

Delta

Participatie en social learning in de Delta

Deelresultaat 6

Eindrapportage “Participatie en social learning in de Delta”

5 oktober 2009

Eindrapportage “Participatie en social learning in de Delta”

Deelresultaat 6, Leven met Water "Delta"

Hommes, Saskia (Deltares)
Otter, Henriëtte (Deltares)
Reijs, Theo (TNO)
Janssen, Stephanie (Deltares)
Bouma, Geiske (TNO)

Inhoud

1 Inleiding	1
2 Raamwerk social learning	3
2.1 Literatuurstudie	3
2.1.1 Conceptueel raamwerk	3
2.1.2 Hoe wordt er geleerd?	4
2.2 Social learning in de Delta	5
2.2.1 Pilot 1: Tholen/St. Philipsland	5
2.2.2 Pilot 2: Zuidwest-Brabant, Reigersbergsche polder en Zuid-Beveland	7
2.3 Aangepast raamwerk social learning	8
2.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	11
3 Werkvormen en instrumenten	13
3.1 Pilot 1: Tholen/St. Philipsland	13
3.2 Pilot 2: Zuidwest-Brabant, Reigersbergsche polder en Zuid-Beveland	13
3.3 Samenvattend	14
4 Projectevaluatie	15
4.1 Projectverloop	15
4.1.1 Proces pilot 1	15
4.1.2 Proces pilot 2	16
4.1.3 Inhoudelijk (gebruik kennis in case)	16
4.1.4 Workshops	17
4.1.5 Werkpakketten (Leven met Water)	17
4.2 Projectmanagement	18
4.2.1 Samenwerking Intern	18
4.2.2 Taken en verantwoordelijkheid partijen	18
4.3 Tijdsbesteding	18
4.4 Tijdsplanning	18
5 Geleerde lessen	21
5.1 Werkvormen en instrumenten	21
5.2 Kennis in het proces	21
5.3 Procesmanagement	21
5.4 Uitkomsten Brede Discussies	22
6 Bronvermelding	23
Bijlage: inventarisatie werkvormen en instrumenten	25

1 Inleiding

Voor u ligt de eindrapportage van het Leven met Water project 'Delta'. Het project 'Delta' richt zich op de wijze waarop belanghebbenden optimaal kunnen worden betrokken bij de planvorming voor het waterbeheer in de Zuidwestelijke Delta en hoe hiermee een proces van 'social learning' kan worden doorlopen. In de Delta zijn diverse ontwikkelingen en studies gaande die de klimaatbestendigheid en duurzaamheid voor de toekomst verkennen. Eén van de acties betreft de Brede Discussie rondom zoetwaterbeschikbaarheid.

In juni 2003 heeft het Kabinet definitief besloten om de Haringvlietsluizen op een kier te zetten. In de brief waarin staatssecretaris Schultz (V&W) en minister Veerman (LNV) de provincies op de hoogte stellen staat een oproep aan de drie provincies: "De Delta kent een aantal complexe vraagstukken, die vragen om een oplossing. Het Kabinet is van mening dat het streven naar een meer natuurlijke Delta, inclusief de versterking van natuurlijke processen en het op termijn terugbrengen van getij in het Haringvliet/Hollands Diep, gekoppeld moet worden aan een meer natuurlijke, duurzame zoetwatersituatie voor de landbouw. Op basis van de visie 'Delta in Zicht' is een fundamentele discussie hierover in de Zeeuwse, Zuid-Hollandse en Noord-Brabantse Delta noodzakelijk. Wij achten het van groot belang dat de provincies, in samenwerking met het Rijk, het voortouw nemen om dit vraagstuk samen met andere belanghebbenden nader te verkennen".

De provincies en het rijk, vertegenwoordigd in de Deltaraad, hebben in 2004 besloten de fundamentele discussie te starten. Afgesproken is om deze discussie per eiland/gebied te voeren, daar de lokale omstandigheden hoogstwaarschijnlijk een grote invloed hebben op de resultaten. In 2006 is deze discussie gevoerd op de eilanden Tholen en St. Philipsland en in 2007/2008 in West-Brabant. In 2008 en 2009 vindt de Brede Discussie plaats in Zuidwest-Brabant, Reigersbergsche Polder en Zuid-Beveland. Een vierde discussie vindt in 2009 plaats in Zuid-Holland. De Brede Discussies op Tholen/St. Philipsland en in Zuidwest-Brabant, Reigersbergsche Polder en Zuid-Beveland zijn als pilots gebruikt in het Leven met Water project 'Delta'.

In deze eindrapportage zijn de resultaten van het gehele Leven met Water project 'Delta' geëvalueerd, samengevoegd en samengevat. Hiernaast zijn er nog vijf deelrapportages binnen dit project opgeleverd. Deelresultaat 1 (Cuppen, 2007) beschrijft de analyse van de eerste pilot "Tholen/St. Philipsland". In deelresultaat 2 (Leven met Water, 2007) worden de evaluatie van de eerste pilot en de geleerde lessen beschreven. In deelresultaat 3 (Hofman & Van der Veen, 2006) is een eerste versie van het raamwerk voor social learning gepresenteerd, dat in deze rapportage verder ontwikkeld is. Daarnaast is een inventarisatie gemaakt van werkvormen en instrumenten die ondersteuning bieden bij het praktisch toepasbaar maken en hanteren van kennis die nodig is om een planproces te doorlopen. Deze inventarisatie staat beschreven in deelresultaat 4 (WL Delft|Hydraulics et al., 2008). Tenslotte, wordt in deelresultaat 5 (Bouma et al., 2009) de tweede pilot "Reigersbergsche polder, Zuidwest-Brabant en Zuid-Beveland" beschreven en geëvalueerd.

Leeswijzer

Deze rapportage is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 beschrijft het raamwerk social learning. In hoofdstuk 3 wordt beschreven welke werkvormen en instrumenten in de twee pilots zijn gebruikt en ontwikkeld. Hoofdstuk 4 beschrijft de evaluatie van het gehele Leven met Water project 'Delta'. Tenslotte treft u algemene geleerde lessen in hoofdstuk 5.

2 Raamwerk social learning

In het Leven met Water project Delta is een raamwerk ontwikkeld waarin het begrip social learning verder vorm wordt gegeven. Hiertoe is eerst een analyse uitgevoerd van literatuur betreffende empirische en theoretische inzichten over social learning, deze is beschreven in deelresultaat 3 (Hofman & Van der Veen, 2006). In paragraaf 2.1, zijn de resultaten van deze literatuurstudie samengevat.

