

HARMONISING COLLABORATIVE PLANNING

Samengesteld door het HarmoniCOP Team.

Kernredactie: D. Ridder, E. Mostert, H. A. Wolters.

Met bijdragen van F. Cernesson, J.M. Echavarren B. Enserink, N. Kranz, J. Maestu, P. Maurel, E. Mostert, H. Otter, M. Patel, D. Ridder, B. Schlussmeier, D. Tàbara, T. Taillieu, H. A. Wolters en andere leden van het HarmoniCOP team.

Illustraties en omslag: M. Fredrich

Dit boek is één van de resultaten van het project 'Harmonising Collaborative Planning', gefinancierd door de Europese Commissie binnen het thematisch programma "Energie, Milieu en Duurzame Ontwikkeling" (1998-2002 /Contract No. EVK1-CT-2002-00120). De meningen in dit boek zijn de meningen van de auteurs en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs de mening van de Europese Commissie. De Europese Commissie is niet verantwoordelijk voor het gebruik dat gemaakt wordt van data of informatie uit dit boek.

© 2005 All rights reserved. You are free to copy, distribute and display this work under the conditions that you attribute the work to the authors, that the work is not used for commercial purposes and that nothing is altered, transformed or built upon this work without mentioning the authors. In any other case written permission by the publisher is requested.

Publisher: University of Osnabrück, Institute of Environmental Systems Research, Barbarastr. 12, 49069 Osnabrück, Germany.

ISBN 3-00-016970-9

Voorwoord

De ontwikkeling van milieubeleid is een ingewikkeld proces, waarin naast juridische vereisten ook technische haalbaarheid, wetenschappelijke kennis en socio-economische aspecten een rol spelen en waarbinnen diverse stakeholders intensief geraadpleegd dienen te worden. Tegen deze achtergrond vormt de meest recente wetenschappelijke kennis één van de belangrijkste overwegingen bij het ontwerpen van nieuw en de herziening van bestaand beleid. Binnen de Europese Unie wordt dit volledig onderkend in het Zesde Milieuactieprogramma, dat namelijk bepaalt dat “goede wetenschappelijke kennis en economische beoordelingen, betrouwbare en recente milieudata en –informatie en het gebruik van indicatoren, het opstellen, implementeren en evalueren van het milieubeleid zullen ondersteunen” (Europese Commissie, 2001) Het milieubeleidsproces moet daarom doorlopend gevoed worden met wetenschappelijke informatie. Hierbij spelen diverse partijen een rol, namelijk de wetenschappelijke en beleidsgemeenschappen, maar ook vertegenwoordigers uit de industrie, landbouw, NGO’s etc., en niet te vergeten het algemeen publiek.

Geslaagde beleidsontwikkeling, -implementatie en -evaluatie vereist gezamenlijke planning door en interacties tussen een breed scala aan actoren om tot gemeenschappelijk begrip te komen. Een voorbeeld van geslaagde raadpleging en gezamenlijk planning betreft de implementatie van Kaderrichtlijn Water (2000/60/EC): de Lidstaten en de stakeholders zijn een Gemeenschappelijke Implementatiestrategie (CIS) overeengekomen die in 2001 gestart is en waarbinnen diverse onderwerpen op het gebied van industrie, landbouw, wetenschap etc. besproken worden door deskundigen uit EU-lidstaten, met als doel het verzamelen en delen van kennis en het uitwisselen van gezichtspunten. Deze benadering is weliswaar tijdrovend, maar heeft de kennis en gemeenschappelijke interpretatie van de belangrijkste bepalingen van de KRW sterk verbeterd en wordt beschouwd als een zeer krachtig middel voor het delen van ”goede praktijken”.

Naast het delen van informatie en goede waterbeheerpraktijken onder uitvoerders en deskundigen, is de uitvoering van de KRW afhankelijk van het informeren, raadplegen en betrekken van het publiek, dat wil zeggen dat de KRW de actieve participatie van een breed scala aan betrokkenen in het implementatieproces bevordert en mogelijkheden creëert voor wisselwerking met hen die de besluiten nemen in de verschillende fasen van de stroomgebiedbeheersplanning (het eerste plan wordt formeel in 2009 gepubliceerd na een inspraakronde in 2008). Ondanks uitgebreide aanbevelingen in de ”Guidance on Public Participation in relation to the Water Framework Directive” van de EU, dat een gezaghebbende interpretatie vormt van Artikel 14 van de KRW, geeft het Guidance document geen gedetailleerde beschrijving

van de praktische aspecten van het stimuleren van actieve participatie. Het is algemeen bekend dat wij “al doende leren” en dat het delen van ervaringen helpt om een gemeenschappelijk benadering van het waterbeheer op EU-niveau te consolideren.

Het HarmoniCOP project effent de weg voor het ontwikkelen van praktische oplossingen voor de verbetering van de actieve participatie van alle belanghebbenden bij de uitvoering van de KRW in de komende jaren. De gevolgde sociaal leren benadering gaat het niet alleen om het beschikbaar maken van extra kennis en het kweken van een beter begrip van complexe, samenhangende problemen, die kenmerkend zijn voor het waterbeheer. De sociaal leren benadering leidt er ook toe dat de verschillende actoren elkaars probleemperceptie beter begrijpen, wat uiteindelijk de relatie tussen actoren helpt verbeteren en een basis biedt voor toekomstig duurzaam samenwerken en netwerken. Dit Handboek “Samen leren beheren – Participatie in waterbeheer verbeteren” komt op een goed moment nu de Lidstaten de eerste stappen zetten voor de uitvoering van de KRW in de praktijk. Aan de ene kant legt het handboek uit waarom het zin heeft om bij participatieprocessen verder te gaan dan alleen het informeren en raadplegen van stakeholders en het publiek. Aan de andere kant biedt het handboek de knowhow voor het opstellen van het juiste kader voor een geslaagd proces. Deze publicatie vertegenwoordigt daarom een belangrijke bron van inspiratie voor KRW-uitvoerders en waterbeheerders.

Philippe Quevauviller
Europese Commissie, DG Environment

HOOFDSTUK 1: HET BEGIN

1.1. Publieke participatie en sociaal leren	1
1.2. Algemene principes	5
1.2.1. Openheid	5
1.2.2. Bescherming van kernwaarden	6
1.2.3. Snelheid	6
1.2.4. Inhoud	7
1.3. Probleemidentificatie	9
1.4. Stakeholder- en contextanalyse	9
1.5. Participatiestrategie	13
1.6. Kiezen van methoden en instrumenten	18
1.7. Controleren van de beschikbare middelen	25
1.8. Procesontwerp opstellen	26
1.9. Fase van terugblik op proces tot dusver	27

HOOFDSTUK 2: HET BEHEREN

2.1. Basisregels	30
2.2. Het organiseren van een bespreking	31
2.2.1. Het selecteren van een procesbegeleider	31
2.2.2. Het identificeren van de benodigde vaardigheden van een facilitator	32
2.2.3. Het uitnodigen van de participanten	33
2.2.4. Het kiezen van de accommodatie	34
2.3. Tips voor het verbeteren van het totale proces	35
2.3.1. Hoe mensen het proces beïnvloeden	35
2.3.2. Hoe structuur het proces beïnvloedt	39
2.3.3. Stimuleren van effectieve probleemoplossing	41

2.4	Methoden en instrumenten voor ontplooiing van het sociaal leren	44
2.5	Tempo houden	66
2.6	Informatiebeheer	67
2.6.1.	De rol van deskundige kennis	67
2.6.2.	Rapportage	68
2.6	Disseminatie	67

HOOFDSTUK 3: HET VERBETEREN

3.1.	Controleren en evalueren	74
3.1.1.	Introductie	74
3.1.2.	Waarom het participatieproces wordt gecontroleerd en geëvalueerd?	75
3.1.3.	Stappen in de organisatie en uitvoering van monitoring en evaluatie	77
3.1.4.	Wat wordt er in het participatieve proces gecontroleerd en geëvalueerd?	80
3.1.5.	Methodologie, instrumenten en methoden voor de evaluatie van het participatieve proces	82
3.2.	Controlelijst evaluatie	83
	Hoe het handboek is ontwikkeld	94
	Glossarium	96
	Index	99

Waarom zou u dit boek gebruiken?

Dit handboek gaat over publieke participatie en sociaal leren in het stroomgebiedbeheer. Het is geschreven voor waterbeheerders die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de Europese Kaderrichtlijn Water en bevat ideeën, benaderingen en methoden voor:

- *Het opbouwen van vertrouwen onder de verschillende stakeholders*
- *Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de relevante waterbeheerskwesties*
- *Het oplossen van conflicten*
- *Het ontwikkelen van gezamenlijke oplossingen die technisch goed zijn en daadwerkelijk uitgevoerd worden*
- *Het stimuleren van het “actieve participatie van alle betrokken partijen” in het stroomgebiedbeheer zoals vereist door de Europese Kaderrichtlijn Water (KRW)*

Het handboek kan ook interessant zijn voor anderen die betrokken zijn bij stroomgebiedbeheer of bij andere vormen van milieubeheer.

De Kaderrichtlijn Water en publieke participatie

Waterbeheerders in heel Europa staan voor de uitdaging om de Kaderrichtlijn Water (KRW) te implementeren. Uitzonderingen daargelaten, moeten alle Europese waterlichamen in 2015 een “goede watertoestand” hebben. Om dit te bereiken, moeten er stroomgebiedbeheersplannen en programma’s van maatregelen opgesteld worden. In het planproces moet het publiek drie keer geraadpleegd worden en verder moet de “actieve participatie van alle betrokken partijen” aangemoedigd worden (zie tekstbox, volgende pagina).

Ter ondersteuning van de uitvoering van de KRW, hebben de EU Lidstaten en de Europese Commissie een gemeenschappelijke implementatiestrategie ontwikkeld. Eén van de producten van deze strategie is de “Guidance on Public Participation in relation to the Water Framework Directive; Active participation, consultation and public access to information.” Dit document benadrukt dat waterbeheerders het vereiste om actieve participatie aan te moedigen niet moeten vergeten. Actieve participatie wordt hierbij omschreven als “een hoger niveau van participatie dan raadpleging. [Actieve participatie] impliceert dat stakeholders uitgenodigd worden om actief

bij te dragen aan het planproces door de waterbeheerskwesties te bespreken en bij te dragen aan de oplossing daarvan” (p.11).

De vereisten voor publieke participatie uit de Kaderrichtlijn Water

Publieke participatie zal een sleutelrol spelen bij de uitvoering van de KRW. Om considerans 14 van de KRW aan te halen: “Het welslagen van deze richtlijn is afhankelijk van [...] voorlichting aan, overleg met en betrokkenheid van het publiek, inclusief de gebruikers.”

De KRW bevat een aantal vereisten voor publieke participatie:

1. De KRW bevat een algemeen vereiste om actieve participatie bij de implementatie van de KRW aan te moedigen (art. 14.1 eerste zin).
2. De KRW vereist daarnaast drie ronden van schriftelijke raadpleging bij de totstandkoming van de stroomgebiedbeheersplannen. In december 2006 moet er een tijdschema en werkprogramma voor de opstelling van het plan worden gepubliceerd, met inbegrip van de te nemen raadplegingsmaatregelen. In december 2007 moet er een tussentijds overzicht van de belangrijkste waterbeheerskwesties worden gepubliceerd. In December 2008 moet het ontwerp-stroomgebiedbeheersplan worden gepubliceerd. Deze documenten moeten ter beschikking van het publiek worden gesteld en gedurende ten minste zes maanden kan het publiek schriftelijke opmerkingen maken (art. 14.1, tweede zin en art. 14.2).
3. De reacties van het publiek dienen verzameld en serieus overwogen te worden. (Bijlage VII A9).
4. Op verzoek dient inzage verleend te worden in de gebruikte achtergronddocumenten en -informatie (art. 14.1, Bijlage VII punt A11).
5. Aanvullende vormen van publieke participatie kunnen nodig zijn om de ambitieuze milieudoelen te halen en voor het “welslagen van de KRW” (vgl. considerans 14).

Het Guidance document is goedgekeurd door de waterdirecteuren en vormt hierdoor een gezaghebbende interpretatie van de KRW. Het Guidance document bevat echter niet veel informatie over hoe men actieve participatie in de praktijk kan aanmoedigen. De grondgedachte van dit handboek is dat de beste manier hiervoor het bevorderen van “sociaal leren” is.

Sociaal leren

Sociaal leren betekent samen leren beheren (par. 1.1). Centraal staat samenwerking tussen de diverse stakeholders vanaf een zo vroeg mogelijke moment. Dit kan helpen om vertrouwen op te bouwen, om een gemeenschappelijke visie op beheerskwesties te ontwikkelen en om gezamenlijke oplossingen tot stand te brengen die niet alleen technisch goed zijn, maar ook in de praktijk geïmplementeerd worden. Op deze manier kunnen de stakeholders resultaten bereiken die voor iedereen beter zijn. Sociaal leren is vereist wanneer:

- verschillende stakeholders afhankelijk van elkaar zijn voor het bereiken van hun doelen
- er geen overeenstemming is over wat de problemen zijn

-
- de kwesties belangrijk genoeg zijn voor de stakeholders om de benodigde tijd en geld te investeren

Sociaal leren is niet iets nieuws. Het vindt plaats telkens wanneer mensen met uiteenlopende doelen en middelen met succes een probleem aanpakken waar iedereen belang bij heeft. Vaak zijn er echter extra inspanningen nodig om het te bevorderen.

Leeswijzer

Dit handboek bevat drie hoofdstukken. Hoofdstuk 1, “Het begin”, vormt de basis van het boek. Hierin wordt het concept sociaal leren uitgewerkt en wordt besproken hoe men een participatiestrategie kan ontwikkelen die sociaal leren bevordert.

Hoofdstuk 2, “Uitvoering”, bevat ideeën en suggesties voor het uitvoeren van de participatiestrategie. Hierin worden onderwerpen besproken zoals de keuze van de locatie voor participatiebijeenkomsten, verschillende methoden en instrumenten die gebruikt kunnen worden en trucs en valkuilen.

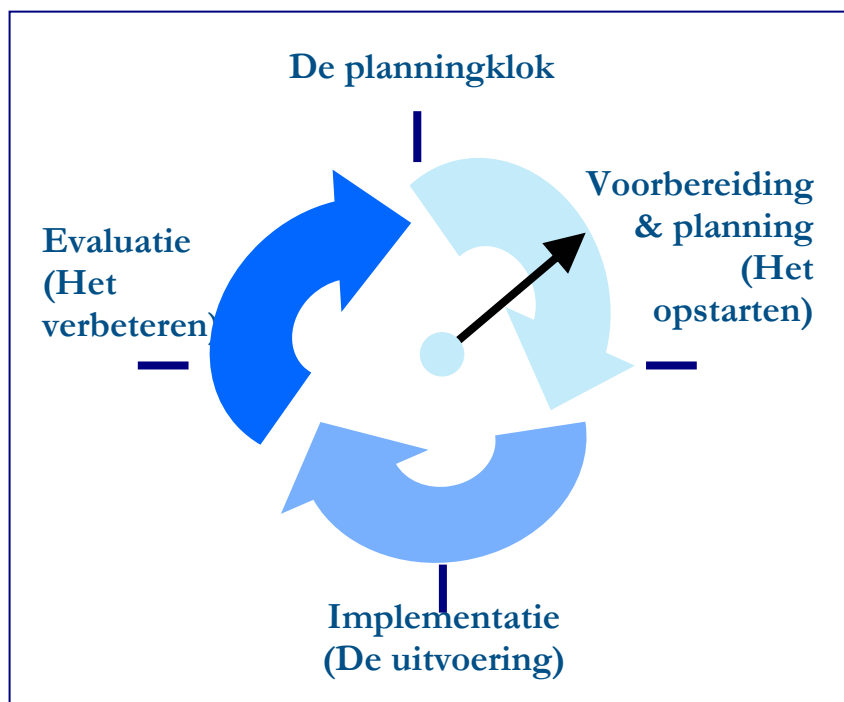
Hoofdstuk 3 “Het verbeteren” geeft informatie over monitoring en evaluatie. Het bevat een checklist voor evaluaties en bespreekt hoe de lessen die uit participatieve processen getrokken kunnen worden, overgedragen kunnen worden aan mensen die niet bij het proces waren betrokken.

De bijlage, “Hoe dit handboek is ontwikkeld” beschrijft de achtergrond en doelstellingen van het HarmoniCOP-project, waarvan dit handboek een resultaat is. Verder beschrijft en evalueert het de ontwikkeling van het handboek als een sociaal leerproces.

De tekstboxen in het handboek presenteren praktijkervaringen uit de cases die in het HarmoniCOP-project bestudeerd zijn. De volledige case study's kunnen worden gedownload van de website van het project (www.harmonicop.info).

Het handboek wordt afgesloten met een verklarende woordenlijst.

De kleuren bovenaan de pagina's verwijzen naar de verschillende fasen van het publieke participatieproces zoals hieronder aangegeven.



Aanvullende literatuur

Aan het eind van elke paragraaf wordt literatuur gesuggereerd met meer details over de behandelde onderwerpen. Alle rapporten die binnen het HarmoniCOP-project zijn geschreven, kunnen worden gedownload op www.harmonicop.info.

HET BEGIN

Dit hoofdstuk geeft informatie over de ontwikkeling van een participatiestrategie. Het geeft aan:

- *Wat publieke participatie en sociaal leren inhouden*
- *Hoe men een participatiestrategie kan ontwikkelen*
- *Hoe men een participatief proces kan ontwerpen in samenwerking met de andere stakeholders*

1.1 Publieke participatie en sociaal leren

Publieke participatie

Publieke participatie betekent letterlijk participatie door het publiek. Het publiek omvat alle personen, organisaties en verenigingen die geen officiële overheidsfuncties uitoefenen. Bij participatie door het publiek kan men drie verschillende niveaus onderscheiden:

*Verskillende
participatieniveaus*

Informatie:

Het laagste participatieniveau is toegang tot informatie en actieve informatievoorziening door de overheid. Goede informatievoorziening is een voorwaarde voor “echte” publieke participatie en bovendien is het vaak wettelijk vereist.

Raadpleging:

Raadpleging houdt in dat het publiek kan reageren op overheidsvoorstellen. In veel planprocedures is het wettelijk vereist om concepten ter inzage te leggen en het publiek in de gelegenheid te stellen om schriftelijk commentaar te geven. Daarnaast kan men bijvoorbeeld hoorzittingen organiseren en enquêtes houden.

Actieve participatie:

Actieve participatie houdt een grotere rol voor het publiek in. Het publiek kan bijvoorbeeld:

- Discussiëren met de autoriteiten
- De beleidsagenda mede helpen bepalen
- Bijdragen aan de ontwikkeling van oplossingen
- Deelnemen aan de besluitvorming
- Participeren in de uitvoering

- Volledig verantwoordelijk worden voor (een deel van) het stroomgebiedbeheer
- become fully responsible for (part of the) river basin management

“Stakeholders” en “publiek”

In dit handboek vallen onder *stakeholders* alle personen, groepen en organisaties die betrokken zijn bij een bepaald onderwerp, of omdat zij een belang bij dit onderwerp hebben of omdat zij er invloed op kunnen uitoefenen. Stakeholders kunnen individuele burgers en bedrijven, belangengroepen, overheidsinstellingen en deskundigen zijn. Onder *publiek* vallen alle niet-overheidsstakeholders. Elders worden deze termen echter vaak in een andere, engere betekenis gebruikt (zie ook de Verklarende woordenlijst aan het einde van dit handboek).

Sociaal leren

In nieuwe opvattingen van publieke participatie spelen sociaal-leerprocessen een belangrijke rol. In drie woorden samengevat, betekent sociaal leren:

Samen leren beheren

Sociaal leren houdt in dat alle stakeholders leren om een taak waar zij alle belang bij hebben, zoals het beheer van een stroomgebied, gezamenlijk uit te voeren. Het beheer van een stroomgebied is een gezamenlijke taak omdat gewoonlijk niemand over alle juridische, financiële en andere middelen beschikt om dit alleen te kunnen doen. Om samen te kunnen beheren, hebben alle stakeholders kennis nodig over de technische aspecten van het stroomgebiedbeheer, maar ook moeten zij elkaars belangen en standpunten leren kennen en deze respecteren. Zij moeten een gezamenlijke visie ontwikkelen over de verschillende beheerskwesties en mogelijke oplossingen. Tenslotte moeten ze overeenstemming bereiken over het te voeren beleid en hun middelen gezamenlijk inzetten om het beleid uit te voeren.

*Sroomgebiedbeheer
is te complex om het
in je eentje te doen*

Op korte termijn resulteert sociaal leren in stroomgebiedbeheer dat de belangen van alle deelnemers beter dient. Op langere termijn kan het leiden tot een groter vermogen voor gezamenlijk beheer. Onderling vertrouwen kan groeien, relaties kunnen verbeteren en stakeholders kunnen nieuwe vaardigheden, kennis en inzichten verwerven. Uiteindelijk kunnen zelfs de instituties voor stroomgebiedbeheer veranderen.

In the short run, social learning results in RBM that better serves the interest of all stakeholders that were included. In the long run, it can also result in improved management capacities. Trust may develop, relations may improve, new skills may be acquired and new knowledge and insights may be obtained. Institutions may even change.

Sociaal leren is gebaseerd op een dialoog met de volgende ingrediënten:

- Erkenning van onderlinge afhankelijkheden van de stakeholders
- Interactie tussen alle stakeholders

*Belangrijke
elementen van sociaal
leren*

- Een minimale mate aan openheid en vertrouwen
- Kritische zelfreflectie van alle participanten over (1) hun doelstellingen en belangen, (2) hun aannames over het te beheren systeem en (3) hoe hun acties het gedrag van de andere participanten beïnvloeden

De Hongaarse Dialoog over Water voor Voedsel en het Milieu

In het Hongaarse landbouwkundige waterbeheer spelen een aantal kwesties. Grondwaterniveaus dalen sterk als gevolg van waterwinning en droogte, aquatische ecosystemen worden bedreigd en intensieve veehouderij leidt tot veel verontreiniging. Veel landeigenaren hebben geen landbouwervaring en zijn economisch kwetsbaar. Bovendien is Hongarije sinds mei 2004 lid van de EU. Dit betekent dat Hongarije moet voldoen aan de strenge vereisten van de KRW.

Tegen deze achtergrond heeft de Global Water Partnership Hongarije de Hongaarse Dialoog over Water voor Voedsel en het Milieu georganiseerd in samenwerking met twee ministeries, twee beroepsorganisaties, de Technische en Economische Universiteit van Boedapest en de Nationale Unie van Waterbeheerverenigingen. Het doel van de dialoog was het bereiken van een “goede waterstatus” in 2015 voor al het Hongaarse water en het waarborgen van een duurzame ontwikkeling van de landbouw. De dialoog richtte zich op een succesvolle uitvoering van de KRW in het landbouwkundige waterbeheer via actieve participatie van alle stakeholders.

In de Dialoog zijn drieëntwintig bijeenkomsten georganiseerd in het hele land met vertegenwoordigers van de 76 waterbeheerverenigingen in Hongarije. De bijeenkomsten bestonden uit twee delen: een plenair ochtenddeel met presentaties en parallele sessies in de middag waarin onderwerpen konden worden besproken die door de participanten zelf waren aangedragen. De bijeenkomsten in het voorjaar van 2003 behandelden de introductie van de KRW. In de bijeenkomsten in de herfst van 2004 werd een document van de Europese Commissie besproken: *De KRW en instrumenten in het Gemeenschappelijke Landbouwbeleid ter ondersteuning van de implementatie*.

- De ontwikkeling van een gedeelde probleempceptie. Volledige consensus is niet nodig, maar iedereen moet elkaars probleempceptie onder- en erkennen
- De ontwikkeling en kritische beoordeling van meerdere mogelijke oplossingen
- Gezamenlijke besluitvorming op basis van wederkerigheid (geven en nemen) en commitment
- Maatregelen om de uitvoering te bevorderen

Het sociaal-leerconcept in dit handboek overlapt met benadering als interactieve planning en open besluitvorming. Inzichten uit die benaderingen zijn in het huidige handboek verwerkt. Het bijzondere van het sociaal-leerconcept zijn niet zozeer de individuele elementen, maar de combinatie ervan en de nadruk op leerprocessen en verandering.

Overheid deelt de verantwoordelijkheid om macht te winnen

Een fundamentele kwestie met betrekking tot sociaal leren is de rol van de overheid. Sociaal leren vereist niet dat de overheid zijn macht neerlegt en het betekent ook niet dat de overheid een “gewone” stakeholder wordt. Overheidsinstanties zullen altijd een bijzondere rol spelen en beschikken

Vier waarschuwingen

Sociaal leren vergt veel middelen

Sociaal-leerprocessen kosten vaak veel tijd en geld van de waterbeheerders en de andere stakeholders. Sociaal-leerprocessen moeten dan ook alleen gestart worden voor onderwerpen die belangrijk zijn voor de stakeholders, niet voor relatief onbelangrijke onderwerpen.

Open resultaten

De resultaten van sociaal leren liggen niet van tevoren vast: zij worden bepaald in het sociaal-leerproces door de participanten. Essentieel voor het resultaat is wie er aan het proces deelneemt en welke informatie en invloed zij hebben.

Sociaal leren vereist het delen van verantwoordelijkheden

Als de overheid zijn probleemperceptie probeert op te leggen aan de andere stakeholders en veel oplossingen van tevoren uitsluit, kunnen de andere stakeholders hun interesse verliezen. Zij kunnen dan confrontatie boven participatie verkiezen, met alle gevolgen van dien. Als de overheid daarentegen verantwoordelijkheid met de andere stakeholders deelt, kan zij meer tot stand brengen.

Sociaal leren kan niet worden opgelegd

Een procesbegeleider kan een participatief proces professioneel voorbereiden en voorwaarden scheppen voor sociaal leren. Hij of zij kan participatie en sociaal leren echter niet opleggen. Een leider kan met een krachtige visie inspireren, maar de wil, moed, rijpheid en inbreng van de stakeholders zijn nodig om constructief samen te werken en zo de basis te leggen voor sociaal leren.

over unieke middelen, zoals wetgeving. Zij kunnen en hoeven hun verantwoordelijkheden niet neer te leggen. Sociaal leren is voor overheidsinstanties een middel om hun verantwoordelijkheden effectiever te vervullen. Sociaal leren betekent verantwoordelijkheid delen om aan effectiviteit of, anders gezegd, macht te winnen.

Uiteindelijk is sociaal leren niet een kwestie van praten, maar van doen. Het is niet zomaar een theorie of een trendy concept, maar een specifieke manier om water te beheren. In de rest van dit handboek zal daarom niet veel over sociaal leren gepraat worden, maar zal getoond worden hoe dit in de praktijk bevorderd kan worden.

Aanvullende literatuur:

Craps, M. (ed.) (2003): Social learning in river basin management; HarmoniCOP WP2 referentiedocument, Leuven, COPP. www.harmonicop.info

Drafting Group (2002): Guidance on Public Participation in relation to the Water Framework Directive, voorbereid in Kader voor Gemeenschappelijke Implementatiestrategie van de Europese Commissie en de EU-Lidstaten. (<http://forum.europa.eu.int/Public/irc/env/wfd/library>)

Gray, B. (1989): Collaborating: finding common ground for multiparty problems, San Francisco, Jossey-Bass.

Tabara, D. Integration Report. HarmoniCOP WP6 rapport; www.harmonicop.info

1.2 Algemene principes

Als participatieve processen willen slagen, moeten vier algemene principes worden gerespecteerd:

- Openheid
- Bescherming van kernwaarden
- Snelheid
- Inhoud

1.2.1 Openheid

Openheid houdt in dat de initiator van een participatief proces zich open opstelt en geen eenzijdige beslissingen neemt. De andere stakeholders moeten de gelegenheid krijgen om invloed uit te oefenen op de agenda en op de beslissingen. Anders kunnen ze niet wezenlijk bijdragen aan het proces en zullen ze ook niet gemotiveerd zijn om te participeren.

De belangrijkste vraag met betrekking tot openheid is wie er bij het proces betrokken moet worden. Men kan in het algemeen vier groepen stakeholders onderscheiden:

1. Stakeholders die kunnen helpen om de kwaliteit van een besluit te verhogen doordat zij specifieke (lokale) informatie of deskundigheid bezitten of creatief zijn.
2. Stakeholders die middelen bezitten die nodig zijn om het besluit uit te voeren, zoals geld, wettelijke bevoegdheden en informele invloed.
3. Stakeholders die de besluitvorming of de uitvoering kunnen blokkeren door bijvoorbeeld hun goedkeuring aan een besluit te onthouden, tegen het besluit in beroep te gaan of politieke druk uit te oefenen.
4. Stakeholders die belang hebben bij een besluit maar niet nodig zijn voor de uitvoering ervan en deze niet kunnen blokkeren.

Niet iedereen kan of wil participeren

Niet elke stakeholder kan of hoeft in alle fasen van de besluitvorming betrokken te worden. Sommige moeten vanaf het begin actief betrokken worden. Andere hoeven alleen op de hoogte gehouden of zo nu en dan geraadpleegd te worden of kunnen op specifieke momenten om advies worden gevraagd (zie ook par. 1.5).

Participanten die groepen of organisaties vertegenwoordigen moeten liefst voldoende mandaat van hun achterban hebben om namens hen besluiten te nemen. Op zijn minst moet het duidelijk zijn wanneer zij namens hun groep of organisatie spreken en wanneer op persoonlijke titel. Bij onvoldoende mandaat moet er vaak overlegd worden met de achterban, en dat kost veel tijd.

