werd ook nog versterkt door het feit dat er wekelijks een dag met alle medewerkers werd gewerkt op een centrale locatie in de stad. De trekkers vanuit de gemeente en het hoogheemraadschap waren twee zeer gemotiveerde projectleiders die zeer betrokken waren bij het project en altijd klaar stonden voor de samenwerkende partijen. Deze betrokkenheid werd ook teruggevonden bij alle partners.

“We werkten een dag per week met alle medewerkers van alle partners in hetzelfde gebouw”

Project/programma

In dit project zijn duidelijke afspraken gemaakt over de scope en van het project. Zo zijn er heldere afspraken gemaakt over welke partijen aan de lat stonden voor welke onderzoeken en is duidelijk afgesproken dat de samenwerking alleen betrekking had op de onderzoeksfase. Nog voordat de oplossingsrichting concreet was, zijn er tussen gemeente en waterschap principale afspraken vastgelegd over wie aan de lat zou staan voor welke maatregelen en verdeling van de kosten. Daarin werden de wettelijke kaders gevolgd. Daarnaast is er ook veel aandacht besteed aan het betrekken van en communiceren met de eigenaar/bewoners in de binnenstad.



3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

3.8 Climate Campus Zwolle: klimaatadaptatie bedrijventerrein Voorst

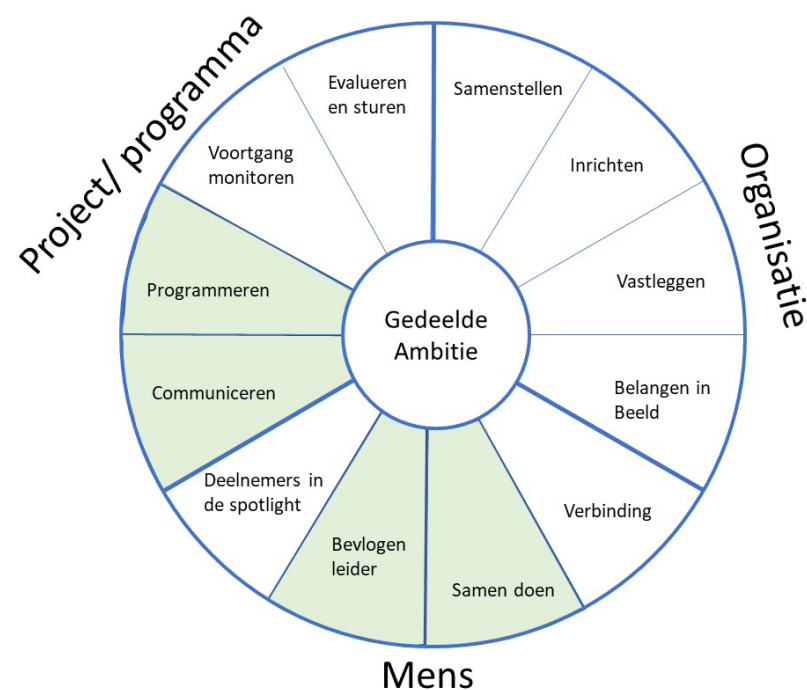
De gemeente Zwolle heeft de Zwolse Adaptatiestrategie opgesteld. Dit is een strategie die is opgesteld om op een goede manier om te kunnen gaan met het veranderende klimaat. Deze adaptatiestrategie is opgesteld op basis van stresstesten waarin berekend is wat er in de stad gebeurt wanneer er veel regen valt in korte tijd of bij langdurige hitte of droogte.

Uit deze stresstest is naar voren gekomen dat bepaalde woongebieden en bedrijventerreinen in en rond Zwolle extra kwetsbaar zijn voor wateroverlast. Het bedrijventerrein Voorst is een van deze gebieden. Dit bedrijventerrein is een van de oudere bedrijventerreinen in Zwolle en kenmerkt zich door een hoge mate van versterking, veel kabels en leidingen en weinig grond in publiek eigendom.

“Goede kaarten van de impact van wateroverlast of hitte maken het probleem en de invloed van oplossingen beter te begrijpen.”

Op basis van de kaartbeelden voor wateroverlast is er een samenwerking gestart tussen de parkmanagement van het bedrijventerrein en de gemeente Zwolle. Doel van deze samenwerking is om te komen tot het doorvoeren van maatregelen op het bedrijventerrein gericht op diverse maatregelen die bijdragen aan vergroenen en klimaatadaptatie (e.g. groene daken, waterberging en riolering). Hierbij wordt vooral gekeken naar het realiseren van maatregelen op privaat grondgebied.