In de tweede stap is het generieke raamwerk uit de literatuur gespecificeerd naar een raamwerk voor leerprocessen in de Delta. De resultaten hiervan staan beschreven in paragraaf 2.2. Voor de eerste pilot is de specificatie van het generieke raamwerk uitgevoerd binnen het afstudeeronderzoek van De Kruijf (2007) en het promotieonderzoek van Hommes (2008). Dit specifieke raamwerk is vervolgens ook gebruikt om de tweede pilot te analyseren (in deelresultaat 5). De literatuurstudie, het specifieke 'Delta' raamwerk en de bevindingen uit de twee pilots zijn benut om het aangepaste raamwerk voor social learning te formuleren in paragraaf 2.3. In paragraaf 2.4 worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

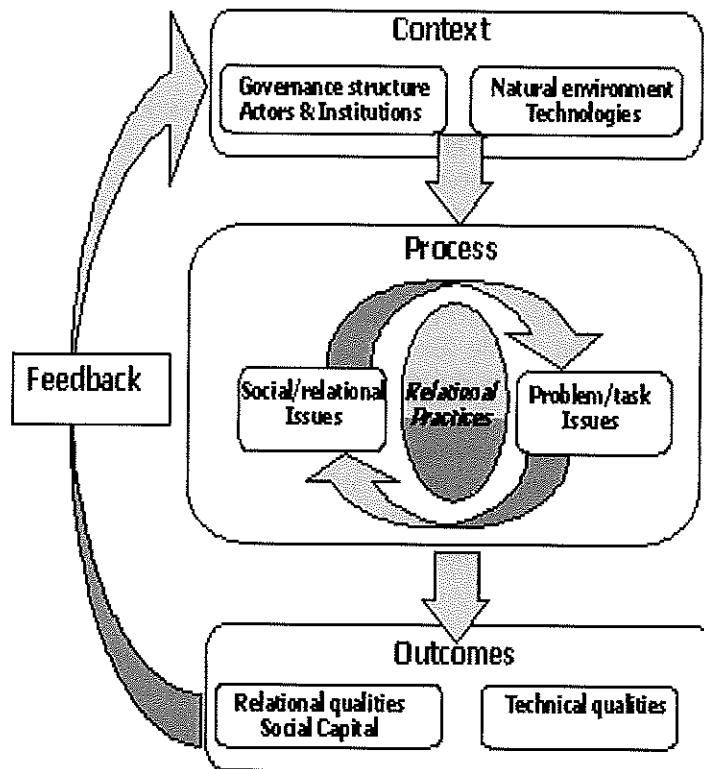
2.1 Literatuurstudie

Het begrip 'social learning' komt oorspronkelijk uit de sociale psychologie en werd door Bandura (1977) omschreven als de wijze waarop mensen bepaald gedrag, normen en waarden aanleren door naar gedrag van anderen te kijken en dit te imiteren. In de oorspronkelijke vorm richt het concept zich op cognitieve processen van individuen, het zogenaamde sociaal-cognitief leren. Dit concept richt zich in eerste instantie niet op groepsprocessen zoals het ontwikkelen van gedeelde meningen en waarden, die een basis (kunnen) vormen voor gezamenlijke actie. Volgens Röling (2002, in: Pahl-Wostl et al., 2007), is de essentie van social learning echter niet de individuele "veelvoud aan cognities", maar de aan elkaar gerelateerde "verdeelde cognities" en is het daarom nodig om groepsprocessen beter te begrijpen.

In 'natural resources management' wordt het begrip social learning gehanteerd als centrale notie in een proces van verandering naar meer duurzame praktijken. Het begrip is, in het kader van duurzaamheid en integratie in het water en milieu domein, veelvuldig gebruikt en ontwikkeld binnen verschillende EU-projecten (bijvoorbeeld: SLIM, HarmoniCOP en NeWater). De belangrijkste ideeën achter het concept social learning zijn de volgende: betrokkenheid en samenwerking is tussen actoren; leerprocessen; en een vorm van organisatie.

2.1.1 Conceptueel raamwerk

Binnen het HarmoniCOP project is een conceptueel raamwerk voor social learning ontwikkeld (figuur 2.1). Social learning vindt plaats op twee niveaus zowel met betrekking tot interactieprocessen tussen actoren, als mogelijk uitmondend in verandering van governance structuren. Het proces van multi-actor interactie, 'relational practices' in figuur 2.1, kent twee elementen. Ten eerste het genereren en verwerken van kennis rondom een probleem (problem/task issues) en ten tweede sociale processen van interactie met aspecten zoals het interactieve kaders van het probleem (social/relational issues). Verder wordt benadrukt dat het gehele proces stapsgewijs en iteratief dient te verlopen (Craps, 2003; Mostert et al., 2007; Pahl-Wostl et al., 2007).



Figuur 2.1 – Conceptueel raamwerk voor social learning (Pahl-Wostl et al., 2007).

Social learning is meer dan participatie, of het meer instrumenteel inzetten van vormen van participatie in besluitvormingsprocessen, het betreft een continu en iteratief proces waar actoren met elkaar en van elkaar te leren, problemen benoemen, onzekerheden in kaart brengen en erkennen, en oplossingsrichtingen verkennen. Social learning kan worden opgevat als een continu proces, waarbij de capaciteit tot social learning een adaptief vermogen van actoren en structuren inhoudt.

Pahl-Wostl et al. (2007) beschrijven dat de volgende elementen van belang zijn voor social learning:

- basisregels voor interactie
- leiderschap en facilitatie
- framen en reframe van vraagstukken in het probleem domein
- onderhandelingsstrategieën

2.1.2 Hoe wordt er geleerd?

Argyris en Schön (1987) maken onderscheid tussen drie verschillende manieren van leren (figuur 2.2):

- 1^o orde leren: verbeteren

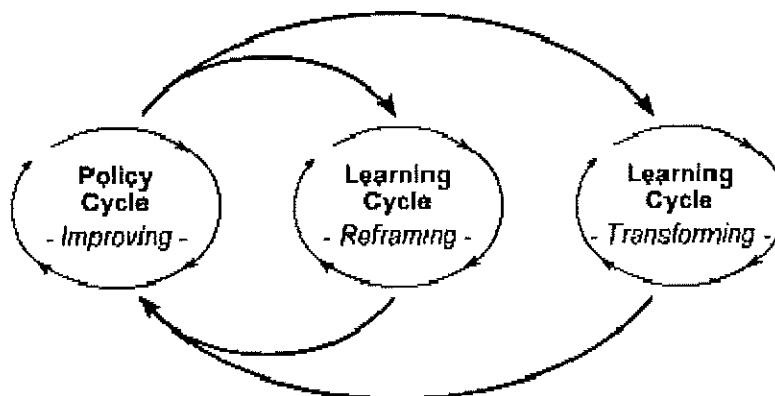
Eerste orde leren betreft het vermogen tot het detecteren en corrigeren van fouten door routines aan te passen zonder dat daarbij onderliggende normen, doelen, en strategieën veranderen.

- 2^o orde leren: reframe

Bij tweede orde leren vindt wel modificatie van normen, doelen en strategieën plaats wanneer fouten worden ontdekt omdat reflectie plaatsvindt op bestaande regels en praktijken en de veronderstellingen waarop deze berusten.

- 3^e orde leren: transformeren

Als aanpassingen van de eerste en tweede orde niet tot de gewenste beleidsresultaten leiden, wordt gaandeweg het gezag van het overkoepelende beleidsparadigma en bestaande instituties aangetast. Het besef groeit dat de bestaande instellingen falen en dat een paradigmawisseling nodig is.