Het ontwerp van participatieve processen moet transparant zijn. Het moet duidelijk zijn wat de “basisregels” zijn (zie par. 2.1.1), hoe de kernwaarden worden beschermd, hoe men besluiten gaat nemen en wie er in welke fase bij betrokken wordt. Inhoudelijke keuzes moeten bij voorkeur niet vooraf, maar tijdens het proces worden gemaakt.

1.2.2 Bescherming van kernwaarden

Openheid alleen is niet voldoende om stakeholders over te halen om te gaan participeren. Als stakeholders het gevoel krijgen dat hun identiteit en bestaansrecht gevaar loopt, zullen zij niet gaan participeren en als zij al participeren, zullen zij het proces proberen te trainen. Alle stakeholders moeten het gevoel krijgen dat, ongeacht het eindresultaat, hun “kernwaarden” niet aangetast zullen worden. Zo ontstaat een veilige omgeving voor discussie en uiteindelijk voor besluitvorming.

*Verlang commitment
aan het proces, niet aan
de inhoud*

Een belangrijk mechanisme voor de bescherming van kernwaarden is om niet van de stakeholders te eisen dat zij zich vooraf vastleggen op de inhoudelijke uitkomsten van het proces. Dit houdt ook in dat stakeholders zich niet hoeven vast te leggen op tussentijdse beslissingen die naar deze uitkomsten leiden. Commitment aan tussentijdse beslissingen kan ervaren worden als een val waaruit geen terugkeer meer mogelijk is. Dit kan voorkomen worden door uitstel van commitment en door regels over uittreden uit het proces op te stellen.

*Als partijen kunnen
uittreden, zullen zij
sneller instappen*

Een uittreeregeling maakt het voor de stakeholders mogelijk om het proces op elk moment te verlaten en voorkomt dat zij vast komen te zitten in een proces dat “de verkeerde kant op gaat”. Eenmaal gestarte processen worden in de praktijk echter vaak zo aantrekkelijk voor de stakeholders dat uittreden geen reële optie meer is.

1.2.3 Snelheid

Een derde algemeen principe is voldoende snelheid en voortgang. Hiervoor zijn goede methoden en heldere, realistische tijdslimieten nodig.

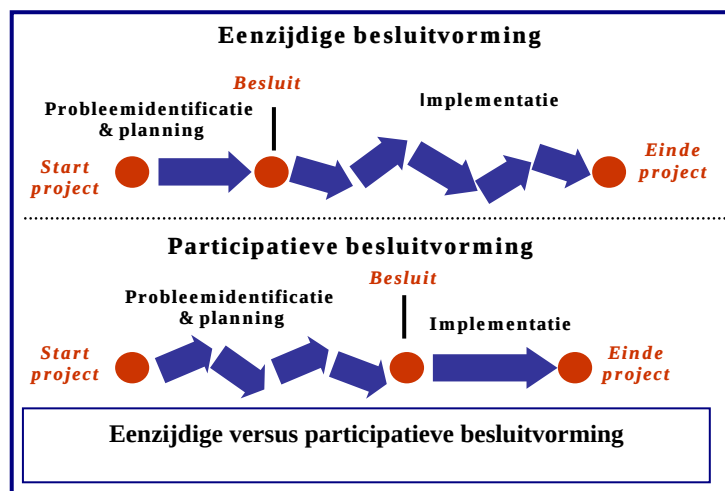
*Alle partijen moeten
winst in het
vooruitzicht hebben*

De beste stimulans voor samenwerking is vooruitzicht op “winst”. Tijdelijke verliezen zijn acceptabel zolang het voortzetten van participatie toekomstige winst belooft. Winst moet niet te vroeg in het proces worden

bereikt omdat stakeholders zich vaak opportunistisch gedragen en dan uittreden. Dit is een tweede reden om geen bindende tussentijdse beslissingen te nemen: winst moet pas aan het einde van het proces verzilverd kunnen worden.

De verschillende tijdslimieten uit de KRW leggen extra tijdsdruk op de uitvoering van de KRW. Procesbegeleiders kunnen hiervan gebruik maken om snelheid en voortgang te bevorderen.

Participatieve besluitvormingsprocessen kosten doorgaans veel meer tijd dan eenzijdige besluitvorming door een waterbeheerder. Dit wordt meestal ruim gecompenseerd in de implementatiefase (zie onderstaande figuur).



1.2.4 Inhoud

Als laatste maar niet minst belangrijke principe is er “inhoud”. Stakeholders moeten niet naar huis gestuurd worden met een overeenkomst die technisch niet uitvoerbaar is, de verwachte voordelen niet oplevert of onevenredig duur is.

Ingenieurs en wetenschappers denken vaak dat de inhoud allesbepalend is voor besluitvorming, maar dat is niet zo. Problemen kunnen niet uitsluitend op basis van objectieve informatie opgelost worden. De procesbegeleider moet het proces zo inrichten dat inhoudelijke kennis ingebracht kan worden, bijvoorbeeld door ook ingenieurs en wetenschappers te laten participeren. Deze kunnen de andere stakeholders helpen om uit te vinden wat technisch haalbaar is en wat niet, wat de effecten van diverse alternatieven zijn en welke visies houdbaar zijn en welke niet. Ook lokale “lekenkennis” moet ingebracht kunnen worden. De rol van de technische en wetenschappelijke deskundigen en de “lokale deskundigen” moet helder zijn en hun bijdragen aan het proces moeten worden erkend.

Deskundigen spelen een essentiële, ondersteunende rol

Informatie die als juist of houdbaar geaccepteerd wordt, moet aan alle deelnemers beschikbaar worden gesteld. Informatiebeheer is van cruciaal

belang om tot inhoudelijk goede resultaten te komen. De procesmanager moet hier de nodige aandacht aan besteden.

***Leren vereist
diversiteit***

Inhoudelijk goede resultaten worden bereikt via een proces van divergentie en daarna selectie. Als er veel verschillende alternatieven ontwikkeld en besproken worden, leren de participanten het meest. Het leidt over het algemeen tot betere oplossingen en geeft ook meer gezag aan de oplossing die uiteindelijk wordt gekozen. Als feiten en meningen herhaald gaan worden, is het tijd om met het selectieproces te beginnen. Selectie vindt bij voorkeur plaats op basis van heldere criteria waarover de deelnemers het eens zijn.

Onderstaande tabel biedt een overzicht van de algemene principes.

De ontwerpprincipes in het kort

Openheid	1. Alle belangrijke stakeholders moeten kunnen deelnemen aan het proces. 2. De deelnemers moeten voldoende mandaat hebben om zich te committeren aan het proces. 3. Het proces en de procesbegeleiding moeten transparant zijn.
Bescherming van kernwaarden	4. Het proces moet geen bedreiging vormen voor de identiteit en het bestaansrecht van de stakeholders. 5. Stakeholders moeten zich vastleggen op het proces, niet op de inhoud. 6. Het proces moet uittreemogelijkheden bieden.
Snelheid	7. Het proces moet uitzichten bieden op winst en samenwerking stimuleren. 8. Externe factoren kunnen worden ingezet om het proces te versnellen.
Inhoud	9. De rol van wetenschappelijke en technische deskundigen en andere stakeholders moet helder zijn. 10. Eerst moeten er diverse alternatieven ontwikkeld worden en daarna moet er geselecteerd worden.

Aanvullende literatuur:

Bruijn, H. d., E. ten Heuvelhof, en R. in 't Veld. 2002. Process management. Why project management fails in complex decision making processes. Kluwer Academic, Dordrecht.

Enserink, B., en R. A. H. Monnikhof. 2003. Impact Assessment and public participation: Facilitating co-design by information management - an example from the Netherlands. Journal of Environmental Planning and Management 46:315-344.

1.3 Probleemdefinitie

Initiators van sociaal-leerprocessen hebben doorgaans een ruw idee van het probleem dat moet worden opgelost. Dat kan bijvoorbeeld het bereiken van een “goede watertoestand” in 2015 zijn (art. 4 KRW). Dit idee kan dan verder geanalyseerd worden, resulterende in een netwerk van causale verbanden. Andere stakeholders kunnen echter een heel ander idee hebben van wat het probleem is. Een agrariër zal erg geïnteresseerd zijn in de economische levensvatbaarheid van zijn bedrijf, huishoudens en industrieën in een acceptabele (lage) waterprijs, enz. Dit zijn allemaal legitieme standpunten.

*Verskil in
probleemdefinities*

Het is belangrijk om het probleem niet te vroeg en te strikt te definiëren. Er moet ruimte zijn voor de belangen en visies van andere stakeholders. Dit maakt het aantrekkelijker voor hen om te participeren en leidt tot betere, meer integrale oplossingen. Een stakeholderanalyse (zie de volgende par.) kan helpen om een eerste indruk te krijgen van de verschillende probleempercepties.

1.4 Stakeholder- en contextanalyse

Stakeholderanalyse is een techniek om de stakeholders bij een project te leren kennen. De belangrijkste vragen waar een stakeholderanalyse een antwoord op moet vinden, zijn:

*Leer uw partners
kennen!*

- Wie zijn de belangrijkste stakeholders?
- Hoe liggen de onderlinge verhoudingen?
- Zijn er conflicten?
- Hoe zien zij het probleem (zoals dat voorlopig gedefinieerd is door de initiator)?
- Wat is voor hen belangrijk en hoe kunnen ze worden gemotiveerd om te participeren?

Wie zijn de belangrijkste stakeholders?

De eerste stap in een stakeholderanalyse is het opstellen van een voorlopige lijst van stakeholders door de initiator. Hiervoor kan de initiator gebruik maken van zijn eigen kennis en ervaring, zijn voorlopige probleemanalyse, eerdere projectrapportages, gesprekken met projectpartners, etc. Ook kan hij een interne brainstormsessie organiseren.

De voorlopige lijst van stakeholders kan op verschillende manieren worden gecomplementeerd. Men kan bijvoorbeeld de stakeholders op de voorlopige lijst vragen om andere stakeholders te identificeren en hen te karakteriseren volgens de criteria uit par. 1.2.1:

- Kunnen zij een bijdrage leveren aan de besluitvorming?

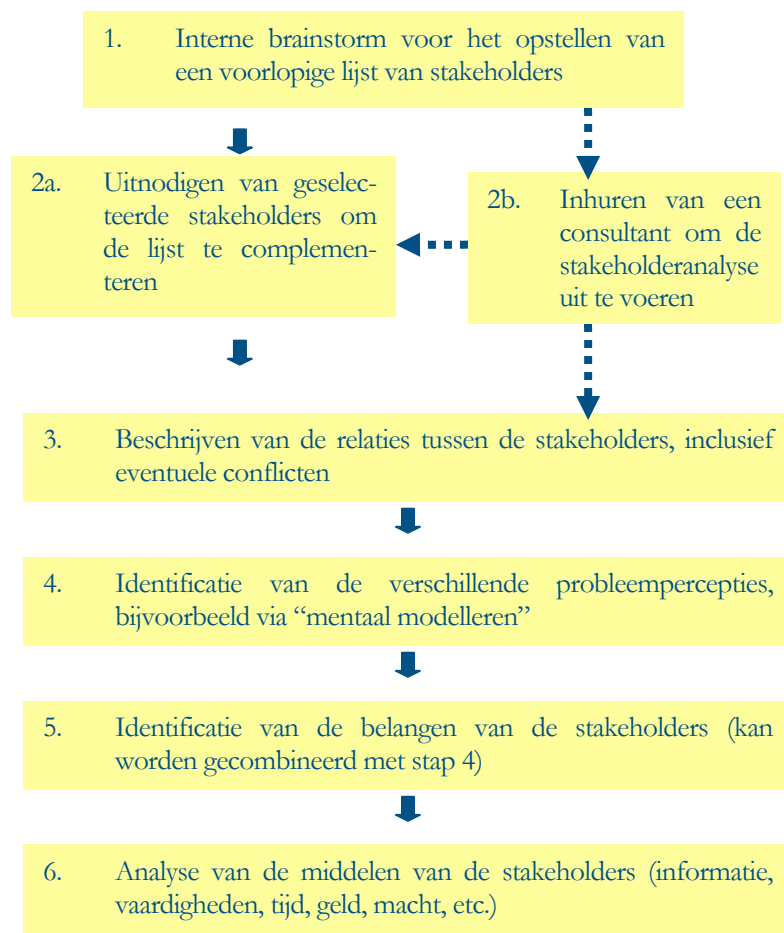
- Zijn zij noodzakelijk voor implementatie?
- Kunnen zij de besluitvorming of implementatie tegenhouden?
- Zijn zij belanghebbende of belangstellende?

Men ziet makkelijk stakeholders over het hoofd

Men kan ook een brainstormsessie beleggen met de stakeholders van de voorlopige lijst of een andere groepstechniek toepassen. Een positief neveneffect is dat de stakeholders hierdoor meer over elkaar en hun onderlinge afhankelijkheid te weten komen.

Een derde optie is het inhuren van een adviseur voor de uitvoering van een formele stakeholderanalyse. Hij of zij kan één of meerdere van bovenstaande technieken gebruiken.

Mogelijke stappen in een stakeholderanalyse



Relaties en conflicten

De relaties tussen de verschillende stakeholders hebben een grote invloed op sociaal-leerprocessen. Zonder kennis van de relaties is het niet goed mogelijk om de interacties tussen de verschillende stakeholders goed te begrijpen en zonodig te interveniëren. Van belang is of de relaties over het algemeen goed of dat er conflicten zijn. Is er sprake van negatieve stereotypen van elkaar of van persoonlijke antipathieën? Zijn er

hiërarchische relaties tussen verschillende stakeholders of andere vormen van afhankelijkheid? Is er een geschiedenis van samenwerking? Etc.

De onderlinge relaties kunnen achterhaald worden door de stakeholders te vragen naar hun ervaringen met de andere stakeholders en de antwoorden te analyseren. Afhankelijk van de relaties moet er meer of minder tijd worden besteed aan informele kennismaking en aan het opbouwen van wederzijds vertrouwen. Ook kan men voor participatieprocessen specifieke vertegenwoordigers van organisaties en groepen uitnodigen die goed met elkaar kunnen samenwerken.

Informele activiteiten kunnen verhoudingen helpen verbeteren



Hé, ik ben ook een stakeholder!
Iedereen aan boord krijgen

Probleempercepties

Conflicten kunnen ontstaan doordat probleempercepties verschillen en doordat deze verschillen niet (h)erkend worden. Elke stakeholderanalyse moet daarom ook de verschillende probleempercepties van de stakeholders in kaart brengen.

Versillen in probleempercepties hangen nauw samen met verschillen in professionele, institutionele en disciplinaire achtergrond. De persoonlijke probleemperceptie van stakeholders kan ook sterk verschillen van het officiële standpunt van de groep of organisatie die zij vertegenwoordigen. Hierop moet men altijd bedacht zijn.

Om stakeholders bij participatieve processen te betrekken, moeten zij hun kennis, waarden, deskundigheid, gegevens, rapporten en dergelijke kunnen inbrengen. Dit leidt ook tot een vollediger beeld van het stroomgebiedbeheer.

Probleempercepties kunnen op verschillende manieren worden achterhaald. Officiële standpunten van een organisatie kunnen op hun website en in officiële rapporten worden gevonden. Meer gegevens kunnen

Identificeren van perceptie van stakeholders

worden verkregen via gesprekken met de desbetreffende stakeholders. De “echte” probleempercepties kunnen sterk verschillen van de officiële standpunten. Deze kunnen in principe via gesprekken achterhaald worden, maar er moet dan wel een goede vertrouwensrelatie met de desbetreffende stakeholder zijn. Verder kan men de eerdere activiteiten van de stakeholders analyseren en navraag doen bij de andere stakeholders. “Mentaal modelleren” kan een goed hulpmiddel hierbij zijn (zie par. 1.6 en de indexkaarten “Ruimtelijke mentale modellen” in par. 2.3).

Motivatie en belangen

Belangen van stakeholders aan de orde stellen

Stakeholders worden vooral gemotiveerd om te participeren als er zaken aan bod komen die voor hen belangrijk zijn en participatie voor hen een positief resultaat kan hebben. Het onderwerp van een participatief proces moet daarom de belangen van alle stakeholders weerspiegelen. Stakeholderanalyse moet erop gericht zijn om die belangen te achterhalen en kan zich daarom niet exclusief richten op het probleem zoals de initiator dat definieert.

Middelen

Wat de stakeholders kunnen bijdragen...

Stakeholders bezitten verschillende middelen, zoals tijd, geld, vaardigheden, informatie, juridische bevoegdheden en invloed. Deze middelen bepalen wat zij kunnen bijdragen aan de besluitvoering en de uitvoering. Zij bepalen ook of een stakeholder volwaardig kan deelnemen aan het participatieproces zelf. Een bepaalde stakeholder kan bijvoorbeeld zeer relevante informatie voor de besluitvorming hebben, maar niet in staat zijn om deze informatie in te brengen omdat hij of zij geen geld heeft om naar participatiebijeenkomsten te reizen of zich op bijeenkomsten te veel laat imponeren door de autoriteiten of experts. Hier kan men vaak wel wat aan doen, bijvoorbeeld door reiskostenvergoeding aan te bieden en aangepaste werkvormen te kiezen.

Contextanalyse

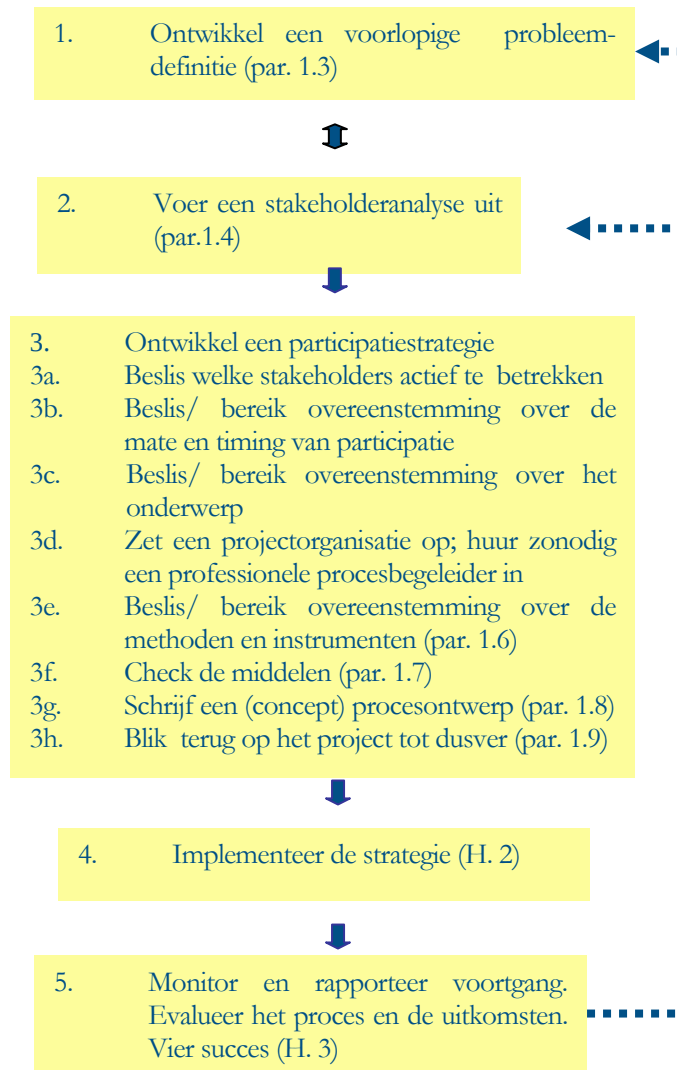
Behoeft aan politieke commitment, organisatorische flexibiliteit en capaciteit

Een goede stakeholderanalyse bevat een goede contextanalyse. Stakeholders functioneren niet in een vacuüm. Hun onderlinge relaties, probleempercepties, motivaties en middelen worden beïnvloed door de breder sociale, culturele, politieke, institutionele en wettelijke context waarbinnen zij functioneren.

De context kan een belemmering vormen voor participatieve processen. Belangrijke aandachtsgebieden zijn:

1. Politieke commitment
Veel autoriteiten hebben moeite met het op waarde schatten van participatie. Vaak ontbreekt het inzicht dat zij betere en effectievere besluiten kunnen nemen als zij een open oor hebben voor de kennis, inzichten en oplossingen van stakeholders. De autoriteiten moeten ook voldoende geld beschikbaar stellen voor participatie (par. 1.7).
2. Organisatorische verandering
Organisaties missen soms de vereiste vaardigheden voor het organiseren van participatieve processen (zie ook par. 1.7 en

- 2.2.2). Interne procedures zijn vaak te rigide en tijdrovend voor dynamische participatieve processen.
3. Capaciteitsontwikkeling
- Autoriteiten en stakeholders hebben vaak niet voldoende vaardigheden voor het organiseren en het effectief deelnemen aan participatieve processen. Van essentieel belang is de ontwikkeling van kennis, communicatieve vaardigheden, vertrouwen en de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor gezamenlijke beslissingen.



Het participatieproces in het kort

1.5 Participatiestrategie

Na het uitvoeren van een stakeholderanalyse is het tijd om een participatiestrategie te ontwikkelen. Een participatiestrategie moet antwoord geven op de volgende vragen:

1. Waarom moeten mensen participeren? Wat wordt van hun participatie verwacht?
2. Wie zouden er moeten participeren?
3. Wanneer moeten zij participeren en in welke mate?
4. Welke onderwerpen moeten er aan de orde komen; wat is de reikwijdte?
5. Wat voor projectorganisatie is er nodig en wie gaat het proces faciliteren?
6. Welke methoden en instrumenten gaan gebruikt worden (par. 1.6)?
7. Welke middelen zijn er nodig (par. 1.7)?

Om participatie te bevorderen, moet de participatiestrategie rekening houden met de belangen van de stakeholders en met hen besproken worden. Dit verhoogt de aantrekkelijkheid en de legitimiteit van het proces.

Waarom zouden stakeholders moeten participeren?

Vanuit het standpunt van de initiator kunnen er een aantal redenen zijn om participatie te organiseren (zie ook par. 1.2.1):

Kunnen stakeholders een bijdrage leveren aan de besluitvorming?	➔	Participatie om de kwaliteit van plannen en projecten te verhogen
Zijn zij noodzakelijk voor implementatie? Kunnen zij de besluitvorming of uitvoering tegenhouden?	➔	Participatie om de uitvoering van beslissingen te verbeteren en rechtszaken en (kostbare) vertragingen te voorkomen
Zijn de belangen van stakeholders in het spel?	➔	Participatie op “morele” gronden, als aanvulling op de representatieve democratie en ter bescherming van individuele rechten
Is participatie wettelijk vereist?	➔	Participatie om te voldoen aan wettelijke vereisten
Is er een kloof tussen burgers en de politici?	➔	Participatie om actief burgerschap te bevorderen

Participatie kan meerdere doelstellingen hebben

Vaak is er meer dan één reden voor participatie. De KRW geeft één reden – wettelijke vereiste – maar tegelijkertijd kan participatie gebruikt worden om plannen en projecten en de uitvoering te verbeteren, om individuele rechten te beschermen en om actief burgerschap te bevorderen.

Verhoogde bewustwording kan weerstand verlagen

In het Bacchiglione stroomgebied in Italië was de aanleiding om participatie te organiseren de weerstand tegen een voorstel voor een nieuwe afvalwaterzuiveringsinstallatie. Tijdens het proces werd de kennis van de verschillende stakeholdergroepen vergeleken en werden verschillende oplossingen ontwikkeld. Door dit proces werden stakeholders zich bewuster van de waterkwaliteitsproblemen waar dit stroomgebied mee te maken heeft

Wie moeten er participeren?

Een essentiële vraag bij publieke participatie is wie er moeten participeren. Het antwoord hangt af van de redenen voor participatie. Als de doelstelling bijvoorbeeld is om de kwaliteit van plannen en projecten te verhogen, dan moeten die stakeholders participeren die hieraan een bijdrage kunnen leveren. Uit de stakeholderanalyse moet blijken wie dat concreet zijn. Aanvullende overwegingen zijn:

- Maximale diversiteit voor een maximale variatie aan vertegenwoordigde perspectieven
- De bereidheid om samen te werken
- Het totale aantal participanten. Hoe kleiner de groep, des te groter de kans dat men van elkaar leert (en des te goedkoper het proces)

Vaak zijn er compromissen nodig. Maximale diversiteit bijvoorbeeld kan men bereiken door bijna iedere stakeholder uit te nodigen, maar dat leidt tot onhandelbaar grote groepen.

Stakeholdergroepen kunnen verschillen, afhankelijk van de geografische schaal

Thuringen is één van de federale staten in Duitsland. Participatie met betrekking tot de KRW wordt op twee geografische niveaus georganiseerd: op het niveau van Thuringen en regionaal.

De waterbeheerders nodigden stakeholders die als relevant gezien werden om te participeren in het implementatieproces van de KRW individueel uit of via hun overkoepelende organisaties. Op het niveau van Thuringen werden stakeholders uitgenodigd voor een adviesraad, indien zij in alle regio's binnen Thuringen actief waren. Op regionaal niveau werden de stakeholders die actief waren in die regio uitgenodigd voor regionale fora. Stakeholders die slechts in één bepaalde regio actief zijn, werden dus niet vertegenwoordigd op het niveau van Thuringen. Zo waren toeristische stakeholders alleen vertegenwoordigd in regionale fora omdat toerisme niet van belang was voor alle delen van het stroomgebied.

Participatie die gericht is op het grote publiek kan zuiver statistisch gezien geen representatieve resultaten opleveren, gezien de relatief kleine groepsgrootte. Wel kan dergelijke participatie interessante indicaties geven.

Maak participatie aantrekkelijk voor stakeholders

Niet alle stakeholders zullen ingaan op een uitnodiging om te participeren. De initiator zal duidelijk moeten maken wat de doelen van het

participatieve proces zijn en hoe de stakeholders daar baat bij kunnen hebben. Verder kunnen reiskosten worden vergoed. Deskundigen kan men een professioneel honorarium aanbieden wanneer participatie geen eigen belang dient. Ook kan men een certificaat of ander presentiebewijs afgeven (wat participanten nodig kunnen hebben voor hun werkgever). Dit alles moet natuurlijk wel gebudgetteerd worden (par. 1.7).

*... maar moeten zij
worden betaald voor
hun tijd?*

De organisatoren kunnen ook overwegen om deelnemers te betalen voor hun tijd. Dit is een erkenning van de waarde die zij hechten aan participatie. Maar betaling kan bij de participanten ook de indruk wekken dat zij participeren vanwege een beetje geld en niet op intrinsieke gronden. Betaling kan zo zelfs tot een lagere waardering door de stakeholders van het proces leiden. Betaling kan ook sommige participanten om de verkeerde reden aantrekken. En tenslotte moet er natuurlijk wel budget voor zijn.



Geen terugkeer mogelijk!
Vermijd vroege beslissingen waarvan men niet terug kan komen.

Gerichte uitnodigingen en stimulansen kunnen helpen om te voorkomen dat sommige stakeholders ondervertegenwoordigd worden of helemaal niet op komen dagen of dat steeds weer dezelfde personen op komen dagen. Verder moeten de participanten gelijkwaardige mogelijkheden hebben om hun standpunt naar voren te brengen en bij te dragen aan het proces.

Wanneer moeten stakeholders participeren en in welke mate?

De rol van stakeholders kan verschillen in de verschillende fases van het stroomgebiedbeheer. Als algemene regel geldt dat stakeholders zo vroeg mogelijk betrokken moeten worden. De KRW stelt het “aanmoedigen van actieve participatie” verplicht vanaf december 2000. Vroege en actieve participatie verhoogt de kans op kwalitatief betere plannen en projecten, betere implementatie en een kleinere kloof tussen politici en burgers (als die er is). Actieve participatie is met name wenselijk indien:

- verschillende stakeholders van elkaar afhankelijk zijn voor het bereiken van hun doelen
- er geen overeenstemming is over de problemen
- de onderwerpen belangrijk genoeg zijn voor de stakeholders om de vereiste tijd en geld te investeren

Niet elk probleem vereist actieve participatie in alle fasen. Soms kan het voldoende zijn om bepaalde stakeholders te raadplegen of van informatie te voorzien. Men moet rekening houden met de beschikbare middelen van de initiator en de overige stakeholders (par. 1.7) en stakeholdergroepen moeten niet te groot worden.

In “traditionele” participatieprocessen worden vaak instrumenten zoals enquêtes gebruikt om meer over de stakeholders te weten te komen. Ook voor actieve participatie en sociaal leren kunnen dergelijke instrumenten een rol spelen. Het uiteindelijke doel is echter anders. Waar het bij traditionele processen gaat om de integratie van de stakeholderperspectieven in het planproces, gaat het bij actieve participatie om het integreren van de stakeholders zelf.

Reikwijdte

Al vroeg in het participatieve proces moet overeenstemming worden bereikt over de reikwijdte van het proces. Wat kan wel en wat kan niet besproken worden? Als er bijvoorbeeld een plan ligt voor het bouwen van een nieuwe rioolwaterzuiveringsinstallatie, kunnen de participanten dan alleen meepraten over de locatiekeuze of kunnen ze ook discussiëren over andere maatregelen om de waterkwaliteit te verbeteren?

De reikwijdte wordt in eerste instantie bepaald door de initiator (par. 1.3). De probleemdefinitie van een waterbeheerder komt echter zelden volledig overeen met die van andere stakeholders. Na uitvoering van een stakeholderanalyse kan de initiator besluiten om de reikwijdte aan te passen en meer rekening te houden met de belangen en visies van de andere stakeholders. Dit maakt het proces aantrekkelijker voor hen en bevordert dat zij ook daadwerkelijk gaan participeren.

Het is altijd goed om te controleren of de reikwijdte acceptabel is voor de andere stakeholders en deze zonodig aan te passen. De reikwijdte kan ook samen met de andere stakeholders worden bepaald. In beide gevallen kan het nodig zijn de reikwijdte later in het proces aan te passen.