Dit initiatief wordt gesteund vanuit Climate Campus Zwolle. Dit netwerk van uiteenlopende partijen, van overheden, toonaangevende adviesbureaus, bedrijven, ondernemers, onderwijs- en onderzoeksinstituten en maatschappelijke organisaties en zelfs inwoners biedt unieke kansen om te onderzoeken hoe we doorbraken kunnen maken met klimaatadaptatie doordat uiteenlopende partijen samen initiatieven starten.



FIGUUR 9: MEEST IN HET OOG SPRINGENDE SAMENWERKINGSASPECTEN VOOR PROJECT BEDRIJVENTERREIN VOORST

Samenwerkende partijen

Wij richten ons in dit document op de samenwerking tussen de gemeente Zwolle en de ondernemersvereniging van het bedrijventerrein Voorst. Deze vereniging behartigt de belangen van de leden op het bedrijventerrein en heeft een professionele parkmanager in dienst die het eerste aanspreekpunt is voor ondernemers en voor de gemeente.

Soort samenwerking

Publiek private samenwerking tussen de gemeente Zwolle en de ondernemersvereniging van het bedrijventerrein Voorst in Zwolle.

Organisatieaspecten

De samenwerking tussen de gemeente en de ondernemersvereniging en haar leden is op dit moment nog niet formeel vastgelegd. Dit heeft ook te maken met de fase van verkenning waar de samenwerking op dit moment in verkeerd. Er zijn nog geen specifieke afspraken gemaakt over de financiering van bepaalde projecten. Indien dit gebeurt, dan is het wel nodig om op projectniveau concrete afspraken te maken.

Uitgangspunt bij de organisatie is dat de parkmanager het eerste aanspreekpunt is voor de gemeente en de ondernemers. Dit maakt het voor beide kanten van de tafel eenvoudiger om met elkaar in contact te komen.

“De gemeente probeert vraaggestuurd te werken door de wensen van de ondernemer in beeld te krijgen en daar de wensen van de gemeente aan te koppelen”

Menskant van de samenwerking

Een belangrijk onderdeel van de samenwerking is gericht op het samen inzichtelijk maken van het probleem. De gemeente Zwolle beschikt over een geavanceerd GIS-systeem waarmee eenvoudig de gevolgen van inpassingen in de openbare ruimte op het gebied van klimaatadaptatie inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Hierdoor ontstaat een gezamenlijk beeld van het probleem en de efficiëntie van mogelijke oplossingen.

“Het begint bij een goed netwerk gericht en het leren kennen van elkaar en elkaars belangen”

Project/programma

Op dit moment is er nog niet echt sprake van een concreet project of programma. De gemeente zet vooral in op het vraaggestuurd werken en proberen om kansen die zich voor doen te verzilveren. Denk bijvoorbeeld aan het combineren van werkzaamheden en het ondersteunen van bedrijven bij het in aanmerking komen voor (provinciale) subsidies.

Er is daarnaast veel aandacht aan het communiceren met de bedrijven op bedrijventerrein Voorst. Het kost tijd om het netwerk op te zetten en er achter te komen welke bedrijven aan welke maatregelen mee zouden kunnen werken omdat ze zelf plannen hebben om aanpassingen te doen. Door hier op in te zetten en bij eventuele maatregelen te kijken welke kansen er zijn, mede ondersteund vanuit de GIS-tools die aanwezig zijn is de verwachting dat er een programma van klimaatbestendige maatregelen gaat ontstaan.

