

# Leren in KLIMAP: Samenvatting en reflectie

Ingrid Coninx, Gerald Jan Ellen, Marlies van Ree en Bas Breman, juni 2024

## 1. Ontwikkeling van leersessies binnen KLIMAP: van plan tot uitvoering

KLIMAP gaat over het vernieuwen van gebiedsprocessen om ervoor te zorgen dat in de ruimtelijke ontwikkeling rekening wordt gehouden met de lange termijn verwachting rondom klimaatverandering. Die vernieuwing ontstaat door experimenteren met nieuwe processen, methoden, data, kennis en concepten.

Zogenaamde 'double loop learning'<sup>1</sup> is belangrijk bij dit soort vernieuwingen. Bij single loop learning gaat het om de vraag: doen we de dingen goed? Bij double loop learning gaat het om de vraag: doen we de goede dingen? Hierbij wordt er samen gereflecteerd op aannames die gedaan worden om bepaalde methodes, processen en data te kiezen. En wordt er gereflecteerd waarom die methodes, processen en data tot bepaald resultaat leiden. 'Double loop learning' gebeurt vaak niet vanzelf in projecten. Daar moet immers tijd en budget voor ingebouwd worden. Dat is niet eenvoudig. Zo bleek ook in KLIMAP, waar we het leerprogramma aanvankelijk meer verbonden en meer gestructureerd opgezet hadden dan uiteindelijk in de uitvoering heeft plaatsgevonden.

### Oorspronkelijk plan voor leren

Aanvankelijk wilden we een leerprogramma opzetten dat op gestructureerde wijze onderwerpen van de theory of change zou behandelen die aan de grondslag ligt van KLIMAP (zie figuur 1). We wilden onderzoeken of:

- De interventie in de casus inderdaad geleid had tot het verander-pad dat we voor ogen hadden
- Er verschillen waren in de resultaten van de interventies tussen de verschillende cases, en waarom?
- Wat werkte wel en wat niet, en waarom?

We wilden bewijs verzamelen en daarover met elkaar in gesprek gaan, om zo tot inzichten te komen die dan vervolgens de theory of change zouden aanpassen. Het initiatief en de lead lagen bij het werkpakket ontwikkelpaden.

### KLIMAP Theory of Change

We voerden gesprekken met de praktijkpartners van KLIMAP om informatie op te halen waarmee we de Theory of Change van KLIMAP konden opstellen (Figuur 1 – TOC versie 2021). Een Theory of Change is, ondanks wat de naam doet vermoeden, geen theorie. Het is een methode die duidelijke maakt welke (causale) ontwikkelingen nodig zijn om een bepaalde verandering (impact) te bereiken. De Theory of Change zet deze redenering in beeld, inclusief de daarbij behorende aannames<sup>2</sup>.

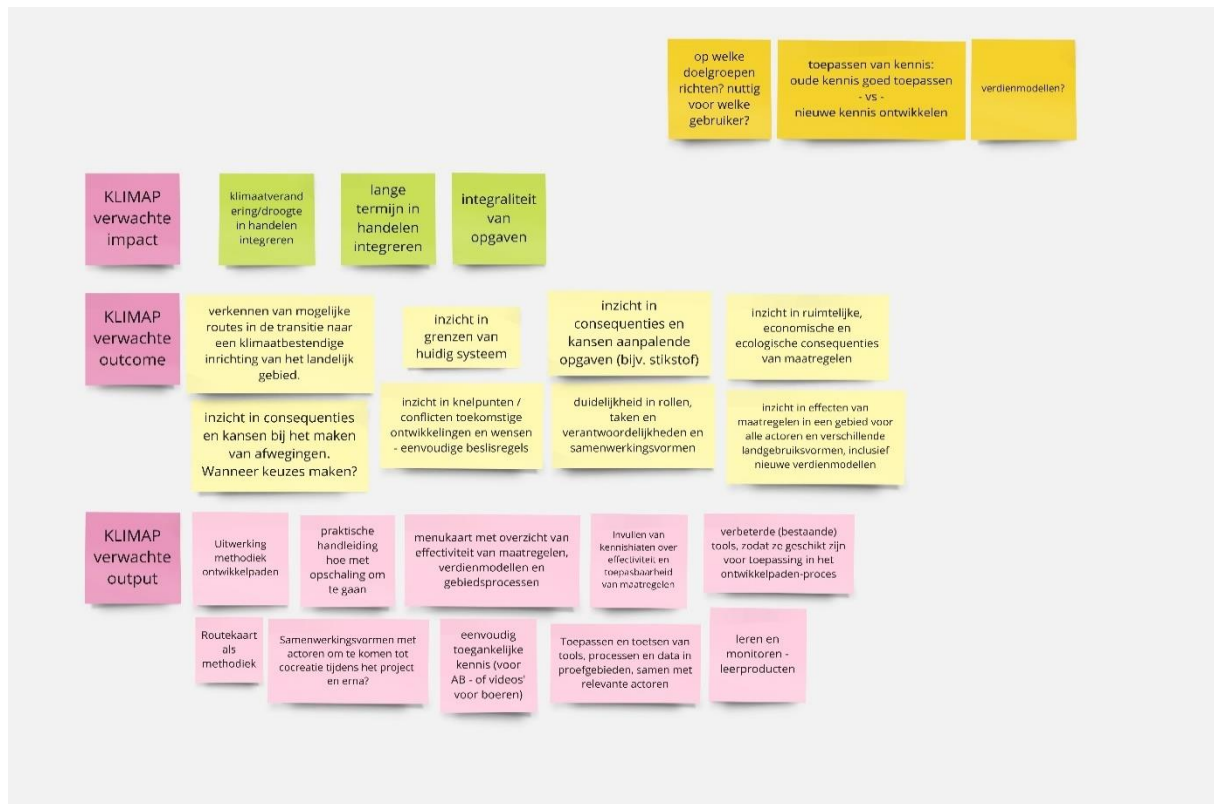
De geïnterviewde mensen hadden de verwachting dat we met hulp van een reeks producten, waaronder de uitwerking van de methodiek ontwikkelpaden, een handleiding voor opschaling en een menukaart met maatregelen, beter inzicht zouden krijgen in verschillende aspecten. Het ging hier onder andere om meer inzicht over de grenzen van het huidige systeem, de consequenties en kansen voor aanpalende opgaven en maatregelen en meer duidelijkheid in de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de partijen in het gebied.

---

<sup>1</sup> *Double loop learning* komt voor uit het werk van Agyris en Schon – zie [LINK](#)

<sup>2</sup> Zie deze link voor een korte uitleg: [YOUTUBE](#) en dit artikel voor meer detail: [JOURNAL](#)

Het toepassen hiervan zou dan leiden tot verandering in de manier waarop we omgaan met klimaatverandering, en dan meer specifiek droogte, in gebiedsprocessen. Dit doordat lange termijn geïntegreerd wordt in planning en handelen en omdat er gezorgd is voor meer integraliteit van de opgaven.



Figuur 1: Theory of Change in beginfase van KLIMAP

## Input van beoogde leersessie deelnemers

### **Wensen over leeronderwerpen**

Vervolgens stelden we op basis van de gesprekken een aantal onderwerpen vast waarover men graag wilde leren met elkaar. De geïnterviewde personen noemden de volgende onderwerpen, die behandeld zijn in respectievelijke leersessies.