Figuur 2.2 – Manieren van leren (Website NeWater, 2009)

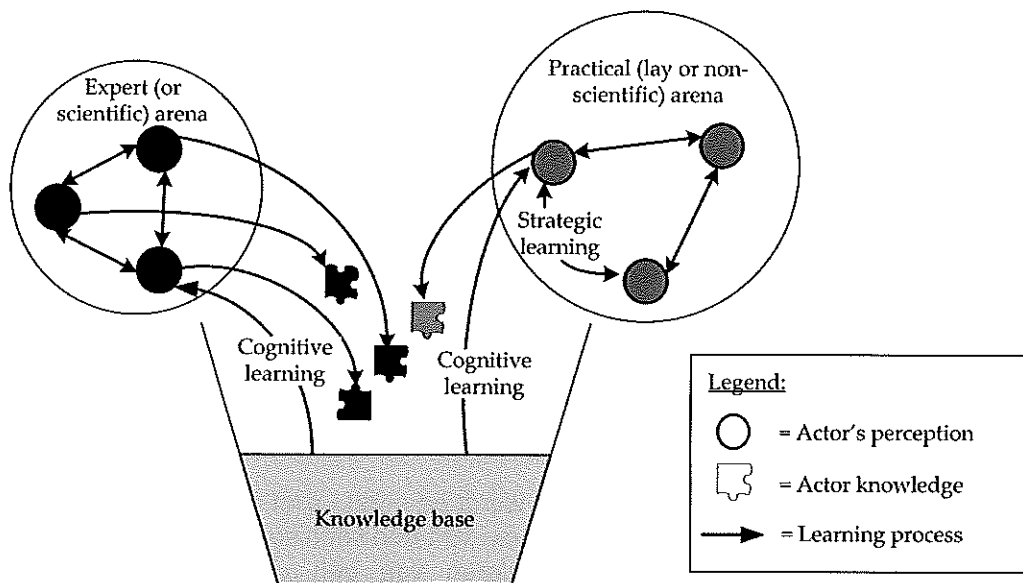
2.2 Social learning in de Delta

2.2.1 Pilot 1: Tholen/St. Philipsland

In Hommes (2008) en Hommes et al. (2009) wordt de eerste pilot gebruikt als case studie. In de case studie wordt onderzocht hoe het creëren van een kennisbasis en de ontwikkeling van actorenpercepties bijdragen aan het formuleren van een overeengekomen en valide probleem-oplossing combinatie. In navolging van Koppenjan en Klijn (2004) wordt onderscheid gemaakt in twee typen leerprocessen: *cognitief* en *strategisch* leren. Beiden typen leerprocessen dragen bij aan de ontwikkeling van actorenpercepties. Cognitief leren is gerelateerd aan de inhoud van een proces. Dit begrip wordt geïnterpreteerd als een vergroting in kennis en inzicht van de oorzaken en effecten van het probleem, mogelijke probleem-oplossing combinaties en hun consequenties. Naast cognitief leren, kunnen actoren leren over de betrokkenheid van andere partijen en hun onderlinge afhankelijkheden. Dit leren over sociale aspecten wordt strategisch leren genoemd. Leerprocessen zijn nodig om een gemeenschappelijk begrip te creëren dat kan leiden tot wederzijdse aanpassing van strategieën en gezamenlijke actie. Het creëren van gemeenschappelijk begrip wordt ook wel 'joint image building' genoemd.

In de eerste pilot werd geobserveerd dat de percepties van verschillende actoren in het begin van het proces erg uiteen liepen. Desondanks zijn de deelnemers aan het einde van het proces wel tot een overeenkomst (convenant) gekomen. Het proces heeft hier aan bij gedragen door interactie te creëren tussen actoren met verschillende percepties en door deze percepties te verbinden met de kennisbasis. Aan het begin van het proces hadden actoren geen kennis van of begrip voor de percepties van andere deelnemers. Echter, gedurende het interactieve proces werden de deelnemers gestimuleerd om te discussiëren over en te reflecteren op de verschillende interpretaties van het probleem en de beschikbare informatie. Gedurende de kleinschalige, bilaterale bijeenkomsten werden inhoudelijke doorbraken bereikt. Tijdens deze bijeenkomsten ontwikkelden en bediscussieerden het project team verschillende oplossingsrichtingen in sector gerelateerde actoren groepen. Deze groepen konden toen zelf hun kennis en ervaringen toevoegen aan het proces. Het resultaat van de plenaire en bilaterale bijeenkomsten was dat de deelnemers leerden over één of meerdere elementen van het probleem. Dit *cognitieve leren* resulteerde er uiteindelijk in dat

hoewel de percepties niet identiek werden ze wel dicht bij elkaar kwamen. Aan het einde van de eerste pilot formuleerden de betrokken partijen, ondanks dat hun percepties niet gelijk waren, een oplossing waar overeenstemming over bestond. Dit wordt toegeschreven aan het feit dat zij geleerd hebben over hun positie in het netwerk en hun afhankelijkheid van andere actoren in het gebied (*strategisch leren*). Hommes et al. (2009) concluderen dat het komen tot een overeenkomst tussen partijen het resultaat is van twee leerprocessen: cognitief en strategisch leren (Figuur 2.3).



Figuur 2.3 – Conceptueel model voor het creëren van een kennisbasis en de gerelateerde leerprocessen (Hommes, 2008; Hommes et al., 2009)

Leerprocessen ontwikkelen zich verschillend voor elke actor. Innes en Booher (2003) lichten toe dat de capaciteit om te leren af hangt van individuele, organisatie, relationele en governance capaciteiten. In de eerste pilot, observeerden we dat individuele agrariërs gemakkelijk hun strategie aan kunnen passen, omdat ze minder institutioneel verankerd zijn dan vertegenwoordigers van een belangenorganisatie of een overheidsinstantie. Pahl-Wostl et al. (2007) lichten toe dat één van de belangrijkste taken van een vertegenwoordiger is om de grenzen tussen zijn/haar eigen organisatie en de multi-actor context te bewaken. Er is hier vaak sprake van het zogenaamde 'dilemma van de onderhandelaar'. Hiermee wordt bedoeld dat des te meer de vertegenwoordiger probeert om de positie van zijn/haar organisatie te transformeren, des te groter de kans op overeenstemming met de betrokken actoren. Echter, met deze transformatie loopt de vertegenwoordiger het risico dat de eigen organisatie zijn/haar legitimiteit zal betwijfelen (Pahl-Wostl et al., 2007). Dit onderwerp raakt ook aan de fragmentatie in besluitvormingsprocessen van de overheid. Meijerink (2004) legt uit dat de fragmentatie in de Nederlandse besluitvorming, voor ambtenaren en bestuurders, de capaciteit om te leren vaak bemoeilijkt.

Tenslotte, is ook het procesontwerp van invloed op de mate waarin leren plaats kan vinden. In de eerste pilot is het proces opgezet volgens een 'wieberstructuur': in het proces zijn achtereenvolgens verschillende divergentiefasen (creatief denkproces, bijv. brainstormen) en convergentiefasen (beslissingen nemen) opgenomen. Door een duidelijk onderscheid te maken tussen de fasen worden de deelnemers in staat gesteld creatief en open te denken zonder zich te moeten verbinden aan een bepaald idee. Het maken van keuzes vindt immers

in een andere (convergentie) fase plaats. Cuppen et al. (2006) concluderen dat dit 'wieberen' leren ten goede komt.