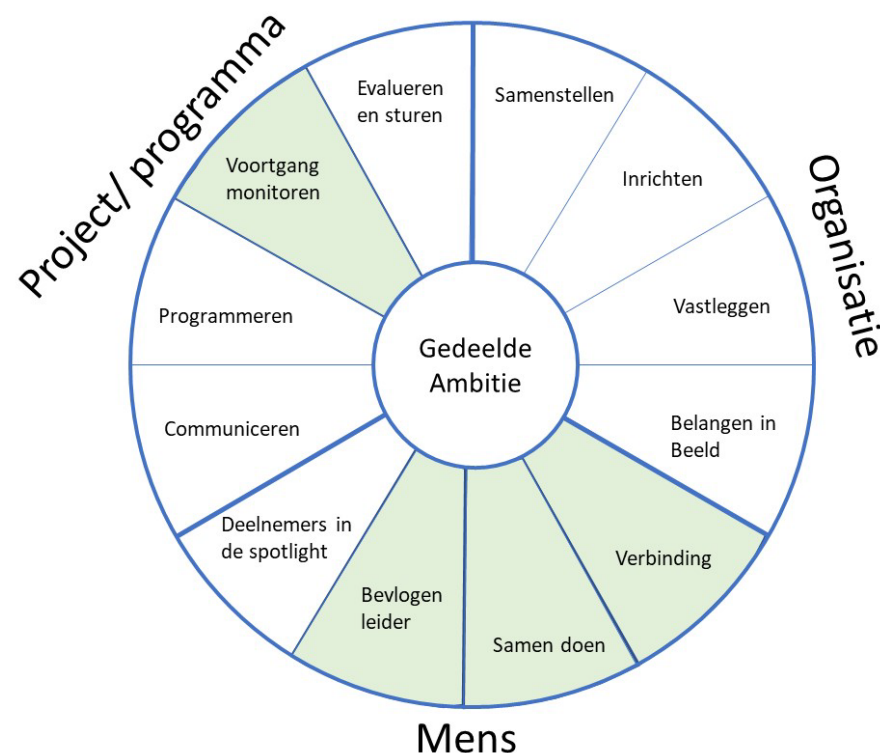


3.9 Klimaatadaptatie Wielwijk Dordrecht

In Dordrecht staat klimaatadaptatie hoog op de agenda. Dit wordt mede veroorzaakt door de lage ligging van de stad, ingeklemd tussen het water. Dordrecht zet in op het realiseren van een groen-blauwe stad waarbij natuur en water in de stad wordt uitgebreid. Om zo de stad klimaatbestendig te maken en de natuur te helpen.

Het project rondom klimaatadaptatie in Wielwijk In 2007 is Wielwijk aangewezen tot een van de veertig krachtwijken van minister Vogelaar. De visie "Wielwijk sterk en weerbaar" is ontstaan uit deze toekenning. In deze visie moesten fysieke ingrepen en een sociaal stimuleringsprogramma elkaar versterken. Luchtkwaliteit heeft hierin ook een belangrijke rol gespeeld. Dit bood ruimte om ook maatregelen voor klimaatadaptatie mee te nemen in het project. In het Wielwijkpark wordt het grasveld verhoogd zodat er hoge en droge plekken ontstaan om te spelen en te recreëren. De lage, natte plekken voeren het water af naar nieuwe sloten wat wateroverlast moet tegen gaan. De weg die verplaatst is maakte plaats voor een groene plek met veel water. Er ontstaat een parkachtige omgeving waar het fijn verblijven is op warme zomerdagen.

Om in kaart te brengen of de klimaatadaptieve maatregelen hebben gewerkt wordt er veel energie gestoken in het monitoren van de effecten. Hierbij wordt sterk ingezet op het gebruik maken van 'citizen-science' een methodiek waarbij bewoners en gebruikers van het park zelf in kaart brengen hoe de ontwikkelingen in de ruimte zich voltrekken en wat ze daar van vinden.



FIGUUR 10: MEEST IN HET OOG SPRINGENDE SAMENWERKINGSASPECTEN VOOR PROJECT WIELWIJK DORDRECHT

Samenwerking

In dit project lopen diverse samenwerkingen door elkaar. De belangrijkste samenwerking is samenwerking binnen de verschillende organisatieonderdelen binnen de gemeente Dordrecht. Daarnaast wordt er in dit project door de gemeente Dordrecht samengewerkt binnen een internationaal

samenwerkingsverband met Bradford (UK) en het IMEC (onderzoeksinstituut). De gemeente is lead partner in dit zogeheten LIFE-Critical subsidie programma. Vanuit dit project krijgt het project een subsidie van 5,7 miljoen euro. Ten slotte is het de bedoeling om in dit project ook intensief de bewoners van het gebied te betrekken door middel van een citizen science traject waarbij de bewoners en gebruikers van het park meewerken om inzichtelijk te maken in hoeverre de doelstellingen van het project op gebied van klimaatadaptatie worden behaald.

“Onderdeel zijn van een internationale samenwerking droeg bij aan het verkrijgen van een grote subsidie en bracht status en allure naar het project.”

Soort samenwerking

Horizontale samenwerking binnen de gemeentelijke organisatie. Daarnaast internationale samenwerking met diverse steden in Europa die tevens is gebruikt voor verkrijgen van subsidie vanuit een internationale subsidie (LIFE-critical).

Organisatieaspecten

In dit project speelde het verbinden van verschillende onderwerpen en projectonderdelen binnen de gemeentelijke organisatie een belangrijke rol. Hier is dan ook in de organisatie continu aandacht voor geweest ook zeker op bestuurlijk vlak.

Menskant van de samenwerking

Ook voor dit project geldt dat er een inspirerende, motiverende trekker hard aan dit project heeft gewerkt. De internationale component van dit project zorgde daarnaast nog voor extra cachet wat ook afstraalde op de medewerkers die aan dit project meewerkten.

Daarnaast was de verbinding met de rest van de gemeentelijke organisatie van groot belang. Dit project had vanuit diverse hoeken van de gemeente ondersteuning nodig om gerealiseerd te worden omdat er diverse onderdelen aan elkaar zijn verbonden. Het goed organiseren van deze samenwerking en het onderhouden van deze verbinding heeft zeker bijgedragen aan het succes van het project.