Oorspronkelijke leerbehoefte	In welke leersessie opgepakt?
Hoe opschaling in de praktijk werkt. De aanname is dat sociale netwerken daar een rol bij spelen en de interesse is om beter inzicht te krijgen in het coproductie proces.	Leersessie 2: Opschaling
Sessie over taalgebruik vanuit de verschillende pakketten – gemeenschappelijke taalgebruik	Leersessie 3: Concepten robuustheid en onzekerheid
Maatregel-effect relaties	Leersessie 7: Regelbare drainage met sub-irrigatie
Komen tot eenduidigere beeldvorming, op producten, doelen	Elke leersessie leverde een aantal gezamenlijke inzichten op, die bijdroegen aan een meer eenduidige beeldvorming.
Hoe mensen meekrijgen in de veranderingsprocessen; gedragsverandering	Leersessies 6 machtsrelaties en leersessie 5 emoties
Meer zicht krijgen op de identiteit van KLIMAP	Via de projectmeetings en aan het einde van elke leersessie waar de vraag gesteld werd:

	wat betekenen de nieuwe inzichten voor KLIMAP
Hoe de producten van KLIMAP naar bredere regio brengen	KLIMAP Roadshows
Manieren om impliciete kennis expliciet te maken	Leersessie 1: causale loopdiagrammen
Hoe omgaan met onzekerheid en complexiteit in de processen en de rol van modellen daarbij	Leersessie 3: betekenis en toepassing van de concepten robuustheid en onzekerheid; Leersessie 4: de mobiliserende kracht van toekomstbeelden
Hoe omgaan met trade-offs	Niet opgepakt

### **Hoe samen leren?**

Uit de gesprekken bleek dat er vooral behoefte was aan een laagdrempelige aanpak om met elkaar te leren. We vroegen de geïnterviewde mensen over de gewenste vorm van leren, waarbij de volgende suggesties gemaakt werden (zie tabel 2)

<b>Wensen vanuit de respondenten</b>	<b>Inbedding in de leersessies</b>
Casussen inbrengen, vraagstuk centraal en dan KLIMAP netwerk benutten om samen op te reflecteren en samen antwoorden te zoeken.	In de meeste leersessies zijn de casussen gebruikt als voorbeeld of als toepassing, zoals de casussen Reusel, Stegeren, Noordelijke IJsselvallei, de Peel en Limburg
Bij elkaar komen en expliciet maken hoe ieder er tegen aan kijkt	Tijdens een aantal leersessies hebben alle deelnemers kunnen duidelijk maken hoe zij tegen het onderwerp aankeken. Daar zijn dan overeenkomsten en verschillen in gezocht
Online gesprekken of webinars	De meeste KLIMAP leersessies waren online.
Veldsymposia	De CoP sessies begonnen steeds in het veld
Testen in praktijk en daarvan leren	Methodes zijn getest, maar de meesten daarvan niet in de praktijk van gebiedsprocessen maar in parallel georganiseerde sessies. De reden hiervoor was dat we de zeer kwetsbare gebiedsprocessen niet wilden verstoren.
Externe geluiden inbrengen in KLIMAP	In een groot deel van de leersessies zijn externen uitgenodigd
Actieve werkvormen	We zijn met een aantal leersessies echt actief gaan toepassen, alsof het een werkelijke casus was
Vertaling nodig om zaken met grotere KLIMAP proces te verbinden	Aan het einde van de meeste leersessies was besproken wat de nieuwe inzichten betekenden voor het KLIMAP proces
Expliciet reflectie ruimte organiseren	De leersessies waren speciaal gericht op het onderwerp en gaven een moment van ruimte om met benen op tafel te reflecteren op methoden en praktijken
Regelmatig laten plaatsvinden	Er zijn x leersessies en 4 CoP bijeenkomsten geweest in een periode van drie jaar tijd

### [Pragmatisch aan de slag: uitvoering van de leersessies](#)

We zijn vervolgens op pragmatische wijze van start gegaan met onderwerpen waar de KLIMAP partners op dat moment over wilde leren met elkaar. Die onderwerpen voor leren werden periodiek geïdentificeerd, zodat ook nieuwe onderwerpen toegevoegd konden worden. Het waren mensen van het KLIMAP werkpakket Ontwikkelpaden die de leiding hierin namen. Afhankelijk van het onderwerp sloten een aantal keren externe mensen aan die het onderwerp wat meer toelichtten. Elke leersessie had ruim

voldoende tijd beschikbaar om samen te reflecteren en perspectieven uit te wisselen. De meeste sessies werden zo een drie weken van tevoren in de agenda's gepland en er namen toch meestal zo een 15 of wel meer mensen deel aan de sessies. Het grootste deel van de KLIMAP leersessies vond online plaats. Die werden aangevuld met sessies in het gebied, die georganiseerd werden door CASTOR, een zusterproject, en waar KLIMAP mensen steeds bij uitgenodigd werden.

## 2. Leersessies en de nieuwe inzichten

Leersessie 1: de methode van causale loopdiagrammen, met presentatie van Sebastiaan van den Oever op 15 april 2021

### Leerdoel

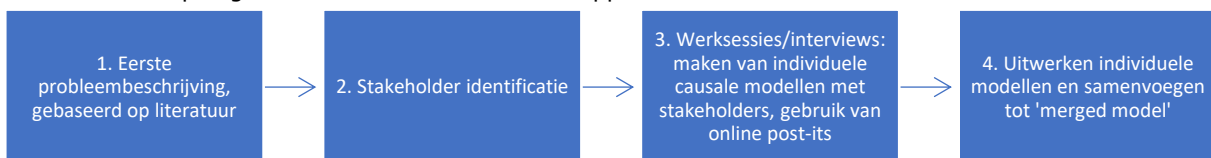
Tijdens deze leersessie is de methode van causale loopdiagrammen verkend met het KLIMAP team. Causale loopdiagrammen maken expliciet hoe verschillende mensen op verschillende manier naar een gebied kijken. Dit kan nuttig zijn om vanuit die diversiteit toch tot een gezamenlijk beeld over het gebied en de uitdagingen en oplossingen te komen.

### Toepassing in KLIMAP casus

De methode is toegelicht aan de hand van KLIMAP casus Reusel.

### De methode

Een causaal loopdiagram methode bestaat uit 4 stappen.



Figuur 3 Hoofdlijnen van de causale loopdiagrammen methode

### Wat kan je ermee in de context van bodem-en waterbeheer?

De methode maakt duidelijk dat verschillende mensen op een verschillende manier naar een gebied en de systemen kijken. Sommige kijken op lokaal niveau, anderen op een regionaal schaalniveau. En ze hebben een ander beeld bij de invloeden van buitenaf op het systeem en hoe de systemen in een gebied aan elkaar hangen.

Het helpt:

- Om perceptieverschillen bespreekbaar te maken
- Om wetenschappelijke informatie in te brengen om percepties bij te stellen indien nodig.
- Om verschillende perspectieven van de partijen te laten zien, wat helpt om irritatie en frustratie in zo een groep te verminderen

Je kan er ook:

- Onbekende factoren en onderzoek behoeften mee identificeren.
- Klimaatrisico's en impactfactoren mee in kaart te brengen.
- Scenario-planning uit te voeren.
- Draagvlak voor maatregelen analyseren of zelfs creëren.
- De impact van maatregelen op het systeem te evalueren.

Het KLIMAP-team heeft tijdens de leersessie geconcludeerd dat causale loopdiagrammen kunnen fungeren als hulpmiddel om gesprekken tussen verschillende partijen te vergemakkelijken. Het is een veelzijdig instrument voor het analyseren, begrijpen en communiceren van complexe systemen en problemen met betrekking tot klimaat- en waterbeheer. Net als bijvoorbeeld een serious game, is het een bruikbare vorm van 'participatory modelling' waarbij samen met stakeholders wordt geprobeerd om inzicht te krijgen in het systeem en in elkaars perspectieven daarop.

### **Leerdoel**

We verkenden verschillende perspectieven op opschaling en lieten zien hoe opschalen in KLIMAP onderzocht en benaderd wordt. Het leerdoel was om een gezamenlijke beeldvorming rondom opschaling te stimuleren.

### **Benaderingen van opschaling**

Onno Giller benadrukte dat de definitie van opschaling afhangt van hoe men ernaar kijkt. Deelnemers van de leersessie definieerden opschaling als 'het uitbreiden van kleinschalige experimenten naar bredere toepassingen, waarbij zowel technische als sociale aspecten op verschillende schaalniveaus worden meegenomen'.

De drie meest voorkomende benaderingen voor opschaling werden besproken:

- Strategic niche management
- Innovation management
- Transition management

Strategic Niche Management en Innovation Management zijn sterk met elkaar gelinkt. Daar zijn vele voorbeelden van te vinden in de landbouwsector, waar boeren samen met wetenschappers pilots opzetten. Andere boeren komen dan kijken en gaan na hoe ze die techniek op hun eigen terrein kunnen invoeren. Bij transition management wordt er juist eerst naar het systeem gekeken, en wil men naar een nieuw systeem en wordt er gekeken hoe de technologieën en processen ingezet kunnen worden om tot dat systeem te komen. Transition management kijkt van systeem naar technologie.

Kijkende naar KLIMAP, dan zitten de proeftuinen vooral aan de kant van de innovation management benadering. En de ontwikkelpaden meer aan de kant van Transition Management benadering. Toekomstverkenningen zit aan beide kanten, zo concludeerden de deelnemers van de leersessie.