2.2.2 Pilot 2: Zuidwest-Brabant, Reigersbergse polder en Zuid-Beveland

In de tweede pilot is gebleken dat de belangen van stakeholders sterk verschillen. Sommige partijen worden in hun bestaanszekerheid beïnvloed (met name de agrariërs) voor andere partijen geldt dat zij meer een breed belang (natuur en milieu) dan wel algemeen belang (met name overheden) vertegenwoordigen.

Voor wat betreft de belangen, achtergronden en percepties doen Bouma et al. (2009) de volgende observaties:

1. In het proces is cognitief leren zichtbaar. Bij de stakeholders is gedurende het proces meer kennis en inzicht ontstaan over het natuurlijke watersysteem, de huidige en toekomstige watervraag en het huidige en toekomstige wateraanbod. Tevens is er in de vertaling naar kansrijke oplossingsrichtingen door actoren meegedacht en meegewerkt aan het opstellen van scenario's per gebied.
2. Het cognitief leren is gestimuleerd doordat de percepties expliciet zijn verwoord in verschillende documenten. Daardoor is het open en transparant gecommuniceerd en tevens gekoppeld aan de beschikbare informatie. De stakeholders hebben hierdoor de kans open met elkaar dit te bespreken en te werken aan de kennisbasis, waarbij zo nodig nieuwe kennis ontstaat.
3. In het proces is strategisch leren zichtbaar. De partijen hebben door middel van verschillende bijeenkomsten met elkaar van gedachten gewisseld en gediscussieerd over de informatie en oplossingsrichtingen. Hierbij hebben partijen gezien in hoeverre er sprake is van afhankelijkheden onderling en van kansen voor synergie.
4. Het strategisch leren is gestimuleerd door de verschillende stakeholders in bijeenkomsten bij elkaar te brengen. Zo blijkt dat ook binnen één groep van een zelfde type stakeholder strategisch leren van belang is. Elk gebied heeft zijn eigen kenmerken en ook binnen één stakeholder kunnen daarmee de belangen verschillen. Het zoeken naar een gezamenlijke kennisbasis om in het proces met één mond te kunnen spreken is van belang. Daarnaast geldt dat ook tussen stakeholders uitwisseling essentieel is. Zo ontstaat inzicht in elkaars belangen en wordt bewust gezocht naar synergie.

Op basis van bovenstaande concluderen we dat er in de pilot verschillende stappen gezet zijn waarbij *social learning* aan de orde is.

De ontwikkeling van uitkomsten is het resultaat van de interactie in het proces, de ontwikkelde kennisbasis en de ontwikkeling van percepties bij stakeholders. Deze onderdelen kunnen als volgt gekenmerkt worden:

1. De interactie heeft bijgedragen in de acceptatie en uitwisseling van de beschikbare kennis en de ontwikkeling van nieuwe kennis. De kennis is voorafgaand en tijdens bijeenkomsten ingebracht, besproken en bediscussieerd. Dit is vervolgens aangevuld danwel aangescherpt. Met name de interactie rondom de kennisbasis heeft geleid tot aanpassing en ontwikkeling van de stakeholder percepties. Daarbij heeft het transparant maken van verschillen, het bediscussiëren van mogelijkheden en het zoeken naar synergie voorop gestaan.
2. In het interactieve proces is gebruik gemaakt van bestaande werkvormen & instrumenten: actoranalyse, brainstormen, excursie, gebiedsanalyse (kennisbundel) en interviews.
3. De ontwikkelde kennisbasis is enerzijds opgebouwd uit wetenschappelijke kennis, uit praktijk kennis en uit kennis die stakeholders vanuit hun eigen expertise hebben

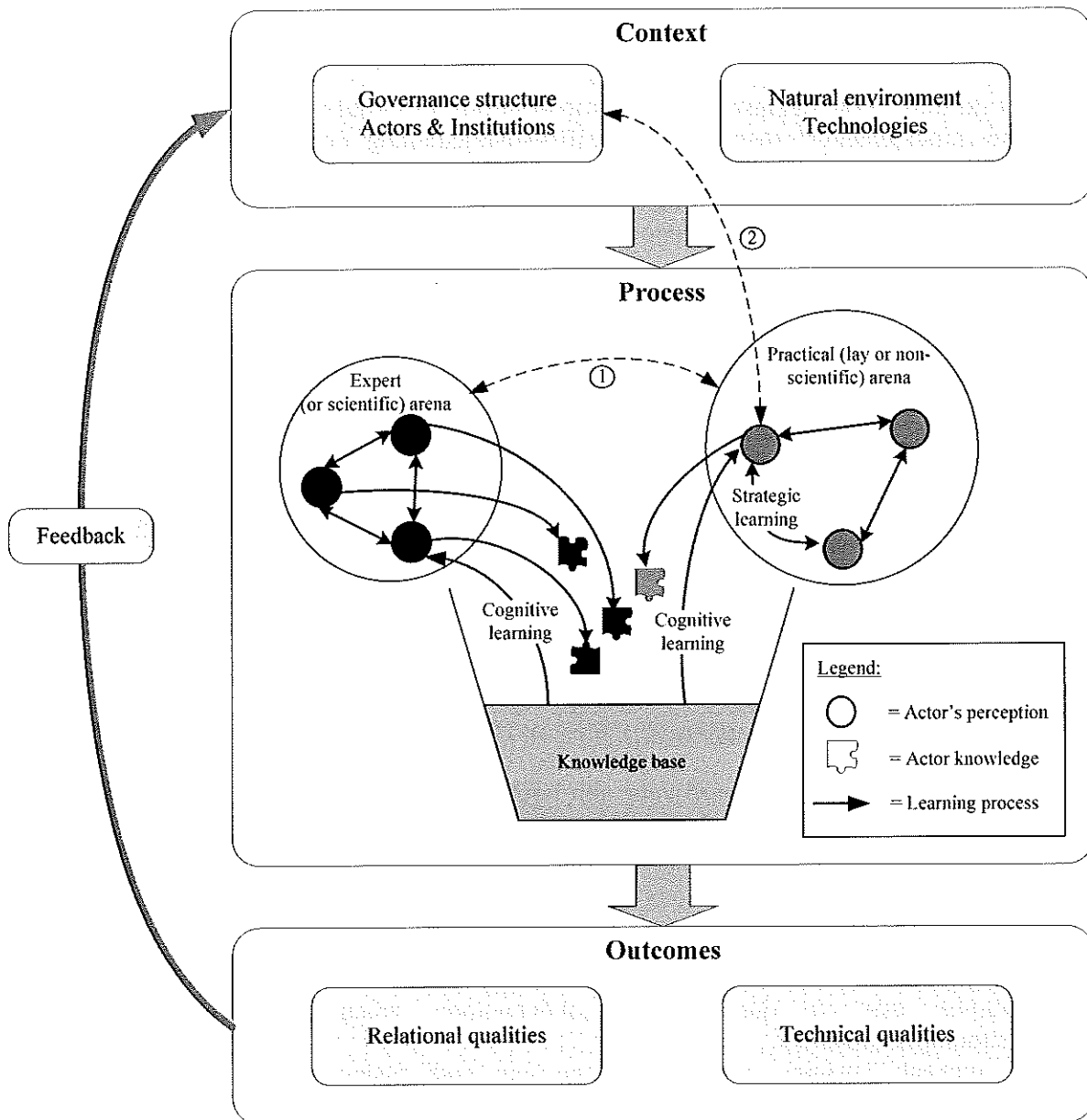
ingebracht. In het proces is sterk getrechterd gewerkt richting het vinden van haalbare en betaalbare oplossingsrichtingen. De stakeholders hebben in het proces hier ook sterk op gestuurd door hun belangen daarin naar voren te brengen en te delen.