Project/programma

Een belangrijk onderdeel van het project is de inzet die gedaan wordt in het monitoren van de resultaten. Dit is een onderdeel van het project waar meestal veel minder aandacht aan wordt gespendeerd. In dit project wordt daar juist specifiek op ingezet en wordt er tegelijkertijd gebruik gemaakt van een innovatieve methode hiervoor, namelijk door gebruik te maken van citizen science. Het idee hierbij is dat bewoners en gebruikers van het park zelf actief mee gaan doen aan het meten en monitoren. Op dit moment wordt gewerkt aan de uitwerking van deze methodiek.

Door het verzamelen van informatie houdt de gemeente goed in de gaten wat er gebeurt. Er zijn 15 meetkastjes in de wijk opgehangen die temperatuur en luchtvochtigheid meten. Ook zijn er 15 meetkastjes opgehangen die de luchtkwaliteit meten. Deze hangen niet alleen in gebieden die de gemeente groener wil maken, maar ook in gebieden die blijven zoals ze zijn. Zo wordt inzicht verkregen of de aanpassingen verschil gaan maken.

“Door bewoners in te zetten bij de monitoring krijgen we een goed beeld van het resultaat en vergroten we het draagvlak”



3.9 Watertorenberaad

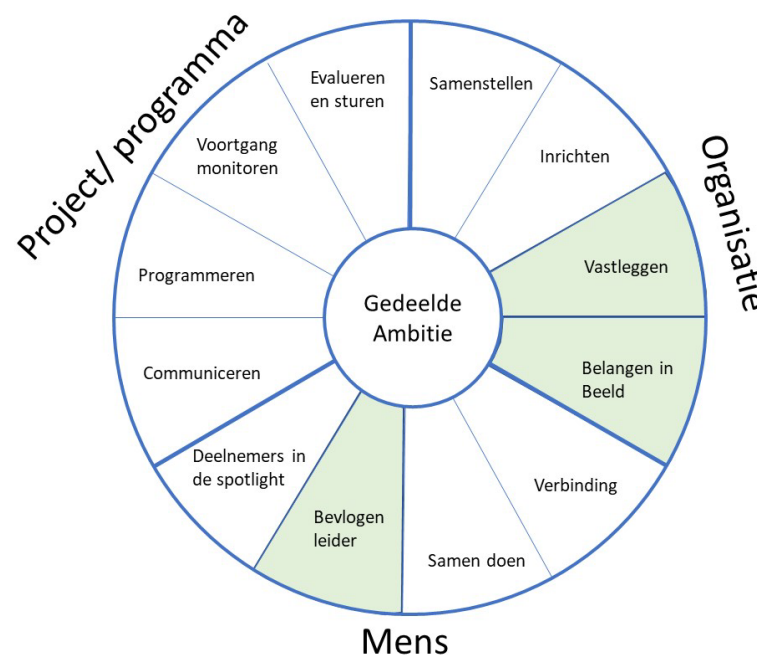
In dit project stond de vraag ‘hoe is klimaatadaptatie in steden te realiseren?’ centraal. Bij drie gemeenten: Rotterdam, Tilburg en Zwolle, is op drie niveaus gekeken naar maatregelen tegen hittestress en wateroverlast: het gebied, de gebouwen en de openbare ruimte (zie ook <http://www.watertorenberaad.nl/homepage/klimaatsslimme-verstedelijking/>)

In Rotterdam lag het accent op de vraag hoe je een klimaatadaptieve inrichting van de openbare ruimte ontwerpt. Het gebied Hart van Zuid in Rotterdam wordt herontwikkeld; de uitvoeringsplannen zijn inmiddels in de maak. De bevindingen uit het impactproject zijn vooral suggesties en kunnen op onderdelen worden toegepast.

In Tilburg stond de dialoog met stakeholders centraal: hoe kom je samen tot inzichten en ontstaat een gezamenlijke gedachte over de opgave? In Zwolle ging het om samenwerking, aanbesteding en contractering met partijen: hoe maak je afspraken en regel je de uitvoering? In Tilburg zijn de resultaten van het onderzoek uit Rotterdam input geweest voor de dialoog met stakeholders over het ontwerp van het gebied Koningsplein-Paleisring-aansluiting Piushaven. In de case Stationsplein-Assendorp Zwolle lag de focus met name op samenwerking, aanbesteding, contractering en criteria voor klimaatslim opdrachtgeverschap.