Doorgaans werkt actieve participatie in een vroeg stadium het best

Bespreek de reikwijdte en wees hier duidelijk over!

Projectorganisatie en -facilitering

Participatieve processen vereisen een eigen projectorganisatie. Afhankelijk van de complexiteit van het project kan de projectorganisatie variëren van één medewerker die hiervoor gedeeltelijk is vrijgemaakt tot een uitgebreide structuur met een projectgroep, een stuurgroep en een bureau met ondersteunend personeel.

De projectorganisatie bestaat doorgaans uit vertegenwoordigers van de verschillende betrokken overheidsinstanties. Goede samenwerking tussen deze partijen is van het grootste belang om goede follow-up te geven aan het participatieve proces. Ook niet-overheidsinstanties kunnen deelnemen in de projectorganisatie.

Een belangrijke vraag is of er een onafhankelijke professionele procesbegeleider nodig is. Het antwoord hierop hangt af van een aantal factoren:

- Het beoogde participatieniveau
- Beschikbare deskundigheid bij de initiator
- Het al-dan-niet controversiële karakter van het onderwerp van het participatieproces

*Externe
procesbegeleiders
verhogen de
legitimiteit van het
proces*

Hogere participatieniveaus zijn doorgaans complexer en vereisen daarom meer deskundigheid dan lagere niveaus. Deze deskundigheid is niet altijd aanwezig bij de initiator. Zelfs als deze wel aanwezig is, kan het verstandig zijn om een externe procesbegeleider in te huren. Externe procesbegeleiders worden eerder gezien als onafhankelijk. Vooral bij controversiële onderwerpen kan dit de legitimiteit van het proces bevorderen (zie ook par. 2.2.2).

Aanvullende literatuur:

Davenport, Th. E. (2003). *The Watershed Project Management Guide*, Lewis Publishers, Florida.

1.6 De keuze van methoden en instrumenten

*De keuze van methoden
en instrumenten verdient
veel aandacht*

Deze paragraaf behandelt de keuze van methoden en ondersteunende instrumenten voor de interactie met de stakeholders. Het is niet makkelijk om uit de grote verscheidenheid aan methoden en instrumenten de juiste te kiezen. De algemene principes uit paragraaf 1.2 bieden hierbij enige houvast (zie onderstaande tabel).

Principe	Implicaties voor methoden en instrumenten
Openheid	■ Deel de verantwoordelijkheid voor gegevens, methoden en instrumenten met de stakeholders ■ Gebruik methoden en instrumenten die informatie makkelijk toegankelijk maken ■ De keuze en het gebruik moeten transparant zijn
Bescherming van kernwaarden	■ Gebruik methoden en instrumenten om de verschillende visies en belangen expliciet te maken ■ Bouw voort op lokale kennis ■ Bouw flexibiliteit in en wees bereid methoden en instrumenten aan te passen aan de omstandigheden
Snelheid	■ Gebruik verschillende methoden en instrumenten om het proces te versnellen ■ Stimuleer samenwerking en het naar elkaar toe groeien van probleempercepties en identificeer mogelijke winst voor de verschillende partijen
Inhoud	■ Gebruik instrumenten om kennis en begrip te verkrijgen van het te beheren systeem ■ Leg activiteiten en resultaten vast

Kosten en het internet

De kosten van methoden en instrumenten lopen sterk uiteen. Vooral modellering en andere vormen van expertise kunnen erg duur zijn, met name als er veel gegevens nodig zijn. Internet-chatrooms en websites kosten veel minder dan het organiseren van bijeenkomsten. Het internet kan ook worden gebruikt om een “virtuele leergemeenschap” te creëren. Dergelijke virtuele gemeenschappen kunnen zinvol zijn voor meer technische onderwerpen, maar zij zijn minder geschikt voor het exploreren van verschillende wereldvisies, waarden en belangen. Hiervoor zijn directe contacten geschikter.

Het internet biedt mogelijkheden, maar heeft ook enkele beperkingen

Verscheidenheid aan instrumenten en experimenteren

Om verschillende stakeholders te bereiken, moet men vaak verschillende methoden en instrumenten gebruiken. In de meeste participatieprocessen worden dan ook meerdere methoden en instrumenten toegepast. Het gebruik van meerdere methoden en instrumenten bevordert ook dat alle aspecten van een probleem aan bod komen en kan tot geheel nieuwe visies leiden.

Complexe en abstracte kwesties vereisen meestal een aantal sessies met dezelfde deelnemers voordat er overeenstemming bereikt kan worden of er een beslissing genomen kan worden. Het is belangrijk dat de participanten inspraak hebben in het aantal en de duur van de sessies. Sessies voor groepen van 6 tot 12 personen duren vaak twee tot twee en een half uur, maar dit hangt natuurlijk af van de onderwerpen van de sessie, de doelen

van de sessie, de achtergrondkennis van de participanten en de achtergrondinformatie die zij krijgen.

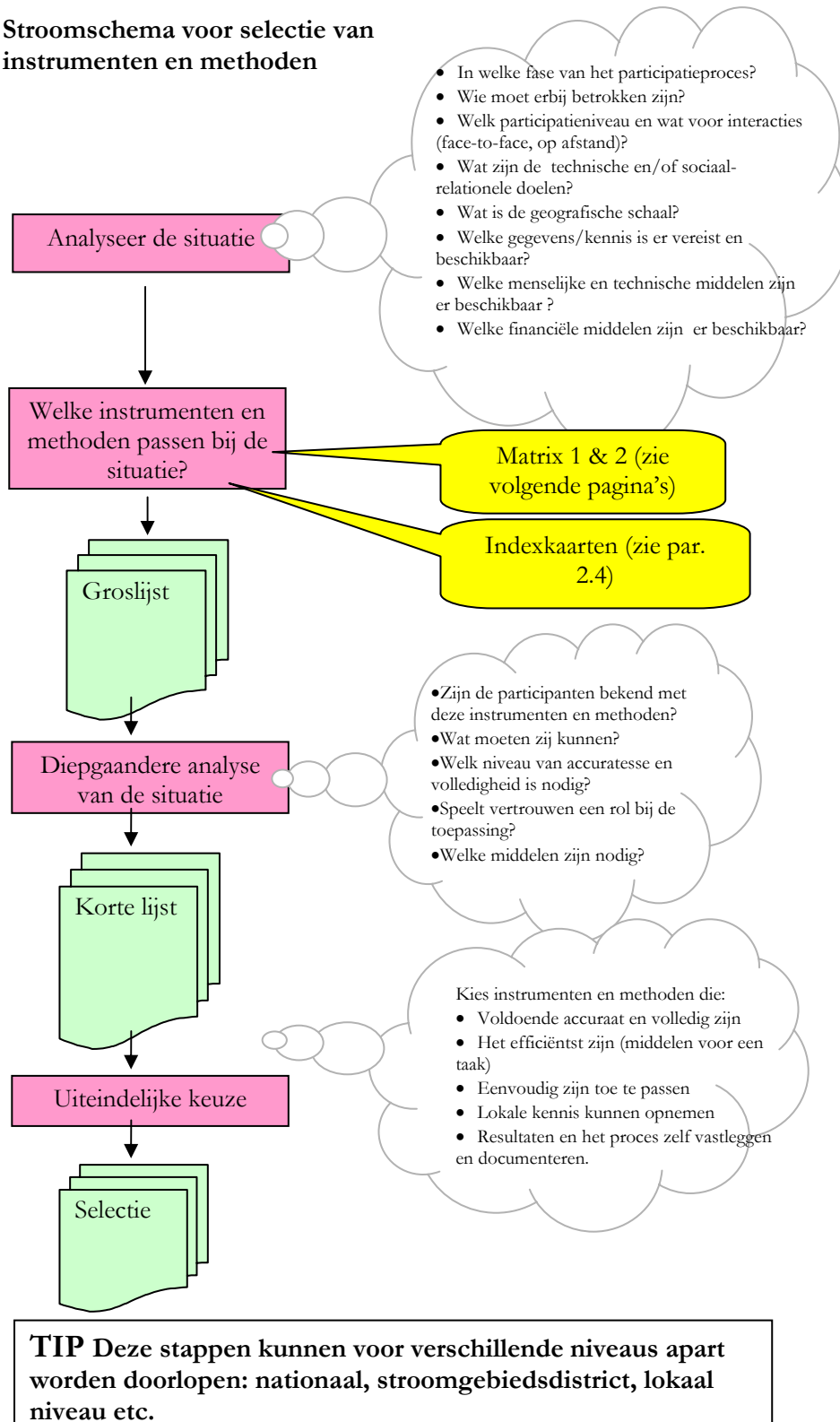
*Eenvoudige
instrumenten
zijn meestal de
beste*

Het toepassen van teveel methoden en instrumenten kan averechts werken, met name als zij ingewikkeld en nieuw zijn voor de participanten. Vaak kan een eenvoudige groepsdiscussie zonder toeters en bellen zeer goed werken. Het is belangrijk om “instrumenten fetisjisme” te voorkomen.

Procedure

Met behulp van onderstaand stroomschema kan men de geschiktste methoden en instrumenten voor een bepaalde situatie kiezen. Een aantal stappen in het stroomschema verwijzen naar “beslissingsmatrix 1” en “beslissingsmatrix 2”. Beslissingsmatrix 1 geeft een overzicht van methoden en instrumenten die participatie en sociaal leren kunnen ondersteunen. Beslissingsmatrix 2 geeft aan welke instrumenten met welke methoden gecombineerd kunnen worden.

Stroomschema voor selectie van instrumenten en methoden



Sommige methoden en instrumenten zijn voor bepaalde fasen van het participatieproces geschikter dan voor andere. Net als de rest van dit handboek, onderscheidt beslissingsmatrix 1 (volgende pagina) drie verschillende fasen:

- **opstarten** (ontwikkelen en opstarten van een participatiestrategie);
- **uitvoeren** (implementeren); en

Verskillende fasen en participatie-niveaus vereisen verschillende methoden en instrumenten

- verbeteren (monitoring en evaluatie) van een participatiestrategie

Bovendien zijn sommige methoden en instrumenten geschikter voor bepaalde participatieniveaus dan voor andere niveaus. Beslissingsmatrix 1 onderscheidt drie verschillende participatieniveaus:

- informatie (mee-weten)
- raadpleging (mee-denken)
- actieve participatie (mee-doen)

De toepasselijkheid van de verschillende methoden en instrumenten kan voor elke fase en elk niveau hoog (■), gemiddeld (●) of laag (▲) zijn.

Paragraaf 2.4 presenteert in meer detail een aantal methoden en instrumenten die nog niet in de Guidance Document Public Participation in Relation to the Water Framework Directive zijn beschreven.

Criteria			PP-fase			PP-niveau		
			Opstarten	Uitvoeren	Verbeteren	Informatie	Raadpleging	Actieve participatie
Naam instrument of methode	Korte omschrijving	Ref (*)						
Methoden								
Brainstormen	Workshop gericht op de verzameling van veel ideeën over een bepaald onderwerp	1	■	■	●	▲	●	■
Burgerjury	Een reeks bijeenkomsten van een groep willekeurig gekozen personen die de burgers vertegenwoordigen om een bepaald onderwerp beter te leren kennen, te bediscussieren en conclusies te trekken.	1	●	■	▲	■	■	■
Focusgroep	Groepsinterviews met 6-10 personen tegelijk		■	■	●	▲	■	■
Groeps-modelleren	Gefaciliteerde bijeenkomsten waarin een model gebouwd wordt	3	●	■	▲	●	■	■
Interviews	Individuele gesprekken, meestal met open vragen en mogelijkheid voor uitgebreide beantwoording		●	■	●	■	■	●
Probleem-/oorzaakanalyse	Diepgaande analyse van het oorzakelijk netwerk achter een probleem	1	■	■	●	●	■	■
Publieke bijeenkomst/openbare hoorzitting	Bijeenkomst waarin informatie wordt verstrekt aan het publiek, vragen van het publiek beantwoord kunnen worden en meningen gepeild kunnen worden	1	■	■	●	■	■	▲

Criteria			PP-fase			PP-niveau		
								
Naam instrument of methode	Korte omschrijving	Ref (*)	Opstarten	Uitvoeren	Verbeteren	Informatie	Raadpleging	Actieve participatie
Workshop herkadering	Workshop waarin participanten verschillende interpretatiekaders kunnen verkennen en hun probleembesef kunnen verfijnen	3						
Herzieningsessies	Workshop voor voortgangscntrole, tempo houden, bespreken van opgedane kennis en evaluatie van genomen stappen	5						
Rollenspel	Spelsituatie waarin deelnemers een rol spelen in werkelijke of gefingeerde context	3, 4						
Rondetafel-conferentie	Gefaciliteerde open discussie met verslaglegging	3						
Scenariobouw	Workshop waarin strategieën voor het heden en de nabije toekomst worden besproken en mogelijke gevolgen worden verkend	2						
IC-instrumenten								
Geografisch Informatiesys-teem (GIS)	Computersysteem voor het opslaan, in kaart brengen en analyseren van geografische gegevens	3, 4						
Visuele instrumentent	Instrumenten om discussies tijdens workshops visueel te ondersteunen (whiteboard, flip-overs, etc.)							
Kaarten	Grafische schaalmodellen	3, 4						
Beheersysteem voor commentaar	Systeem voor het opslaan en analyseren van opmerkingen							
Planning kit	Beslissingsondersteunend systeem dat de effecten van voorgestelde (technische) maatregelen weergeeft	3						
Enquête	Vragenlijst	3						
Simulatie-modellen	Computermodellen waarmee inzicht kan worden verkregen in de effecten van (een combinatie van) maatregelen							
Ruimtelijke mentale modellen en kaarten	Geografische weergave en structurering van de probleempercepties van stakeholders	3						

			Criteria			PP-fase			PP-niveau		
Naam instrument of methode	Korte omschrijving	Ref (*)	Opstarten	Uitvoeren	Verbeteren	Informatie	Raadpleging	Actieve participatie			
Website	Verzameling van informatie op het internet, soms met forum	3									

Hoge toepasbaarheid

Gemiddelde toepasbaarheid

Lage toepasbaarheid

Referenties (zie de aanvullende literatuur)

1. CIS guidance document N°8 on Public Participation
2. CIS guidance document N°1 Economics and the Environment
3. Dit handbook, par. 2.4
4. HarmoniCOP-rapport "Role of information and communication tools"; <http://www.harmonicop.info>
5. <http://www.communityplanning.net/methods/method110.htm>

Beslissingsmatrix 1: Toepasselijkheid van methoden en instrumenten in participatieprocessen

Binnen elke methode kunnen verschillende instrumenten worden gebruikt. Beslissingsmatrix 2 geeft een overzicht van mogelijke combinaties. Ook hier is hoge toepasbaarheid, gemiddelde toepasbaarheid, en lage toepasbaarheid.

IC-instrument	GIS	Grafische instrumentenset	Kaarten	Opmerkingenbeheer	Planning kit	Enquête	Simulatiemodellen	Ruimtelijke mentale modellen & kaarten	Website
Brainstormen									
Burgerjury									
Focusgroepen									
Groepsmodelleren									
Interviews									
Probleem-/oorzaakanalyse									
Openbare hoorzitting									

IC-instrument	GIS	Grafische instrumentenset	Kaarten	Opmerkingenbeheer	Planning kit	Enquête	Simulatiemodellen	Ruimtelijke mentale modellen & kaarten	Website
Workshop herkadering	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Herzieningssessies	■	■	■	■	●	■	▲	▲	■
Rollenspel	■	■	■	■	■	■	■	■	●
Rondetafelconferentie	▲	■	●	■	▲	■	▲	●	■
Scenariobouw	■	●	■	●	●	●	■	▲	▲
Brainstormen	●	■	●	■	●	▲	▲	▲	▲
Burgerjury	■	●	■	■	■	●	■	●	▲
Focusgroeps	■	▲	■	■	▲	■	▲	●	■

Beslissingsmatrix 2: Toepasselijkheid van instrumenten per methode

Aanvullende literatuur:

Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC), Guidance Document No 1 (2003), Economics and the Environment – The Implementation Challenge of the Water Framework Directive, <http://forum.europa.eu.int/Public/irc/env/wfd/library>)

Common Implementation Strategy for the Water Framework Directive (2000/60/EC), Guidance Document No 8 (2003), Public Participation in Relation to the Water Framework Directive, <http://forum.europa.eu.int/Public/irc/env/wfd/library>)

Maurel P, (ed.) 2003, Role of information and communication tools, HarmoniCOP WP3 referentiedocument, Montpellier, Cemagref (te downloaden via www.harmonicop.info)

Wates, N. 2000, The Community Planning Handbook: How people can shape their cities, towns and villages in any part of the world, Earthscan

1.7 Controleren van de beschikbare middelen

Vaak is het niet mogelijk om een ideaal participatief proces uit te voeren omdat niet alle benodigde middelen aanwezig zijn. Het gaat hierbij om:

Tijd

Het opzetten en uitvoeren van participatieve processen kost veel tijd. De besluitvorming duurt langer (zie par. 1.2.3) en de organisatoren en participanten zijn er vele uren mee zoet. Sociaal-leerprocessen vereisen vaak meerdere bijeenkomsten in een vroeg stadium om open samenwerkingsrelaties tot stand te brengen. Medewerkers die de taak krijgen om participatieve processen te organiseren, moeten hiervoor geheel of gedeeltelijk vrijgesteld worden.

Geld

Participatie kost geld. Stakeholders zien een uitnodiging om te participeren vaak niet als een cadeautje, maar als een last. Participatie moet daarom zo aangenaam mogelijk gemaakt worden: mooie locatie, goede catering, zo mogelijk vergoeding van reiskosten, enz. Organisatoren moeten daarnaast vaak nog een externe facilitator en ondersteunend personeel inhuren.

***Meer participanten
betekent hogere
kosten***

Boven een bepaald minimum, nemen de kosten toe met het aantal participanten. Men moet dan ook altijd een afweging maken tussen de extra kosten en de toegevoegde waarde van meer participanten.

Vaardigheden

Het organiseren en faciliteren van participatieve processen vereist specifieke organisatorische en sociale vaardigheden. Zoals reeds besproken, moet hiervoor soms een externe adviseur ingehuurd worden, en dat kost geld.

***Breng het
wenselijke en
mogelijke in balans***

De benodigde en de beschikbare middelen moeten met elkaar vergeleken worden. Als de beschikbare middelen onvoldoende zijn, moeten er òf meer middelen gezocht worden, òf de participatiestrategie moet aangepast worden. Mogelijk kan er met een kleinere stakeholdergroep gewerkt worden of kunnen er andere participatiemethoden gekozen worden waarvoor geen externe facilitator ingehuurd hoeft te worden. Men kan echter niet eindeloos vereenvoudigen zonder de doelen van participatie in gevaar te brengen.

Er moet ook rekening gehouden worden met de beperkte middelen van de stakeholders. Het gaat hierbij weer om tijd, geld en vaardigheden. Om de stakeholders tegemoet te treden, kan men bijvoorbeeld participatiebijeenkomsten organiseren als de stakeholders toch al bij elkaar zijn.

Aanvullende literatuur:

Keen, M., Brown, V.A., Dyball, R.: Social Learning in Environmental Management. Towards a sustainable future. London 2005

1.8 Procesontwerp opstellen

***Stel een
procesontwerp op
en bespreek dit***

Het is raadzaam om een gedetailleerd procesontwerp op te stellen. Dit kan dan besproken worden met de stakeholders en helpt de organisatoren bij het controleren of hun strategie volledig

consequent, realistisch en aanvaardbaar voor de stakeholders is. In een procesontwerp komen alle elementen van een participatiestrategie aan de orde:

- Het doel van participatie
- De doelgroepen – wie moeten er participeren?
- Tijdsplan en participatieniveau
- De reikwijdte van het participatieproces
- Projectorganisatie en facilitering
- Methoden en instrumenten
- Budget

Het procesontwerp is een onderdeel van de projectplanning en -beheer. Voor het opstellen van een procesontwerp kan men dan ook gebruik maken van de instrumenten voor projectbeheer, zoals tijdlijnen en Gantt-grafieken (of LogFrame-techniek). Een goede planning met duidelijke doelen, subdoelen, activiteiten en meetbare resultaten, voorzien van realistische deadlines en een realistisch budget, vermindert het risico op falen van het project sterk. De plannen kunnen later altijd nog aangepast worden als zich onvoorziene ontwikkelingen voordoen.

Tijdschema's en visualisatie

In het algemeen moet de tijdsplanning ruim zijn en rekening houden met de beschikbaarheid van belangrijke stakeholders. Er moet voldoende tijd zijn voor de stakeholders om bekend te raken met de desbetreffende onderwerpen. Vaak moeten zij veel nieuwe informatie verwerken en hebben zij veel tijd nodig om hun eigen standpunt te bepalen. Organisatoren moeten de participanten niet overladen met teveel informatie. Later in het proces kan er altijd nog aanvullende informatie gegeven worden, maar ook deze informatie moet kort en bondig blijven.

Wanneer men voor het eerst een participatieproces organiseert, moet men er rekening mee houden dat alle fasen meer tijd kosten omdat de stakeholders elkaar nog moeten leren kennen.

1.9 Terugblikfase op proces tot dusver

De basis voor een participatieproces wordt gelegd in de opstartfase. Of het proces wel of niet zijn doelen bereikt, hangt erg van deze fase af. Een kritische terugblik in dit stadium draagt bij aan de vervolmaking van het proces nu aanpassingen nog mogelijk zijn.

Begin te leren!

De terugblikfase begint met een bewust besluit om even achteruit te leunen en terug te kijken op het proces tot dan toe. De belangrijkste uitdaging is om even uit de dagelijkse beslommeringen van het proces te stappen. Het kan handig zijn om hierbij een extern iemand te betrekken die niet bij het proces betrokken is geweest. Tegelijkertijd is het belangrijk dat ook de andere stakeholders terugblikken op het

proces en kunnen helpen bij het aanpassen van het proces. Dit kan hun betrokkenheid bij het proces en daarmee het draagvlak voor de uitkomsten vergroten.

Het is altijd mogelijk dat externe ontwikkelingen een andere benadering nodig maken. Door het proces open te houden, kan men beter omgaan met dergelijke ontwikkelingen en problemen voorkomen.

Selectie van stakeholders aanpassen

In dit stadium is het raadzaam om de huidige selectie van stakeholders te heroverwegen. Ontbreken er nog belangrijke groepen en zo ja, hoe kunnen deze betrokken worden? Het betrekken van nieuwe stakeholders meestal redelijk probleemloos zolang de tot dusver betrokken stakeholders hiermee instemmen. De nieuwe participanten moeten behoorlijk worden geïnformeerd over het proces tot dan toe. Het terugbrengen van het aantal stakeholders is veel problematischer. Het is doorgaans niet raadzaam om bepaalde stakeholders uit de groep te gooien. Een mogelijke oplossing is om helder te definiëren in welk stadium een bijdrage van een bepaalde stakeholder nodig is.

Verbeteren van informatie over de stakeholders

De stakeholderanalyse (par. 1.4) heeft geleid tot informatie over de stakeholders. In de terugblik-fase kan de kwaliteit en volledigheid van deze informatie worden geëvalueerd. Eventuele kennishiaten kunnen dan opgevuld worden. Directe informatieuitwisseling tussen de stakeholders onderling worden gestimuleerd.

Aanpassen van de gekozen participatiestrategie

In het algemeen is dit het moment voor aanpassing van de participatiestrategie en wijziging van het procesontwerp. Aanpassing van de strategie moet goed worden voorbereid en met de stakeholders besproken worden om verwarring en frustratie te voorkomen.

***Maak
definitieve
aanpassingen!***

HET BEHEREN

Hoofdstuk 1, "Het begin", behandelde een groot aantal activiteiten die verricht moeten worden voordat participatieve processen uitgevoerd kunnen worden. Ook is een aantal algemene principes aan bod gekomen. Dit hoofdstuk behandelt de uitvoering: het uitnodigen van deelnemers, het inplannen van activiteiten, specifieke methoden die toegepast kunnen worden, enz. De eerste paragraaf behandelt de basisregels voor participatieve bijeenkomsten.

2.1 Basisregels

Basisregels vormen een "gedragscode"

Basisregels creëren een veilige omgeving voor de deelnemers: zij weten wat hun te wachten staat, hoe ze zich moeten gedragen en hoe anderen zich moeten gedragen. De basisregels moeten vanaf het begin van het proces duidelijk zijn. Idealiter worden potentiële deelnemers aan het proces betrokken bij het vaststellen van de basisregels. Vooral in conflictgevoelige situaties is dit belangrijk. Bij elke gelegenheid kunnen de regels aan de muur geprikt worden.

De basisregels zijn gebaseerd op de vier ontwerpprincipes voor participatieve processen (zie paragraaf 1.2), uitgebreid met praktische regels over het delen en verwerken van informatie en het omgaan met de pers en het algemene publiek. De tekstbox geeft een voorbeeld van mogelijke basisregels. Er kunnen echter ook andere basisregels vastgesteld worden. Ook kan men meer specifieke regels opstellen over bijvoorbeeld het omgaan met nieuwe informatie en spreektijd tijdens bijeenkomsten.

VOORBEELD VAN BASISREGELS

Algemene regels:

- Participatie verplicht niet
- Deelnemers dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor het proces en de uitkomsten
- Gedragsregels: geen persoonlijke aanvallen, respecteer elkaars kernwaarden, geen vertragingstactieken.

In- en uittreeregels:

- Uittreden alleen aan het einde van een ronde
- Intrede vereist goedkeuring van de procesmanager

Regels voor het omgaan met informatie en onderzoeksverzoeken:

- Men moet vertrouwelijkheid respecteren
- Verzoeken voor nader onderzoek moeten een brede basis hebben
- Onderzoek wordt door het team van deskundigen
- Alle informatie wordt aan iedereen beschikbaar gesteld

Regels voor parallele processen:

- Wederzijdse beïnvloeding door andere beleidsprocessen wordt gemeld
- Participatie sluit juridische stappen niet uit

Regels voor het inschakelen van de pers:

- Workshops zijn alleen voor deelnemers; alleen de eindbijeenkomst staat open voor de pers
- Alle contacten met de pers lopen via de procesmanager
- Het eindrapport wordt toegankelijk voor het publiek

Aanvullende literatuur:

Bruijn, Hans de, Ernst ten Heuvelhof en Roel in't Veld, 2002. Process Management, Why project management fails in complex decision making processes. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, Londen. ISBN 1-4020-7331-3

2.2 Het organiseren van een bijeenkomst

De kunst van het organiseren van een bijeenkomst is om mensen op een positieve en productieve manier samen te brengen en hiermee een vruchtbaar participatieproces te starten. De eerste bijeenkomst vormt vaak het eerste contact tussen de stakeholders en zet hiermee de toon voor het hele verdere participatieproces. Voor het organiseren van een bijeenkomst moeten een aantal activiteiten verricht worden. Deze worden hier voor de duidelijkheid apart behandeld, maar ze hangen nauw samen. Zij vinden doorgaans ook niet opeenvolgend plaats, maar eerder parallel.

Vaststellen van de regels en de wijze van interactie

2.2.1 Het selecteren van een procesbegeleider

Het samenbrengen van stakeholders en het begeleiden van participatieve processen zijn twee verschillende activiteiten. Diverse personen of instanties kunnen het initiatief nemen om stakeholders samen te brengen: een lokale politicus, een NGO, een nationaal ministerie, etc. In de meeste

gevallen is de initiatiefnemer belanghebbende bij het proces. Met enige “macht” of beïnvloedingsmogelijkheden.

Voor procesbegeleiding zijn specifieke vaardigheden vereist, waar de samenbrengende stakeholder niet altijd over beschikt. Procesbegeleiders moeten verder beschikken over voldoende:

- Geloofwaardigheid
- Betrouwbaarheid
- Legitimiteit voor het vervullen van deze rol/ neutraliteit
- Kennis over de desbetreffende onderwerpen, zoals waterbeheer of stroomgebiedbeheer.

Gezien de verschillende vereisten voor het samenbrengen van stakeholders en het begeleiden van processen, ligt het vaak niet voor de hand dat degene die stakeholders samenbrengt ook het proces gaat begeleiden. In veel gevallen kan een stakeholder die een participatief start beter een externe procesbegeleider inhuren.

2.2.2 Het identificeren van de benodigde vaardigheden van procesbegeleiders

*Hoe meer conflicten,
des te urgenter wordt
professionele
procesbegeleiding*

Een goede procesbegeleider controleert of de deelnemers aan een proces alle verschillende kwesties, belangen, waarden en wensen vertegenwoordigen. Procesbegeleiders moeten ook overzicht hebben over de complexiteit aan standpunten en argumenten en deze helder kunnen presenteren aan de deelnemers. Er kan veel tijd worden bespaard door belangrijke informatie voor een bijeenkomst op te sturen aan de deelnemers. Dit kan ook de kwaliteit van de discussie verhogen.

In het algemeen moeten procesbegeleiders de volgende vaardigheden bezitten:

Ervaring met participatieprocessen

*Goede
procesbegeleiding
vereist vele
vaardigheden*

Hoe meer ervaring een procesbegeleider heeft met participatieve processen, hoe beter hij de onderlinge relaties tussen de stakeholders, hun belangen en visies kan achterhalen. Ervaren procesbegeleiders beheersen doorgaans meer technieken en kennen meer werkvormen en kunnen beter inschatten wanneer welke te gebruiken. Ervaring kan opgedaan worden in eerste instantie als deelnemer aan of observator van participatieve processen en in een later stadium als assistent-procesbegeleider.

Vermogen om op de juiste wijze te werken met lokale kennis en stakeholders

Procesbegeleiders moeten zich een volledig beeld kunnen vormen van de plaatselijke problematiek in de ogen van de verschillende stakeholders.