4. De ontwikkeling van percepties bij stakeholders is met name gericht op het toewerken naar een gedeeld inzicht en instemming over de één of meerdere gedragen oplossingsrichtingen. De stakeholders hebben dit belang erkend en dit is ook terug te zien in de wijze waarop de percepties zich hebben ontwikkeld. Er is een goede stap gezet in het – inhoudelijk – ontwikkelen van de oplossingsrichtingen. Het kostendragerschap is daarbij nog wel een te nemen horde om de 'gedragen oplossingsrichting' finaal te maken.

Verder is ook in de tweede pilot de 'wieberstructuur' gebruikt. Dit is echter compacter gebeurd dan in de eerste pilot. De eerste bijeenkomst bestond uit de Kick off en het presenteren van kansen en knelpunten, uit Water uit de Wal. In pilot 1 en in de offerte voor pilot 2 was dit verspreid over twee bijeenkomsten. Vervolgens werden in de interim periode (tussen bijeenkomst 1 en 2) kennisvragen, die in de eerste bijeenkomst door de deelnemers aangedragen werden, beantwoord en scenario's gebouwd. In de tweede bijeenkomst vond de goedkeuring van scenario's plaats. Het is een minder interactief proces geworden doordat de begeleidingscommissie hierop stuurde.

2.3 Aangepast raamwerk social learning

Op basis van de bevindingen uit de twee pilots in de Delta, is het generieke raamwerk voor social learning (figuur 2.1) aangepast. In figuur 2.4 is het aangepaste raamwerk weergegeven. Hierin is te zien dat het 'proces' onderdeel vervangen is door figuur 2.3, waarin de relatie tussen actorenpercepties en de kennisbasis weergegeven wordt. Actorenpercepties ontwikkelen zich door twee soorten leerprocessen: cognitief en strategisch leren. Deze twee termen vervangen, in het aangepaste raamwerk, respectievelijk de termen 'problem/task issues' en 'social/relational' issues.



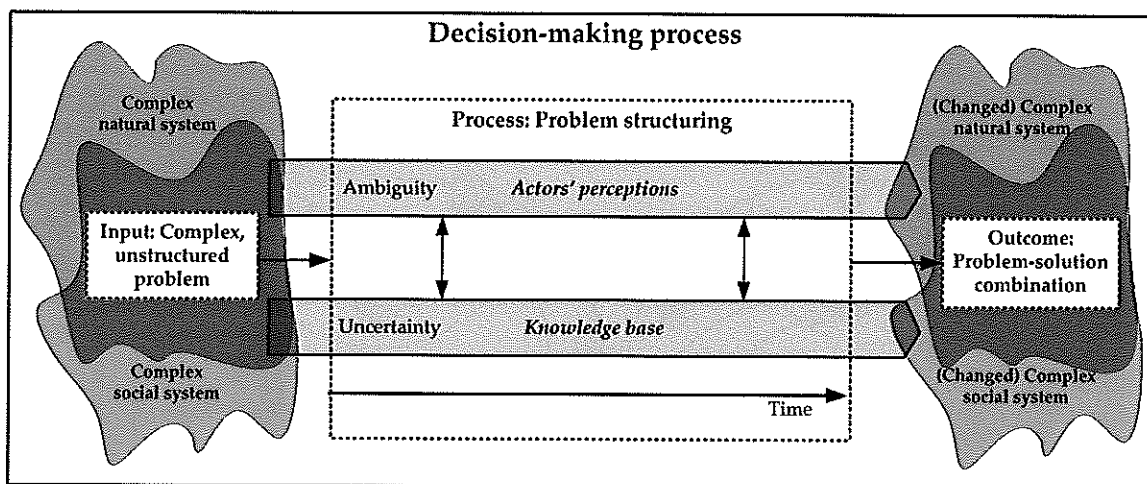
Figuur 2.4 – Aangepast conceptueel model voor social learning; pijl 1 = (mogelijke) interactie tussen experts en praktijk arena; pijl 2 = afstemming ambtenaren en bestuurders ten behoeve van bestuurlijk commitment

Aan de bovenstaande figuur zijn ook twee extra 'interactie' pijlen toegevoegd. Pijl 1 geeft de (mogelijke) interactie tussen experts en de praktijk arena aan. In de eerste pilot was hier geen sprake van, omdat deze interactie via de procesmanagers verliep. In de tweede pilot wel vond er wel interactie tussen proces participanten en experts plaats. Dit zorgde ervoor dat de experts zelf de kennisbasis toe konden lichten. Ook leverden de experts verschillende expliciete producten op (in tegenstelling tot pilot 1). Dat komt de transparantie en traceerbaarheid van de kennis ten goede.

Pijl 2 geeft de afstemming tussen ambtenaren, die betrokken zijn in het interactieve proces, en bestuurders weer. Deze afstemming is nodig voor het verkrijgen en behouden van

bestuurlijk commitment voor het proces en de uitkomsten. Beiden pijlen maken deel uit van social learning.

Daarnaast is uit de twee pilots gebleken dat het procesontwerp en procesmanagement erg belangrijk is voor probleemstructurering. Onder probleemstructurering wordt het volgende verstaan: "...één of meerdere interactierondes waarin actoren actief bijdragen (participeren) in het formuleren van een probleem en oplossingen..." (Hommes et al., 2009). In figuur 2.5 is het proces van probleemstructurering weergegeven.



Figuur 2.5 – Proces van probleemstructurering (Hommes, 2008; Hommes et al., 2009)

Het is essentieel om in het procesontwerp voor een bepaald participatief proces ruimte te creëren voor leerprocessen. Ook het begeleiden van een participatief proces vereist specifieke vaardigheden. Ridder et al. (2005) beschrijven dat procesbegeleiders moeten beschikken over voldoende:

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

Verder moeten procesbegeleiders: ervaring hebben met participatieve processen; het vermogen hebben om op de juiste wijze te werken met lokale kennis en stakeholders; als onafhankelijk gezien worden en "moreel gezag" hebben; het vermogen hebben om met verschillen in vaardigheden en middelen om te gaan; en gevoelig zijn voor taalgebruik van de deelnemers en zichzelf (Ridder et al., 2005).

Reflecterend op het procesmanagement in de twee pilots kunnen we concluderen dat transparantie van essentieel belang is voor interactieve processen. Dit houdt in dat actoren betrokken worden, kennis met hen gedeeld wordt en dat het duidelijk is waar deze kennis vandaan komt (traceerbaarheid).