### **Practice Theory: de benadering voor opschaling in KLIMAP**

Deze benaderingen schieten echter tekort in bepaalde aspecten. Vooral als het gaat om de beweging van opschaling zodanig in gang te zetten dat het tot systeemverandering leidt. Daarom heeft Onno gekozen voor Practice Theory als alternatieve benadering in KLIMAP, om te kijken of die behulpzamer is om opschaling te analyseren en ook te faciliteren.

Practice Theory richt zich op het begrijpen van dagelijkse praktijken en betrokken actoren, met als doel structuren en netwerken rond deze praktijken te identificeren en te begrijpen. De nadruk ligt op het begrijpen van huidige praktijken en het organiseren van veranderingen door het betrekken van actoren in het netwerk.

### **Inzichten uit de discussie**

De deelnemers bespraken de implicaties van deze perspectieven voor KLIMAP en kwamen tot de volgende inzichten:

- Handelingsperspectieven voor opschaling: Deze kunnen variëren op basis van de gekozen benadering. In Practice Theory worden handelingsperspectieven gevonden via aanknopingspunten en manieren van circulatie en replicatie.
- Casestudies en vergelijkingen: Het is cruciaal om KLIMAP-casussen uit te voeren en vergelijkingen te maken om te begrijpen welke benaderingen en praktijken effectief zijn in

verschillende contexten. Er wordt rekening gehouden met de specifieke kenmerken van verschillende gebieden en de betrokken actoren.

- **Beleidsmechanismen en subsidies:** Deze worden genoemd als belangrijke factoren voor opschaling. De effectiviteit van deze mechanismen varieert en moet zorgvuldig worden afgewogen. Bij een systeembenadering gaat het om ingrepen in plaats van maatregelen: welke ingrepen zijn nodig om het systeem te optimaliseren en hoe realiseer je dit?

### **Opschaling in KLIMAP**

Er werd gepraat over hoe opschaling binnen KLIMAP plaatsvindt. De proeftuinen en ontwikkelpaden aanpak zijn hier instrumenten voor, evenals de menukaart. Het belang van samenwerking en communicatie tussen de verschillende werkpakketten in KLIMAP werd benadrukt. Het delen van informatie en ervaringen kan bijdragen aan succesvolle opschaling in de casussen.

### **Conclusie**

Opschalen binnen KLIMAP vereist een geïntegreerde benadering die verschillende perspectieven en benaderingen combineert. Door te focussen op samenwerking, communicatie en het delen van best practices over opschaling kunnen we duurzame en effectieve oplossingen ontwikkelen voor klimaat- en waterbeheer.

Leersessie 3: Betekenis en toepassing van concepten robuustheid en onzekerheid, door Guido Bakema, samen met Bas Breman, Gerald Jan Ellen en Bregje van der Bolt op 13 juli 2022. Met een bijdrage van Frans Klijn (TU Delft)

## Leerdoel

Samen met mensen van het project LN2050 te verkennen wat 'robuustheid' en 'onzekerheid' concreet inhouden en hoe deze termen in de praktijk toegepast worden.

## Wat betekent robuust?

Volgens het woordenboek gaat het om 'sterk, stevig gebouwd'. In de wetenschappelijke literatuur wordt robuustheid vaak gedefinieerd als een combinatie van weerstand tegen variatie door extreme gebeurtenissen en veerkracht via het in staat zijn om mee te bewegen met toekomstige ontwikkelingen. Ontwikkelpaden aanpak kan gezien worden als een manier van beslisrobuustheid, omdat het een gebied in staat stelt om van pad te wisselen wanneer nieuwe ontwikkelingen zich voordoen.

## Wat is onzekerheid?

Over het concept onzekerheid werd gezegd dat er verschillende types van onzekerheid zijn:

- Type 1 – (Aleatorische onzekerheid): Niet exact weten, maar het is wel statistisch te vatten (kansverdeling / bandbreedte);
- Type 2 (Epistemische onzekerheid): fundamentele onzekerheid. (niet kunnen weten).
- Type 3 (Ambigüiteit): onzekerheid die ontstaat door verschillen in interpretatie (van feiten en/of risico's)

Mensen hebben ook verschillende wereldbeelden, wat maakt dat ze op verschillende manier naar robuustheid en onzekerheid kijken. Daar moet rekening mee gehouden worden.

Hoe pas je robuustheid toe in je ontwerpproces? Daar kunnen verschillende stappen voor doorlopen worden. Je kan het concept gebruiken om:

- in gesprek te gaan
- om te beoordelen wat het systeem precies is en wat er nodig is om het veerkrachtig te maken.



Leersessie 4: de mobiliserende kracht van toekomstbeelden door Gerald Jan Ellen, Rozemarijn van der Berg en Simona Pedde op 10 oktober 2022 in kasteel Hoekelum (Ede)

### Leerdoel

Wat zijn scenario's en hoe kunnen ze verbonden worden met transformatiecapaciteit die relevant is om de strategieën, die uit de scenario's komen, ook daadwerkelijk toe te passen?

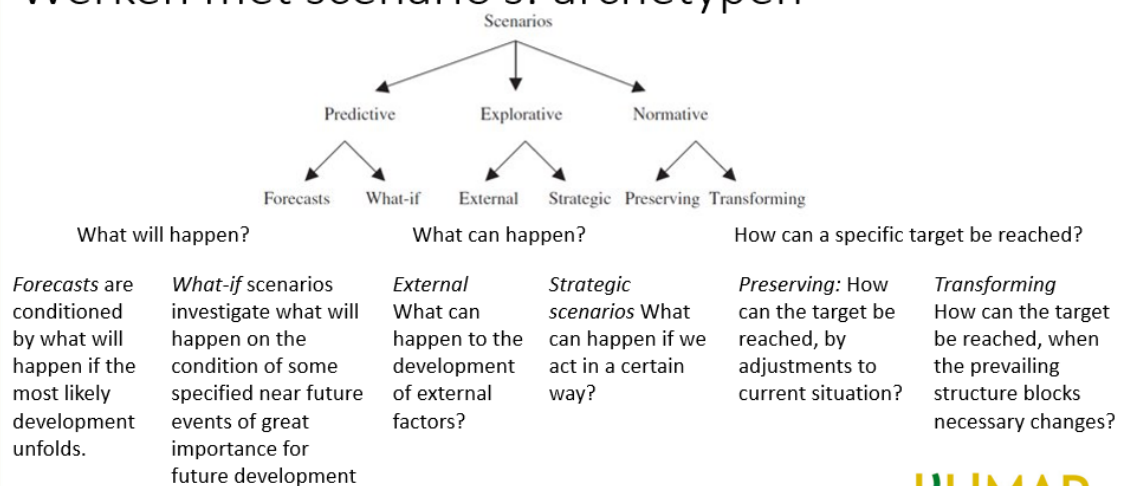
### Toepassing in KLIMAP casus

Limburg en Noordelijke IJsselvallei

### Scenario's in allerlei vormen en doelen

Scenario's zijn een handig middel om mensen te helpen na te denken op de lange termijn, voorbij de praktische zaken van alledag. Heel wat van de deelnemers hadden al eens gewerkt met scenario's, maar op verschillende manier. Dat komt omdat er verschillende soorten scenario's zijn, zogenaamde archetypen (zie hieronder in de figuur). Daarom is het goed om je bewust te zijn van de diverse typen van scenario's, met hun bijhorende doelen.

## Werken met scenario's: archetypen



Börjeson, L., Höjer, M., Dreborg, K. H., Ekvall, T., & Finnveden, G. (2006). Scenario types and techniques: towards a user's guide. *Futures*, 38(7), 723-739.



### Voordelen en uitdagingen rondom scenario's

Het voordeel van het ontwikkelen van scenario's is dat ze helpen om de complexiteit van de toekomst behapbaar te maken, omdat er gewerkt wordt met een aantal scenario's. Die scenario's zouden ook de risicoanalyses van klimaatverandering met zich moeten meenemen, om na te gaan welke strategieën er mogelijk zijn. Vaak helpen beelden ook om die complexiteit te vereenvoudigen. Het is zaak om de scenario's niet te gedetailleerd te willen beschrijven, want dan wordt het toch weer te complex. Men moet zich bewust zijn van de zaken die we niet weten en manieren vinden om met die onzekerheid om te gaan. Scenario's hebben een integrerend vermogen. Bovendien geven ze ook inzicht in machtsrelaties. Uitdaging is dan ook om de huidige spelregels los te laten en om met de spanning van korte en lange termijn om te gaan.