Onafhankelijkheid en “moreel gezag”

Deelnemers aan participatieve processen beoordelen meestal eerst de boodschapper en dan pas de boodschap. Procesbegeleiders die niet als onafhankelijk gezien worden en niet veel “moreel gezag” hebben, worden meestal niet erg vertrouwd. Dit kan ertoe leiden dat belangrijke stakeholders besluiten niet te gaan deelnemen of uit het proces treden.

Vermogen om met verschillen in vaardigheden en middelen om te gaan

Procesbegeleider moeten een balans kunnen vinden tussen de deelnemers met betere communicatievaardigheden en die met mindere. Als bepaalde stakeholders niet volwaardig deel kunnen nemen aan een bijeenkomst, kan de procesbegeleider gesprekken onder vier ogen voeren en deze dan zelf inbrengen. Hij kan hierbij gebruik maken van de Delphitechniek. Hierbij wordt er eerst een “deskundigenpanel” geïdentificeerd, waarmee individuele gesprekken gevoerd worden. Deze verkregen informatie wordt dan geanalyseerd en teruggekoppeld aan de panelleden. De leden kunnen dan hun oordeel herzien, de procesbegeleider kan de aangepaste meningen verzamelen, analyseren en terugkoppelen, en zo kunnen er een aantal rondes gehouden worden. De procesbegeleider kan anonimiteit waarborgen.

Pas methoden aan en gebruik ondersteunende instrumenten en technieken

Taalvaardigheden

Procesbegeleiders moeten gevoelig zijn voor verschillende betekenissen van de woorden die de deelnemers gebruiken, eventuele misverstanden kunnen identificeren, hun eigen taalgebruik aanpassen aan de deelnemers, en de “juiste toon” kunnen vinden. Zij moeten hiermee de onderlinge communicatie helpen verbeteren, zodat de inhoud centraal kan komen te staan.

2.2.3 Het uitnodigen van de deelnemers

Het verhogen van de legitimiteit van de stakeholders

In de Dordogne case study heeft de initiator van de “Dordogne Summit” veel geïnvesteerd in het betrekken van alle stakeholdergroepen bij het proces. In de voorbereidingsfase is een stakeholdersanalyse uitgevoerd op basis van honderden enquêtes die naar verschillende stakeholders waren verstuurd. Hierop hebben diverse overheidsinstanties gereageerd. De uitkomsten van de analyse werden voor de Dordogne Summit gepubliceerd. Het doel hiervan was om de legitimiteit van bepaalde nieuwe stakeholders te verhogen, zoals de vissers, die voorheen niet bij het beheer van de Dordogne betrokken waren.

Alvorens uitnodigingen te versturen, kan het handig zijn om de stakeholders persoonlijk te benaderen, bijvoorbeeld telefonisch. Dit kan meerdere doelen dienen:

Wijs stakeholders op de voordelen van participatie

- De stakeholders kan duidelijk gemaakt worden wat hun belang is bij participatie, bijv. bijdragen aan besluitvorming

- Hun rol kan duidelijk gemaakt worden
- De verwachtingen van de stakeholders kunnen dan al gepeild worden, zodat hiermee beter rekening gehouden kan worden
- Men kan een beter zicht krijgen op de individuele deelnemers, hun functie en hiërarchisch niveau. (Bij grote verschillen in hiërarchisch niveau kunnen de “hogere” deelnemers te dominant aanwezig zijn.)

Meer informatie over het selecteren van de deelnemers is te vinden in paragraaf 1.4 en 1.5.

2.2.4 Het kiezen van de accommodatie

Bij de keuze van de accommodatie van een participatief proces, spelen een aantal zaken:

*Vergaderlocaties
moeten neutral,
niet te formeel en
dichtbij zijn*

- De goedkoopste optie is vaak het kantoor van de initiator of één van de andere stakeholders. Dit is echter geen neutraal terrein. De andere stakeholders moeten de stakeholder van wie het gebouw is vertrouwen.
- De afstand moet klein zijn en de toegankelijkheid en de sfeer moeten goed zijn.
- Er moeten voldoende zalen, losse tafels, internetvoorzieningen, etc. zijn voor de gekozen participatiemethoden en -instrumenten.

De organisatie waar de bijeenkomsten plaats vinden moet het vertrouwen van de stakeholders en zo mogelijk enig prestige genieten. De deelnemers moeten zich prettig en veilig kunnen voelen. Bijeenkomsten in overheidsgebouwen kunnen door de deelnemers makkelijk ervaren worden als gedomineerd door de overheid en alleen bedoeld om het beleid te bevestigen. Bijeenkomsten in gebouwen van private ondernemingen kunnen de indruk geven dat het uiteindelijk alleen om geld gaat.

Hoe dichter de organisator zich bij het machtscentrum bevindt, hoe belangrijker het proces vaak door de stakeholders wordt gezien. Op het gebied van waterbeheer zijn NGO's doorgaans actoren die meer vertrouwen genieten, waarbij vertrouwen hun grootste goed is, maar zij hebben de middelen niet. Wetenschappelijke instanties, behalve degene die duidelijk samenwerken met private ondernemingen, worden veelal gezien als relatief neutraal, maar ook vaak als ver verwijderd van de besluitvorming. Overheden hebben meer macht, maar worden niet als neutraal gezien en hebben niet altijd voldoende vertrouwen. Particuliere bureaus verschillen onderling sterk.



BALANCING OUT POWER PRESSURES

Compenseren van machtsverschillen

Bijeenkomsten moeten dichtbij de woon- en werkgebieden van de stakeholders plaatsvinden, om de opkomst zo hoog mogelijk te laten zijn. Openbare gebouwen met educatieve of sociale doeleinden, zoals musea of universiteiten zijn vaak geschikt voor dergelijke participatieprocedures, aangezien zij bij het publiek in goed aanzien staan. Kleinere ruimten en informele hoekjes stimuleren diepgaandere één-op-één interactie.

Omgaan met saboteurs

Voor de keuze van de locatie kunnen enkele stakeholders direct worden gevraagd wat zij de geschiktste locatie zouden vinden.

2.3 Tips voor het verbeteren van de uitvoering

De kwaliteit van het participatieproces wordt door veel factoren beïnvloed. In deze paragraaf bespreken we een aantal belangrijke factoren en geven we suggesties om de kwaliteit te verhogen. De belangrijkste factoren zijn de deelnemers zelf, de groepssamenstelling en de structuur van het participatieproces.

2.3.1 Hoe mensen het proces beïnvloeden

Omgaan met dominerende deelnemers en saboteurs

Elke participatiegroep kan slachtoffer worden van een dominerende deelnemer. Dergelijke personen kunnen de discussie verlevendigen en zullen niet schromen om gevoelige kwesties aan te roeren die anders genegeerd kunnen worden. Zij kunnen het proces echter ook ernstig

verstoren. Om dit te voorkomen, is een goed voorbereide, zelfverzekerde en vaardige procesbegeleider nodig.

Hetzelfde is nodig bij saboterende deelnemers. Men mag er niet van uitgaan dat een dominerende persoon een proces opzettelijk probeert te saboteren. Vaak zijn dominerende personen zich er niet van bewust dat zij domineren. Saboteurs proberen doelbewust om een proces te dwarsbomen. Het is daarom van belang om hen NIET te negeren. De procesbegeleider kan de groep als geheel attenderen op mogelijke bedreigingen voor “hun” groepsproces en de groep betrekken bij het vinden van een oplossing. Als een saboteur bijvoorbeeld steeds nieuwe discussies over details aanzwengelt, kan de groep beslissen om deze discussies te verwijzen naar een werkgroep of op de lange baan te schuiven.

De stakeholders zelf namen het initiatief

Stakeholders hoeven niet door de waterbeheerders bij het waterbeheer betrokken te worden, maar kunnen ook zelf het initiatief nemen. Dit gebeurde bijvoorbeeld in de negentiger jaren in Noord-Brabant. Een belangrijk onderwerp hier was de verdroging van natuurgebieden door onder andere grondonttrekkingen. Om de verdroging te stoppen, introduceerde de provincie in 1991 een vergunningseis voor de kleinere (agrarische) onttrekkingen. Later in de 90'er jaren werden er initiatieven genomen voor stringenter regelgeving, maar deze hadden geen succes. De boeren hadden flink wat politieke invloed en handhaving van de regelgeving zou moeilijk zijn geweest. In feite was er sprake van een patstelling: de boeren vormden een probleem voor de provincie, maar de provincie kon nog steeds een probleem vormen voor de boeren.

In 1998 nam de ZLTO, de regionale land- en tuinbouworganisatie, het initiatief voor het project “Watermanagement Benelux Middengebied”. Boeren konden gratis een stuwte krijgen in de kleinste waterlopen op hun land, en konden deze zelf bedienen. Deze stuwtes zouden het water vasthouden en grondwaterinfiltratie verhogen, waar niet alleen de natuur maar ook de landbouw baat bij zou hebben. In het geval van wateroverlast konden boeren zelf het stuwte openen. De ZLTO werkte nauw samen met de provincie en de waterschappen. In 2001 waren bijna 2.000 stuwtes geplaatst in een gebied van 140.000 ha, grotendeels gefinancierd door het Europese Interreg-programma.

Het project wordt algemeen gezien als een succes. Projecten op basis van vrijwilligheid bieden mogelijkheden voor maatwerk en inbreng door stakeholders, verbeteren de onderlinge verhoudingen en stimuleren sociaal leren. Daarnaast blijft overheidsregulering van belang. (Dreigende) overheidsregering kan de ontwikkeling van innovatieve niet-gereguleerde benaderingen kunnen stimuleren.

Bron:

J. Jiggins & N. Röling 2003: *Key informant study 2nd Generation Water Conservation Project; North Brabant and Limburg*, WUR

Men dient voorzichtig om te gaan met dominerende deelnemers omdat het aanpakken van hun dominantie persoonlijk opgevat kan worden. De aanpak van dominerende deelnemers weerspiegelt ook hoe een procesbegeleider met de deelnemers meer in het algemeen en met het

proces als geheel omgaat. Dit zal niet onopgemerkt blijven door de andere deelnemers. De volgende ideeën kunnen nuttig zijn:

- Geef mogelijke dominerende personen verantwoordelijkheid voor een specifieke taak, zoals het uitbouwen van een breder netwerk van stakeholders, het organiseren van een bijeenkomst, het onderzoeken van een bepaalde kwestie.
- Stel “basisregels” op (zie paragraaf 2.1) en benadruk ze bij elke bijeenkomst. Hier kan de procesbegeleider zonodig aan refereren.

Omgaan met verlegen of stille deelnemers

Tactisch en constructief omgaan met verlegenheid onder deelnemers kan voor een procesbegeleider uitdagend zijn. Het is belangrijk om vooraf te proberen de mogelijke redenen te achterhalen waarom bepaalde personen verlegen of minder spraakzaam zijn. Dit kan inzicht geven in gevoelige onderwerpen, vroegere conflicten die wrijving kunnen veroorzaken tussen stakeholders en ook in kwesties die de rustigere deelnemers *stimuleren* tot een reactie.

Net als dominerende personen kunnen verlegen of stille deelnemers frustratie en irritatie opwekken bij diegenen die denken dat “zij de enigen zijn die spreken”, met name als deze spraakzamere deelnemers het gevoel hebben dat ze onvoldoende worden gesteund in hun standpunten. Toch is het niet verstandig om stillere personen te dwingen een mening te uiten. Als zij ongewenst onder druk gezet worden, kan dit hen demotiveren om later deel te nemen aan vergelijkbare activiteiten. Ook het indammen van (te) spraakzame deelnemers moet niet de *enige* methode zijn om de wat stille deelnemers te stimuleren.

Het creëren van een ‘veilige’ omgeving kan helpen bij het omgaan met verlegen en stille deelnemers. Ook dit heeft te maken met de “basisregels”. Om een veilige participatieomgeving te creëren, is het nodig om:

Schep een ‘veilige’ omgeving voor de bijeenkomsten

- **De praktijk van het luisteren cultiveren** – De deelnemers kunnen overeenkomen om elkaar uit te laten spreken en serieus naar elkaar te luisteren. Luisteren is essentieel voor leerprocessen.
- **Meningen van anderen waarderen** – Alle deelnemers dienen de meningen van anderen te respecteren, of ze het er nou wel of niet met mee eens zijn.
- **Committeren aan vertrouwelijkheid** – Als alle deelnemers beloven vertrouwelijke besprekingen vertrouwelijk te houden, kunnen zij zich voldoende op hun gemak voelen om hun ideeën, meningen en zorgen te uiten zonder angst dat wat zij zeggen aan derden wordt doorgegeven. Vertrouwelijke informatie moet buiten het forum niet bekend gemaakt worden.
- **Niet onderwijzen** – Het is belangrijk dat geen van de deelnemers, inclusief de procesbegeleider, een belerende toon aanslaat. Dit gevaar dreigt altijd tijdens presentaties en wanneer er cruciale informatie megedeeld wordt. Het bevordert het leerproces niet.

Deelnemers kunnen zich van de informatie afsluiten, met name als de gepresenteerde informatie erg technisch is.

- **Groepswork** – Door de groep in kleinere groepjes op te splitsen, kan men de deelname bevorderen van deelnemers die weinig zelfvertrouwen hebben om grote groepen mensen toe te spreken. Met kleinere groepjes kunnen de visie en mening van alle deelnemers worden meegenomen. Als er veel dominante personen zijn, kunnen deze in één groepje bij elkaar gezet worden. De minder dominante deelnemers in de andere groepjes kunnen zich dan makkelijker uiten.
- **Visualisatiemiddelen** – Visualisatiemiddelen zoals kaarten, GIS en flip-overs en strategische informatie-impulsen kunnen het afdwalen van de discussie helpen voorkomen. Het bespreken van onderwerpen waarmee men bekend is, kan het ijs breken. Het ijs kan ook worden gebroken door activiteiten zoals rollenspel, spelletjes, etc... Vaak zet het werken in paren aan tot nadenken en bespreken.



HOW TO DETECT BOREDOM

Hoe kan men verveling herkennen?

Omgaan met verveling en stilte

Weet wanneer een discussie moet worden gestopt

Hoewel men voldoende tijd moet geven voor discussie, bestaat het gevaar dat bepaalde onderwerpen zo uitgediept worden dat er uiteindelijk nog maar twee of drie deelnemers praten over een heel specifiek of onbelangrijk onderwerp. Anderen die de discussie niet meer relevant vinden, sluiten zich voor de discussie af. In zulke gevallen is het moeilijk te bepalen wanneer een discussie moet doorgaan of wanneer men het onderwerp moet veranderen in iets wat relevanter is voor meer deelnemers. Hoe interessant een groepsdiscussie ook kan zijn, het blijft belangrijk om te kijken hoe de rest van de groep reageert. Verveling kan op verschillende manieren worden aangepakt. Het kan nodig zijn om de

deelnemers te vragen om af te ronden of om de groep erop te wijzen dat er slechts beperkte tijd beschikbaar is. Als de discussie belangrijk en relevant is, kan men proberen de stille deelnemers er meer bij te betrekken door hun directe vragen te stellen.

Conflicten

Conflicten kunnen snelheid en voortgang belemmeren. Zij zijn bijna onvermijdelijk wanneer de opvattingen en belangen van de deelnemers verschillen en kunnen helpen om deze verschillen te verhelderen. Conflicten die niet direct verband houden met het gespreksonderwerp kunnen echter nodeloos veel energie kosten, zetten het proces op een zijspoor en werken belemmerend. Zulke conflicten kunnen verwezen worden naar een werkgroep, een wetenschappelijke commissie of een groep externe deskundigen. Het proces kan dan intussen voortgezet worden.

Conflicten vormen een onvermijdelijk onderdeel van verandering.

Legitimiteit van stakeholders

Neutraliteit is een sleutelfactor voor de legitimiteit van participatieve processen. Dit kan alleen bereikt worden door een toereikende vertegenwoordiging van stakeholders. De organisator kan zich ongemakkelijk voelen bij het omgaan met zeer uiteenlopende groepen en mensen in één gemeenschappelijke arena. Als sommige stakeholders zich vijandig opstellen tegenover anderen, kan men de groep het beste in tweeën delen, waarbij de groepen zo homogeen mogelijk worden gevormd, maar wel met behoud van enige heterogeniteit.

In geval van vijandige groepen: haal ze uit elkaar

Verdere literatuur:

Chambers, R. (2002) Participatory workshops: a sourcebook of 21 sets of activities and ideas. Earthscan Publications, Londen.

2.3.2 Hoe de structuur het proces beïnvloedt

Toepassing en handhaving van een structuur

Men heeft een structuur of programma nodig als leidraad en om iedereen te laten beseffen waar het proces op aanstuurt. Dit kan tijdverspilling voorkomen en het bereiken van overeenstemming versnellen. Als een gepland programma volledig overboord wordt gezet, zet dit het resultaat van het proces op het spel. Het is echter ook belangrijk om sessies niet op te jagen en er alleen maar voor te zorgen dat de fasen worden afgerond. Het kan vaak nodig zijn om een wat flexibel programma op te stellen om te voorkomen dat belangrijke onderwerpen onvoldoende worden doorgesproken.

De structuur of het programma moet duidelijk zijn.

Het programma moet aan het begin van de workshop gepresenteerd worden aan de deelnemers en met hen overeengekomen worden, zodat zij weten wat er van hen verwacht wordt. Of de procesbegeleider zich kan houden aan het programma, hangt af van de mate waarin hij de workshop zelf onder controle kan houden. Zoals genoemd in de vorige paragraaf,

kunnen bepaalde dominerende en saboterende deelnemers de procesbegeleider zwak vinden en daarom het proces willen leiden om aan hun behoeften te voldoen. Andere deelnemers protesteren vaak niet, zodat het proces gevaar loopt om gewijzigd te worden als de procesbegeleider niet afdoende kan ingrijpen.

Professionele procesbegeleiding

Het mag duidelijk zijn waarom professionele procesbegeleiding kan helpen. De procesbegeleider is verantwoordelijk voor het handhaven van de logische draad in het participatieproces. Als de structuur die de deelnemers aan het begin van het proces zijn overeengekomen, wordt gegarandeerd, draagt dit bij aan het “creëren van een veilige omgeving voor participatie”.

Het proceseigendom uitbreiden naar de lokale stakeholdersgemeenschap

De stakeholders dienen het ‘eigendom’ van het project te delen. De lokale stakeholders moeten, samen met de waterbeheerders en andere initiatiefnemers, verantwoordelijkheid nemen voor het gehele proces. Het delegeren van taken aan de deelnemers kan het gevoel van proceseigendom vergroten en hun betrokkenheid vergroten. Het kan hier gaan om bijvoorbeeld het voorzitten van kleine groepen, terugkoppelen naar hun achterban, het betrekken van nieuwe stakeholders bij het proces en dergelijke.

“Huiswerk”

Geef de stakeholders huiswerk op!

Als het debat niet goed verloopt omdat sommige deelnemers zich passief opstellen, kan een procesbegeleider zelf actief deelnemen om de discussie in beweging te krijgen. Hij kan ook de deelnemers “huiswerk” opgeven en hun vragen om voor de volgende bijeenkomst hun ideeën te verduidelijken, zonder tijddruk en zonder druk vanuit de groep.

Vergeet-mij-nietjes

Bij elk participatief evenement, hoe goed dit ook wordt georganiseerd, zijn er op het laatste moment altijd problemen die de hele dag op het spel kunnen zetten als ze niet opgelost worden. Hier volgt een opsomming van dingen die vaak over het hoofd worden gezien:

- *Technische apparatuur* – Het is belangrijk om niet alleen te controleren of de technische apparatuur zoals beamers werken, maar ook of het organisatieteam weet hoe de bediening werkt. Gebruik slechts één laptop voor een beamer en houd een datastick bij de hand voor gegevensoverdracht.
- *Materialen* – Het is belangrijk dat er voldoende materialen zijn die tijdens de workshop gebruikt zullen worden, zoals flip-overs, pennen, plakband etc.... Beter mee verlegen dan om verlegen!
- *Locatie* – Het is van vitaal belang dat het organisatieteam de locatie voor de workshop van tevoren bezoekt om te zien of deze voldoet aan hun eisen, wat voor apparatuur, meubilair etc. aanwezig is en wat er nog meegebracht moet worden.
- *Instructies en routebeschrijving* – Men kan niet zomaar aannemen dat de participanten de locatie kennen en de weg weten. Verstuur daarom ruim van tevoren duidelijke instructies en plattegronden.
- *Contact opnemen met participanten* – Stakeholders komen niet automatisch opdagen bij een participatief evenement omdat zij een uitnodiging hebben gehad. Telefoontjes of ontmoetingen vooraf kunnen de opkomst verhogen.
- *Onverwachte en plotselinge wijzigingen* – Het is belangrijk dat organisatoren een plan B voorbereiden voor onverwachte veranderingen (locatie is niet beschikbaar, de procesbegeleider is ziek, financieringsproblemen, etc.).

2.3.3 Stimuleren van effectieve probleemoplossing

In het begin van een participatief proces nemen stakeholders vaak een bepaalde stelling in. De onderhandelingen die op deze stellingname volgen zijn vaak zeer competitief en hebben een “winst-of-verlies stijl”. Alternatieven die de belangen van meerdere personen kunnen dienen, komen niet aan bod. In plaats daarvan bepalen de stakeholders binnen hun eigen groep hun eigen stellingname. Onder andere via hun stellingnames ontwikkelen en bevestigen zij hun sociale identiteit en richten zij zich op de onderscheidende aspecten ten opzichte van de andere partijen. Hierdoor kan hun blikveld vernauwen tot het dienen van hun eigen belang en kan het idee ontstaan dat verschillende belangen altijd met elkaar strijden en dat de belanghebbende altijd concurrenten zijn. De uitdaging is nu om het proces zo te sturen dat deelnemers, naast alle verschillen, overeenkomsten en gemeenschappelijke belangen leren herkennen.

Het doel zou moeten zijn om alle partijen te laten “scoren”

Positioneel onderhandelen

*Concurrerend gedrag
van stakeholders is
normaal*

De omschakeling van positioneel onderhandelen op basis van stellingnames naar integrerend onderhandelen op basis van belangen is een traag proces. Duidelijk herkenbare symptomen van positioneel onderhandelen zijn:

- (a) gedetailleerd ondervragen door partijen onderling zonder dat zij zelf enige informatie bieden of waarbij zij alle belangrijke informatie achterhouden
- (b) feiten, bevindingen en meningen worden gebruikt door de partijen om te beargumenteren of te laten zien dat zij het beter weten, sterker zijn, meer macht hebben, etc., dan de andere partijen, in plaats van het materiaal te gebruiken om op een probleemoplossende wijze hun verschillen te verkennen.

*Het proces van
concurrentie naar
samenwerking leiden*

Positioneel onderhandelen kan worden vermeden door het opstellen van basisregels, door procesinterventies en het opbouwen van vertrouwen. Onderstaande tabel bevat een set gedragsomschrijvingen voor het omzetten van positioneel onderhandelen in integrerend onderhandelen.

Positioneel onderhandelen	Integrerend onderhandelen
Definieer het conflict als een winst-verliessituatie	Definieer het conflict als een gezamenlijk probleem
Streef je eigen doelen na	Streef gemeenschappelijke doelen na
Dwing de andere partij tot overgave	Zoek creatieve overeenkomsten die alle partijen dienen of kom met een wederzijds aanvaardbare oplossing
Ontwikkel een nauwkeurig beeld van de eigen behoeften maar verberg dit of geef dit anders weer	Ontwikkel een nauwkeurig beeld van de eigen behoeften en communiceer dit nauwgezet
Probeer meer macht te krijgen dan de andere partij door de eigen onafhankelijkheid en andermans afhankelijkheid te benadrukken	Probeer de macht evenredig te verdelen door onderlinge afhankelijkheden te benadrukken en schade en gêne bij de andere partij te voorkomen, om zo angst en defensief gedrag te verminderen
Probeer contact te leggen daar waar de eigen macht het grootst is	Zorg ervoor dat contacten op basis van gelijkheid plaatsvinden
Misleidende communicatie over de eigen doelen, positie en voorstellen	Open, eerlijke en precieze communicatie van de eigen behoeften, doelen en voorstellen
Onnodig benadrukken van eigen behoeften, doelen, positie in het openingsbod	Zorgvuldig de eigen behoeften, doelen, positie in het openingsbod verklaren
Vermijd alle empathie en begrip	Werk aan een zo hoog mogelijke

Positioneel onderhandelen	Integrerend onderhandelen
van andermans positie, gevoelens en referentiekader	empathie en begrip van andermans posities, gevoelens en referentiekader
Communiceer een winst-verlies oriëntatie	Communiceer een probleem-oplossende oriëntatie
Gebruik dreigementen voor overgave	Vermijd dreigementen om defensief gedrag te voorkomen
Vijandigheid wordt geuit om anderen te overheersen	Uit vijandigheid om eigen gevoelens die toekomstige samenwerking kan belemmeren te verjagen
Communiceer de hoogste vasthoudendheid aan uw eigen positie om zo instemming af te dwingen	Communiceer uw flexibele positie om problemen op te lossen
Gedraag u onvoorspelbaar om het verrassingselement te benutten	Gedraag u voorspelbaar. Flexibiliteit is goed, maar het is niet bedoeld om de andere partij te verrassen
Geef langzaam toe en verander traag, om concessies van anderen los te krijgen	Pas uw positie zo snel mogelijk aan ten behoeve van probleemoplossing
Vergroot de dubbelzinnigheid en onzekerheid om misleiding en verwarring in je voordeel te laten werken	Stimuleer helderheid, voorspelbaarheid en wederzijds begrip voor het oplossen van problemen
Preek samenwerking om andermans bereidwilligheid te misbruiken	Preek samenwerking om vertrouwen en wederzijdse samenwerking op te bouwen
Neem een houding aan waarmee je anderen zoveel mogelijk kunt misbruiken	Neem een consequente houding van betrouwbaarheid aan jegens anderen
Isoleer de ander om de mogelijkheid tot coalitievorming met derden te verminderen	Zoek derden om samen problemen op te lossen
Benadruk verschillen in standpunten en de superioriteit van uw eigen standpunt	Benadruk het verkennen van zowel overeenkomsten als verschillen in standpunten

De zoektocht naar een gemeenschappelijke basis en gemeenschappelijke doelen

Het is voor stakeholders niet eenvoudig om een meervoudig perspectief op onderwerpen over stroomgebiedbeheer te ontwikkelen en om de situatie vanuit de invalshoek van alle partijen te zien. Groepen besteden vaak weinig tijd aan het maken van een gemeenschappelijke probleemanalyse en nemen ten onrechte aan dat iedereen dezelfde probleemperceptie heeft. Bovendien is er in nieuwe groepen aanvankelijk

Neem niet aan dat iedereen dezelfde visie heeft

een dynamiek die het omgaan met de diversiteit tegenwerkt. De nadruk ligt vaak op het zoeken naar overeenkomsten. Uiteenlopende invalshoeken, meningen en waarden worden herkend en zelfs als waardevol beschouwd, maar alle energie wordt in de ontwikkeling van een gezamenlijk toekomstbeeld gestopt, een “visie”. Onderlinge afhankelijkheden noch moeilijke aspecten worden aangepakt, en het gevaar dreigt dat sommige stakeholders de uiteindelijke oplossingen zullen belemmeren als zij hun belangen daarin niet herkennen.

Een betere maar veeleisende benadering is om naar de overeenkomsten *en* verschillen tussen zowel de probleemdefinities als de toekomstvisies te kijken. Dit houdt in dat de verschillende invalshoeken en belangen diepgaand worden onderzocht en door alle partijen onder ogen worden gezien, om zo een collectief, rijk beeld te vormen van alle probleemaspecten en een gemeenschappelijk kader tot stand te brengen voordat men tot besluitvorming komt. Aan het begin van het proces dient men alleen over een brede probleemdefinitie overeenstemming te bereiken (vergelijk paragraaf 1.3 en 1.4).

*Andere partijen
weten minder van
u dan u denkt*

Tijdens het onderhandelingsproces gebruiken de stakeholders en vertegenwoordigers hun opvatting van de doelstellingen van hun organisatie om hun positie te bepalen en om de aanvaardbaarheid van de zich ontwikkelende samenwerkingsdoelstellingen voor hun organisatie te beoordelen. Stakeholders gaan er vaak ten onrechte van uit dat de andere stakeholders de doelstellingen van hun organisatie kennen. Bovenop de zich ontwikkelende gemeenschappelijke samenwerkingsmodellen, kan dit tot ernstige verwarring en tijdverlies leiden en moeten doelen en belangen veelvuldig geherformuleerd worden.

2.4 Methoden en instrumenten voor het cultiveren van sociaal leren

Het CIS-richtlijndocument over publieke participatie (CIS 2002) geeft een overzicht van instrumenten en technieken voor participatie, onderverdeeld naar het doel van de participatie:

- Mee-weten: informatieverstrekking via presentaties, artikelen, informatiebladen en dergelijke
- Mee-denken: raadpleging door middel van ter inzage legging, interviews, focus groepen, enquêtes en dergelijke
- Mee-doen: het bevorderen van actieve participatie

Dit handboek richt zich vooral op de derde categorie. Hoofdstuk 1 introduceert een besluitvormingsboom en twee beslissingsmatrices om voor elke situatie de geschiktste instrumenten en methoden te kunnen kiezen. In dit hoofdstuk introduceren wij instrumenten en methoden voor sociaal leren die nog niet in bestaande richtlijndocumenten zijn beschreven. Dit gebeurt in de vorm van indexkaarten. Deze geven snel

een indruk van de belangrijkste kenmerken van dit instrument en leggen uit hoe de methode of het instrument ingezet kan worden in een participatief proces. De volgende instrumenten en methoden zullen gepresenteerd worden:

- Geografisch Informatie Systeem
- Group Model Building
- Kaarten
- Blokkendoos
- Workshop herdefiniëring
- Rollenspel
- Ronde-tafelconferentie
- Ruimtelijke mentale kaart
- Website

*Alle weergegeven
indexkaarten*



Het lezen van de indexkaarten

Links bovenaan alle indexkaarten staat de toepasbaarheid van het instrument/de methode aangegeven voor de verschillende fasen (opstarten, beheren, verbeteren) van het participatieproces. Hieronder staan de symbolen weergegeven en de fasen daaronder zijn van licht- tot donkerblauw gemarkeerd. De symbolen geven de toepasbaarheid aan van het instrument/de methode voor participatie en/of sociaal leren.