Tot slot, zorgt een evaluatie van een interactief proces, zoals voor de twee pilots in de Zuidwestelijke Delta binnen het Leven met Water project gebeurd is, voor het scherp houden van je procesmanagement op de vier punten die hierboven genoemd staan.

2.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Zoals in de vorige paragraaf beschreven is, is het van belang om het ontwerp van een bepaald proces af te stemmen op de mogelijkheden voor social learning. Er zou meer onderzoek gedaan moeten worden naar welke onderdelen van social learning precies in welke processtappen terug dienen te komen.

Verder is ook de rol van overheden in participatieve processen een onderwerp voor vervolgonderzoek. Elementen die hierbij aan bod kunnen komen zijn: fragmentatie in besluitvorming; dilemma van de onderhandelaar en bestuurlijk schakelen.

3 Werkvormen en instrumenten

In het Leven met Water project Delta is een belangrijke rol weggelegd voor werkvormen en instrumenten die ondersteuning bieden bij het praktisch toepasbaar en hanteerbaar maken van de kennis die nodig is om het proces in de Delta te doorlopen. In deelresultaat 4 (WL Delft|Hydraulics et al., 2008) is een inventarisatie gemaakt van werkvormen en instrumenten die bij de partners aanwezig of bekend zijn. In de bijlage is een samenvatting van deze inventarisatie weergegeven. In dit hoofdstuk, wordt beschreven hoe in de twee pilots gebruik gemaakt is van verschillende werkvormen en instrumenten.

3.1 Pilot 1: Tholen/St. Philipsland

In de pilot Tholen/St. Philipsland, waar één van de doelen is om belanghebbenden effectief te betrekken bij de opgave voor de Delta, zijn veel werkvormen en instrumenten toegepast zowel veel 'simpele' instrumenten, die gericht zijn op één richting communicatie (zoals kaarten, posters, sheets), als meer geavanceerde instrumenten zoals GIS en scenario tools, die zijn ingezet bij technisch inhoudelijke bijeenkomsten.

Eén van de aanbevelingen uit deze pilot was om meer instrumenten en werkvormen toe te passen om de kennis nog meer transparant voor de actoren aan te bieden, dan wel gezamenlijk op te kunnen bouwen. Instrumenten en werkvormen kunnen immers een belangrijke rol spelen in het formaliseren van kennis en het vertalen van technische gegevens en informatie om zo de positie van actoren in het proces te versterken.

3.2 Pilot 2: Zuidwest-Brabant, Reigersbergse polder en Zuid-Beveland

De tweede pilot "Zuidwest-Brabant, Reigersbergse polder en Zuid-Beveland" zou een bijdrage moeten leveren om de potentie van instrumenten en werkvormen verder uit te werken door verdere actieve toepassing in de praktijk. Dit met het doel de actoren nog intensiever bij het beleidsvormingsproces te kunnen betrekken. Uit deelresultaat 5 (Bouma et al., 2009) is echter gebleken dat deze case anders is verlopen dan gepland. Zo is er veel meer tijd nodig geweest voor het beantwoorden van de kennisvragen, die gesteld waren in de eerste bijeenkomst. Verder is het proces minder interactief geweest. Dit heeft tot gevolg gehad de voorbereidingen die getroffen waren om juist meer interactieve GIS-instrumenten in te zetten bij interactieve werkvormen niet ten uitvoer is gebracht.

In de Startfase van de tweede pilot is wel gebruik gemaakt van interviews om de ideeën, gedachten en meningen van de verschillende actorengroepen zo helder mogelijk in beeld te kunnen brengen. In de Kick off bijeenkomst is bovendien gebruik gemaakt van een excursie, om zodoende in de praktijksituaties de verschillende actoren met elkaar in gesprek te laten komen over elkaars gedachten betreffende de aanwezige situatie en de toekomstige ontwikkelingen. In de Kick off bijeenkomst zelf was de eerste helft sprake van voorlichting, via sheets, kaarten en berekeningen, door de gedeputeerden van Zeeland en Brabant en de onderzoekers over de al uitgevoerde werkzaamheden. De tweede helft van de bijeenkomst konden de actoren op basis van de, van te voren toegestuurde, startnotitie en de voorlichting vragen stellen over zaken die bij hen onduidelijk waren en punten ter sprake brengen, waarvan zij vonden dat deze in het verdere proces betrokken moesten worden. Bovendien kon men tot een week na de bijeenkomst nog punten inbrengen. Alle punten bij elkaar zijn vervolgens structurerend geweest voor het verdere proces, omdat de antwoorden op de vragen de input zou zijn voor de tweede bijeenkomst.

In de ontwikkelfase tot de tweede bijeenkomst is met een aantal ambtelijke actorengroepen (provincie Zeeland en Brabant en de waterschappen Zeeuwse eilanden en Brabantse Delta) en het waterleidingbedrijf Evides en de ZLTO antwoorden op de, door de actoren, gestelde vragen opgesteld. Ook is er een werkgroep protocol opgezet naar aanleiding van één van de vragen uit de eerste bijeenkomst van de Brede Discussie, te weten over de waterverdeling. In deze werkgroep is gezamenlijk overeenkomst bereikt over de schematische weergave van het gebied, de werking van het watersysteem en is één topografische kaart gemaakt van het hele gebied.

Vervolgens zijn de antwoorden op de kennisvragen, via een notitie en een presentatie, voorgelegd aan de andere actoren met de vraag of zij de antwoorden begrepen dan wel inhoudelijk nog vragen dan wel aanvullingen hadden. Dit alles om te bereiken dat in de tweede bijeenkomst van de Brede Discussie, niet gesproken hoefde te worden over de inhoud, maar over de waarde die de kennis heeft voor de besluitvorming over de aangereikte oplossingen voor de vraag naar water. De antwoorden op de door de actoren in deze bijeenkomsten gestelde vragen zijn vervolgens meegenomen in de notitie die gestuurd is aan alle deelnemers aan de tweede bijeenkomst.

In de tweede bijeenkomst zijn voor de volledigheid de hoofdlijnen van de antwoorden op de vragen voor het gehele gebied en per deelgebied toegelicht. De discussie heeft vervolgens per deelgebied plaats gevonden, waarbij de vraag werd voorgelegd, in welke oplossing(en) de actoren zich konden vinden en of zij daar nog opmerkingen bij hadden. Alle drie de gebieden zijn uiteindelijk gekomen met een aanbeveling over een pakket met maatregelen per gebied. Deze pakketten zijn in een algemene sessie met alle actoren besproken. In deze algemene sessie is vervolgens besloten de uitkomsten van de sessie voor te leggen aan de Stuurgroep Zuidwestelijke Delta, met de opmerking dat overeenstemming over de maatregelen pas echt kan plaats vinden wanneer ook rekening gehouden met de kosten en de kostenverdeling over de diverse actoren.