Door kennis over klimaatslim adapteren toe te voegen aan gebiedsontwikkelingen, ontstaan er betere ontwerpen, zo bleek uit het onderzoek. In Tilburg leidde het gesprek over klimaatslim ontwerpen tot het besef dat de jaarlijkse kermis goed kan samengaan met de realisatie van koele plekken. In Zwolle is veel

kennis gedeeld over contracteren en aanbesteden. Het is vooral van belang om in een vroeg stadium aandacht te hebben voor klimaatslimme gebiedsontwikkeling. Omdat elke situatie verschilt, is het werken met één normsysteem voor gebiedsontwikkeling niet echt handig; maatwerk is wenselijk.



FIGUUR 11: MEEST IN HET OOG SPRINGENDE SAMENWERKINGSASPECTEN VOOR PROJECT WATERTORENBERAAD

Samenwerking

In het kader van het Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie werkten de gemeenten Rotterdam, Tilburg, Zwolle, provincie

Noord-Brabant, Staatsbosbeheer, Heijmans, Hogeschool van Amsterdam (HVA) en Watertorenberaad/Urbancore samen aan een Impactproject Klimaatlimme Verstedelijking. De analyses, onderzoek en oplossingen gaan over beperking van wateroverlast maar vooral over voorkomen en beperking van hittestress.

Soort samenwerking

Het betreft hier een voorbeeld van verticale samenwerking met publieke, maatschappelijke en private organisaties. Wat deze samenwerking bijzonder maakt is dat er een overkoepelende samenwerking was met per project weer een aparte samenwerking met eigen ambities en spelregels. Verbindende factor was de projectleider die bij alle drie de deelprojecten het samenwerkingsproject trok.

Organisatieaspecten

Bij de projecten is aan de voorkant aandacht besteed aan de inrichting van de samenwerking. De les daarbij was om de samenwerking zo simpel en flexibel mogelijk te houden. Dat is opgelost door, in een samenwerking tussen publieke en private partijen, een overeenkomst of plan op hoofdlijnen bestuurlijk vast te stellen en daarnaast gebruik te maken van een allonge (in een allonge worden één of meerdere elementen uit de oorspronkelijke overeenkomst verder uitgewerkt). Tijdens het samenwerkingstraject blijft de overeenkomst ongewijzigd maar de allonge kan op ieder moment voor die onderdelen in de samenwerking die veranderlijk zijn of nog uitwerking behoeften waar nodig aangepast worden.

“Bij de start van een samenwerking kan een onafhankelijke invulling van de procesrol behulpzaam

zijn om uit de individuele belangen een gemeenschappelijk belang te destilleren.”

Goede ervaringen zijn opgedaan om bij aanvang van de samenwerking te starten met de vraag aan alle partijen wat men als uitkomst van het traject zag. Dat helpt met het formuleren van de gezamenlijke ambitie en voorkomt miscommunicatie. Onderdeel daarbij is het verkennen van het gezamenlijk belang van de partijen in de gebiedsontwikkelingsprojecten.

Menskant van de samenwerking

Een van de bouwbedrijven was geïnteresseerd in het onderwerp klimaatadaptatie. Deze interesse en open houding om de mogelijkheden te onderzoeken maakte dat deze marktpartij de ambassadeur werd voor het onderwerp klimaatadaptatie.

“Maak smart wat onder containerbegrippen als ‘flexibiliteit’ of ‘spelregel’ wordt.”

Ook bij de overheden was aandacht voor klimaatadaptatie niet vanzelfsprekend en dat leidde er toe dat bij een van de projecten de medewerkers weinig steun kreeg vanuit de organisatie. Het op hoger niveau in de organisatie (bestuur en management) het commitment te organiseren helpt om draagvlak en medewerking in de eigen organisaties te krijgen.

Bij conflicten tussen de samenwerkingspartners helpt het om het gesprek weer terugbrengen naar hoe kan je eruit komen. Om het gesprek hierover te openen heb je iemand nodig die de opening wil maken. Dat is niet per definitie degene met het grootste belang in het conflict maar kan ook een onafhankelijk persoon zijn die benoemt wat hij ziet en een eerste richting naar een oplossing schetst. Het helpt om bij conflicten terug te grijpen op de basis:

waarom werken we samen wat was ook alweer onze gezamenlijke ambitie.

“Er is hoog in de hiërarchische ladder commitment nodig om resultaat te bereiken.”

Project/programma

Tijdens de uitvoering van de samenwerking is er altijd wel een moment dat het moeilijk is. Vraag is wie aan de lat staat om dat op te lossen. Een organisatorisch hulpmiddel hiervoor is de zandloper. In de onderste driehoek zit de projectleider, met diverse experts/medewerkers. Samen met de opdrachtgever vormt deze het scharnierpunt. Daarboven zit het bestuur en daarmee het maatschappelijke belang. De oorzaak van het moeilijke moment bepaalt welk deel van de zandloper beschikt over het mandaat voor de oplossing. Dit model helpt ook om tijdig te escaleren naar degene die het mandaat heeft. Ervaring leert dat projectleiders vaak te lang proberen om het zelf op te lossen.