### Aan de slag met twee typen scenario's

De groep ging aan de slag met twee typen scenario's:

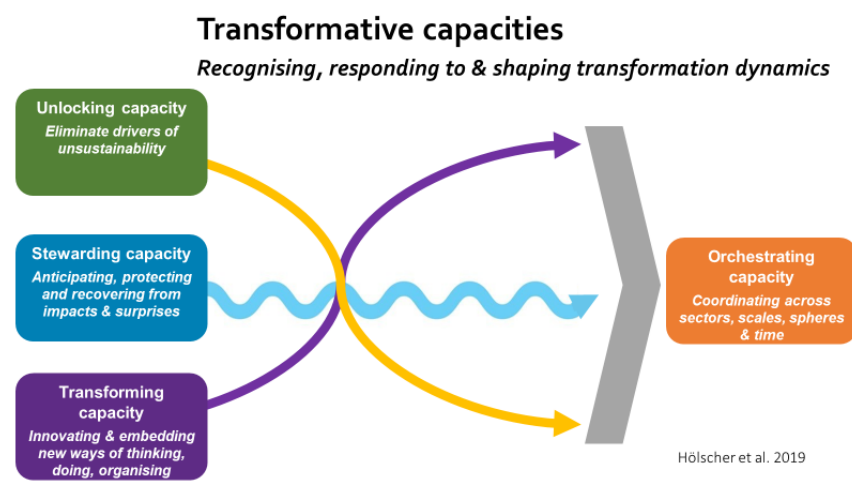


- KLIMAP casus Grote Molenbeek-Mariapeel, waarbij een groot aantal uitdagingen aangepakt worden, zoals stikstof, herstel Natura 2000 gebieden, extreem weer en watertekorten, watersysteemherstel, waterkwaliteit, versterken landbouw en bodem. De scenario's die hier ontwikkeld zijn vallen onder **het type van normatieve scenario's**. Dit komt omdat de scenario's de wenselijke maatregelen op verschillende manieren in de tijd positioneren. Zo ontstaat er een wenselijk toekomstscenario. Vervolgens zijn grondwatermodelleringen gebruikt om de haalbaarheid en houdbaarheid van die wensbeelden te toetsen tegen de waarschijnlijke toekomst, nl. WH2050 scenario van het KNMI, wat ook het gebruikte uitgangspunt is van eren in de tijd om zodoende lange termijn maatregelen ook bespreekbaar te maken de Limburgse Water Analyse – LIWA). Die normatieve scenario's opstellen was niet eenvoudig, omdat men moet gaan nadenken voorbij wat er mogelijk is/wat nu zou kunnen.
- KLIMAP casus Noordelijke IJsselvallei, waarbij het vertrekpunt de blauwe omgevingsvisie 2050 was. Daarin staan transitie en systeembenadering centraal. De bedoeling was om te komen tot een gebiedsvisie Masterplan IJsselvallei. De scenario's die hier gemaakt zijn, **zijn van het exploratieve type**. Er is hier gestart met het verkennen van de bruikbaarheid van bestaande omgevingsscenario's. Vervolgens zijn gebied specifieke verhaallijnen ontwikkeld. Die verhaallijnen zijn aangescherpt om keuzes te maken. De verhaallijnen zijn dan naar kaartbeelden omgezet en die kaartbeelden zijn dan door vertaald naar hydrologische modellen. De scenario's zijn hier dus gestart met het schetsen van ontwikkelpaden. Modelberekeningen worden gebruikt om eerste schets van ontwikkelpaden aan te scherpen.

### Capacities framework om strategieën uit te voeren

Het 'capacities framework' is een kader dat inzicht geeft in de condities die in een gebied aanwezig moeten zijn om de strategieën die uit een scenario-analyse komen, ook echt uit te gaan voeren. Die lange termijn strategieën beogen immers een lange termijn transformatie en dat vraagt erom dat mensen en organisaties in het gebied een aantal capaciteiten zouden moeten hebben. Het framework kan ingezet worden bij het herkennen, reageren en mobiliseren op transformatie dynamieken en hoe die te ontwikkelen. Het gaat daarbij om:

- Unlocking capacity: elimineren van de drijfveren voor onduurzame praktijken
- Stewarding capacity: anticiperen, beschermen en herstel van impacts en verrassingen
- Transforming capacity: innoveren en inbedden van nieuwe manieren van denken, doen en organiseren.
- Orchestrating capacity: coördineren doorheen sectoren, schalen, sferen en tijd.



Door het toepassen van het 'capacities framework' op de scenario's van de casus Noordelijke IJsselvallei, kregen de deelnemers een duidelijker inzicht in de uitdagingen die nog moesten worden aangepakt. De conclusie was dat het framework een interessante methode biedt om systeemtransformatie in de praktijk te operationaliseren.

Leersessie 5: de rol van emoties in gebiedsprocessen, door Ingrid Coninx en Marlies van Ree, met presentatie van Anne van Valkengoed op 13 december 2022

### **Leerdoel**

Op basis van de ervaringen en expertise van de deelnemers gezamenlijk tot een set van strategieën en handvatten komen om beter met emoties om te gaan in gebiedsprocessen rondom klimaatverandering waar de toekomst onzeker is.

### **Wat zijn emoties?**

Traditioneel worden emoties gezien als losstaand van het rationele, als een apart proces. Maar in werkelijkheid zijn emoties een complex samenspel van cognities, biologische processen in het lichaam, lichamelijke sensaties, gedrag en lichaamstaal.

### **Emoties zijn een informatiebron**

Emoties worden geuit. Emoties hebben een sociale functie en mensen kunnen emoties aflezen via gezichtsexpressies. Emoties signaleren iets over hoe mensen de situatie interpreteren. Emoties vormen een belangrijke bron van informatie over hoe andere mensen denken over klimaatverandering en transities.

Emoties zijn per definitie sociaal en bedoelt om iets te communiceren. Mensen voelen en drukken emoties uit naar aanleiding van hun interpretatie van de situatie.

### **Hoe emoties een rol kunnen hebben in gebiedsprocessen?**

Via het aflezen van mensen hun emoties kan je dus dingen te weten komen over hoe zij bepaalde situatie interpreteren. Dit kan je vervolgens gebruiken om door te vragen (bijvoorbeeld woede → wat is er immoreel, wat is de oorzaak?), of om je empathisch op te stellen en te begrijpen waar emoties vandaan komen. Ook kan het helpen bij het zoeken naar oplossingen.

### **De dimensies van emoties**

## Dimensies van emoties

Dimensie	Toelichting
Gevoel	Voelt de emotie positief of negatief?
Bedreiging	Is er een bedreiging in de situatie die jouw eigen doelen/waarden in gevaar brengt?
Bron	Ligt de oorzaak van de situatie bij jezelf (intern) of bij iets/iemand anders (extern)
Moreel	Worden er persoonlijke of maatschappelijke normen overschreden?
Gevoel van controle	In welke mate voelen mensen dat ze controle hebben over de situatie?
Vergelijking	Wordt gedrag vergeleken met bepaalde verwachtingspatronen?
Unieke dimensie	Welke unieke karakteristieken of interpretaties van de situatie horen bij de emotie?

De deelnemers van de leersessie verkenden emoties in een fictieve gebiedscasus. Daaruit bleek dat negatieve emoties ervoor zorgen dat we vaak 'oogkleppen' op hebben waardoor andere mogelijkheden niet meer gezien worden. Positieve emoties zorgen juist voor 'wijde oogkleppen' waardoor er juist meer mogelijkheden gezien worden.

### **Mogelijkheden om emoties in gebiedsprocessen een rol te laten spelen**

#### **Ruimte bieden voor emoties**

- Vraag expliciet naar gevoelens tijdens gesprekken, zoals interviews en keukentafelgesprekken.

- Geef ruimte voor boosheid of teleurstelling, en voer daarna een bilateraal gesprek.
- Creëer 'ventiel' gesprekken om verleden een plek te geven

### **Begrijpen van emoties**

- Toon begrip en ontleed emoties door te vragen naar de oorzaken, zoals miscommunicatie of verschillende belangen.