3.3 Samenvattend

Door de loop van de discussie in de tweede pilot is er geen expliciet gebruik gemaakt van specifieke nieuwe werkvormen en instrumenten. Wel is de discussie zo gestructureerd (evenals bij de eerste pilot), dat keuzes over bepaalde maatregelen dan wel beleidslijnen eerst zijn voorgelegd aan de actoren voordat er stappen verder gezet zijn in het proces. Dit heeft ervoor zorg gedragen dat de informatie voor iedereen op de zelfde wijze transparant was en op basis hiervan pas stappen verder zijn gezet in het beleidsvormingsproces.

In het project zijn enkele nieuwe instrumenten en werkvormen (door)ontwikkeld. De volgende instrumenten en werkvormen zijn doorontwikkeld: kennisbundel, wieberstructuur en gebiedsbezoek. Verder is er in de tweede pilot, samen met actoren, een schematische weergave van het watersysteem ontwikkeld. Het is jammer dat de inzet van nieuwe interactieve GIS-instrumenten niet heeft kunnen plaats vinden. Immers juist van deze nieuw ontwikkelde instrumenten is het de bedoeling informatie nog meer voor iedereen transparant te maken. Wel zullen de bestaande instrumenten en werkvormen, zoals omschreven in deelresultaat 4 (WL Delft|Hydraulics et al., 2008), in de vorm van een Wikipedia gepubliceerd worden. Dit gebeurt in het project Leven met Water Wiki.

4 Projectevaluatie

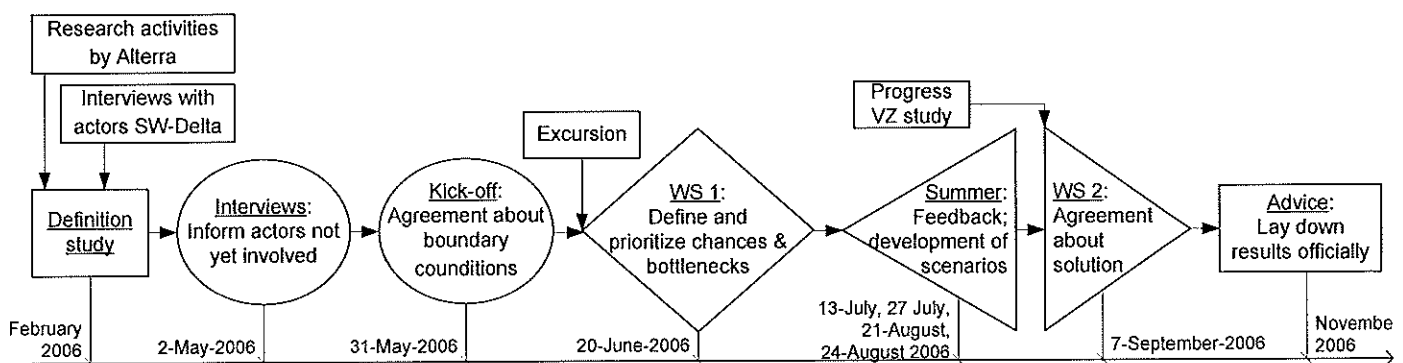
Dit hoofdstuk beschrijft de interne projectevaluatie. De evaluatie betreft de werkzaamheden uitgevoerd in de pilot "Tholen/St. Philipsland" (hierna: pilot 1) en de pilot "Zuidwest-Brabant, Reigersbergsche polder en Zuid-Beveland" (hierna: pilot 2) en tevens zal een relatie gelegd worden met de werkzaamheden in de overige werkpakketten in het Leven met Water project Delta.

De interne projectevaluatie voor pilot 1 is reeds uitgevoerd in januari 2007 en beschreven in deelresultaat 2 (Leven met Water, 2007). De belangrijkste punten uit deze rapportage zullen hier herhaald worden. Voor pilot 2, is op 12 juni 2009 een interne projectevaluatie uitgevoerd. Hierbij waren de volgende mensen aanwezig: Henriëtte Otter (Deltares, voorzitter), Stephanie Janssen (Deltares), Theo Reijs (TNO), Geiske Bouma (TNO), Alexander Woestenburg (afstudeerder TNO) en Saskia Hommes (Deltares). In deze evaluatie zijn de volgende onderwerpen, die in dit hoofdstuk beschreven worden, aan bod gekomen: projectverloop, tijdsbesteding, projectmanagement en tijdsplanning.

4.1 Projectverloop

4.1.1 Proces pilot 1

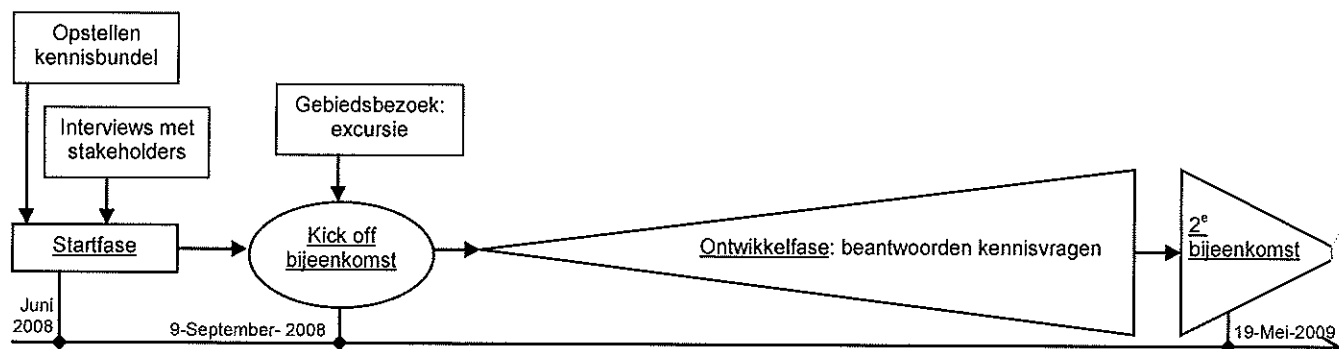
Alle betrokkenen vonden het project interessant en zijn erg positief over de activiteiten, werkzaamheden en het resultaat. Ook de samenwerking met de partners was prettig. Het proces van de eerste pilot is gestart in februari 2006 en liep tot november 2006. In Figuur 4.1, is de globale tijdslijn weergegeven.



Figuur 4.1 – Globale tijdslijn pilot 1 (De Kruijf, 2007)

4.1.2 Proces pilot 2

Het proces van pilot 2 is eind juni 2008 gestart en loopt tot en met de tweede bijeenkomst van de Brede Discussie op 19 mei 2009. In figuur 4.2 is hier een schematisch overzicht van gegeven.



Figuur 4.2 - Globale tijdslijn pilot 2

De tweede pilot is interessant doordat het om een vraagstuk gaat dat bestuurlijk erg complex is. Er liggen namelijk al verschillende relaties tussen de partijen en de problematiek is provincie-, gemeente- en waterschapsgrens overstijgend. Deze complexiteit zorgde er voor dat het moeilijk was om de regie over het proces te voeren.