Legenda van symbolen

	Goed toepasbaar
	Redelijk toepasbaar
	Matig toepasbaar



Voorbeeld symboolgebruik:

De combinatie van symbolen zoals hierboven weergegeven geeft aan: goede toepasbaarheid tijdens de opstartfase van participatie, goede toepasbaarheid tijdens de beheerfase en redelijke toepasbaarheid tijdens de verbeterfase.

Geographic Information System (GIS)



Opstarten Beheren Verbeteren

GIS wordt veelvuldig toegepast in de KRW voor het rapporteren aan de Europese Commissie en voor technische analyse. Het kan ook worden gebruikt voor ondersteuning van publieke participatie. GIS combineert de voordelen van visueel-ruimtelijke taal en digitale mogelijkheden om kleine of grote geografische gebieden te verkennen. Web-GIS en webmapping breiden deze mogelijkheden uit tot het ondersteunen van interacties op afstand en niet-gelijktijdige interacties tussen de participanten.

Specifieke functies

Identificeren van legitieme stakeholders

- bijv. door het projectgebied en de kadastrale of overheidskaarten over elkaar te leggen (dit laat zien over wie het gaat).

- GIS hightech “eigenaren” spelen waarschijnlijk een belangrijke rol in het proces (informatiemacht).

Beheer van gedeeld geo-informatiekapitaal

Verbetering van archivering, opslag, ophalen van gegevens die door de GIS-gemeenschap wordt gedeeld.

Communiceren van geo-informatie

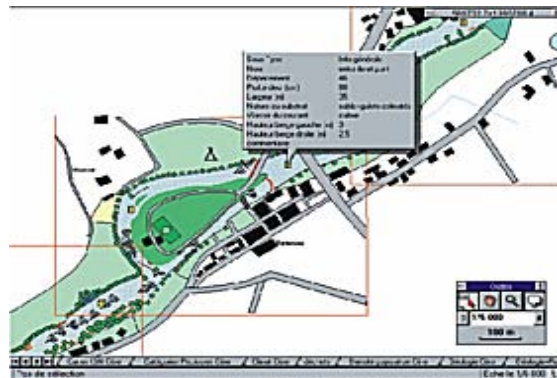
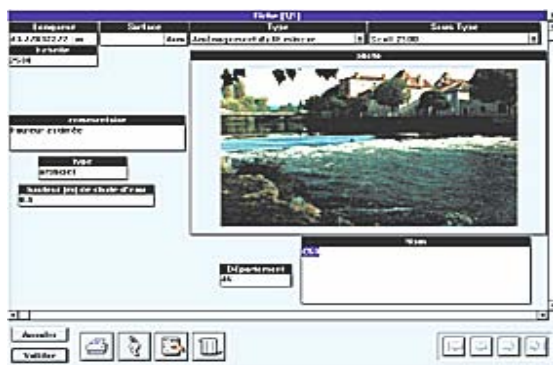
naar het algemene publiek of tijdens participatieve workshops voor probleemverkenning, scenariobouw, prioriteitenonderzoek, vorming van beleidsformuleringen en -acties. Visuele taal stimuleert actief leren.

Verzamelen en communiceren van publieke kennis, percepties en opmerkingen

In dit geval zijn aanvullende functionaliteiten nodig om de GIS interactief te maken (digitalisering, beheer van commentaar, ...)

Samenbrengen van mensen

Indien een dergelijk instrument gezamenlijk wordt ontworpen en gehanteerd, vereist dit krachtige interacties over een lange periode, maar leidt wel tot wederzijds begrip.



“De GIS was geweldig voor het zelfvertrouwen van gekozen mensen die zich in op verlaten plekken waanden en die eindelijk een hightech instrument hadden.” “Het visuele effect was hier zeer belangrijk. Dat hielp hen om de problemen van anderen en hun rivier te begrijpen en om hun horizon te verbreden.”

“De foto’s van de drempel spraken erg aan. En terwijl dat toch heel eenvoudig te doen is.” van een rivierbeheerder, 2004.

Toepassingsvoorbeeld

Instrumenten: Kaarten en workshop
Ondersteunende discussie met een GIS

STAPPEN

Voor de workshop

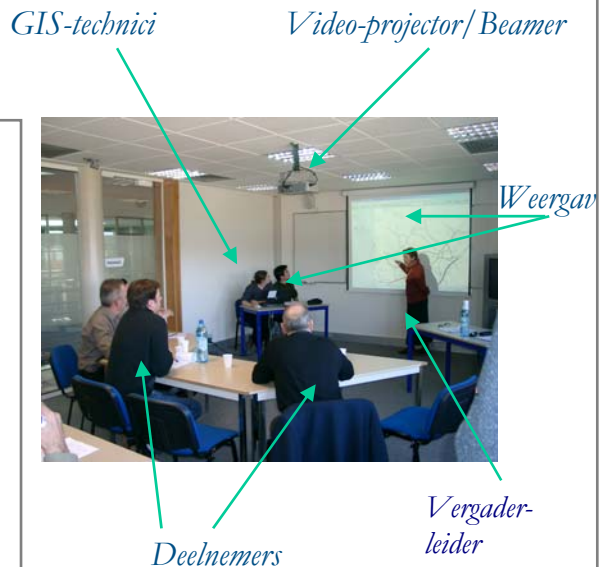
- 1) Zet de digitale GIS-kaarten klaar
- 2) Indexeer de kaarten (thema x gebied)
- 3) Maak de ruimte klaar

Tijdens de workshop

- 4) Toon de kant-en-klare kaarten op verzoek
- 5) Noteer de opmerkingen

Na de workshop

- 6) Werk de kaarten zonedig bij
- 7) gebruik kaarten ter illustratie van de notulen



Valkuilen & Trucs

- ⊗ Vermijd het inschakelen van een technisch team dat ver van het veld staat voor de workshop. U kunt beter vertrouwen op mensen die lokaal bij het participatieve proces zijn betrokken.
- ⊗ Kaarten kunnen als te conceptueel gezien worden. Overbrug deze kloof met de realiteit zoals de stakeholders die ervaren: voeg foto's uit het veld, lokale gegevens toe aan het GIS. Betrek uw gegevens bij de deelnemers in het veld.
- ⊗ Vermijd uitgebreide technische producties met gebruikmaking van alle mogelijkheden die GIS biedt. Dit kan bij deelnemers als overweldigend en zelfs als "het bijdragen aan minder kennis" overkomen.
- ⊗ Ontwerp het GIS zelf op een participatieve wijze: Gezamenlijke bouw van een conceptueel gegevensmodel (kenmerken, eigenschappen, relaties, definities), iteratieve prototyping (stakeholders ratificeren de gegevensinhoud en functionaliteiten), inhoud die deels is gebaseerd op lokale kennis – dit helpt het ontwikkelen van mede-eigendom.

Hoofdkosten €

Gegevens, GIS-licentie (gratis GIS-software is nu verkrijgbaar), technisch personeel, opmaakkosten.

Criteria bij evaluatie

- Hoeveelheid lokale kennis en veldfoto's in de GIS
- Gegevens modelleren zinvolle betekenis voor alle participanten
- Hoeveelheid te ondersteunen activiteiten die op GIS zijn gebaseerd

Meer gegevens

- Andere instrumenten: kaarten, Ruimtelijke mentale kaart, Website
- PPGis.net: Open forum over participatief gebruik van geo-ruimtelijke informatiesystemen en technologieën. <http://ppgis.iapad.org> (zie ook kaarten!)

Group Model Building

PP-fasen



Opstarten Beheren Verbeteren

Group Model Building (GMB) is een methodologie om een groep individuen te betrekken bij het bouwen van een model en op die manier hun begrip van het systeem, van de problemen en van mogelijke oplossingen te vergroten. Het belangrijkste product van GMB is niet het model zelf, maar het ontstaan van een gemeenschappelijk begrip onder de modelbouwers tijdens het proces.

Specifieke functies

Systeemkennis verkrijgen

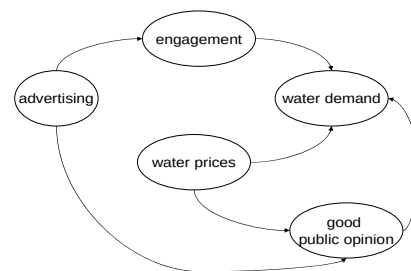
GMB stimuleert leren door stakeholders leren en het verkrijgen van betere kennis van het systeem

Gemeenschappelijk begrip verkrijgen

GMB maakt beter begrip van het systeem, de problemen en mogelijke oplossingen mogelijk

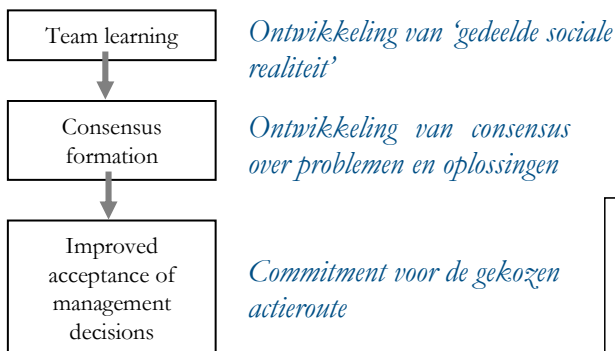
Begrijpen andere standpunten en beperkingen

Gemeenschappelijk begrip van het probleem draagt bij aan het begrip van verschillende standpunten en beperkingen.

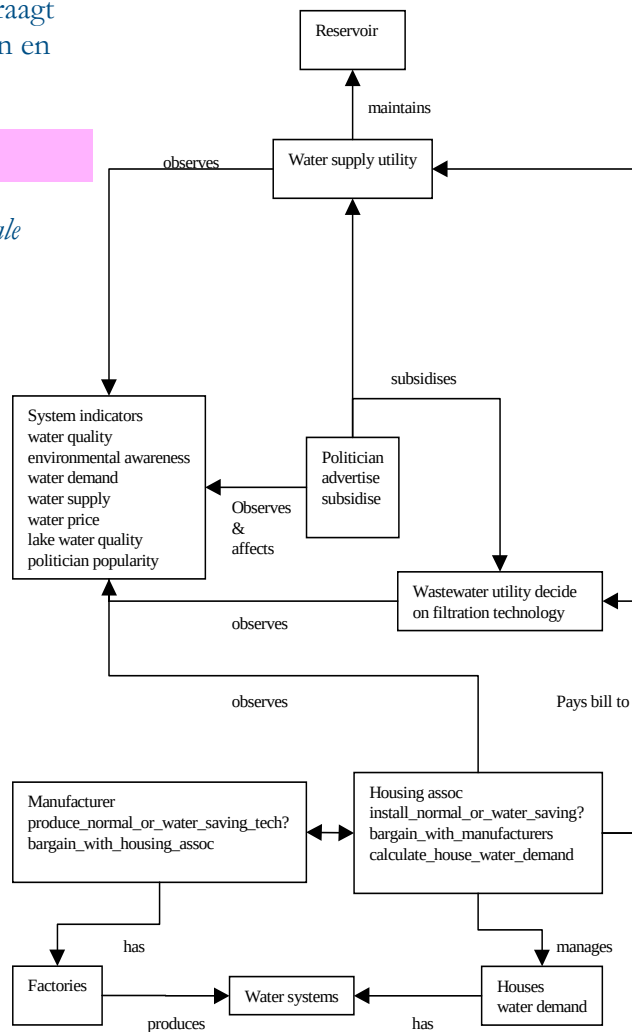


*Invloedmodel voor
schatting waterprijs
(Hare, 2003)*

Main Outputs



*Systeemmodel voor
watervoorzieningsbeheer
(Hare, 2003)*



Toepassingsvoorbeeld

Instrumenten: Group model building + workshop
Parallellen in probleemperceptie en richtingen
voor oplossingen vinden

STAPPEN

Voor de workshop

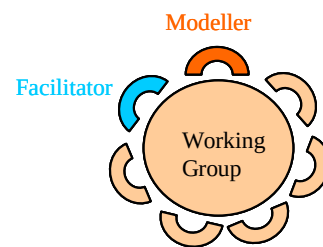
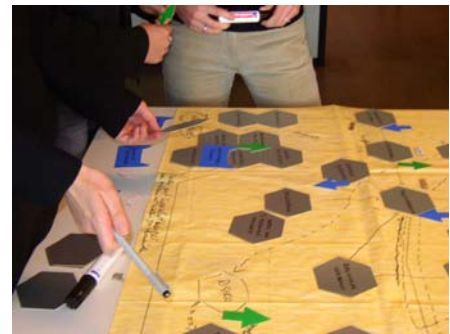
- 1) participanten uitnodigen
- 2) workshop-opstelling opzetten
- 3) regels workshop verduidelijken

Tijdens de workshop

- 4) gebruik van instrumenten
- 5) model building en discussie faciliteren
- 6) uitkomsten rapporteren

Na de workshop

- 7) modeldiscussie



Valkuilen & Trucs

- ☒ Structureer de discussie en zorg ervoor dat de participanten het eens zijn met deze structuur
- ☒ Los conflicten op en houd deze bespreekbaar
- ☒ Wees de advocaat van de duivel: stel de dominante groepswijsheid opzettelijk aan de kaak
- ☒ Noteer alle ontwikkelde ideeën en opmerkingen op papier en op kaartjes of flip-overvellen die aan de muur kunnen worden opgehangen zodat zij als directe feedback naar de groep kunnen worden gebruikt
- ☒ Laat de groep de inhoud bepalen, maar stel het heersende geloof ter discussie
- ☒ Draag externe, deskundige beoordeling en empirische gegevens aan om de meningen zo mogelijk te verifiëren en te ratificeren (*bron: Hare, M. 2003, A Guide to Group Model Building, Seecon. HarmoniCOP Report*).

Hoofdkosten €

Kosten voor ontwerp, procesbegeleider, verslaggever en participatie (reiskosten etc.).

Criteria bij evaluatie

- Mate van betrokkenheid van stakeholders
- Niveau van discussie
- Gemeenschappelijk begrip

Meer gegevens

- Andere methoden: Rollenspel
- Hare, M. 2003, A Guide to Group Model Building, Seecon. HarmoniCOP Report).

Kaarten



Opstarten Beheren Verbeteren

Kaarten zijn niet uitsluitend een manier om eindresultaten te communiceren. Kaarten vormen een model van de realiteit, en dienen daardoor als visuele taal tijdens de discussies onder de participanten.

Specifieke functies

Ruimtelijke fenomenen identificeren

Verzamel op een kaart kennis en argumenten van slecht gedefinieerde problemen, zoals plaatselijke droogte, diffuse bronnen van waterverontreiniging.

Ruimtelijke zaken duidelijk uitdrukken en specificeren

Zet onderwerpen op de agenda, zoals lokale knelpunten in rioleringen.

Onderwerpen en mechanismen verhelderen

Leg argumenten en belangen uit door deze te lokaliseren en te beschrijven met behulp van kaartbeelden; leg bijv. het verband tussen ruimtelijke patronen van waterverontreiniging en het lokale grondgebruik.

Argumenten en ontwerpen bijeen voegen

Vat een ontwerp, een analyse-uitkomst of een standpunt als argument samen in het debat; beargumenteer bijv. meer ruimte voor water met een kaart van diverse overstromings-scenario's.

Bevindingen, meningen, opties en besluiten consolideren

Besluiten en visies met betrekking tot een locatie, worden concreter wanneer zij gedefinieerd en beschreven zijn. Eenmaal op kaarten weergegeven, wordt deze kennis 'zwart-op-wit' vastgelegd en gedefinieerd. Zoals de definitie van regionale stroomgebieden, bijvoorbeeld.

Identificeren van stakeholders

Kaarten kunnen ook betrokken stakeholders helpen identificeren, door een afgebakend gebied op een kaart.

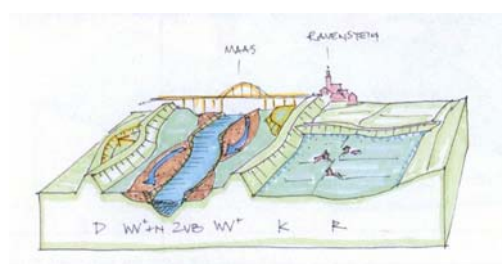
*Beleidsplankaart:
Wat gaat waar gebeuren?*

Carte des masses d'eau de surface
du territoire Bassin Houiller

District du Rhin ▲



*Inventariskaart:
Wat gebeurt waar?*



*Scenariokaart:
Wat zou waar kunnen gebeuren, als...?*



Toepassingsvoorbeeld

Instrumenten: Kaarten + workshop
Ratificatie van conceptinventaris van waterinstanties

STAPPEN

Voor de workshop

- 1) Voorbereiden kaarten (A3-formaat, 1 per sub-stroomgebied)
- 2) Kopiëren kaarten (1 per werkgroep)

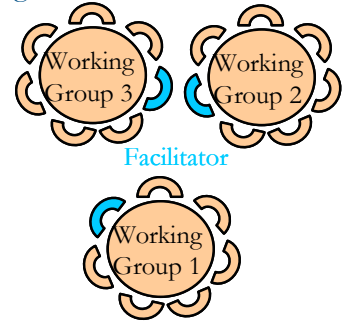
Tijdens de workshop

- 3) Leg de kaarten op tafel
- 4) Procesbegeleider presenteert conceptstatus van elke waterinstantie en verzamelt eventuele opmerkingen

Na de workshop

- 5) Syntheserapport (met alle opmerkingen)
- 6) Verspreiden van kaarten en rapport

Indeling ruimte



Valkuilen & Trucs

- ⊗ Beperk de kaartinhoud niet tot technische gegevens uit een bestaand gegevensbestand, maar breng lokale deskundigheid en kennis in. Dit verbetert de inhoud en stimuleert betrokkenheid.
- ⊗ Leg uit hoe een kaart gelezen moet worden (schaal, ligging, legenda), stimuleer ruimtelijke redenering (laat voorbeelden van ruimtelijke interactie zien). Hierdoor begrijpen participanten de onderlinge afhankelijkheden beter.
- ⊗ Lever “geopende” conceptkaarten, nodig participanten uit om te tekenen en opmerkingen te plaatsen.
- ⊗ Geef duidelijk aan wat de gebieden “zonder gegevens” of met onzekerheden zijn.
- ⊗ Neem de tijd om de legenda en begrijpelijke visuele taal op te bouwen.

Hoofdkosten €

Dit hangt van de soort kaarten af. Lage kosten als de kaarten tijdens werksessies worden opgetekend. Kosten voor tijd van GIS-team, invoergegevens, kopiëren.

Criteria bij evaluatie

- Hoeveelheid lokale kennis in een kaart
- Zinnige legenda
- Hoeveelheid op kaart gebaseerde activiteiten tijdens de workshops

Meer gegevens

- Andere instrumenten: GIS, ruimtelijke mentale kaarten, Planningset
- Publieke Participatie GIS (PPGIS) WebRing <http://t.webring.com/hub?ring=ppgis> (zie ook GIS)



Planning Kit

De Planning Kit is ontwikkeld binnen het kader van programma's voor rivierbeheer voor de grote Nederlandse rivieren, de Rijn en de Maas. Het biedt beleidsmakers en rivierbeheerders een krachtig instrument voor het evalueren van een grote hoeveelheid alternatieve maatregelen voor het verbreden en verdiepen van rivieren, terwijl er rekening wordt gehouden met de effecten op diverse aspecten, waaronder die op hoogwaterlijnen, natuur, ecologie en kosten. Er werden in totaal zo'n 700 maatregelen gedefinieerd. Voor elk van deze maatregelen werd het effect op de hoogwaterniveaus door middel van een tweedimensionaal computermodel bepaald, en de resultaten hiervan zijn in een gegevensbestand opgeslagen.

Specifieke functies

Maatregelen specificeren en presenteren

Met de Planning Kit kunnen stakeholders (een set) maatregelen ter verbetering van de rivier kiezen en wordt de omvang van die maatregelen gepresenteerd met kaarten, artist impressions en schetsen.

Systeemkennis verkrijgen

De Planning Kit laat stakeholders leren en een betere kennis verkrijgen van het watersysteem.

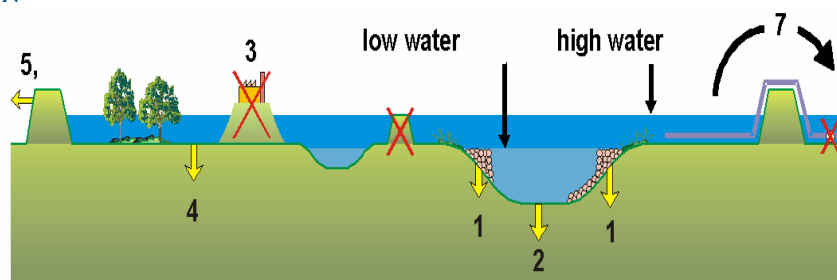
Discussies structuur geven en argumenten en ontwerpen bijeen voegen

De Planning Kit ondersteunt de discussie door het geven van kant-en-klare informatie over maatregelen en effecten daarvan.



Visualisatie: luchtfoto

1. Kribben verlagen
2. Laagwatergeul verdiepen
3. Hydraulische obstakels verwijderen
4. Overstromingsgebieden verlagen
5. Plaatselijk dijken terugleggen
6. Dijken op grote schaal terugleggen
7. Bergingsreservoir
8. Afname laterale instroming



Voorbeeld van maatregelen ter verbetering van

Toepassingsvoorbeeld

Instrumenten: Planning Kit, simulatie-instrumenten, workshop
 Gebruik van Planning Kit om het watersysteem te leren kennen en de discussie over geselecteerde maatregelen en hun effecten te structureren

STAPPEN

Voor de workshop

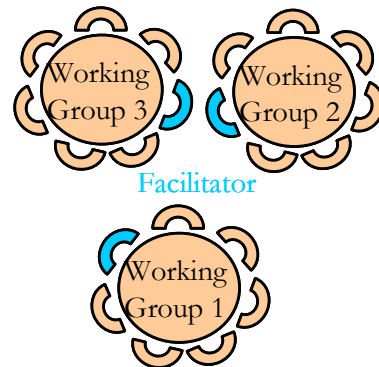
- 1) Bereid de presentatie voor om de Planning Kit te introduceren
- 2) Stel de Planning Kit in op de PCs

Tijdens de workshop

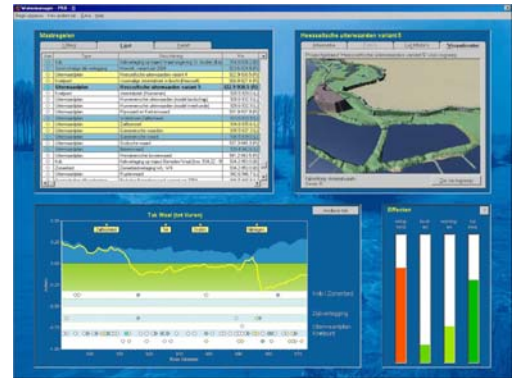
- 3) Presenteer de doelstellingen van de workshop
- 4) Introduceer de Planning Kit
- 5) Help de stakeholders bij het werken met de Planning Kit

Na de workshop

- 6) Verspreiden van kaarten en rapport
- 7) en/of toegang op het internet



User Interface



Valkuilen & Trucs

- ☒ Structureer de workshop en zorg dat de participanten het eens zijn met deze structuur
- ☒ Los het conflict op terwijl u er tegelijk voor zorgt in staat te zijn de verschillen in percepties en meningen te bespreken
- ☒ Noteer alle ontwikkelde ideeën en opmerkingen op papier en op kaartjes of flip-overvellen die aan de muur kunnen worden opgehangen zodat zij als directe feedback naar de groep kunnen worden gebruikt
- ☒ Geef participanten genoeg tijd om de mechanismen en processen in de Planning Kit te begrijpen en te bespreken
- ☒ Draag externe, deskundige beoordeling en empirische gegevens aan om de meningen te verifiëren en te ratificeren

Hoofdkosten €

Hoge ontwikkelingskosten, maar het instrument kan toegankelijk gemaakt worden voor grote groepen stakeholders tegen lage kosten

Criteria bij evaluatie

- Stimuleert discussie
- Bevordert begrip
- Actieve betrokkenheid van stakeholders

Meer gegevens

- Andere instrumenten: DSS, simulatie-instrumenten
- G.E. Kersten et al. DSS for sustainable development. CRDI/Kluwer Academic 1999, 420 p.

Rollenspel

PP-fasen



Opstarten Beheren Verbeteren

Met rollenspelen kan communicatie worden gestimuleerd onder een groep van actoren en kunnen hun meningen over het systeem duidelijk worden gemaakt. Het leidt de dialoog op een algemeen niveau.

Specifieke functies

Begrijpen van andermans standpunten en beperkingen

Laat elke speler in andermans schoenen staan, zodat deze hun beperkingen kan begrijpen.

Eigen mening over een systeem uitleggen

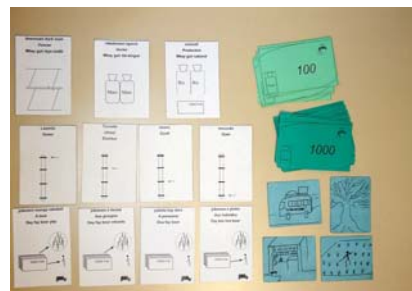
Vraag spelers om hun rol te spelen alsof zij zich in een gegeven situatie bevinden, om uit te leggen hoe zij in een dergelijke situatie reageren.

Meningen delen over het gezamenlijke systeem

Een rollenspel concentreert zich op bekende individuele en aparte gebeurtenissen in tijd en ruimte, wat spelers dwingt tot erkenning van gezamenlijke problemen.

Ondersteunen van dialoog op niveau van de regels

Door de afstand die wordt geschapen door de spelvorm wordt het makkelijker om discussies over algemene spelregels te voeren, waarbij persoonlijke en ver-van-mijn-bed overwegingen buiten spel blijven.



*Shadoc rollenspelkaarten: « mogelijkheden / gebeurtenissen » kaarten
« rollen » kaarten (Barreteau, 2004)*



Computer-based interface



Discussie bij de flap-over

Toepassingsvoorbeeld

Instrumenten: Rollenspel + workshop
Standpunten uitwisselen en algemene regels
bespreken over de gemeenschappelijke systemen

STAPPEN

Voor de workshop

- 1) Rollenspelontwerp (gebruik van computersimulatie kan helpen)
- 2) Voorbereiding ondersteunend materiaal (kaarten, ruimten, dobbelstenen...)
- 3) Schrijf aan het begin de spelregels voor de spelers op
- 4) Observatie voorbereiden (camera, geluidsopname, observatoren...)

Tijdens de workshop

- 5) Maak speldynamiek mogelijk (zorgen voor spelsfeer)
- 6) Observeer het spel en volg de belangrijkste interacties

Na de workshop

- 7) Sluit collectief af met een bespreking van de collectieve beslissingen m.b.t. de echte wereld
- 8) Sluit individueel af met de belangrijkste deelnemers



Valkuilen & Trucs

- ⊗ Laat de spelregels open om spelers hun eigen kennis te laten inbrengen
- ⊗ Leg duidelijke en zorgvuldige nadruk op de afsluitende bespreking aan het eind van het spel om van de spelanalyse naar de consequenties in de echte wereld te gaan
- ⊗ Wees voorzichtig met bestaande sociale verhoudingen onder de spelers, zodat sommige spelers zich niet generen in hun rol

Hoofdkosten €

Lage financiële kosten (maar deelnemers kunnen verlangen dat zij voor hun tijd worden betaald)
Hoge tijdskosten voor het rollenspelontwerp (maar sommige bestaande spellen kunnen worden aangepast)

Criteria bij evaluatie

- Discussie opgestart over de echte wereld
- Collectieve beslissingen genomen aan het eind van de afsluiting
- Nieuwe aard van interacties onder deelnemers

Meer gegevens

- Participatieve modellen
- Simulatiemodellen
- Barreteau O. et al., 2004. Agricultural Systems, 80:255-275.

Rondetafelconferentie

PP-fasen



Opstarten Beheren Verbeteren

De rondetafelconferentie is een open discussie tussendeelnemers, op basis van gelijkwaardigheid. Het doel is om visies en standpunten te delen en stakeholders een stem te laten hebben (geen stemrecht) in het besluitvormingsproces. Het kan in de oriëntatiefase van het besluitvormingsproces worden gebruikt, maar ook als onderdeel van een proces dat is gericht op het bereiken van consensus onder deelnemers en het verkrijgen van steun van stakeholders.

Specifieke functies

Standpunten uitleggen

Deelnemers kunnen hun standpunten uitleggen in een open opzet.

Standpunten delen en begrijpen

Een rondetafelconferentie maakt beter begrip van de standpunten van andere deelnemers mogelijk.

Elkaars beperkingen begrijpen

Laat deelnemers in andermans schoenen staan, zodat deze hun beperkingen kunnen begrijpen.

De diversiteit in percepties van mensen onthullen en begrijpen

Standpunten kunnen vergeleken en besproken worden, wat wederzijds begrip verbetert.