“Realiseer je dat je sommige problemen niet als partij alleen op kan lossen en dat je juist daarom je samenwerkingspartners hebt.”

Bij het gezamenlijk opstellen van het plan was het aanreiken van voorbeelden en ideeën hoe klimaatadaptie mee te nemen in het plan een belangrijke factor om tot plantontwikkeling te komen. Voor het zoeken naar financiering van de klimaatmaatregelen helpt de combinatie van verleiding en dwang en het nemen van de vrijheid om ook te kijken buiten de projectcontractering en met name in te zetten op waardecreatie.

4. Conclusie

Er gebeurt veel op het gebied van klimaatadaptatie. In het kader van dit onderzoek hebben wij bij 10 initiatieven een kijkje in de keuken mogen nemen om te zien hoe samenwerken aan klimaatadaptatie in de praktijk gaat. Het waren allemaal leerzame en vooral inspirerende gesprekken. Terugkijkend is de conclusie dat er geen standaard recept is voor een succesvolle samenwerking. Veel gaat op gevoel en dat gaat best goed. Bevlogen en enthousiaste projecttrekkers en samenwerkingspartners die al werkende weg de juiste dingen doen. Geen noodzaak dus voor een standaardaanpak of een vast stramien.

Op basis van de 10 gesprekken is het niet mogelijk om een wetenschappelijke analyse uit te voeren naar wat nu de echt de succesfactoren zijn. Dat neemt niet weg dat, door de oogharen heen kijkend, er toch een aantal factoren uitsprongen. De factoren die het vaakst als highlight naar voren kwamen, waren het bepalen van de partners die konden bijdragen aan de realisatie van de ambitie, het actief organiseren van de samenwerking tussen de deelnemers en de aanwezigheid van een bevlogen leider.

Bij alle casussen was sprake van een duidelijke gedeelde ambitie of urgentie van waaruit partijen de schouders onder de samenwerking zetten. Eerst was er een urgentie, van daaruit een ambitie en vandaaruit ontstond de samenwerking. Uit de gesprekken kwam ook het belang van de bevlogen en betrokken trekker naar voren. Dit is de persoon die bij tegenwind niet opgeeft, maar bedenkt hoe het wel kan, zorgt voor de cohesie tussen de samenwerkingspartners en de vaart er in houdt. Het was mooi om te horen dat de betrokken trekkers dit van zich zelf niet zo zagen, maar uit alles wat ze vertelden was dit wel het beeld dat ontstond.

Bestuurlijk commitment voor het onderwerp klimaatadaptatie helpt om het samenwerkingsinitiatief van de grond te krijgen en uit te laten groeien tot een succesverhaal. Commitment op bestuurlijk en managementniveau genereert ruimte en tijd voor de projecttrekker om het initiatief verder te brengen. Dit vraagt tegelijkertijd ook van de projecttrekker om de bestuurder en het management regelmatig bij te praten en de voortgang te laten zien.

Vaak werd genoemd dat om een samenwerking van de grond te krijgen het hielp dat er externe financiële middelen beschikbaar waren. Ofwel in de vorm van een subsidie of doordat een van de partijen in eerste instantie geld beschikbaar stelde. Het ter beschikking stellen van financiële middelen laat aan de ene kant zien dat een partij of de maatschappij het initiatief belangrijk genoeg vindt om er geld in te steken. Aan de andere kant helpt het om in het prille begin van de samenwerking niet direct afspraken over geld te hoeven maken. Hierdoor kan de focus gericht zijn op het delen van belangen en de chemie van de samenwerking. Wanneer deze op orde zijn is de discussie over wie wat betaalt vaak een stuk eenvoudiger omdat de meerwaarde van de samenwerking explicieter is geworden.

Heb je voor een goede samenwerking speciale mensen nodig? Het antwoord is nee. Je hebt geen speciale mensen nodig maar wel mensen die creatief en gedreven zijn, die integraal, met een helikopterblik, kunnen denken en werken en oog hebben voor het belang van de ander. En last but not least, van zich zelf weten dat ze ook niet alles weten en dat je elkaar nodig hebt om verder te komen.

Ook de inzet van een onafhankelijk procesbegeleider werd regelmatig genoemd. Deze kwam vooral in beeld in de fase waar de individuele belangen vertaald worden naar het gemeenschappelijk

belang. Het boven de partijen staan en onafhankelijk zijn biedt daarbij meerwaarde. Maar de onafhankelijk procesbegeleider kan ook ingeschakeld worden door de trekker omdat die weet dat een externe wellicht beter de vaart in de samenwerking kan houden dan hij of zij zelf.