### **Inschakelen expertise op het gebied van emoties**

- Betrek mensen die goed met emoties kunnen omgaan en deze kunnen omzetten in positieve initiatieven.

### **Vormgeven van het proces**

- Geef tijd en ruimte, werk niet te snel.
- Gebruik de CONSENT-methode voor gedragen beslissingen.
- Nodig iedereen uit, inclusief via loting.
- Pas deep listening toe.

### **Voorkomen van emoties in gebiedsprocessen**

- Toon inlevingsvermogen en gemeende interesse.
- Informeer en betrek tijdig.
- Investeer in goede lange termijn relaties.
- Zorg voor afstemming binnen processen.
- Bespreek verwachtingen van het proces en uitkomsten vooraf.
- Bied een kanaal voor ideeën.
- Leer van fouten

### **Geleerde lessen:**

- Emoties herkennen en een plaats geven is een vaardigheid.
- Emoties hangen samen met interpretaties; mensen zijn zich vaak niet bewust van hun eigen emoties.
- Herken emoties via de dimensies.
- Besteed net zoveel aandacht aan samenwerkingsprocessen als aan projecten.

### **Toepassen in de praktijk:**

- Oplossingen voor omgaan met emoties zijn vaak logisch, maar moeilijk door tijdsdruk.
- Praat meer over emoties in gebiedsgerichte processen.
- Bevestig dat voortdurende aandacht nodig is.
- Wees bezorgd over of het snelle tempo van het NPLG en andere trajecten voldoende ruimte biedt voor emoties.

### **Meer beschikbare informatie over dit onderwerp:**

[Omgaan met verlies in transitie](#)

[Deep adaptation: a map for navigating climate tragedy](#)

[Denkkader polarisatie](#)

[Wat heeft vertrouwen met wiskunde te maken?](#)

Leersessie 6: Omgaan met macht in Multi stakeholder samenwerkingen, door Myrjam de Graaf en Ingrid Coninx, met presentaties van Jan Brouwers en Krista Krufft op 14 februari 2023

### **Leerdoel**

Het leerdoel van deze sessie was om een methode te verkennen en toe te passen om in gebiedsprocessen machtsrelaties te identificeren en ermee om te gaan.

### **Wat is macht?**

Macht kan zich manifesteren als kennis, geld, besliskracht, en communicatie- en mobilisatiekracht. Vaak wordt macht genegeerd tijdens participatieprocessen tussen de deelnemers in zo een proces, wat het resultaat van het proces kan beïnvloeden.

### **Multistakeholder partnerships (MSPs): wat is het?**

Bij het begin van de leersessie is ingegaan op Multi-stakeholders partnerships (MSPs). Dit zijn samenwerkingsverbanden tussen diverse actoren om specifieke problemen op te lossen.

MSP-processen omvatten:

1. Initiëren van samenwerking
2. Adaptieve planning
3. Samenwerkende actie
4. Monitoring en evaluatie

**Fasen van MSP's:** forming, storming, norming en performing.

### **De 7 principes van Multi-stakeholder partnerships (MSPs)**

Om een evenwichtig en goed functionerende Multi-stakeholder partnership (MSP) te hebben, zouden 7 principes moeten vervuld worden.

1. **Omarm systemische verandering:** Stakeholders erkennen de noodzaak om samen te werken
2. **Transformeer instituties:** Institutionele veranderingen aanpakken, zoals genderkwesties, en obstakels identificeren.
3. **Werk met macht:** Macht speelt een rol in samenwerkingsverbanden. Macht moet gedeeld worden om samenwerking te bevorderen.
4. **Ga om met conflicten:** Conflicten begrijpen en beheren via bemiddeling en dialoog.
5. **Stimuleer participatief leren:** Gezamenlijk leren en kennisdeling.
6. **Ontwikkel collaboratief leiderschap:** Erkenning en benutting van vaardigheden van alle partners.
7. **Faciliteer effectieve communicatie:** Voorkomen van misverstanden en vergemakkelijken van samenwerking.

### **Werken met macht in partnerschappen: principe 3**

Principe 3 gaat over werken met macht. Hier is dieper op ingegaan tijdens de leersessie

1. Macht kan op verschillende manieren ervaren en geïnterpreteerd worden: variërend van controle over mensen tot het delen van macht om samen kracht te hebben.
2. Macht kan situationeel, sociaal of persoonlijk zijn (bijv. charismatisch, introvert).
3. Bewustwording van eigen rang is cruciaal omdat rang relationeel is en interacties beïnvloedt.

# Expressions of power

Expression	What does it mean in practice?
Power over: domination or control	This can be brute force or authority, but it can also be exercised by influencing what others think they can do.
Power to: individual ability to act	This is rooted in the belief that every individual has the 'power to' make a difference.
Power with: collective action, the ability to act together	'Power with' helps build bridges across different interests, experiences and knowledge and is about bringing together resources and strategies.
Power within: individual or collective sense of self-worth, value, dignity	Enhancing the 'power within' of individuals builds their capacity to imagine and helps raise aspirations on change.



Als facilitator in een gebied, is het een belangrijke rol om de machtsrelaties te analyseren en na te gaan welke interventie nuttig is om de machtsbalans te waarborgen.

## Discussie

Er volgde tussen de leersessie deelnemers een discussie over de verhouding tussen macht en rang. Macht werd enerzijds gezien als overkoepelend thema, terwijl gezag en invloed daar onderdeel van kunnen zijn. Andere deelnemers zagen juist gezag als overkoepelend. Gezag wordt verkregen door persoonlijke eigenschappen, terwijl macht komt door middelen en functie.

"Mensen zijn zich vaak meer bewust van de rang van anderen dan van hun eigen rang. Bewustwording van je eigen rang en hoe die anderen beïnvloedt, is de eerste stap om subtiele machtsdynamiek in een groep te begrijpen."

## Conclusie

Toepassing van MSP-principes in praktijksituaties, zoals gebiedsgerichte aanpakken, helpt bij besluitvorming en plannen van ontwikkelpaden. Deelnemers waardeerden de bijeenkomst en benadrukten het belang van het erkennen van machtsdynamieken en het werken aan gezamenlijke doelen binnen MSP's.

## Extra bronnen:

[7 principles of effective MSPs – MSP Guide](#)  
[MSP Guide](#)

Leersessie 7: Regelbare drainage met sub-irrigatie, door Bas Breman, Marlies van Ree en Bregje van der Bolt, met presentaties van Rene Nij Bijvank, Karlijn Kessels, Sanne Huisman op 18 april, 2023

### **Leerdoel**

Samen verkennen of regelbare drainage met sub-irrigatie een methode is om droogte aan te pakken op het regionale niveau. Dit gesprek werd ingeleid door de presentatie van drie gebiedsproeven.

### **Regelbare drainage met sub-irrigatie, wat is het?**

Het is een systeem van buizen onder landbouwgrond waarbij de agrariër waterinlaat en uitlaat zelf kan regelen. Meer informatie is te vinden in dit filmpje: <https://www.youtube.com/watch?v=cXfomOZ8zbE>

### **Impact van regelbare drainage met sub-irrigatie**

#### **Proef Stegeren leidde tot:**

- Betere gewasgroei op geschikte percelen
- Conclusie dat niet elk perceel even geschikt is: hoge en droge percelen zijn niet geschikt
- Hoge wateraanvoervraag

#### **Proef Midden-Limburg**

Het Waterconvenant Voldoende Zoetwater stelt dat sub irrigatie een klimaat adaptatie maatregel kan zijn. Het doel is water zo lang mogelijk vast te houden op het perceel en actief in te laten via het drainage systeem dat ervoor zorgt voor hogere grondwaterstanden in het voorjaar. De proef leidde tot:

- De vaststelling dat aan het begin van het zaai seizoen teveel water weggelaten wordt en in de wintermaanden wordt er amper water ingelaten.
- Vaststelling dat grondwaterstand niet te diep mag liggen om effectief te zijn. De bruto gift is groter en het is geen vervanging van haspelberekening.

#### **Proef de Peel**

De proef ging na of een melkveebedrijf wel economisch rendabel is naast een Natura 200 gebied, met zo hoog mogelijke grondwaterstanden.