*Voorbeeld van een opzet
voor een
rondetafelconferentie*



Toepassingsvoorbeeld

Tools: Rondetafelconferentie + workshop
'divergentie' (verkenning) en 'convergentie' (consensus bereiken) van meningen duidelijk maken.

STAPPEN

Voor de workshop

- 1) Deelnemers uitnodigen
- 2) Conferentie-opstelling opzetten
- 3) Discussieregels verduidelijken

Tijdens de workshop

- 4) Discussie mogelijk maken
- 5) Discussie notuleren

Na de workshop

- 6) Collectieve afsluiting
- 7) Individuele afsluiting



Valkuilen & Trucs

- ⊗ Creëer een 'open' sfeer waarin deelnemers zich vrij voelen hun percepties te uiten. Bespreek verschillende standpunten ter bevordering van wederzijds begrip.
- ⊗ Zorg voor het beheer van opmerkingen. Schrijf alle genoemde ideeën en opmerkingen op, zowel in de notulen als op kaarten of de flip-overvellen die aan de muur gehangen kunnen worden om als directe feedback voor de groep te gebruiken.

Hoofdkosten €

Kosten voor ontwerp, procesbegeleider, verslaggever en participatie (reiskosten etc.).

Criteria bij evaluatie

- Mate van 'divergentie' of 'convergentie' in meningen
- Mate van (open) discussie
- Mate van betrokkenheid van stakeholders

Meer gegevens

- Andere methoden: Rollenspel en workshop herkadering

Workshop herdefiniëring

PP-fasen



De workshop herdefiniëring kan de probleemperceptie van deelnemers veranderen. De toepassing van een ander analytisch kader voor het structureren van het probleem kan de manier waarop deelnemers het probleem zien,- veranderen. Het doel van de workshop herkadering is het verkennen en creëren van oplossingen die anders niet zouden worden overwogen.

Standpunten delen en begrijpen

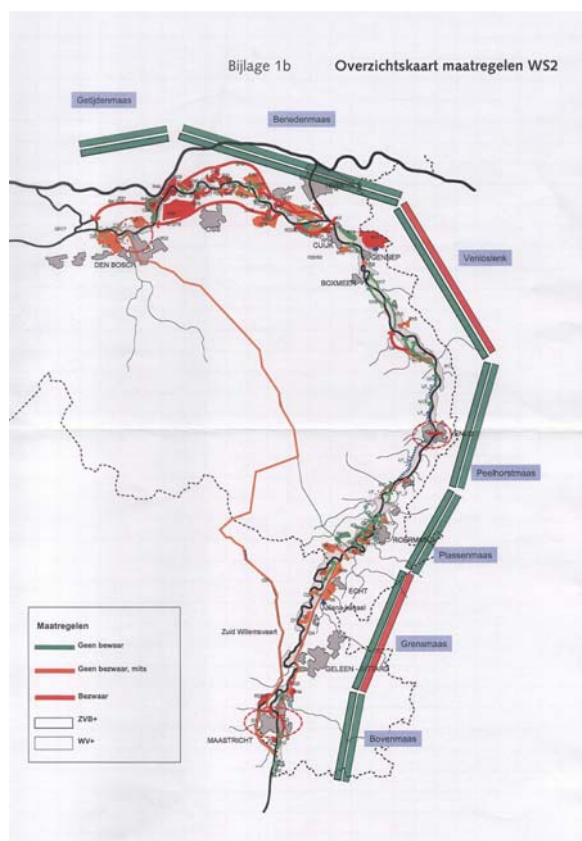
De workshops herkadering stimuleren beter begrip van de standpunten van andere deelnemers.

Elkaars beperkingen begrijpen

Laat deelnemers in andermans schoenen staan, zodat deze hun beperkingen kunnen begrijpen.

Tot convergentie komen in
probleemperceptie

Standpunten kunnen worden vergeleken en besproken om een ‘gemeenschappelijk’ probleembegrip te bereiken.



Voorbeeld van een kaart in een workshop herkadering om de ruimtelijke omvang van een probleem te bespreken

Toepassingsvoorbeeld

Instrumenten: Workshop herdefiniëring + kaarten
'Divergentie' en 'convergentie' van meningen bekendmaken.

STAPPEN

Voor de workshop

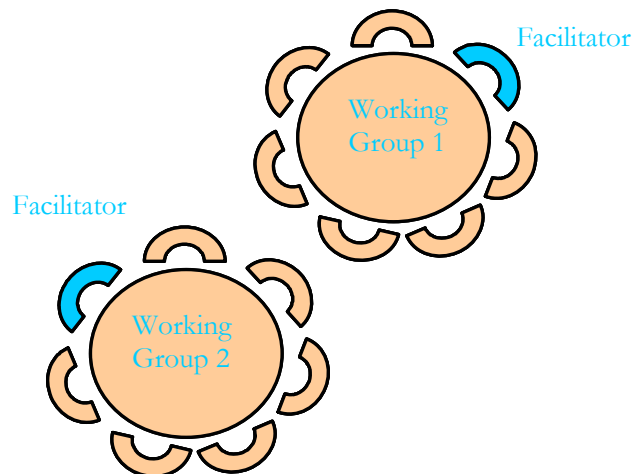
- 1) Deelnemers uitnodigen
- 2) Workshop-opstelling opzetten
- 3) Regels workshop verduidelijken

Tijdens de workshop

- 4) Gebruik van instrumenten
- 4) Discussie mogelijk maken
- 5) Discussie notuleren

Na de workshop

- 6) Collectieve afsluiting
- 7) Individuele afsluiting



Valkuilen & Trucs

- ⊗ Creëer een 'open' sfeer waarin deelnemers zich vrij voelen hun meningen te uiten en hun eigen kennis in te brengen
- ⊗ Noteer alle aangedragen ideeën en opmerkingen zowel in de notulen als op kaarten of flip-over vellen die aan de muur kunnen worden opgehangen als directe feedback naar de groep
- ⊗ Draag externe deskundigen en empirische gegevens aan om de meningen zo mogelijk te verifiëren en te ratificeren
- ⊗ Gebruik diverse ICT-instrumenten om de informatie rondom het probleem te structureren. Voorbeelden zijn:
 - * Scenario's om de variatie in uitkomsten van verschillende aannames en grensvoorwaarden te laten zien
 - * Simulatiemodellen om mogelijke effecten van de voorgestelde maatregelen te presenteren
 - * Kaarten om de ruimtelijke onderwerpen waarmee een probleem wordt geïdentificeerd duidelijk te maken, en om ruimtelijke fenomenen mee te presenteren

Hoofdkosten €

Kosten voor ontwerp, procesbegeleider, verslaggever en participatie (reiskosten etc.).

Criteria bij evaluatie

- Mate van 'divergentie' of 'convergentie' in meningen
- Mate van 'gemeenschappelijke' probleemperceptie
- Mate van betrokkenheid van stakeholders

Meer gegevens

- Andere methoden: rollenspel, rondetafelconferentie

Ruimtelijke mentale kaarten

Ruimtelijke mentale kaarten illustreren hoe mensen een gegeven fenomeen zien (bijv. overstroming, rivierverontreiniging). Deze kaarten kunnen met specifieke interviewtechnieken worden verkregen. Zij zijn ook specifiek voor personen. Ze zijn bijzonder nuttig in een vroeg stadium van een participatief proces.

Specifieke functies

De diversiteit in percepties van mensen onthullen en begrijpen

Maakt impliciete, ruimtelijke kennis zichtbaar. De hieruit voortgekomen kaarten kan men voor vergelijking en bespreking aan alle participanten laten zien. Het bevordert wederzijds begrip.

Lokale kennis verzamelen

Verbeterd de algemene kennis over het watersysteem (biofysische en/of sociale componenten).

Lokale kennis over bredere gebieden verzamelen

De ruimtelijke kennis van mensen heeft betrekking op lokale ruimten. Het bijeenbrengen hiervan leidt tot collectieve mentale kaarten die over grote ruimten zijn verzameld.

Lokale stakeholders in het participatieve proces integreren

Het verzamelen van diverse individuele vertegenwoordigingen op een enkel medium (bijv. een schetsmap) versterkt de representativiteit, objectiviteit en legitimiteit van dat medium. Het helpt de acceptatie door lokale stakeholders in het besluitvormingsproces te verhogen.

‘Blinde vlekken’ waarover geen kennis is, onthullen

Dit helpt de aanvullende participanten, die deze gebieden kennen, te identificeren.



De uitvoering

1. Beslis op welk thema u zich gaat richten,
2. Kies een techniek

Diverse technieken:

Opsomming:

Vraag om lijsten van namen, kandidaten

Identificatie:

Vraag of bekend / niet bekend

Gesprek:

Vrij of semi-gestuurd interview

Grafische productie- / reconstructieset:

Teken een kaart of maak een model met een aantal onderdelen

Inschatting:

Vraag naar een inschatting (van afstanden, intensiteit, ...)

Kwalificatie:

Beschrijf bestaande kenmerken

Toepassingsvoorbeeld

Instrumenten: Interviews + Kaartsynthese
+ Workshop
Perceptie van actoren over effecten van vrijgeven
van water analyseren

*“De sociologische studie van de effecten
van vrijgeven van water was interessant,
omdat hieruit de verscheidenheid aan
percepties van mensen bleek”
Beheerder hydro-elektrische dam, 2004*

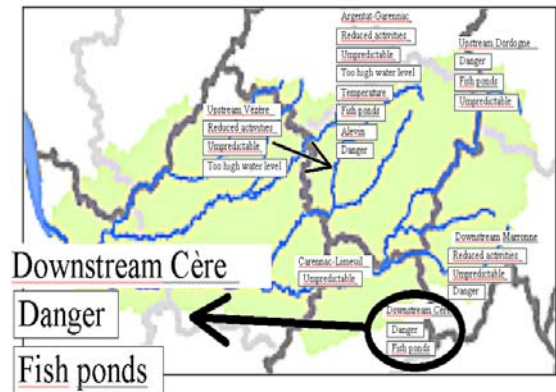
STAPPEN

Interviews en syntheseskaart

- 1) Individuele interviews met stakeholders (percepties)
- 2) Synthese is een visualisatie van alle percepties op één kaart van de hele rivier

Workshop “herkadering”

- 3) Alle uitgenodigde stakeholders
- 4) Interviewer presenteert de syntheseskaart van de percepties van de stakeholders en levert commentaar
- 5) Participanten wisselen meningen uit
- 6) Gedeelde perceptie van de realiteit



Valkuilen & Trucs

- ☒ Hetzelfde coderingsysteem moet op alle kaarten worden toegepast, zodat deze bijeengevoegd en vergeleken kunnen worden.
- ☒ Parameters die invloed hebben op de ruimtelijk herkenning van mensen zijn complex. Het is beter om een goede sociaal wetenschapper in te huren voor het uitvoeren van dit onderzoek en het presenteren van de uitkomsten.
- ☒ Er bestaan diverse technieken: vermijd die technieken waarbij respondenten zelf dingen moeten tekenen. Het is beter dat de enquêteur semi-gestructureerde interviews afneemt, waarna hij of zij zelf de uitkomsten op een ruimtelijk medium kan tekenen.
- ☒ Zorg dat mensen over dezelfde realiteit praten. Vraag om feitelijke bewijzen (bijv. foto's, ...).

Hoofdkosten €

Enquête-onderzoek.
Sociaal wetenschapper.
Gebruikte materialen
voor de kaarten.

Criteria bij evaluatie

- Voorbeeld representativiteit
- Proportie van “blinde vlekken”
- Nieuwe kennis
- Collectieve bewustwording van verschillen in percepties

Meer gegevens

- Andere instrumenten: kaarten
- Methoden: workshop herkadering
- 3D- modellen
- Kitchin R, Freundsuh S., 2000. Cognitive mapping: Past, Present and Future. Londen, Rob Kitchin & Scott Freundsuh Eds.

Website

PP-fasen



Opstarten Beheren Verbeteren

Websites worden vaak gebruikt voor eenzijdig communicatieverkeer. Zij bieden afstandelijke en niet-gelijktijdige interacties tussen mensen. Voor het stimuleren van SL kunnen zij ook een bilaterale communicatie tussen participanten ondersteunen. Het inschakelen van een website ondersteunt betrokkenheid en deelname van diegenen die niet bij de bijeenkomsten aanwezig kunnen zijn.

Specifieke functies

Het identificeren van legitieme stakeholders

- Zij kunnen hun interesse voor participatie aangeven.
- Hightech “eigenaren” van website spelen waarschijnlijk een belangrijke rol in het proces (informatiemacht).

Informatiekapitaal van de gemeenschap beheren

Verbetering van archivering, opslag, ophalen en weergave van gegevens/documenten die door de websitegemeenschap wordt gedeeld.

Informatie communiceren

- Aan het grote publiek of tijdens participatieve evenementen voor alle projectfasen. Webmapping van visuele taal verbeteren en communicatie stimuleren.
- Draagt bij aan de eisen van de Aarhus Conventie.

Het verzamelen en communiceren van eigen kennis, percepties en opmerkingen van het publiek

In dit geval zijn aanvullende functionaliteiten nodig om de website interactief te maken (discussieforum, opmerkingenbeheer, ...)

Het samenbrengen van mensen

Een architectuur op basis van websitedistributie stimuleert samenwerking, gedeelde verantwoordelijkheden en taken voor gegevensbeheer. Het ondersteunt transparantie, wederzijds begrip en vertrouwen.

Ideale functionaliteiten

Gegevensdepot

Met begrijpelijke thesaurus voor het indexeren en ophalen van gegevens.

Gegevenskenmerken

Middels metagegevens (oorsprong, providers, eigenaren, kwaliteit, gebiedsomvang, ...)

Gedeelte voor open discussie

Elektronisch forum

Intranet/internet

Toegangsregels website collectief gedefinieerd

Gebruikersgestuurde interfaces

Verschillende gedeeltes per gebruikersgemeenschap

Zinvol glossarium

Definitie van technische en lokale termen

Toepassingsvoorbeeld

Instrumenten: Website + online enquête
+ openbaar forum.

Meningen over wateronderwerpen uitwisselen
op regionaal niveau.



Voorbeeld websites voor publieke
participatie
in het Frans: <http://www.touspourleau.fr>
in het Duits: <http://www.regiowasser.de>
in het Engels: <http://www.environment-agency.gov.uk>

Valkuilen & Trucs

- ☒ Vermijd monolithische websites. Bied aanpasbare interfaces en gegevens/documentendiensten aan, gericht op de typen gebruikers (algemeen publiek, stakeholdergroepen, projectteam).
- ☒ Overbrug deze kloof met de realiteit zoals de stakeholders die ervaren: voeg veldfoto's en lokale verhalen toe, besteed tijd in het veld voor het verzamelen van gegevens, vermijd het aanbieden van te veel technische informatie.
- ☒ Stimuleer transparantie: maak de notulen van bijeenkomsten zo toegankelijk mogelijk. Ondersteun communicaties tussen vertegenwoordigers en de achterban.
- ☒ Beheer de website zelf op een participatieve wijze: gezamenlijke opbouw van de thesaurus voor het indexeren en ophalen van gegevens, gebruik een open glossarium (mensen kunnen nieuwe termen of definities voorstellen), upload/download-mogelijkheden

Hoofdkosten €

Webmaster,
gegevensbeheerder,
bestede tijd aan reacties
op vragen en
opmerkingen.

Criteria bij evaluatie

- Bilaterale communicatie-functionaliteiten
- Het nut van thesaurus en glossarium
- Gebruikersgestuurde functionaliteiten
- Mate van openheid / transparantie
- Aantal / oorsprong van verbindingen

Meer gegevens

- Andere instrumenten: kaarten, enquêtes
- Web-based Publieke Participatie; GIS Onderzoek (Universiteit van Manchester), <http://www.ppgis.man.ac.uk/>

2.5 Tempo houden

*Deelnemers komen
en deelnemers gaan*

Participatieve processen doorlopen vaak een cyclus. De sociale aandacht voor bepaalde onderwerpen groeit, ontwikkelt zich en dooft uiteindelijk uit. Onderstaande checklist vat een aantal onderwerpen uit hoofdstuk 1 en 2 samen. De checklist kan helpen bij het terugkijken op het gekozen proces en bij het bestendigen van een “spontane” korte-termijnbetrokkenheid tot een langduriger vorm van participatie:



Tempo houden in de participatie

- Sociaal leren gaat over menselijke ontwikkeling en niet alleen over het oplossen van specifieke praktische problemen. Financiële en niet-financiële stimulansen zijn nodig voor de versterking van de motivatie voor participatie.
- Bedenk eerst tot wie u spreekt in plaats van waarover u spreekt.
- Pas uw wijze steeds aan aan de plaatselijke manieren en gewoonten. Leer eerst de lokale motieven, belangen, vooroordelen en wensen kennen om de situatie te doorgronden en de resultaten te verbeteren.
- Internet en andere elektronische hulpmiddelen kunnen gebruikt worden ter aanvulling op, niet ter vervanging van interpersoonlijke interactie.
- Niet alle participatieprocessen leiden noodzakelijkerwijs tot sociaal leren. Een goed georganiseerd participatieproces verhoogt echter wel de kans op sociaal leren.

- Verwachte verrassingen. Probeer bedreigingen van het proces om te zetten in nieuwe kansen voor interactie door mogelijke conflicten te integreren binnen het participatieproces.
- Vraag u af wat u wel of niet weet over de diversiteit van de stakeholders, het soort te behandelen onderwerpen en de mogelijke problemen die kunnen optreden.
- Wees bedacht op het gevaar van vervorming van het participatieproces. Participatieprocessen die gebaseerd zijn op onevenwichtige machtsverhoudingen de huidige status quo verstevigen en sociaal leren en innovatie belemmeren.
- Jaag het proces niet op: neem tijd voor reflectie.

2.6 Informatiebeheer

Informatiebeheer voor participatieve processen draait om twee belangrijke zaken: de definitie van de rol van wetenschappelijke kennis en transparantie.

2.6.1 De rol van wetenschappelijk kennis

Publieke participatieprocessen die zijn gericht op sociaal leren vereisen een team van procesbegeleiders die goed met mensen kunnen omgaan en voor stakeholders de nieuwste informatie over de desbetreffende onderwerpen kunnen achterhalen, selecteren en aanbieden. Het aanbieden van grote hoeveelheden technische gegevens, werkt averechts. Het is belangrijk om complexe informatie te vertalen.

Minder informatie is vaak meer informatie

Het taalgebruik en de modellen van deskundigen kunnen mensen buitensluiten. Veel wetenschappelijke modellen zijn complex en dienen alleen wetenschappelijke doelen. Wetenschappelijk taalgebruik is vaak niet geschikt om het publiek duidelijk te maken wat de consequenties van bepaalde maatregelen zijn. Het publiek is meestal meer geïnteresseerd in concrete maatregelen dan in de wetenschappelijke of technische aard van de desbetreffende problemen.

Men kan informatie op verschillende niveaus aanbieden, afhankelijk van de doelgroep. Toekomstscenario's kunnen bijvoorbeeld eenvoudig in beeld gebracht worden met plaatjes over hoe de toekomst eruit zal zien, of tekstueel worden beschreven met veel technische gegevens. Alle stakeholders moeten het gevoel krijgen dat zij genoeg informatie krijgen om hun standpunt te bepalen en om een zinnige bijdrage te leveren aan het proces.

Complexiteit van verstrekte informatie is afhankelijk van soort stakeholder

Het risico bestaat dat deskundigen hun eigen definities van een probleem opdringen. Dit kan gebeuren wanneer de debatten alleen rondom de deskundigen worden georganiseerd en weinig ruimte bieden voor publieke discussie.

Het is moeilijk maar noodzakelijk om de juiste balans te vinden tussen feiten en waarden en tussen ideale en realistische opties. De informatie

moet concreet gemaakt worden voor de stakeholders. De procesbegeleider kan de deskundigen hierbij helpen.

Informatie kent ook een emotionele kant

Informatie voor de sociale leerprocessen moet zich niet alleen richten op milieuaspecten, maar ook op andere sociale, morele en culturele onderwerpen. Het in kaart brengen van de verschillende onderliggende aannames, belangen en waarden van de verschillende opties kan de transparantie van het hele beleidsproces werkelijk verbeteren. Procesbegeleiders zoeken steeds vaker hun heil in multimedia en kunstuitingen om emotionele reacties bij deelnemers op te roepen. Dit kan een overdreven nadruk op milieugerichte, technische en deskundige onderwerpen compenseren.

2.6.2 Rapportage

Participatieprocessen leveren veel gegevens op die zorgvuldig moeten worden geordend en gerapporteerd. Dit kan op verschillende manieren.

Verzamelen en opslaan van informatie:

In een participatieproces kan informatie op verschillende manieren worden verzameld:

- Audio- of video-opnamen van gesprekken
- Notities gemaakt tijdens de bijeenkomst
- Door deelnemers opgestelde rapporten en figuren
- Officiële besluiten en overeenkomsten

Twee procesbegeleiders zijn beter dan één

Om de rapportagetaak te verlichten, is het raadzaam om bij participatieve bijeenkomsten ten minste twee procesbegeleiders te hebben, bijv. een moderator en een notulist. Een andere gebruikelijke procedure is het terugkoppelen van de resultaten van de participatieprocessen naar de deelnemers en hen te vragen of zij het eens zijn met de interpretatie van het proces en de gepresenteerde uitkomsten. Dit verhoogt de geldigheid van de resultaten.

Bandopnamen voor het verzamelen en opslaan van informatie

Betrouwbaarheid en geldigheid:

Het is belangrijk om de betrouwbaarheid en geldigheid van de gevolgde procedures en de resultaten te controleren. De resultaten moeten de meningen van de deelnemers aan het proces goed weergeven en uitdrukken wat er tijdens het proces is gebeurd. Verder dienen de resultaten representatief te zijn voor de verschillende invalshoeken van de deelnemers. Betrouwbaarheid en geldigheid kunnen bevorderd worden door de discussies op te nemen. Dit mag echter alleen gedaan worden als de deelnemers hier geen bezwaar tegen hebben en het een open discussie niet belemmert. In het algemeen moeten eindrapporten altijd openbaar zijn.

2.7 Disseminatie

Bij sociale leerprocessen zijn verschillende groepen mensen betrokken. Allereerst zijn er mensen die actief aan het proces deelnemen: de stakeholdergroep. Zij zijn de motor van het sociale leerproces. De deelnemers zijn doorgaans vertegenwoordigers van groepen of instituten, maar de besluiten worden vaak elders in de groep of organisatie genomen. Bovendien werken de besluitvormers in deze groepen en organisaties niet in een vacuüm. Zij hebben de steun van hun leden of de publieke opinie nodig en worden door beide beïnvloed.

Om te voorkomen dat lessen verloren gaan en om de implementatie van beslissingen te stimuleren moet de stakeholdergroep drie soorten publiek bereiken:

- Besluitvormers, zoals ambtelijke en politieke superieuren en hogere overheden, die formele besluiten moeten nemen of goedkeuren
- Uitvoerders die de besluiten moeten uitvoeren
- Invloedrijk publiek, zoals de leden van een organisatie of de kiezers en indirect de media
-

Besluitvormers: de relatie vertegenwoordiger-achterban

De relatie vertegenwoordiger-achterban is belangrijk gedurende het hele sociale leerproces. Een woordvoerder die als vertegenwoordiger wordt afgevaardigd naar een participatief proces moet de volledige steun krijgen van de groep die hij of zij vertegenwoordigt. Soms kan bemiddeling nodig zijn om interne meningsverschillen op te lossen.

De samenstelling van de stakeholdergroep is een kerndilemma voor sociaal-leerprocessen. Een kleine stakeholdergroep vergemakkelijkt de relatie binnen de groep maar een grotere stakeholdergroep kan de diverse achterbannen directer bij de discussies betrekken. Niet elke stakeholder hoeft en wil in elke fase actief betrokken te worden bij de stakeholdergroep. Soms is raadpleging of informatievoorziening genoeg.

Uitgebreide participatieve processen kennen een complexe samenstelling van achterban, vertegenwoordigers, toehoorders, omstanders en waarnemers. Zij kunnen aanwezig of afwezig zijn, afhankelijk of onafhankelijk, betrokken of niet betrokken, en zich al dan niet onthouden van commentaar. Toch zullen zij de strategieën en de stijl van de onderhandelaars beïnvloeden (“praten voor de publieke tribune”) omdat de onderhandelaars afhankelijk zijn van hun achterbannen.

Er zijn veel meer belangrijke groepen

Een opzet met meerdere partijen maakt het dilemma voor de vertegenwoordigers gecompliceerder. Zij dienen een interpersoonlijke band met de andere vertegenwoordigers te krijgen om te kunnen samenwerken, maar tegelijkertijd moeten ze omgaan met de

Vertegenwoordigers van stakeholders moeten op twee fronten onderhandelen

groepsdynamiek binnen hun eigen achterban. Het opbouwen en onderhouden van beide relaties kost veel moeite.

Voor een goed resultaat hebben de vertegenwoordigers een mandaat nodig waarmee:

- Zij uit hun rol van woordvoerder van de achterban kunnen stappen en autonoom informatie kunnen verstrekken
- Zij uit hun rol van verdediger van de achterban kunnen stappen om rond de tafel nieuwe opties te onderzoeken;
- Zij hun positie kunnen gebruiken om tot een vergelijk te komen en afspraken te maken (wat met name moeilijk is als de eigen achterban verdeeld is).

Uiteindelijk zullen de partijen opties moeten bedenken die zowel hun eigen belang als andermans belangen dienen. Buitenstaanders en deskundigen kunnen oplossingen aandragen wat de vertegenwoordigers ook beschermt tegen eventuele kritiek van hun achterban. Principeakkoorden die later moeten worden uitgewerkt kunnen helpen om het tempo erin te houden en een gevoel teweeg te brengen dat er iets tot stand is gebracht.

Stimuleren van uitvoering

Speciale structuren kunnen de uitvoering van beslissingen promoten.

Tijdens de discussies moet de uitvoering nooit uit het oog verloren worden. Een eerste stap is het informeren en/of het actief betrekken van de personen binnen de eigen organisatie die besluiten kunnen nemen en het winnen en behouden van hun vertrouwen. Daarnaast moeten de uitvoerders binnen de eigen organisatie geïnformeerd en overtuigd worden. Vooral als het gaat om het dagelijkse beheer, hebben de besluitvormers maar tot op zekere hoogte invloed op de uitvoering.

Speciale organisaties (stroomgebiedcommissies, stuurgroepen, commissies, nieuwe of bestaande bevoegde groepen) kunnen nuttig zijn om toezicht te houden op de uitvoering van een overeenkomst. Vaak moeten maatregelen gespecificeerd worden, moeten er contracten gesloten en vergunningen verleend worden. Dit kan heronderhandelingen nodig maken. De speciale organisaties kunnen hiervoor een platform bieden. Binnen zo'n organisatie kan informatie gedeeld worden, toezicht gehouden worden op de voortgang en eventuele problemen besproken worden. Via zo'n organisatie kunnen de opgebouwde kennis en expertise en de onderlinge relaties behouden en verder uitgebreid worden.

Bereiken van het "algemene publiek"

Om problemen te voorkomen, moet men zo vroeg mogelijk het "algemene publiek" bij sociale leerprocessen betrekken en hier feedback van krijgen. Dit verhoogt betrokkenheid bij het proces en acceptatie van de uitkomsten. Afhankelijk van het onderwerp, kan de betrokkenheid verschuiven van eerst informatievoorziening en bewustwording, via actieve participatie in de discussies, naar meewerken in de uitvoering. De cirkel is rond wanneer informatie over de uitvoering en de effecten teruggekoppeld wordt naar het publiek.

De methoden en benaderingen kunnen verschillen afhankelijk van het publiek, de over te brengen boodschap en budgetten. Hieronder staan een aantal voorbeelden:

Er zijn vele manieren om het "algemene publiek" te bereiken

Aanvankelijke bewustwording

- Kaarten van het stroomgebied
- Brochures en nieuwsbrieven
- Informatiemappen voor de media en voor specifieke stakeholders (vissers, agrariërs, ...)
- Artikelen voor lokale media, ledenbladen (van hengelsportverenigingen, agrarische organisaties, ...), radio, tv, vakbladen
- Presentaties
- Discussies
- Tentoonstellingen

Planning en besluitvorming

- Alle hierboven genoemde materialen
- Informatiemarkten met discussiemogelijkheden
- Focusgroepen
- Burgerjury's
- Burgerpanels
- (Adviserend) lidmaatschap van stuur- en projectgroepen

Actie en implementatie

- Demonstratieprojecten uitvoeren
- Opstarten monitoringactiviteiten (eventueel met vrijwilligers)
- Doorgaan met mediapubliciteit
- Evenementen opzetten om successen te laten zien en de achterban te motiveren tot aanvullende inspanningen

De media betrekken

De media kunnen de aandacht van het proces bij een breder publiek verbeteren. De media kunnen ook een waardevolle deelnemer zijn. Men kan hen doorgaans beter laten participeren dan buitensluiten, omdat actieve deelname meestal leidt tot een meer correcte en positievere berichtgeving. Misvattingen en niet-representatieve verslaggeving kunnen het project schade berokkenen en vertegenwoordigde stakeholders weerhouden van toekomstige participatie.

Uitgenodigde journalisten wonen de bijeenkomst vaak alleen bij voor hun eigen doeleinden, om te observeren en notities te maken. De andere deelnemers kunnen zich dan ongemakkelijk voelen en minder geneigd zijn om hun mening te geven. Om dit te voorkomen, moet aan het begin de rol van de media zeer expliciet worden uitgelegd aan

Het betrekken van de media moet door alle deelnemers worden goedgekeurd

zowel de media als de overige deelnemers. Participatie van de media moet door de andere stakeholders worden geaccepteerd. Als men nog geen volledig vertrouwen heeft in het participatieproces en nog onzeker is over de eigen rol hierin, is het beter om de media voorlopig buiten te sluiten.