Opvallend was de geringe aandacht voor monitoring op de voortgang van het project, maar ook op doelbereik. Monitoring is bij uitstek het instrument dat kan bijdragen aan het verkrijgen en behouden van de legitimiteit van de samenwerking. Juist omdat de samenwerkingsactiviteiten vaak buiten de eigen organisatie plaatsvinden en daarmee minder zichtbaar zijn voor het eigen bestuur en management. Een goede monitoring is daarnaast ook de basis voor het evalueren en nodig bijstellen van de aanpak. Iedere fase van een samenwerkingsinitiatief vraagt een herijking van de bestaande afspraken, of de juiste organisaties en personen nog aan tafel zitten en of er nog steeds sprake is van dezelfde gedeelde ambitie en of de belangen niet aan het veranderen zijn. Wat wij hoorden was dat het evalueren van de samenwerking, tijdens en na afloop van een project, niet hoog op de prioriteitenlijst staat. Dat is jammer want het periodiek checken of de werkelijkheid van de samenwerking nog aansluit bij de intuïtieve aanpak heeft wel degelijk meerwaarde.

Is samenwerken in klimaatadaptatie nu heel anders dan andere samenwerkingsprojecten. Het antwoord, mede gebaseerd op onze jarenlange ervaring in samenwerkingsprojecten, is nee. Maar samenwerken in klimaatadaptatie is wel bijzonder omdat aan de ene kant de inhoudelijke complexiteit groot is en aan de andere kant omdat dit thema vraagt om samenwerking tussen partijen voorheen niet veel met elkaar te maken hadden. Daarmee loop je bij samenwerken in klimaatadaptatie sneller tegen de grenzen in

samenwerken aan dat in meer traditionele samenwerkingen waarbij partijen elkaar al beter kennen.

Bij het toetsen of de samenwerking nog brengt wat er van werd verwacht, kan het doorlopen van de onderdelen van het vliegwiel een goed hulpmiddel zijn om eventuele schuurpunten of ontstane ruis te identificeren. De meer ervaren projectleider van een al bestaande samenwerking zal het vliegwiel eerder als check op de bestaande samenwerking gebruiken. Diegenen die net beginnen met samenwerken kunnen het vliegwiel benutten om het gevoel voor wat belangrijk is bij een succesvolle samenwerking aan te scherpen met als resultaat dat ook zij in de toekomst op hun intuïtie en gevoel kunnen vertrouwen bij het vormgeven van de samenwerking in klimaatadaptatie. En voor iedereen die betrokken is bij samenwerking in klimaatadaptatie en op enig moment te maken krijgt met een onbestemd gevoel en het enthousiasme dreigt te verliezen: loop de onderdelen van het vliegwiel eens door en kijk of het inzicht geeft in waar het gevoel van onbehagen vandaan komt. Mogelijk dat dit helpt om woorden aan het gevoel te geven en dat in de samenwerking te benoemen. Daar heeft iedereen plezier van.

Overzicht met geïnterviewde partijen

Organisatie(s)	Project
Gemeente Arnhem	Klimaatadaptatie in prestatieafspraken
GGD Gelderland Zuid	Ontwikkelen lokale hitteplannen RAS Rivierenland
Provincie Utrecht	Klimaatadaptief Bouwen
Stichting Blauwzaam	Blauwgroen fundament Alblasserwaard
Provincie Gelderland	Aanpak Droogte Achterhoek
Gemeente Groningen	Klimaatbestendige straten
Gemeente Gouda	Gouda Stevige Stad
Gemeente Zwolle, Ondernemersvereniging Voorst, Climate Campus	Klimaatadaptatie bedrijventerrein Voorst
Gemeente Dordrecht	Klimaatadaptatie Wielwijk
UrbanCore	Watertorenberaad

In te vullen placemat voor projecten

Op de pagina's hieronder hebben wij in te vullen 'placemats' opgenomen die door projecten gebruikt kunnen worden om een analyse te maken van hun eigen samenwerking.

De eerste figuur is een lege placemat die uitgeprint en ingevuld kan worden. In de tweede figuur is per samenwerkingsaspect een aantal vragen opgenomen dat gebruikt kan worden bij de analyse van de eigen projecten. Hierbij wordt opgemerkt dat deze vragen niet compleet zijn en ook wellicht niet voor alle projecten van toepassing zijn. Ze geven echter wel een goede eerste indicatie om op voort te bouwen.

Voortgang Monitoren

Evalueren en Sturen

Samenstellen

Inrichten

Programmeren

Gedeelde Ambitie

Vaststellen

Communiceren

Belangen in Beeld

Deelnemers in de Spotlight

Bevlogen Leider

Samen Doen

Verbinding

Voortgang Monitoren

- Hoe wordt bepaald of samenwerking bijdraagt aan realisatie ambitie?
- Is een monitoringsplan opgesteld?
- Zijn er KPI's vastgelegd?
- Wie is verantwoordelijk voor monitoring?