- Wateruitlaat is hoger dan de inlaat
- Lozingen komen overeen met de handelingen van de agrariër om peil aan te passen voor landbewerking. Ondiepe grondwaterpeilen reageren daar sterk op
- Watergebruik is naar verwachting groot
- Systeem is best prijzig, en dus vooral voor kapitaalintensieve bedrijven. Die hebben wellicht ook een grotere watervraag.

### **Reflectie en conclusie uit de proeven**

De deelnemers zijn verdeeld of de regelbare drainage een oplossing is voor de komende tien jaar, gezien de grote watervraag in combinatie met de droogteproblematiek.

- Regelbare drainage met sub-irrigatie is een veelbelovende maatregel om via een stijging van het grondwaterniveau de vochtbeschikbaarheid van gewassen te verbeteren. Echter, deze maatregel vergroot ook de watervraag. Het is daarom afhankelijk van de context of dit water beschikbaar is, zowel nu als in de toekomst.
- Opschalingsuitdagingen: Bij grootschalige toepassing kunnen er problemen ontstaan. Om deze maatregel effectief toe te passen, moet rekening worden gehouden met het wateraanbod in de regio. Beleidsmakers dienen duidelijke kaders en randvoorwaarden te stellen, zoals bijvoorbeeld een beslisboom voor wateraanvoer.
- Waterkwaliteit: Het is ook belangrijk om de waterkwaliteit in acht te nemen. Stilstaand water kan in het najaar leiden tot een toename van nutriënten. De positieve en negatieve effecten van deze maatregel hangen af van hoe de agrariër het systeem beheert.

Voor een succesvolle implementatie is het dus cruciaal om zowel het wateraanbod als de waterkwaliteit zorgvuldig te monitoren en te beheren.

### **Open onderzoeksvragen zijn nog:**

- Wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende watergeefsystemen
- Voor welke gewassen toepassen en op welke manier?
- Wat is het effect van zo een systeem op natuurgebied, in kader van wet natuurbescherming? Of het effect voor naburige bedrijven?
- Wat te doen met slechte waterkwaliteit? Wat is de relatie met aterkwaliteit/mestuitspoeling?
- Hoe kun je de maatregelen handhaven?
- Welke eisen kan je stellen aan de boer?
- (Hoe) kunnen we bestaande drainage systemen slim inzetten?
- Kan je het inzetten om de sponswerking van de bodem te vergroten? En wat is het effect op omliggend bodemgebruik?
- Welk perspectief geeft het aan de boer als je beregening niet toestaat

*“Niet stimuleren als oplossing tegen droogte. Bewust zijn hoe sturen op grondwater beheer. Maar er zijn momenten dat er veel water afgevoerd moet worden en als het via drainage dan terug het gebied ingebracht kan worden, dan is dat mogelijk wel een oplossing”.*

### **Randvoorwaarden voor toepassing:**

- Beschikbaarheid van water en de aanwezige watervraag in een gebied.
- Duidelijk formuleren wat het doel is van sub-irrigatie/regelbare drainage.
- Beleid gemaakt worden om toepassing in goede banen te leiden – grip op volledige watersysteem
- Balans tussen infiltratie en draineren. Agrariër moet weten wat de peilen zijn.
- Geen grondwater gebruiken en afvoeren met het systeem, wel wateraanvoer.
- Geen actieve nieuwe drainage aanleggen, maar bestaande systemen optimaliseren.
- Er moet management en monitoring opgezet worden op het systeem.
- Het moet ook passen binnen de bedrijfspraktijken.
- Bijdragen aan de wet natuurbescherming en beleidslijn wateraanvoer.

### 3. Samenvattingen van de inzichten uit de Community of Practice sessies van CASTOR en KLIMAP

Er vond een Community of Practice plaats in het kader van het project CASTOR waar mensen van KLIMAP bij uitgenodigd zijn om mee te doen.

Een Community of Practice is een groep van mensen die een gemeenschappelijk belang of passie deelt. Het is een ontmoetingsplek waar professionals analyses delen, elkaar informeren en adviseren, en ook nieuwe praktijken ontwikkelen. De groep bepaalt zelf de leeragenda en het is op voorhand niet vastgelegd wat precies het eindresultaat is van de CoP. Het wordt ook de tweede orde van leren genoemd.

#### Sessie 1: leren over gebiedsgerichte planning in het kader van gebied de Peel - 11 september 2021

In de Peel vindt gebiedsgerichte planning plaats. Hierbij worden wensen voor de toekomst verbonden met nationale beleidsdoelen en beelden. Dat is geen eenvoudig proces. Er is in deze leersessie verteld over Nationale omgevingsvisie (NOVI) en over de Gebiedsgerichte Aanpak Vitale Peel door de provincie Noord Brabant. Uit de reflectie over deze presentatie kwamen een aantal inzichten naar voren:

- Lange termijnvisies zijn belangrijk omdat ze een houvast geven en ook perspectief geven. Echter, in deze visies moet men keuzes durven maken en daarop doorpakken.
- In de visies zitten pijnpunten en die moeten bespreekbaar gemaakt worden. Maar vroeg pijnpunten benoemen brengt risico's maar ook kansen met zich mee.
- Ontwikkelpaden zijn een methode om de pijnpunten inzichtelijk te maken. De dilemma's worden zo op een objectieve manier duidelijk gemaakt.
- Lange termijn visies spelen ook een rol om actoren te betrekken, om samenwerking tussen overheden te bevorderen en om de eigen intrinsieke motivatie te vergroten
- Wie maakt de keuzes bij zo een visie? Men stelde vast dat de regie van rijk en provincie moet komen. Andere organisaties, zoals waterschap zijn immer meer uitvoerend. Echter, het rijk gaan geen gebiedsgerichte doelen schrijven, dat moet uit het gebied zelf komen.
- Er zijn onzekerheden gemoeid bij lange termijn visies. Fysieke onzekerheden zijn duidelijk. De sociaaleconomische en politieke onzekerheden zijn niet duidelijk.
- Als je de visie ook wil realiseren, dan zijn de volgende zaken nodig: plannen, de juiste mensen/capaciteit en geld/grond en instrumenten. De organisatie hiervan moet integraler bekeken worden.

#### Sessie 2: leren over business cases voor combinaties landbouw en water/natuur – 11 april 2022

De leersessie ging over welke business cases er mogelijk zijn in de combinatie van water/natuur en landbouw. Daarom wordt Stichting Ijssellandschap bezocht en gebruikt als praktijk om op te reflecteren. Agrarische ondernemers binnen Stichting Ijssellandschap waren eerder geïnterviewd over hun ervaringen.



6 verdienmodellen zijn geanalyseerd en bekeken.