Eerst vertrouwen opbouwen en dan mediaparticipatie.

Een natuurbeschermingsprogramma in Neder-Saksen probeerde voorbeelden te ontwikkelen van de combinatie van natuurbeschermingsdoelstellingen en landbouwdoelstellingen met winst voor beide sectoren. Aan het begin van het proces heerste er veel wantrouwen. Boeren wilden niet graag open zijn naar de media, omdat zij vreesden dat journalisten hun ideeën en belangen niet objectief zouden weergeven. In zulke gevallen is het noodzakelijk dat er eerst vertrouwen wordt opgebouwd. De media kunnen pas participeren als daarover een gezamenlijke beslissing is genomen.

Het is nuttig om een goede relatie met de media te hebben, maar het kan lastig zijn omdat de media hun specifieke belangen en dynamiek hebben. De media hebben de neiging om beleidsprocessen te vereenvoudigen en zich vooral te richten op specifieke gebeurtenissen. Conflicten en visuele of verrassende acties trekken de meeste aandacht in de media en participatieve processen bepaald niet, tenzij de doelstellingen en de verwachte resultaten duidelijk kunnen worden samengevat. Persconferenties kunnen hierbij helpen.

Voor publieke informatiecampagnes moeten in elke fase van een participatief proces vier stappen worden genomen:

- Bepaal de doelgroepen.
- Ontwikkel de boodschap die de doelgroep bij het proces moet betrekken. De boodschap zal moeten aansluiten op de belangen en interesses van het publiek (bijvoorbeeld een schonere leefomgeving).
- Verpak de boodschap zo aantrekkelijk, toegankelijk en begrijpelijk mogelijk voor de doelgroep
- Verspreid de boodschap: huis-aan-huis, per post, e-mail, telefoon, via folders, etc.

Outreach is meer dan informatie-campagnes

Het betrekken van het grote publiek vereist echter meer dan een informatiecampagne. Om echte betrokkenheid en steun te krijgen, zullen zij de gelegenheid krijgen om te reageren, bij te dragen en invloed uit te oefenen.

HET VERBETEREN

Dit hoofdstuk helpt bij het beoordelen van de uitkomsten van een participatiestrategie. Er wordt een checklist gepresenteerd voor de evaluatie van een participatieproces.

Hoofdstuk

3

3.1 Monitoring en evaluatie

De kernvragen die in dit hoofdstuk worden behandeld, zijn:

- Waarom moet ik het participatieproces evalueren?
- Hoe kan ik de evaluatie van participatieaspecten organiseren? en
- Welke instrumenten en methoden kan ik hierbij gebruiken?

3.1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de monitoring en evaluatie besproken van

- De inhoud van participatieprocessen en sociaal leren (wat wordt afgewogen en besproken?)
- De verhoudingen (wie zijn de spelers en hoe gaan zij met elkaar om?)
- De procedures (hoe worden zaken georganiseerd?)

Dit hoofdstuk beperkt zich tot de evaluatie van het participatieproces en de bijdrage die participatie aan een project heeft geleverd. Het behandelt niet de evaluatie van andere aspecten van het project.

Monitoring en evaluatie van het participatieproces kunnen in elke fase van een project een rol spelen. Het is in feite een continue activiteit. Monitoring en evaluatie van een participatieproces kunnen georganiseerd worden als een participatieproces op zich, maar dit hoeft niet. Het hangt ervan af welke procedures men kiest.

*Evaluatie:
besteed aandacht aan
verhoudingen, relaties en
procedures*

*Evaluatie kan een
participatief proces op
zich zijn*

3.1.2 Waarom monitoren en evalueren we het participatieproces?

Het evalueren van het participatieproces kan helpen bij het verwerken en vastleggen van de ervaringen die zijn opgedaan. Het kan de kennis van de beheerders over participatie vergroten. Dit helpt om de effectiviteit van toekomstige participatieprocessen te verhogen.

Evaluatie is een doorlopende activiteit

Verschillende manieren voor het uitvoeren van een evaluatie

In geen van de case study's is de evaluatie uitgevoerd door de stakeholders zelf. In de **Engelse case study** heeft het Environment Agency (milieuinstantie) een particulier bedrijf opdracht gegeven om de evaluatie uit te voeren. In de **Nederlandse case study** heeft Rijkswaterstaat Limburg de evaluatie zelf uitgevoerd. In de **Hongaarse case study** zijn evaluaties uitgevoerd na elke bijeenkomst. De organisatoren vroegen om meningen en suggesties van de stakeholders door middel van interviews. Deze praktijk werd gehandhaafd tijdens de hele proces.

Een evaluatie van het participatieproces omvat de volgende vragen:

- Wat heeft het participatieproces bijgedragen aan de resultaten en uitkomsten van het project?
- Wat heeft het participatieproces bijgedragen aan de verbetering van de onderlinge verhoudingen van de deelnemers?
- Wat heeft het participatieproces bijgedragen aan de verbetering van de procedures binnen het project?
- Hoe groot zijn deze bijdragen in vergelijking tot de oorspronkelijke doelstellingen?
- Moet de participatiestrategie worden aangepast, en zo ja, hoe?

Lessen uit de Vlaamse case study:

De Vlaamse case study betrof het beheer van een rivier in het Scheldestroomgebied. De lessen die uit deze case study getrokken konden worden en de manier waarop deze overgebracht kunnen worden op vergelijkbare initiatieven zijn met de betrokken overheidspersonen besproken. Dit leverde de volgende aanbevelingen op:

- Alvorens een participatief proces op te starten, moet een realistische inschatting worden gemaakt van wat dit inhoudt voor het inzetten van menskracht en financiële middelen.
- De initiatiefnemers moeten de stakeholders duidelijk uitleggen waar de grenzen van hun participatie liggen.
- De verwachtingen van initiatiefnemers en externe actoren met betrekking tot de rol en bijdrage van elke partij moeten op elkaar worden afgestemd.
- Overheidspersoneel in participatieve projecten waarbij meerdere en conflicterende partijen zijn betrokken, hebben professionele training nodig.

Redenen voor een evaluatie

Anders gezegd, de evaluatie richt zich op inhoud, verhoudingen en procedures.

Waarom informatie over de inhoud relevant is:

- Om de doelstellingen van het project te begrijpen
- Om de haalbaarheid van het project te beoordelen
- Om de samenwerking te verbeteren
- Om de uitkomsten te interpreteren
- Om de resultaten te verantwoorden



EARLY MONITORING OF OBSTACLES IN PARTICIPATION

Vroege monitoring van obstakels voor participatie

Waarom informatie over verhoudingen relevant is:

- Bevestiging van de toegevoegde waarde van sociaal leren voor het stroomgebiedbeheer
- Verantwoording van de investering van middelen
- Promoten en adverteren van de toegevoegde waarde van het proces
- Om beter te weten hoe financiële investeringen moeten worden voortgezet
- Om bekend te raken met verwante programma's en netwerken
- Om de mogelijkheden van de netwerken te beoordelen
- Om de verbintenis van stakeholders en het grote publiek voort te zetten
- Omdat het beschrijven van de werkelijke werkzaamheden essentieel kan zijn voor herhaling in vergelijkbare projecten of initiatieven

- Omdat het monitoren van prestaties en het vieren van kleine successen een manier van sociale validatie zijn en stakeholderparticipatie stimuleren
- Om het stroomgebiedbeheer zichtbaar te houden en een beeld van samenwerking over te brengen

Waarom informatie over procedures relevant is:

- Voor het begrip van landelijk en lokaal beleid en wet- en regelgeving
- Voor het begrip van geschiedenis, cultuur en ervaringen uit vroegere projecten
- Om bekend te raken met financierings- en ondersteuningssystemen

3.1.3 Stappen in het opzetten en uitvoeren van monitoring en evaluatie

De volgende stappen worden onderscheiden in het opzetten en uitvoeren van de monitoring en evaluatie van een participatieproces:

1. Vaststellen van het doel en reikwijdte van de monitoring en evaluatie

- Waarom is monitoring en evaluatie nodig?
- Wanneer is het nodig?
- Is participatieve of niet-participatieve evaluatie geschikt? (zie uitleg hieronder)
- Wie zouden erbij betrokken moeten worden en wie willen dit?
- Wat zijn de belangrijkste redenen voor de verschillende stakeholders voor het opzetten en uitvoeren van de monitoring en evaluatie?
- Hoe omvangrijk zou het monitoring- en evaluatiesysteem moeten zijn?

2. Planning

- Wie evalueert (stakeholders, onderzoekers of externe evaluatoren)?
- Hoe wordt de vereiste informatie gedefinieerd, verzameld, en opgeslagen?
- Hoe wordt de verzamelde informatie geïnterpreteerd en gebruikt?
- Wat is de kwaliteit van de communicatie en verslaglegging?
- Hoe en aan wie moet er wat gecommuniceerd worden?
- Wat is er nodig om het monitoring- en evaluatiesysteem te laten werken?

3. Succesindicatoren en informatiebehoefte

- Wat moet men weten om het project te kunnen monitoren en evalueren? (Zie volgend hoofdstuk) Zorg dat hierover overeenstemming is!
- Word het eens over de methoden, verantwoordelijkheden en de timing voor het verzamelen van informatie
- Verduidelijk de rol van de stakeholders en hun verwachtingen van het evaluatieproces

4. Uitvoering

- Houd bijeenkomsten
- Voer de evaluatie uit
- Verzamel de informatie (zie paragraaf 3.1.5)

5. Analyse

- Analyseer de informatie
- Bereik consensus over de resultaten

6. Opstellen actieplan

- Word het eens over hoe de resultaten gebruikt gaan worden
- Word het eens over wie de resultaten mogen gebruiken
- Verduidelijk of en hoe het monitoring- en evaluatieproces moet worden voortgezet

Neem de tijd voor analyse!

In de Dordogne hadden wetenschappers de tijd genomen voor het maken van een technische diagnose en voor het participatief valideren van de diagnose door lokale kennis hierbij te betrekken. Dit kwam de geloofwaardigheid van de diagnose sterk ten goede.

Veelvoorkomende fouten

Een veelvoorkomende fout is om zomaar aan te nemen dat alle stakeholders geïnteresseerd zijn. Men kan dan onaangenaam verrast worden als de stakeholders niet op de bijeenkomst komen opdagen! Vaak worden ook ongeschikte indicatoren en methoden gebruikt. Verder kan het onduidelijk blijven hoe de informatie zal worden gebruikt en door wie. Uiteenlopende verwachtingen over deze kwesties kunnen tot frustratie en een gebrek aan betrokkenheid leiden. Tenslotte is veel verzamelde informatie vaak niet echt noodzakelijk.

Niet-participatieve monitoring en evaluatie

Niet-participatieve evaluatie kan worden uitgevoerd door een ingehuurd adviseur, een onderzoeker of iemand van de initiatiefnemer van het project. De evaluator bepaalt zelf de indicatoren en criteria, gebaseerd op het project- of evaluatieplan. Voor gegevensverzameling met betrekking tot deze indicatoren kan het nodig zijn dat hij de stakeholders raadpleegt.

Niet-participatieve monitoring en evaluatie is relatief snel en goedkoop. Het is te prefereren boven participatieve evaluatie als er een hoog risico bestaat dat één van de stakeholders de evaluatie zal domineren en de resultaten voor eigen doeleinden zal misbruiken. Een belangrijk nadeel is dat er geen breed gedefinieerde en ondersteunde evaluatiemethode wordt ontwikkeld. Ook kan de verantwoordelijke organisatie bevooroordeeld

zijn. Het leerproces van de stakeholders wordt beperkt en een goede verankering van de resultaten in toekomstige projecten komt hiermee op de tocht te staan.

Participatieve monitoring en evaluatie

Participatieve evaluatie betekent een actieve betrokkenheid van de stakeholder bij de evaluatie. Participerende groepen komen bijeen om te communiceren en onderhandelen om consensus te bereiken over de evaluatie, eventuele problemen op te lossen en plannen te maken voor het verbeteren van prestaties. Men vraagt naar en erkent de meningen van alle deelnemers. Voor de deelnemers is het proces een leerervaring op zich. De nadruk ligt op het vaststellen van de geleerde lessen en het verbeteren van de uitvoering en op het beoordelen of doelen zijn bereikt. Evaluatievragen en -methoden worden door de deelnemers vastgesteld, niet door externe evaluatoren.

Het ontwerp voor de participatieve evaluatie moet flexibel zijn. Wanneer buitenstaanders bij de evaluatie worden betrokken, moeten zij een rol als procesbegeleider in plaats van evaluator krijgen.

Participatieve evaluatie heeft een aantal specifieke kenmerken:

- De focus ligt meer op het leren dan op het verantwoorden zoals bij non-participatieve evaluaties
- Relevante onderwerpen worden onderzocht door de belangrijkste spelers te betrekken bij het evaluatieontwerp
- Stakeholders worden gestimuleerd kennis op te doen over het programma en de standpunten van andere stakeholders
- Evaluatievaardigheden worden verbeterd
- Het mobiliseert stakeholders, verbetert het werken als team en creëert een gemeenschappelijke commitment om actie te ondernemen op de evaluatieaanbevelingen
- De rol van stakeholders gaat veel verder dan alleen het verschaffen van informatie. Het omvat het ontwerpen en bijstellen van de methodologie, het zelf verzamelen van informatie, het formuleren en delen van bevindingen en het koppelen van acties aan de bevindingen.
- Het succes wordt gemeten aan de hand van intern gedefinieerde indicatoren, waaronder kwalitatieve beoordelingen, in plaats van extern gedefinieerde, hoofdzakelijk kwantitatieve indicatoren

Eventuele nadelen van participatieve evaluatie zijn dat het als minder objectief wordt beschouwd, omdat stakeholders participeren. Het tijd en middelen kost. Veder kunnen bepaalde stakeholders dominant aanwezig zijn en de evaluatie voor hun eigen doelen misbruiken.

***Kiezen tussen
participatieve en niet-
participatieve evaluatie***

De volgende tabel vergelijkt participatieve en niet-participatieve evaluatie. Het tekenje ☺ geeft aan welk type evaluatie het beste scoort voor de verschillende criteria.

	Onderwerpen	Participatieve evaluatie	Niet-participatieve evaluatie
Inhoud	focus op leren door stakeholders	😊	
	focus op verantwoording		😊
	ruimte voor extra evaluatieonderwerpen, los van projectplan	😊	
Verhoudingen	probleemoplossend vermogen	😊	
	het leren door stakeholders voor toekomstige projecten	😊	
	misbruik door overheersende stakeholders		😊
	externe deskundigen als evaluator		😊
	externe deskundigen als procesbegeleider	😊	
Procedures	stakeholders participeren in monitoring	😊	😊
	stakeholders participeren in definiëring van reikwijdte en doelstellingen	😊	
	geld en tijd		😊

3.1.4 Wat moeten we in het participatieproces monitoren en evalueren?

Beschrijf in een evaluatieplan wat er gemonitord en geëvalueerd moet worden

De te monitoren en evalueren onderwerpen moeten worden beschreven in het projectplan of het evaluatieplan. Vooral bij participatieve evaluaties moet het mogelijk zijn nieuwe evaluatieonderwerpen in te brengen. Deze kunnen voortkomen uit onverwachte projectresultaten of door stakeholders tijdens de evaluatiefase voorgesteld worden.

Projectdoelen kunnen evaluatiecriteria worden

In de Italiaanse case study was het participatieproces gericht op:

- De ondersteuning van beslissingen die in het Waterinfrastructuur Plan moesten worden genomen
- Het verminderen van conflicten en het aanzetten van de stakeholders en deelnemers om tot overeenstemming te komen
- Het voorlichten van de stakeholders over de problemen van de rivieren, de bestaande wetgeving, innovatieve technologieën etc.

Deze doelstellingen van het participatieve proces waren tegelijkertijd ook de evaluatiecriteria. Aan het eind van het proces, dat heeft geleid tot het opstellen van het Waterinfrastructuur Plan, was op alledrie de punten succes bereikt

Wanneer de te evalueren onderwerpen zijn overeengekomen, moeten voor elk onderwerp evaluatiecriteria en indicatoren worden geselecteerd.

Evaluatiecriteria geven aan welke aspecten van een onderwerp men belangrijk vindt en waarop men gaat beoordelen. Evaluatiecriteria zijn vaak niet direct te meten. Hiervoor kan men dan indicatoren ontwikkelen. Goede indicatoren zijn:

- Relevant: indicatoren moeten de evaluatiecriteria goed afdekken en geen irrelevante zaken meten
- Gevoelig: een indicator moet aangeven in welke mate voldaan is aan een bepaald criterium
- Meetbaar
- Precies: door iedereen op dezelfde wijze gedefinieerd
- Eenvoudig toe te passen

Kenmerken van indicatoren

Bij participatieprocessen die op diverse schalen plaatsvinden, is het belangrijk een balans te vinden tussen indicatoren die van belang zijn op lokaal niveau en indicatoren die relevant zijn op een hoger niveau. Verder moeten indicatoren voor ontastbare zaken niet vergeten worden, zeker niet bij processen die zich mede richten op zaken als persoonlijke en sociale ontwikkeling.

Selectie van indicatoren is van cruciaal belang

Aangezien evaluatoren zelden van tevoren alle belangrijke onderwerpen kunnen weten, is het niet goed om criteria en indicatoren eens en voor altijd vast te leggen. Indicatoren zijn vaak lokatiespecifiek, wat inhoudt dat zij voortdurend moeten worden herbeoordeeld.

De volgende tabel is gebaseerd op de Engelse case study. De criteria waarop het proces moest worden geëvalueerd, zijn aan het begin van het evaluatieproces gedefinieerd. Vervolgens zijn de indicatoren gekozen waaraan het makkelijkst kon worden voldaan. Hierdoor kan een te positief beeld van het proces ontstaan zijn.

Criteria/succesfactoren	Indicator
zoek participatie uit de belangrijkste sectoren, belangen en geografische gebieden	soort en aantal bereikte stakeholders
	soort en aantal betrokken stakeholders
effectief communiceren van het proces en de rol van de stakeholders in het proces	aantal stakeholders die informatie hebben ontvangen over het proces en de rol van stakeholders
	aantal stakeholders die het proces en hun rol erin begrijpen
test van een aantal participatiemethoden	aantal stakeholders die informatie hebben ontvangen over het proces en de rol van stakeholders

Criteria/succesfactoren	Indicator
	aantal stakeholders die het proces en hun rol erin begrijpen
	feedback over lessen en suggesties voor verbetering
verbeterde capaciteit van de stakeholders om gezamenlijke beslissingen te nemen	aantal stakeholders die het proces de moeite waard vinden
	aantal stakeholders die denken dat hun bijdrage belangrijk was
	aantal stakeholders die in vervolgfases betrokken willen blijven
Meer bereidheid om actie te ondernemen in het stroomgebiedbeheer	aantal stakeholders die actie willen ondernemen
meer wederzijds begrip over standpunten en posities van stakeholders	mate van begrip van andermans standpunten
	manier waarop conflicten door stakeholders worden gemeld

3.1.5 Methodologieën, instrumenten en methoden voor de evaluatie

Veel methoden en instrumenten voor de andere fasen kunnen ook voor de evaluatie gebruikt worden

Een reeks van instrumenten kan gebruikt worden voor de monitoring en evaluatie van participatieprocessen. De meeste instrumenten en methoden kunnen, soms met enige aanpassing, ook worden toegepast in andere fasen van het proces. Een samenvatting van instrumenten en methoden en hun toepasbaarheid in verschillende fasen van het participatieproces is te vinden in Paragraaf 1.6. Sommige instrumenten en methoden worden gedetailleerder beschreven in Paragraaf 2.4.

Evaluatie in een vroeg stadium

Formulieren waarop stakeholders hun verwachtingen kunnen schrijven en feedback kunnen geven, kunnen al in een vroeg stadium monitoring en evaluatie ondersteunen. Voor een workshop kunnen de verwachtingen en na de workshop de ervaringen gepolst worden.

Het is gebruikelijk om vlak voor het einde van het proces aan alle deelnemers een *evaluatieformulier* uit te delen, om deelnemers de kans te geven het proces te beoordelen. Dergelijk enquêtes bevatten vragen over de kracht en de valkuilen van het proces, verbeter suggesties, en natuurlijk ook ideeën of uitnodigingen voor deelname aan een vervolgproces.

Laat zien hoe de resultaten worden gebruikt

Het is belangrijk om deelnemers in het vervolgproces te betrekken. De deelnemers kunnen bijvoorbeeld gevraagd worden om hun mening over

de uitkomsten en om suggesties voor verbetering. Feedback van stakeholders kan ook worden verkregen via *websites*, via telefoongesprekken of in een persoonlijk gesprek. Om teleurstellingen of conflicten te voorkomen, is het verstandig om niet meer informatie te vragen dan men realistisch gezien kan verwerken, gegeven de beschikbare tijd en geld. Het is zinloos om een participatieve website te openen als er geen personeel is om de reacties te verwerken.

Wat er ook tijdens de workshop wordt gezegd, de deelnemers moeten ook de gelegenheid krijgen om buiten de workshop hun mening te uiten.

Verdere literatuur:

www.Harmonicop.info/files/download/PoolOfQuestions.pdf

3.2 Evaluatie checklist

Oén van de eerste vragen die moet worden beantwoord in een evaluatie is of sociaal leren heeft plaatsgevonden en waarin dit tot uitdrukking komt. Indicatoren voor sociaal leren zijn:

- Kennis van deelnemers over oorzaak en gevolg binnen hun eigen domein is verhoogd
- De houding van deelnemers is veranderd, wat heeft geleid tot meer acceptatie van verschillende meningen
- De vaardigheden van deelnemers om de invalshoeken van anderen te erkennen, zijn verbeterd
- Gezamenlijke actie heeft met succes plaatsgevonden

Hieronder is een lijst van elementen weergegeven, die kan worden gebruikt voor de evaluatie van specifieke componenten van sociaal leren of voor een diepgaande algehele beoordeling.

Welke relationele activiteiten hebben plaatsgevonden?	✓	Welke probleemoplossende activiteiten hebben plaatsgevonden?	✓
Aandacht en bewustwording van stakeholders krijgen		Invalshoeken op onderwerpen delen	
Actoren mobiliseren: toezegging tot samenwerking		Gemeenschappelijke kwesties definiëren en middelen identificeren	
Stakeholders en organisatoren		Informatie genereren en delen	

Welke relationele activiteiten hebben plaatsgevonden?	✓	Welke probleemoplossende activiteiten hebben plaatsgevonden?	✓
legitimeren			
Diversiteit verkennen		Alternatieven verkennen	
Belangen verbinden		Een interventiestrategie kiezen	
Onderhandelen over rollen en identiteiten		Concrete acties plannen	
Commitment van deelnemers en hun organisatie garanderen		Uivoering	
Inspanningen op elkaar afstemmen		Uitkomsten evalueren	

De vragenlijst op de volgende pagina's kan hulp bieden bij de evaluatie van sociaal leren. Alle vragen staan geformuleerd in de tegenwoordige tijd, omdat men sociaal leren niet alleen achteraf kan evalueren, maar ook tijdens het proces zelf, om zonodig bij te kunnen sturen. Bij de vragen wordt onderscheid gemaakt tussen elementen die betrekking hebben op het proces en elementen die betrekking hebben op het product of op de uitkomst van het proces. De vragen staan geen duidelijk antwoord van ja of nee toe.

Proces

De evaluatie van het proces moet starten met een beoordeling van de mate waarin de basisregels werden gerespecteerd (zie paragraaf 2.2.1.). Na elke workshopsessie moet een dergelijke beoordeling worden opgesteld. Deze beoordelingen kunnen na afloop dan worden samengevat en geven dan een breed overzicht van het procesverloop. Andere vragen die men kan stellen over het proces, zijn:

- Zijn alle relevante stakeholdergroepen benaderd tijdens de startfase van het proces? (vgl. paragraaf 1.5)
- Wat waren de redenen voor het uitsluiten van bepaalde groepen?
- Zijn 'alle betrokken partijen' betrokken volgens Artikel 14 van de KRW?
- Wat was de ervaring met de timing van de participatie? Werden de stakeholders op tijd, te vroeg of te laat in het proces betrokken?
- Heeft elke participerende partij een geschikte rol toebedeeld gekregen?
- Is er voldoende informatie over de middelen, capaciteit en belangen van de verschillende stakeholders?

- In welke mate hebben de verschillende groepen zich gecommitteerd aan het feitelijke proces? Zijn er beperkingen aan de beschikbare middelen? (vgl. paragraaf 1.7)
- Hoe kunnen de verschillende standpunten en belangen worden gekenmerkt? In hoeverre hebben zij het proces belemmerd?

Wat is er bekend over de in het proces betrokken stakeholders?

- Zijn de geïdentificeerde stakeholders goed georganiseerd en intern homogeen?
- Kennen en accepteren de stakeholders elkaars claims als legitieme deelnemers aan het proces?
- Betwisten stakeholders elkaars legitimiteit? Zo ja, is er bemiddeling van derden nodig en beschikbaar?
- Zijn er belangrijke partijen die zich er buiten houden of buiten gehouden worden, maar die de uitkomst van het proces kunnen aanvechten?
- Zijn er procedures voor de introductie van nieuwe partners?
- Zijn er procedures voor de uittrede van stakeholders?
- Wat is het mandaat van de vertegenwoordigers van de stakeholders en hoeveel autonomie of gezag hebben zij?
- Zijn er communicatieproblemen of conflicten geweest tussen de vertegenwoordigers en hun achterban en zo ja, hoe werd dit opgelost?



Succes met sociaal leren

Reikwijdte

- In welke mate heeft het proces tot dusver bijgedragen aan de afbakening van het probleem? Is het voor alle betrokken partijen duidelijk en is men het eens over wat er besproken gaat worden?
- Heeft men de eisen vanuit de KRW voldoende in acht genomen?

Is men het eens over de probleemdefinitie?

- Zijn alle deelnemers uitgenodigd om hun standpunt over de aard van het probleem te uiten?
- Worden er bepaalde probleemdefinities, onderwerpen of aspecten systematisch genegeerd of ontkend door anderen?
- Begrijpen de stakeholders goed wat de prioriteiten zijn in het project?
- Is er voldoende overeenstemming over hoe de partijen de belangrijke onderwerpen definiëren, zodat alle partijen hun eigen belangen vertegenwoordigd zien?
- Herkennen alle partijen de onderlinge afhankelijkheid van acties en gewenste uitkomsten?

Vervult de organisator/procesbegeleider zijn of haar leiderschapstaken in voldoende mate?

- Definieert de organisator de rol en de strategische doelen voor het programma duidelijk?
- Vanuit welke machtsbasis werkt de organisator/procesbegeleider: formeel gezag, reputatie, vertrouwen, deskundigheid, ervaring, persoonlijke invloed?
- Heeft de procesbegeleider voldoende vaardigheden, bijvoorbeeld organisatietalent, gevoel voor timing, kennis van context en de vaardigheid om de juiste context te creëren?
- Is de procesbegeleider in staat om de onderlinge afhankelijkheden tussen de stakeholders te (her)ontwikkelen, helder te verwoorden en te hanteren?
- Blijft de procesbegeleider onafhankelijk?

Hebben de stakeholders het proces “in eigendom” en voelen zij zich eraan gebonden?

- Zien de stakeholders in dat samenwerking de beste manier is om hun belangen te behartigen?
- Zien alle partijen in dat het mogelijk is om tot een eerlijk besluit te komen?
- Hebben de stakeholders min-of-meer evenveel invloed of moeten sommige stakeholders ondersteund worden?
- Bestaat er duidelijkheid over de agenda en hoe kernbeslissingen worden genomen?
- Begrijpen de vertegenwoordigers hun rol en mandaat?

- Wordt de deelname aan bijeenkomsten bijgehouden?
- Werkt de groep enthousiast, energiek en doelbewust naar een succes toe?
- Voelen de deelnemers en hun organisaties zich eigenaar van de oplossingen?

Is participatie van het algemene publiek mogelijk?

- Houdt de stakeholdergroep de betrokkenheid van het algemene publiek en de vrijwilligers in de gaten?
- Is er een strategie om de betrokkenheid van het algemene publiek en de vrijwilligers te bevorderen?
- Is het stroomgebiedbeheer gevoeliger geworden voor de invalshoeken van het publiek ten gevolge van het proces?
- Heeft het grote publiek betere vaardigheden ontwikkeld om hun belangen te behartigen, zoals het gebruik van informatie, leiderschap en probleemoplossing?
- Heeft het publiek het gevoel dat zij meer invloed hebben gehad op de besluitvorming?

Is er een toepasselijke werkstijl en was de uitvoering transparant en effectief?

- Houden de werkmethoden rekening met de verschillende invalshoeken en bijdragen van alle partners?
- Zijn de procedures flexibel genoeg om participatie door alle sleutelfiguren mogelijk te maken?
- Financiert of sponsort de stakeholdergroep participatie in de stakeholderbijeenkomsten en andere activiteiten?
- Overweegt de stakeholdergroep alternatieve manieren om tegemoet te komen aan de behoeften en verlangens van het publiek?
- Heeft de stakeholdergroep nieuwe werkpraktijken aangenomen naar aanleiding van de ervaringen met participatie?
- Hebben partijen voldoende vrijheid om hun eigen identiteit en rol te ontwikkelen m.b.t. tot het onderwerp van participatie, of dwingen anderen hen in een stereotype rol?
- Wordt er over controversiële en complexe onderhandeld in een winst-of-verlies stijl ("Ik heb gelijk, jij niet") of in een belangen-stijl (gezamenlijke verkenning en probleemoplossing van verschillen)?
- Is er een procesbegeleider die aandacht vraagt voor relationele aspecten, bijv. door te kijken hoe partijen met elkaar omgaan en ervoor te zorgen dat zij betrokken blijven?
- Hebben senior beleidsmakers/ deskundigen ervaring met samenwerkingspartnerschappen?
- Ondersteunen de autoriteiten op hoger niveau degenen die aan onderwerpen op lokaal niveau werken?