Evalueren en Sturen

- Afspraken gemaakt over periodieke evaluatie?
- Duidelijk op welke manier er bijgestuurd kan worden en door wie?

Samenstellen

- Is er een stakeholderanalyse uitgevoerd?
- Zitten de juiste partijen aan tafel?
- Is duidelijk wat meerwaarde is van partners?
- Dragen partners allemaal bij (geen free-riders)?

Inrichten

- Afspraken gemaakt over hoe besluiten worden genomen?
- Spelregels voor samenwerking vastgelegd?
- Afspraken gemaakt over rolverdeling van partijen en personen?

Programmeren

- Zijn er deliverables vastgesteld?
- Is het duidelijk wie welke rol heeft?
- Is er een planning vastgesteld bij deliverables?
- Zijn (financieel en maatschappelijke) kosten en baten in beeld?
- Zijn er afspraken gemaakt over verdeling daarvan??

Vaststellen

- Zijn afspraken vastgelegd in overeenkomst of contract?
- Is er een samenwerkingsvorm vastgelegd (convenant, stichting, etc.)?
- Worden vastgelegde afspraken periodiek geëvalueerd?

Gedeelde Ambitie

- Is ambitie concreet en duidelijk verwoord?
- Hebben partners bijgedragen aan opstellen gedeelde ambitie?
- Getoetst dat alle partners (ook die later aansluiten) volledig achter gedeelde ambitie staan?

Communiceren

- Wordt gedeelde ambitie uitgedragen in communicatie?
- Wordt er gecommuniceerd over resultaten van de samenwerking?
- Worden samenwerkende partijen benoemd in communicatie?
- Is communicatie naar eigen organisaties voldoende vorm gegeven?

Belangen in Beeld

- Zijn belangen van partijen in beeld gebracht en naar elkaar uitgesproken?
- Worden belangen meegenomen in besluitvorming?
- Is het duidelijk waar belangen mogelijk schuren?

Deelnemers in de Spotlight

- Krijgt iedereen de credits die ze verdienen?
- Krijgen deelnemers van alle partners ruimte om zich etaleren?
- Krijgen teamleden bij externe communicatie ook een podium?

Bevlogen Leider

- Is er een teamlid die stuwende kracht in de samenwerking is?
- Wordt deze persoon door alle partijen geaccepteerd?
- Heeft het project het nodig om een bevlogen projectleider (extern) aan te trekken?

Samen Doen

- Is een gedeelde digitale workspace beschikbaar en wordt deze gebruikt?
- Treffen teamleden elkaar ook fysiek?
- Wordt Joint fact-finding toegepast?
- Kennen teamleden elkaars drijfveren?
- Wordt kennis gedeeld en producten afgestemd?

Verbinding

- Is verbinding met 'thuis-organisatie' goed geborgd?
- Is inzet van medewerkers in de lijn (in bestuur/management) geregeld?
- Hoe wordt eigen organisatie geïnformeerd?

Over de auteurs

Ingrid Canter Cremers is als strategisch adviseur/geassocieerd partner verbonden aan ORG-ID. Ingrid is een ervaren proces- en programmamanager van complexe beleidsvraagstukken en gebiedsprocessen op het gebied van (drink)water, klimaatadaptatie, landbouw en milieu. Hierbij opereert zij op het snijvlak van bestuur, politiek en strategie. Daarnaast heeft zij veel ervaring met strategische omgevingsmanagement, beleidsanalyses en -evaluaties en governance.

Meer informatie over Ingrid Canter Cremers kunt u vinden via de volgende link: <https://www.org-id.eu/ingrid-canter-cremers/>

Frederik de Vries is als senior transitie manager verbonden aan de Rebelgroup. Al sinds zijn studie Bodemkunde in Wageningen werkt hij aan grote maatschappelijke transitie, zoals stikstofemissies uit de Nederlandse landbouw, de implementatie van Zero-emissie busvervoer, het verduurzamen van de Grond- weg- en waterbouw, circulaire economie en de waterstofeconomie. Hij is gespecialiseerd in het organiseren en regisseren van samenwerkingen tussen organisaties door het organiseren van gezamenlijk gedragen besluitvorming. Hierbij werkt hij altijd vanuit de belangen van de samenwerkende partijen, en altijd op het grensvlak van techniek, bestuur en financiële en maatschappelijk waarde.

Meer informatie over Frederik de Vries kunt u vinden via de volgende link: <https://www.rebelgroup.com/nl/team/frederik-de-vries/>