Verdienmodel	Toekomst?
Fokken en houden van melkvee. Veel mechanisatie "de koe beslist en is de baas". Daardoor extensief bedrijf met evenwichtsbemesting	Op klimaateffecten zijn extensieve boeren kwetsbaarder. Het nieuwe GLB komt eraan, de basisvergoeding gaat fors naar beneden, de vergoedingen voor agrarisch natuurbeheer zijn nog niet helder, terwijl deze voor de bedrijfsvoering van een extensief bedrijf belangrijk zijn. Marges zijn te dun.
Een 'gangbaar' melkveebedrijf met een boerderijwinkel op het erf. Focus op zuivel, met innovatie van A2A2-melk	De toekomst van dit boerenbedrijf is somber. Er is een povere financiële en sociale waardering voor de boer en zijn producten. Dit resulteert in ondoenlijke doelstellingen en onhoudbare bureaucratische processen. Huidige regelgeving en mondiale marktwerking drijven in de richting van intensivering, van gesleep met mest, van automatisering ten koste van weidegang, etc.
Biologische melkveehouderij. Lage veebezetting van 1 GVE/ha; MRIJ-koeien, Friesian-Holstein eruit gefokt. Extensieve bedrijfsvoering.	De lagere opbrengst per ha. wordt gecompenseerd door hogere melkprijs en reductie van de kosten van krachtvoer, kunstmest, veearts, mestverwerking. De gezonde bodem is de kern van het bedrijf. Biologische kwaliteit van de bodem is leidend en levert maatschappelijke diensten: vastlegging CO <sub>2</sub> , regulerende werking water, en productie van gezond voedsel. Tegenover deze diensten staan nog geen of beperkt vergoedingen. Bv reductie waterschapslasten voor beter vasthouden van water in de grond. Voor het begrazen van natuurgronden SBB moet vergoeding betaald worden i.p.v. dat een vergoeding gegeven wordt. Regelgeving beperkend voor bedrijfsvoering biologische landbouw. Bijvoorbeeld het bovengronds uitrijden van drijfmest is in principe niet toegestaan, ontheffing noodzakelijk.
Zoogkoeienbedrijf met melkkoeien. De zoogkoeien worden ingezet om natuurpercelen te begrazen. Er is een kleine winkel met ingevroren vlees, eigen zuivelproducten en andere streekproducten. Tevens wordt een vakantiewoning verhuurd.	Het bedrijf heeft een groot aantal (deel)inkomsten. Dit biedt de mogelijkheid te schakelen tussen de verschillende bedrijfstakken naar de toekomst toe. Enige zorg bestaat er over de ontwikkeling van een toenemend aantal (biologische) initiatieven voor de vermarkting van lokale producten in de omgeving van Deventer. Er is al wel een beeld van de mogelijkheden vanuit het nieuwe GLB, maar nadere oriëntatie is nodig om de kansen en bedreigingen vanuit het nieuwe GLB beter in beeld te krijgen. Het bedrijf werkt samen met andere natuurboeren in de omgeving voor zowel de 'branding' als ook kennisuitwisseling.
'Wei-waarder' voor Staatsbosbeheer. Extensief en biologisch.	Bij de huidige landbouwopleiding is te weinig aandacht voor biologie: het gaat vooral om bedrijfsvoering, optimalisatie en schaalvergroting. Een mogelijk nieuw verdienmodel voor toekomstige boeren zou kunnen zijn schaalverkleining en een parttime baan ernaast.
Biologisch dynamisch tuinbouwbedrijf op basis van de 'Community Supporting Agriculture' benadering. 250 huishoudens worden 'gevoed' in Deventer en omgeving.	De verbinding van het land en de streek met de consument staat centraal. Daarom zijn ze op het bedrijf relatief onafhankelijk van de financiële wereld en van de tussenhandel. Een omslag naar een 'Community Supporting Agriculture' benadering is groot! Men is huiverig om de stap te zetten!


De vraag komt op of nieuwe verdienmodellen die sturen op duurzaam grondgebruik wel op-schaalbaar zijn? Een focus op ecosystemendiensten is op-schaalbaar en is een incidenteel verdienmodel. Een lokale ijsfabriek is bijvoorbeeld structureel en niet schaalbaar en natuursubsidies zijn incidenteel en wel schaalbaar. De zorg van een aantal geïnterviewden dat het aanbieden van lokale of regionale producten op termijn tot teveel concurrentie op de lokale markten leidt, positioneert dit verdienmodel op de niet op-schaalbare kant van de figuur. De vraag komt op of nieuwe verdienmodellen die sturen op duurzaam grondgebruik wel op-schaalbaar zijn?




Er zijn een aantal factoren die invloed hebben op de opschaalbaarheid van de verdienmodellen, zoals:


- De rol van mest en de wetgeving hieromtrent, alsook import van mest.
- De eiwittransitie
- Extensiveren voor landschapswaarde vs. Intensiveren voor economische rendabiliteit.
- Positie en ondersteuning van bioboeren.
- Hogere prijzen voor landbouwproducten

### Sessie 3 over multilevel governance – 17 november 2022

Deze sessie ging over multilevel dialoog. In deze sessie gingen mensen die voor verschillende bestuurslagen werken, aangeven wat volgens hen hun doelen, rolopvattingen en middelen zijn in gebiedsprocessen.

Schaalniveau	Doelen	Rolopvattingen	Middelen
Rijk 	Integraliteit voor uitdagingen van nu Meer water vasthouden bij de bron en slimmer verdelen Wendbaar worden Minder kwetsbaar worden voor droogte	Vaststellen generiek en specifiek beleid (landbouw, water) Bewaken van situatie/trends Niet alleen faciliteren In gesprek met regio om behoeften te verkennen Besluiten worden lokaal gemaakt (hoog niveau dingen bedenken → lokale overheden aan zet)	Waterwet Nationale Omgevingsvisie EU-wet en regels NPLG, WBS Duidelijke kaders voor opgaven (KRW, klimaat, natuur, stikstof)
Provincies	Toetsen aan waarden, wat juridisch wel of niet mag Afstemming tussen overheden op de omgevingsvisie in plaats van versnippering	Hoe kijk je onderling naar elkaar? Rol moet duidelijk zijn en gegund worden.	Integrale omgevingsvisie

			
<p>Waterschappen</p> 	<p>Handelingsperspectief bieden aan lokale stakeholders Toepassen WBS Risico's integreren Sturen op condities voor ruimtelijke keuzes Afstemmen van de boodschap tussen overheden naar buiten toe</p>	<p>Verwerken snel opvolgende wetswijzigingen Balanceren tussen belangen lokale stakeholders en overheden Hinderend of bewust maken van consequenties?</p>	<p>Juridische kaders Klimaatadaptatie onderdeel maken van de businesscase Meer normeren vanuit nationaal beleid</p>
<p>Gemeenten</p> 	<p>In omgevingsvisie integreren 'water vasthouden, tenzij...' Omgevingsvisie = omgevingsconvenant</p>	<p>Gemeente is de plek waar wensen en uitvoeringen samenkomen Ruimte voor andere ontwikkelingen (vrijheid binnen spelregels), Vertaling naar omgevingsplan (ja, mits... vs. nee, tenzij...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klimaatbestendigheid in juridische kaders vangen</li> <li>• Voeren van dialoogsessies (met partners)</li> <li>• Behoefte aan duidelijkheid in gemeente overstijgende belangen.</li> </ul>

<p>Kennisinstellingen (WUR)</p> 	<p>Snel handelen voor integrale oplossingen en juiste ruimtelijke keuzes Trade-offs tussen schaalniveaus in kaart brengen (integreren top down en bottom up initiatieven) Korte termijn acties in het licht van lange termijn oplossingen.</p>	<p>Project Water en Bodem sturend, wat betekent dat, hoe uitwerken? Aanvraag groeifonds NBS In gesprek met partners over hoe we kunnen bijdragen, hoe kennis kan verbinden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veel kennis beschikbaar, veel te halen</li> </ul>
---	--	--	--

Die vergelijking leidde tot interessante inzichten.

**Dilemma 1: Voor welk toekomstbeeld moeten we gaan?** Nationale toekomstbeelden, zoals NPLG worden nog maar weinig uitgedragen en daarom ook weinig benut in de gebiedsdiscussies. Ook zijn er diverse interpretaties over en is er nog onduidelijkheid op lokaal niveau wat wanneer in welk gebied moet gebeuren. Om dat aan te pakken is er nood aan:

- Duidelijkheid over de opgaven in de gebieden vanuit de verschillende schaalniveaus (vóór gerechtelijke uitspraken)
- Duidelijkheid over de toekomst van de landbouw
- Zeer veel verschillende visies, doelen en kaarten van de gebieden samenbrengen tot één of enkele.
- 

**Dilemma 2: Welke kaders en continuïteit?**

Er wordt discontinuïteit in beleid beleefd waarbij er geen afstemming is tussen korte en lange termijn. Er zijn geen duidelijke kaders waardoor boeren en andere ondernemers geen duidelijkheid hebben om goed te kunnen ondernemen. Ook overheden missen kaders waarbinnen ze ruimtelijke ontwikkelingen kunnen sturen. Daarnaast is het lastig om met onzekerheid om te gaan en zijn er verschillen in tegelijkertijd optredende transities.

Behoeften die hier bij benoemd zijn:

- Het centraal stellen van het systeem (en niet de juridische toets): Van vergunning klaar naar toekomstklaar.
- Toewerken naar de boodschap: "Niet alles kan"
- Welke instrumenten kan je inzetten en op welke manier?
- Water en bodem als leidend beschouwen in tegenstelling tot "ruimte en groen" als sluitstuk zien.
- Juridificering van klimaat zorgt dat er beleid op gemaakt moet worden (klimaatadaptatienormen?)

**Dilemma 3: Draagvlak versus lobby?**

We blijven polderen om commitment te krijgen, maar maken hierdoor geen echte keuzes. Als er al keuzes gemaakt worden is onduidelijk voor wie de "juiste" keuze gemaakt wordt. Daar gaat het vaak om de afweging tussen sectoraal en integraal. Om draagvlak te vergroten zouden "eerlijke" businesscases prettig zijn, waarbij de afgewentelde kosten (naar de toekomst of het milieu) in beeld gebracht moeten worden.