- Kunnen alle partners zich vrijelijk uiten over hun belangen en behoeften, zelfs wanneer deze afwijken van die van anderen?
- Wordt de verantwoordelijkheid voor de uitkomsten van het stroomgebiedbeheer geïdentificeerd en geëvalueerd?
- Heeft de stakeholdergroep een heldere manier om overeenstemming te bereiken, besluiten te nemen en eventueel in beroep te gaan. Zijn alle betrokkenen hiervan op de hoogte?

Communicatie

- Zijn de verantwoordelijkheden voor communicatie duidelijk?
- Zijn verslagen en presentaties goed toegankelijk voor de stakeholders?
- Is er een overeengekomen communicatiestrategie beschikbaar?
- Communiceren de leiders het stroomgebiedbeheer-beleid en de – strategie aan alle stakeholders?
- Deelt de stakeholdergroep regelmatig de voortgangsrapportages met de organisaties van de stakeholders?
- Zijn er middelen toegekend voor de ICT-infrastructuur en voor traditionele communicatievormen?
- Checkt de stakeholdergroep of iedereen het taalgebruik en de inhoud begrijpt?
- Is er tijd om de collectieve ervaring en de eigenlijke processen van het programma te overdenken en te bespreken?

De volgende tekstbox geeft een voorbeeld van de toepassing van een enquête in een interviewsituatie voor de evaluatie van een stakeholder dialoogproces in Hongarije.

Of enquêtes nu worden toegepast in een interviewsituatie, of per post of e-mail worden verspreid en door deelnemers worden teruggestuurd aan de interviewers: het testen (en vervolgens aanpassen) van de enquête is een onmisbare stap.

Ervaringen met evaluatie in de Hongaarse case study

Het publieke participatieproces van de Hongaarse Dialoog over de implementatie van de KRW en landbouw is geëvalueerd tijdens de vier regionale bijeenkomsten en de nationale bijeenkomst die gehouden zijn. Het doel was om:

- De rol en de voordelen van sociaal leren in het implementatieproces van de KRW te bespreken
- Uit eerste hand te vernemen wat de ervaringen van de stakeholders zijn met betrekking tot de organisatie van de Dialoog-proces
- In te schatten in hoeverre de deelnemers zich bewust zijn geworden van het belang van betrekken van het algemene publiek
- Het gezamenlijk evalueren en bespreken van de lessen die uit de vorige Dialoogbijeenkomsten getrokken kunnen worden en het uitwisselen van ideeën om problemen op te lossen.

Bovendien is er een enquête gehouden, gebaseerd op de “Pool of Questions” van het HarmoniCOP-project (www.harmonicop.info/download), een voorloper van de huidige checklist. De meest relevante vragen uit de Pool of Questions zijn geselecteerd en gespecificeerd voor het Dialoogproces. Vervolgens werd een aantal van de meest actieve partners bezocht en geïnterviewd. Het oorspronkelijke plan was om de enquête schriftelijk te houden. Hiervan is echter afgezien omdat er dan geen persoonlijk contact mogelijk is en geen aanvullende informatie gegeven kan worden.

Product / Uitkomst

De belangrijkste uitkomst van een participatieproces is het al-dan-niet optreden van sociaal leren. Voor een gedetailleerdere evaluatie kan men zich vragen stellen als:

Strategische ontwikkelingsprioriteiten

- Is de werkagenda een afspiegeling van de belangen van alle stakeholders?
- Worden er lokale onderwerpen geïdentificeerd en hoog op de agenda gezet?
- Worden de lokale stakeholders betrokken in de besluitvorming en strategieformulering?
- Worden er technieken/procedures gebruikt om lokale partijen te betrekken bij de besluitvorming?
- Legt het project de link met het algemene overheidsbeleid (past het hierin, moet het beleid aangepast worden)?

Informatiebeheer en evaluatie van prestaties

- Zoeken stakeholdergroepen gezamenlijk naar informatie?
- Zijn er criteria overeengekomen voor de beoordeling van de kwaliteit en relevantie van de verzamelde informatie?
- Hebben de stakeholders de capaciteiten om zelf evaluaties uit te voeren of te helpen bij de monitoring van voortgang?

- Is er een kader overeengekomen voor monitoring en evaluatie, om deze te sturen?
- Worden lokale stakeholders ingezet om informatie te verzamelen?
- Worden de effecten van stroomgebiedbeheer beoordeeld en de baten en lasten in beeld gebracht?
- Wordt de informatie gecontroleerd op helderheid en toegankelijkheid voordat hij verspreid wordt?
- Is er een duidelijk gedefinieerd en overeengekomen beleid voor informatie- en kennisbeheer?
- Hebben stakeholders en het publiek toegang tot de informatie die in het stroomgebiedbeheer gebruikt wordt?
- Worden de resultaten van evaluaties verwerkt in het beleid?

Beheren van (financiële) middelen

- Zijn alle stakeholders het eens geworden over de beschikbare middelen?
- Worden sommige bijdragen aan het stroomgebiedbeheer gefinancierd uit gezamenlijke budgetten?
- Weerspiegelen de budgetten van de deelnemende organisaties de prioriteiten die gezamenlijk overeengekomen zijn?
- Weerspiegelen de uitgaven de prioriteiten?
- Zijn de financiële implicaties voor de korte, middellange en lange termijn in kaart gebracht?

Selectie van instrumenten/methoden

- Hoe bruikbaar zijn de gekozen participatiemethoden/instrumenten in de situatie? Wat zijn hun mogelijke tekortkomingen? Worden informatie en communicatie instrumenten geïntegreerd in het proces en in hoeverre worden zij door de stakeholders geaccepteerd? (zie paragraaf 1.6)
- Is er een algemene ICT strategie?
- Hebben de stakeholdergroepen geprobeerd ICT-instrumenten te gebruiken?
- Wordt de training voor ICT-instrumenten opgenomen in persoonlijke educatie-/ontwikkelingsplannen?
- Helpt de organisator/procesbegeleider stakeholders bij het omgaan met ICT-instrumenten?
- Bevorderen de gebruikte ICT-instrumenten het delen van informatie, het uitwisselen van standpunten en de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal?

Nieuwe relaties opbouwen

- Kunnen vertegenwoordigers van de lokale gemeenschap invloed uitoefenen op beslissingen die hun gemeenschap raken?
- Worden er relaties gelegd tussen het stroomgebiedbeheer en andere beleidssectoren?
- Hebben lokale stakeholders hun eigen middelen gemobiliseerd om gezamenlijk onderwerpen aan te pakken?
- Is het bevorderen van actief burgerschap overwogen om de betrokkenheid van het publiek te vergroten?
- Blijft de stakeholdergroep gemotiveerd om gezamenlijk actie te ondernemen?
- Zijn herzieningen in beleid en strategie afhankelijk van goedkeuring van de hele gemeenschap in het stroomgebied?
- Hebben de partnerschappen geleerd conflicten constructief te beheersen?

Creëer toegevoegde waarde: gezamenlijke planning

- Zijn er toepasselijke participatieve methoden toegepast om actieve betrokkenheid onder stakeholders in de planning te stimuleren?
- Heeft de stakeholdergroep gekeken of de partijen die bijdrages moeten leveren daartoe ook in staat zijn?
- Zijn de prioriteiten van de stakeholders in lijn met nationale, regionale en lokalen belangen?
- Hoe tevreden zijn de actoren en het grote publiek over de plannen en acties?

Regelmatige monitoring

- Worden er doelstellingen voor korte-termijneffecten en lange-termijnresultaten vastgesteld en gemeten voor alle aspecten van het proces?
- Monitort de organisator/procesbegeleider de ontwikkeling, het succes en de prestaties van het proces?
- Evalueert de organisator/procesbegeleider regelmatig de voortgang in het licht van de vastgestelde doelstellingen, succesfactoren en indicatoren hiervoor?

Waardeer mensen en hun kennis: ontwikkeling van nieuwe vaardigheden

- Hebben stroomgebiedbeheerders toegang tot multidisciplinaire training in samenwerkingsvaardigheden?
- Vragen stroomgebiedbeheerders naar de mening van hun personeel en van deskundigen over de relaties tussen de stakeholders?
- Wordt er bij de taakverdeling rekening gehouden met interesses, kennis en vaardigheden?

- Wordt de behoefte aan training en ontwikkeling herzien op basis van de doelstellingen van de deelnemende organisaties?
- Wordt de stakeholdergroep aangespoord tot het benutten van opleidingsmogelijkheden?
- Heeft de stakeholdergroep meer inzicht gekregen in hoe andere deelnemende organisaties werken?
- Melden de betrokken personen een groeiend besef van onderlinge afhankelijkheid?
- Melden de betrokken actoren toenemende openheid, vertrouwen en begrip?

Steun innovatie & feedback

- Bestaan er procedures voor het met elkaar delen van positieve ervaringen en succesvolle interventies?
- Wordt de stakeholdergroep gestimuleerd om te innoveren en hun eigen rol in hun samenwerking met lokale partijen te ontwikkelen?
- Is de organisator/procesbegeleider het eens met de procedures voor de beoordeling van mogelijke instrumenten, technieken en technologieën?
- Zijn er ten gevolge van de lopende processen structuren, procedures en werkvormen aangepast?

Evalueren outreach

- Evaluer uw outreach-inspanningen: wie heeft u bereikt en hoe? Werd de aangeboden informatie gewaardeerd? Ontwikkel feedbackmechanismen voor continue verbetering.

Referenties:

Young, S. R. (1996). *Promoting participation and Community-based Partnerships in the context of Local Agenda 21: A report for practitioners*. Universiteit van Manchester.

WFD CIS *Guidance Document N° 8. Public Participation in relation to the Water Framework Directive*

HOE HET HANDBOEK IS ONTWIKKELD

HarmoniCOP is gefinancierd onder het 5^e Europese Kaderprogramma Onderzoek en Technologische Ontwikkeling (1998-2002), thematisch programma “Energie, Milieu en Duurzame Ontwikkeling”, kernactiviteit “Duurzaam Beheer en Kwaliteit van Water”. Het project is gestart in november 2002 en liep in oktober 2005 af.

Het hoofddoel van het HarmoniCOP-project was het vergroten van het begrip van participatief stroomgebiedbeheer in Europa. Stroomgebiedbeheer kan alleen effectief en duurzaam zijn als de actoren op elk niveau en in elke fase en sector een sociaal leerproces starten. Samen moeten zij hun begrip vergroten van het stroomgebied, van het gebruik van het stroomgebied en van de effecten op het stroomgebied. Zij moeten zich bewust worden van hun wederzijdse onderlinge afhankelijkheid en leren constructief om te gaan met verschillen. HarmoniCOP gaat over sociaal leren, en sociaal leren gaat over een nieuwe beheerstijl.

In het project is een sociaal leren benadering ontwikkeld in combinatie met instrumenten en methoden om sociale leerprocessen binnen het waterbeheer te ondersteunen. Hiervoor zijn verschillende Europese ervaringen verzameld en geanalyseerd. HarmoniCOP-partners hebben aan negen case study's gewerkt en uiteindelijk zijn alle gegevens en ervaringen in een wetenschappelijk rapport verwerkt.

Het huidige handboek richt zich op de uitvoerders en daarom verschilt de inhoud behoorlijk van die van het wetenschappelijke rapport, dat zich op de wetenschappelijke gemeenschap richt. Vanaf het allereerste begin van het project, in november 2002, heeft een werkgroep binnen het project de resultaten verzameld die relevant waren voor de praktijk. Het project beoogde een vergroting van het menselijk en sociaal kapitaal binnen een netwerk van onderzoekers en stakeholders. Voor wat betreft het werk aan het handboek is deze ambitie vervuld. Niet alleen is de kennis van de individuele deelnemers vergroot, maar ook zijn er nieuwe relaties tot stand gekomen. De ontwikkeling van het handboek was een sociaal leerproces op zich.

Het handboek beoogt de wetenschappelijke uitkomsten te vertalen naar de werkelijke behoeften in de praktijk. In het begin was de doelgroep heel groot: de academische wereld, ruimtelijke ordenaars, mensen in internationale stroomgebiedcommissies, etc. Snel werd echter duidelijk dat niet ieders wensen konden worden vervuld. Vervolgens is het handboek in een zestal stappen verder vormgegeven.

1. Op de website van HarmoniCOP werd een enquête gezet om een eerste indruk te krijgen wat de behoefte aan een handboek is, wie er behoefte aan heeft en welke vorm het handboek zou

moeten krijgen. De enquête maakte duidelijk dat de doelgroep veel kleiner moest worden dan gepland, en dat de inhoud specifiek moest zijn dan gedacht.

2. Vervolgens werd er een gedetailleerder behoefteonderzoek uitgevoerd. Dit bestond uit semi-gestructureerde interviews in de HamoniCOP-landen. Ongeveer 40 personen zijn geïnterviewd, alle werkzaam in de uitvoering van het waterbeleid op regionaal of nationaal niveau. Dit resulteerde in een duidelijk lezersprofiel en duidelijker eisen voor het handboek. Deze werden vervolgens besproken met de vaste groep externe adviseurs van het HarmoniCOP-project – de ‘HarmoniCOP stakeholdergroep’.
3. Storyboarding is gebruikt om als groep de hoofdstructuur en de inhoud van het boek te definiëren.
4. Een eerste prototype van het handboek werd ontwikkeld. Het prototype werd besproken op een workshop om de structuur, inhoud en vormgeving te herzien.
5. In een tweede workshop, werd het aangepaste concept gepresenteerd aan het hele HarmoniCOP-team en de HarmoniCOP stakeholdergroep om suggesties voor verbetering te krijgen. Een interactieve feedbacksessie over geselecteerde onderwerpen hielp om de opmerkingen gericht te houden.
6. Een laatste redactie- en vormgevingfase resulteerde uiteindelijk in dit handboek.

Het schrijven van één handboek met 15 projectpartners en de stakeholdergroep was een hele ambitieuze taak. Iedereen (partners en stakeholders) was betrokken bij de structurering en het schrijven van het boek. Het voordeel hiervan was dat de betrokkenen zich “eigenaar” gingen voelen van het schrijfproces en zich gingen identificeren met de uitkomst, het handboek, het product van geslaagd sociaal leren. Maar het schrijfproces illustreerde ook onze persoonlijke zwakheden. Veel bijdragen werden niet geschreven vanuit het gezichtspunt van het project volgens de vooraf gedefinieerde inhoud van hoofdstukken en paragrafen. In plaats daarvan schreven we vaak vanuit ons persoonlijke standpunt en werden eerdere groepsbeslissingen genegeerd. Dit zijn kenmerkende problemen voor participatie- en sociale leerprocessen. Zelfs als er wederzijds begrip is van elkaars belangen en invalshoeken en er een groepsstandpunt is bereikt, is het erg moeilijk om je aan dit standpunt te houden als iedereen weer, weg van de groep, alleen werkt.

Men kan concluderen dat de werkgroepen vaker hadden moeten samenkomen. Kerngroepen hadden moeten worden ingesteld zodra er teveel personen bij de werkgroepen betrokken raakten. Feedbacksessies na elke bijeenkomst hadden meer aandacht moeten krijgen, en we hadden ook externe facilitering nodig!

Het is moeilijk om aan je eigen principes te voldoen. Maar nu is het aan de lezers om hun eigen sociale leerprocessen op te zetten en te leren hoe samen het water beheren. Het HarmoniCOP-team wenst u hierbij het allerbeste.

Glossarium

Deze verklarende woordenlijst is zoveel mogelijk gebaseerd op de tekst van de KRW en de interpretaties van de Drafting Group on Public Participation. Net als een woordenboek geeft het ook alternatieve betekenissen voor de verschillende termen.

A Algemeen publiek: Ongeorganiseerde leden van het publiek, in tegenstelling tot “stakeholders” in enge zin.

Actieve participatie: Alle niveaus van publieke participatie boven dat van raadpleging. Actieve participatie houdt in dat de geïnteresseerde partijen in het planningproces bepaalde kwesties bespreken en bijdragen aan de oplossing daarvan. Essentieel is de mogelijkheid voor participanten om het proces te beïnvloeden. Dit houdt niet noodzakelijkerwijs in dat zij ook verantwoordelijk worden voor het waterbeheer.

B Betrokken partij: Term uit art. 14 WFD. Wordt beschouwd als synoniem voor stakeholder in brede zin.

C Case study/ experiment: Een case study is een gedetailleerd, origineel onderzoek van een bepaald geval (in het HarmoniCOP-project een participatief proces). Indien de onderzoeker een actieve rol in het proces speelt, bijvoorbeeld als adviseur of procesbegeleider, wordt ook de term “experiment” gebruikt.

Communicatie in enge zin is een proces waarbij informatie wordt uitgewisseld tussen individuen via een veelvoorkomend systeem van symbolen, tekens of gedrag. Vanuit een Sociaal Leren perspectief kan communicatie worden gedefinieerd als sociale interactie via berichten. Dit omhelst veel meer dan de uitwisseling van informatie. Communicatie weerspiegelt ook de sociale verhoudingen of “gemeenschappen” en kan deze versterken. Nieuwe communicatiepatronen kunnen helpen bij het opbouwen van nieuwe gemeenschappen. Binnen deze gemeenschappen kunnen zich nieuwe weergaven van realiteit en nieuwe betekenissen ontwikkelen.

D Delphitechniek: De “Delphitechniek” is eerder een familie van technieken dan één enkele duidelijke procedure. Kenmerkend voor een Delphitechniek zijn een deskundigenpanel; een serie gesprekrondes waarin bij de panelleden informatie wordt ingewonnen, de informatie geanalyseerd wordt en naar de panelleden teruggekoppeld wordt; de mogelijkheid voor de panelleden om hun oordeel op basis van deze feedback te herzien; en een bepaalde mate van anonimiteit voor hun individuele bijdrage.

E Experiment: Zie case study / experiment.

F Formele Publieke Participatie: In enge zin publieke participatie zoals voorgeschreven bij wet. In bredere zin omvat het alle publieke participatie die door de overheid georganiseerd of op zijn minst erkend wordt. Informele participatie verwijst naar alle publieke participatie die niet is voorgeschreven bij wet of door de overheid georganiseerd wordt.

G Grote publiek: Zie algemeen publiek.

Gantt-grafiek Een Gantt-grafiek (of LogFrame-techniek) is een planninginstrument voor het definiëren en visualiseren van een plan, inclusief de doelen, subdoelen, activiteiten, meetbare resultaten en hun indicatoren en inclusief tijdschema en begroting.

I Een Informatie en Communicatie instrument (IC instrument) zoals gedefinieerd in dit handboek, is een materieel voorwerp, apparaat of software dat zichtbaar en tastbaar is en dat in een participatief proces gebruikt kan worden om Sociaal Leren te faciliteren. Het kan de interactie tussen stakeholders (inclusief wetenschappers) en het publiek ondersteunen via een tweezijdig communicatieproces. Een IC instrument kan zelfstandig door de stakeholders gebruikt worden of door een procesbegeleider toegepast worden. Voorbeelden van IC instrumenten zijn kaarten, interactieve webGIS en software voor de verwerking van opmerkingen.

Informele Publieke Participatie: Zie Formele Publieke Participatie

K KRW: Kaderrichtlijn Water (2000/60/EC).

L LogFrametechniek: Zie Gantt-grafiek

M Een methode (van het Griekse *methodos*, *meta* met + *hodos* manier) is een procedure of proces voor het bereiken van een doel: a) een systematische onderzoeksprocedure, -techniek of -modus die wordt toegepast of hoort bij een bepaalde discipline of kunst. b) een wijze, techniek of proces voor het doen van iets: een geheel van vaardigheden of technieken. In tegenstelling tot een IC-instrument heeft een methode geen fysieke/materiële realiteit, maar binnen veel methoden kunnen dergelijke instrumenten wel een rol spelen. Voorbeelden van methoden zijn stakeholderanalyse, verschillende conferentievormen en scenariobouw.

N NGO: Niet-gouvernementele organisatie

P Publiek: “Eén of meer natuurlijke personen of rechtspersonen, en

[...] hun verenigingen, organisaties of groepen.” (Arhus Conventie, Strategische-merrichtlijn (2001/42/EC) Overheidsinstanties worden doorgaans niet gerekend tot het "publiek".

Publieke participatie (PP): Directe participatie in de besluitvorming door stakeholders en het algemene publiek. In enge zin verwijst publieke participatie naar directe participatie door het algemene publiek en wordt dan gesteld tegenover stakeholderparticipatie. Directe participatie omvat bijvoorbeeld raadpleging en publieke discussies, maar niet verkiezingen aangezien dit een vorm van indirecte participatie is. Het verstrekken van informatie aan het publiek is op zichzelf geen vorm van participatie maar is er wel een voorwaarde voor.

De KRW gebruikt de term participatie (door het grote publiek) slechts eenmaal en maakt op diverse plekken onderscheid tussen (actieve) participatie en raadpleging. (considerans 46; considerans 14 en art. 14).

R Raadpleging: Publieke-participatieniveau. Raadpleging houdt in dat de overheid documenten beschikbaar stelt voor schriftelijke opmerkingen, een openbare hoorzitting organiseert of actief opmerkingen en meningen van het publiek verzamelt via bijvoorbeeld enquêtes en interviews. “Raadpleging” in art. 14 van de KRW verwijst alleen naar schriftelijke raadpleging. Considerans 14 en 46 en Bijlage VII verwijzen naar raadpleging in het algemeen.

S Sociaal leren: Leren in en door groepen om met gedeelde onderwerpen om te gaan. Gedeelde onderwerpen zijn onderwerpen waar alle groepsleden een belang bij hebben, zoals het beheer van een stroomgebied. De groepen kunnen kleine groepen, organisaties of de hele maatschappij zijn. Behalve in kleine groepen, vindt sociaal leren op verschillende niveaus plaats en behelst representatiemechanismen. Het concept roept positieve associaties op. Deze zijn echter alleen terecht wanneer sociaal leren “inclusief” is, dat wil zeggen dat alle actoren met een belang in het desbetreffende onderwerp erbij betrokken zijn.

Stakeholder: In brede zin: alle personen, groepen en organisaties die bij een onderwerp betrokken zijn omdat zij een belang bij dit onderwerp hebben of omdat zij er invloed op kunnen uitoefenen.. Ook overheidsinstanties kunnen stakeholders zijn. In enge zin: goed georganiseerde en actieve groepen en organisaties, wat het “algemeen publiek” uitsluit.

Stakeholderparticipatie: Zie Publieke participatie

Stroomgebiedbeheersplanning (SGBP): Het planningproces zoals omschreven in art. 14 van de WFD, inclusief alle voorbereidende activiteiten en implementatie-activiteiten.

W WFD: Water Framework Directive (2000/60/EC).

Index

B

Basisregels.....6, 8, 19, 29

C

Capaciteitsopbouw 13

Conflicten 8-11, 30, **38**, 65, 78, 80

E

Eigendom26, **39**, 47, 85

G

Geografisch Informatiesysteem (GIS).....23, **46-47**

Group Model Building22, 24, **48-49**

I

ICTools

Geografisch Informatiesysteem.....23, **46-47**

Group Model Building.....22, 24, **48-49**

Kaarten..... 23-24, 46-47, **50-51**, 52-53, 58-61, 63

Planning Kit24, 51, **52-53**

Workshop herkadering23, 24, 57, **58-59**, 61

Rollenspel23, 24, 49, **54-55**, 57, 59

Rondetafelconferentie 23, 24, **56-57**, 59

Selectie van **19-25**, 89

Ruimtelijke mentale kaarten.....47, 51, **60-61**

Gebruik van..... **43-63**

Website..... 23, 24, 47, **62-63**

Informatiebeheer7, **65-66**, 88

K

Kaarten 23-24, 46-47, **50-51**, 52-53, 58-61, 63

Kosten

van stakeholders..... 16

van instrumenten**19**, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 59, 61, 63

M

Media (omgaan met de) 43, 66, 67, 69, **70-71**

Middelen

Tijd als.....2, 5, 10, **12**, 21, 25, 31, 77

Financiële (zie kosten v. participatie) 2, 5, 10, **12**, 21, 25, 31, 49, 57, 59, 73, 88

O

Openheid 2, **5-6**, 8, 19, 63, 90

P

Participatie

Doel van.....5, 7, 12, 16, 31, 32, 73, 88

Costs of..... 2, 5, 10, **12**, 21, 25, 31, 49, 57, 59, 73, 74, 88

Niveaus van..... **1**, 21, 22, 43

strategie 13, **14-18**, 21, 25, 27, 85

Publieke	1-2 , 17, 64-65, 73
Risico/beperkingen van.....	38, 66, 83
Planning Kit.....	24, 51, 52-53
Probleem	
perceptie.....	9-12 , 19, 23, 42, 49, 58-59
oplossingsstrategie.....	40-43 , 78, 81-82, 85
definitie	18, 43 , 84
identificatie	9 , 13
Procesbegeleiding	18 , 25, 30, 39
Kiezen van de accommodatie.....	32
Procesbegeleider	
Vaardigheden van de	30-31 , 84
Rol van de	4, 34-39 , 49, 51, 53, 57, 59, 66-69, 84
Selectie van de	18, 30
Evaluatie van de	77-78
Procesontwerp	13, 25-27 , 28
R	
Rollenspel	23, 24, 49, 54-55 , 57, 59
Rondetafelconferentie.....	23, 24, 56-57 , 59
Ruimtelijke mentale kaart	47, 51, 60-61
S	
Stakeholders(s)	
Vaardigheden van de	10, 12-13 , 30, 31, 77, 81
Selectie van	9, 14-16 , 26
Role van de.....	8, 17 , 32, 76, 77, 79-85
analyse	9-13 , 18, 24, 27
middelen.....	5, 10, 12 , 31, 40, 83, 84, 89
Motivatie van	12 , 27
Sociaal leren	
in stroomgebiedbeheer.....	2-4, 69, 74
Indicatoren voor.....	10, 64, 65
concept.....	2-4 , 69, 74
Evaluatie van de	81-90
Instrumenten voor.....	22-24, 43-63
Snelheid (zie ook Middelen/Tijd als).....	6-7 , 8, 19, 38
T	
Terugblik.....	2, 26-27 , 65, 69, 70, 75
Transparantie.....	62, 63, 66
W	
Website	23, 24, 47, 62-63
Workshop herkadring	23, 24, 57, 58-59 , 61



SAMEN LEREN OM SAMEN TE BEHEREN

EFFECTIEVERE PARTICIPATIE IN HET WATERBEHEER

Contacts of the HarmoniCOP

Team:

University of Osnabrück
Institute of Environmental Systems Research
Barbarastrasse 12, 49069 Osnabrück

Germany

Phone: +49 541 9693349
dridder@usf.uni-osnabrueck.de

Delft University of Technology,
RBA Centre
Julianalaan 134, 2600 AA Delft,

The Netherlands

Phone: +31 15 2787800
E.Mostert@citg.tudelft.nl

Ecologic, Institute for International and
European Environmental Policy
Pfalzburger Strasse 43/44, 10717 Berlin

Germany

Phone: +49 30 868800
kranz@ecologic.de

Katholic University Leuven
Center for Organizational and Personal
Psychology
Tiensestraat 102, 3000 Leuven

Belgium

Phone: +32 16 32 60 59
Tharsi.Taillieu@psy.kuleuven.be

Rijkswaterstaat - RIZA
Zuiderwagenplein 2, 8200 AA Lelystad,

The Netherlands

Phone: + 31 320 298322
H.A.Wolters@riza.rws.minvenw.nl

ENPC (Ecole Nationale des Pont et Chaussees)
LATTS (Laboratoire Techniques Territoires et
Sociétés)

ENPC - Cité Descartes, 77455 Marne-la-Vallée

France

Phone: +33 1 64153823
Barraque@mail.enpc.fr

Cemagref
361 Rue Jean François Breton - BP 5095 -
Domaine de Lavalette, 34033 Montpellier Cedex
01

France

Phone: +33 4 67 548754
Pierre.maurel@teledetection.fr

WL | Delft Hydraulics
PO Box 177, 2600 MH Delft

The Netherlands

Phone: +31 15 285 8510
henriette.otter@wldelft.nl

Colenco Power Engineering Ltd
Water and Environment
Täferstrasse 26

5405 Baden

Switzerland

Phone: +41 56 4831730
Dieter.mueller@colenco.ch

University of Maastricht,
International Centre for Integrative Studies
Kapoensstraat 23

Postbus 616, 6200 MD Maastricht,

The Netherlands

Phone: +31 43 3883114
M.Patel@icis.unimaas.nl

University of Alcalá de Henares
Plaza de la Victoria, 28802 Alcalá de Henares

Spain

Phone: +34 91 6334354
Josefinamaes@inicia.es

University of Udine
Economic Science Department
Via Tomadini 30/A, 33100 Udine

Italy

Phone: + 39 0432 249238
Antonio.massarutto@uniud.it

Budapest University of Technology and
Economics

Muegyetem rkp.3., 1111 Budapest

Hungary

Phone: + 36 1 4631894
Ijjas@wla.hu

WRC plc
Frankland Road, Blagrove
SN5 8YF Swindon,

United Kingdom

Phone: 44 1793 865127
Rees_Y@WRCPLC.CO.UK

Autonomous University of Barcelona
Campus Universitari
08193 Bellaterra (Cerdanyola del Valles)

Spain

Phone: + 34 93 5812974
Jdtabara@terra.es