Behoeften die hier bij benoemd zijn:

- Benadrukken waar het goed gaat, niet alleen de nadruk op probleemgebieden
- Goede voorbeelden benoemen: Wat maakt het succesvol? Hoe kunnen we dat uitbouwen?
- Maak klimaatproblematiek concreter voor de burger (voorbeeld: Watertransitie Brabant)
- Breed commitment voor keuzes en visies
- Ook aandacht hebben voor de "verliezers"

Sessie 4 over klimaatbestendige inrichting- 16 februari 2023

Deze sessie ging over wat er nodig is om aan de slag te gaan met een klimaatbestendige inrichting en het maken van de juiste ruimtelijke keuzes. Daarvoor werden een aantal sprekers uitgenodigd:

- Voor welk toekomstbeeld moeten we gaan
- Welke kaders nodig voor continuïteit
- Hoe slagen te maken met draagvlak

<b>Dilemma</b>	<b>Behoeften</b>	<b>Obstakels</b>	<b>Kansen</b>
<i>Toekomstbeeld</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synchroniseren proces: beleid-strategie-uitvoering</li> <li>• Constant juiste vragen stellen en perspectief plaatsen</li> <li>• Doel is niet de essentie, maar de gezamenlijke uitgangspunten / credo</li> <li>• Voeren van het juiste gesprek</li> <li>• Toekomstbeeld vertalen naar monitor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huidig beleid is niet passend bij wenselijke visie/richting</li> <li>• Toekomstbeeld als project zien: Star!</li> <li>• Sectorale invulling toekomstbeelden</li> <li>• Weinig belemmeringen in opstellen "vage" visie, wel in laag eronder: Pijnpunten niet concreet benoemd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cyclisch proces visievorming en toetsing in en tussen schaalniveaus</li> <li>• Cultuurverandering binnen eigen organisatie</li> <li>• Vasthouden en bijsturen door monitoring</li> <li>• Gezamenlijke visie overheid en maatschappij + weg op hoofdlijnen</li> <li>• Naast inspiratie ook uitleggen "wat niet meer kan"</li> <li>• Betrekken van social designers in proces</li> </ul>

<b>Dilemma</b>	<b>Behoeften</b>	<b>Obstakels</b>	<b>Kansen</b>
<i>Kaders &amp; continuïteit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe een boodschap vertellen? (gebruik van kaarten)</li> <li>• Tolerantie voor innovatie (beperkt huidige functies)</li> <li>• Kansen private sector</li> <li>• Focus op markt en netwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotie vs ratio</li> <li>• Discontinuïteit</li> <li>• Systeem van wet- en regelgeving</li> <li>• Belangen in evenwicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgevingswet (zorgplicht + ruimtelijke kaders)</li> <li>• Focus op de groep "die wil"</li> <li>• Verantwoordelijkheid (Verandering hiërarchisch systeem? + minder specifieke normen + internalisatie bestuur + gebiedsgericht)</li> </ul>
<i>Draagvlak</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Water-bodemsturend als prioriteit voor iedereen</li> <li>• Helderheid: "Waar doe je het voor"</li> <li>• Communicatie: "Waarom" (specifiek en doelgroepgericht)</li> <li>• Verbinden van praktijk en tijd</li> <li>• Drijfveren vs belangen in beeld</li> <li>• Duidelijke strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuse boodschap</li> <li>• Rol van bestuurders (er is transitie nodig)</li> <li>• Gebrek aan samenwerking</li> <li>• Representatie (lobby vs algemeen belang)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veel kennis is er al</li> <li>• Lonkend perspectief</li> <li>• Bestuurders willen succes uitdragen</li> </ul>

## 4. Reflectie op de KLIMAP leersessies

KLIMAP richt zich op langetermijndenken en de ontwikkelpadenaanpak, wat een verandering in de manier van werken op alle niveaus vereist. Nu zijn we vooral geneigd om voor de korte termijn te plannen en ons daarop te organiseren. Wat er nodig is, is samenwerking tussen sectoren en schalen, het omarmen van onzekerheid, en een adaptieve houding om tijdig te kunnen schakelen. Dit betekent een transformatie in de manier van ruimtelijke planning en inrichting, waarbij nieuwe processen, data en methoden worden toegepast.

### **Ontstaan van het Leerprogramma**

Om deze transformatie te ondersteunen, hebben we in KLIMAP een leerprogramma ontwikkeld met zeven reflectie- en leermomenten over een periode van twee jaar, aangevuld met 4 Community of Practice sessies van het CASTOR project. Deze sessies waren bedoeld om regelmatig stil te staan bij onze activiteiten en aanpak vanuit verschillende perspectieven.

### **Geleerde lessen en verbeterpunten**

**Aansluiten bij de leerbehoefte:** Aanvankelijk was het leerprogramma te zwaar en gestructureerd opgezet, gekoppeld aan Theory of Change en casusvergelijkingen. Dit sloot niet goed aan bij de wensen van de deelnemers. Ook liepen de casussen niet met hetzelfde tempo. Ook merkten we dat leren vaak ondergesneeuwd wordt door de waan van de dag. Dat zien we ook in andere projecten gebeuren. Kortom, dat plan van gestructureerd leren uit de interventies en casussen werd afgeschaald naar laagdrempelige en behapbare onderwerpen waar iedereen iets van kon leren en aan kon bijdragen. Dit leidde tot een meer ontspannen en effectieve leeromgeving.

**Deelnemers en opkomst:** De leersessies trokken gemiddeld 20 deelnemers per keer, met veel terugkerende deelnemers. Dit toont aan dat er een duidelijke leerbehoefte was en dat mensen bereid waren tijd te maken voor deze sessies.

**Format van de sessies:** De luchtige, online en korte aanpak werkte goed. De sessies begonnen met inspiratie, gevolgd door toepassing op de praktijk en gezamenlijke reflectie. Dit zorgde voor natuurlijke en automatische reflectie, waarbij iedereen zijn/haar inzichten kon delen.

**Impact van de sessies:** Enkele sessie-deelnemers gebruikten de inzichten later ook in andere gesprekken en activiteiten binnen KLIMAP. De combinatie van online en face-to-face sessies bleek effectief voor het opbouwen van relaties en het bevorderen van samenwerking. Mensen moeten elkaar immers af en toe in het echt zien om relaties goed uit te bouwen. Zo zoekt men elkaar al sneller op, ook naast de leersessies.

### **Verbeterpunten voor de volgende keer**

Gebrek aan tijd en de positie van het leerprogramma in louter één KLIMAP werkpakket zijn factoren geweest die invloed gehad hebben op de doorwerking. Dit zullen we volgende keer expliciet bespreken, om ervoor te zorgen dat er meer bewustzijn en commitment vanuit alle teamleden komt rondom het leren.

**Gedeeld eigenaarschap:** Het eigenaarschap voor het leerprogramma moet breder gedragen worden door het hele projectteam, niet alleen door het werkpakket Ontwikkelpaden. Een transversaal leerprogramma dat alle werkpakketten omvat, kan dit bevorderen.

**Jaarkalender met periodieke leersessies:** Een jaarkalender met geplande leersessies, waarbij de inhoudelijke invulling door verschillende teamleden wordt verzorgd, kan de continuïteit waarborgen en het commitment vergroten. Er waren nu immers periodes met veel sessies en periodes zonder leersessie.

En het was nu erg lastig om mensen buiten het werkpakket ontwikkelpaden te enthousiasmeren om ook eens een keer een leersessie te initiëren.

**Kritische screening van onderwerpen:** Een gestructureerde aanpak om onderwerpen te kiezen kan helpen om blinde vlekken te signaleren en ervoor te zorgen dat alle aspecten van het transformatieproces aan bod komen.

**Impactmonitoring:** Het monitoren van de impact van de nieuwe inzichten voorbij het KLIMAP-project kan inzicht geven in hoe de deelnemers deze kennis toepassen in hun werk en de bredere verspreiding van de opgedane kennis.

### **Conclusie**

De reflectie op de KLIMAP leersessies heeft waardevolle inzichten opgeleverd. Door deze lessen te gebruiken, kunnen we de effectiviteit van toekomstige leerprogramma's verbeteren en een bredere, meer duurzame impact realiseren. Samenwerking, reflectie en adaptief werken blijven cruciaal voor de transformatie die KLIMAP nastreeft.