Na de Kick off in september bleek dat de opdracht, zoals omschreven in de offerte, anders ingevuld zou worden. Het proces werd minder interactief, meer gericht op informatievoorziening en meer gericht op de oplossingen uit Water uit de Wal. Op dat moment is door het projectteam besproken om wel of niet met deze koerswijziging mee te gaan. Uiteindelijk is besloten om verder te gaan met de veranderde opdracht. Een belangrijke reden is het verantwoordelijkheidsgevoels van het projectteam jegens de betrokkenen in het proces. Een andere reden is dat de pilot nog wel voldoende mogelijkheden bood om er zelf van te leren, ook in het kader van Leven met Water.

4.1.3 Inhoudelijk (gebruik kennis in case)

Er was tijdens de eerste pilot een goede balans tussen inhoud en proces. Het viel op dat de beschikbare kaarten tijdens de workshops niet echt werden gebruikt, omdat er voldoende ervaringskennis was. Verder wordt nog opgemerkt dat het proces ook geen vlucht in kennisvragen moet worden, maar dat er met de onzekerheden gewerkt moet worden. Diepgaand onderzoek naar een kennisvraag is niet noodzakelijk, als er maar gedragen informatie staat. Tot slot wordt er geconcludeerd dat kennis beter beschikbaar dient te zijn in een volgende case (o.a. via bijvoorbeeld Alterra / LEI).

Tijdens de startfase en de Kick off bijeenkomst voor pilot 2 werd er door een aantal partijen (o.a. partijen betrokken bij het project Water uit de Wal) gedacht dat alles al bekend was. Toen het consortium de informatie op een rij ging zetten, bleek dit echter niet het geval. Tijdens de eerste bijeenkomst zijn 13 kennisvragen geformuleerd door de deelnemers. Deze vragen zijn in de periode tot aan de tweede bijeenkomst onderzocht. Vanuit het consortium TNO/Deltares is op een aantal punten relatief weinig regie geweest op het uitwerken van de kennisvragen uit de kick off bijeenkomst, dit geldt zowel voor de tijdsbesteding als de invulling. Vragen zijn zelfstandig opgepakt door partijen. De antwoorden zijn door het

consortium weer teruggebracht in de tweede bijeenkomst. Daarmee is de inbreng van de kennis goed afgestemd met het verloop van het proces.

4.1.4 Workshops

Pilot 1

De workshops zijn positief verlopen, alleen gaven de bestuurlijke ontwikkelingen wel vaak onrust. Er wordt opgemerkt dat de inbreng van de ontwikkelingen van de Volkerak-Zoommeer (VZM) discussie inherent is aan het type proces dat Tholen/St.Philipsland is. Het is geen gewoon participatief proces, maar een participatief besluitvormingsproces. Er wordt geconcludeerd dat er weinig winst meer te boeken is wat betreft efficiency, zonder de kwaliteit van het proces aan te tasten.

Pilot 2

Er hebben in de tweede pilot twee bijeenkomsten plaats gevonden; de Kick off bijeenkomst en de tweede bijeenkomst. Er wordt geconcludeerd dat een goede voorbereiding van de workshops essentieel is. Verder is het van belang om een goede focus aan te brengen in de workshops. Je moet goed aan de deelnemers toe kunnen lichten wat het doel van de workshop is en hoe je dat wilt bereiken.

4.1.5 Werkpakketten (Leven met Water)

Het Leven met Water project Delta bestaat uit de volgende werkpakketten:

- WP 1 – Analyse
- WP 2 – Werkvormen en instrumenten
- WP 3 – Social learning
- WP 4 – Pilots

Pilot 1

Om een slag te maken in WP1 is het IVM door RWS ingehuurd om hier een deel van analyse voor pilot 1 op zich te nemen. De koppeling met WP 2 – Werkvormen en instrumenten is impliciet gemaakt. De lessen uit de workshops zijn tijdens het lopende proces meegenomen. Social learning (WP 3) is tijdens de case niet heel expliciet aan bod gekomen, hier is meer op een intuïtieve en impliciete manier mee omgegaan, het was echter wel degelijk aanwezig. Uiteraard is WP 4 in zijn geheel uitgewerkt via de case Tholen/St.Philipsland.

Pilot 2

In de tweede pilot is er tijdens het proces geen expliciete link gelegd met de verschillende werkpakketten. De complexiteit van het proces in pilot 2 liet geen ruimte voor expliciete koppeling met Leven met Water doelstellingen. Er is pas na afloop van de pilot gekeken naar de relatie met de werkpakketten. De lessen die volgden uit de evaluaties op de eerste pilot zijn echter wel meegenomen in de offerte voor de tweede pilot (zie Bouma et al., 2009). Verder is tijdens het proces veel aandacht geweest voor rapportage. Alle stappen en de inbreng van deelnemers tijdens de verschillende bijeenkomsten zijn goed gedocumenteerd. Dit is gedaan om later deze informatie te kunnen gebruiken (o.a. in de werkpakketten van Leven met Water).

Voor werkpakket 2 geldt dat er op het gebied van werkvormen en instrumenten geen stappen vooruit gemaakt zijn. Hier was geen ruimte en tijd voor (zie ook hoofdstuk 3).

4.2 Projectmanagement

4.2.1 Samenwerking Intern

De samenstelling van het projectteam is wat veranderd ten opzichte van de eerste pilot. Henriëtte Otter had nu minder tijd beschikbaar voor het project dan in de eerste pilot. Echter Stephanie Janssen is vanuit Deltares toegevoegd aan het projectteam. Verder waren RWS en DLG niet meer bij het Leven met Water project betrokken. Ies de Vries die namens RWS in de eerste pilot deelnam is overgestapt naar Deltares en de RWS rol is in het projectteam niet opnieuw ingevuld. DLG heeft vanwege de enorme vertraging van de tweede pilot geen mogelijkheid gezien om mensen voor het project beschikbaar te stellen. Zij hebben wel deelgenomen aan de Kick off, maar verder geen bijdrage geleverd aan de tweede pilot.

Ondanks de personele wijzigingen in het projectteam wordt er geconcludeerd dat het een goed team was en dat er een goede samenwerking plaatsgevonden heeft.

4.2.2 Taken en verantwoordelijkheid partijen

Er was een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden tussen de partners. TNO was verantwoordelijk voor de pilots en Deltares voor het Leven met Water project. De verdeling van de taken en verantwoordelijkheden binnen het projectteam heeft goed gewerkt.

4.3 Tijdsbesteding

Pilot 1

De offerte aan de Deltaraad voor Tholen/St.Philipsland was gebaseerd op 75 dagen, dit is 600 uur. De gevraagde bijdrage van de Deltaraad betrof €30.000. De kosten vóór de Kick off waren niet begroot. Het uiteindelijk aantal bestede uren is ongeveer 1330 uur. Verwacht wordt dat er door efficiënter werken, een tijdswinst kan worden gerealiseerd in een volgende case ten opzichte van de case Tholen/St.Philipsland.

Pilot 2

De tweede pilot is ruimer begroot dan pilot 1. De gevraagde bijdrage van de Deltaraad is €84.000. De kosten voor de Kick off fase zijn meegenomen in de begroting.

TNO heeft veel meer uren besteed aan het project dan begroot. Dit komt doordat er, door verschillende koerswijzigingen, meer tijd is gaan zitten in de voorbereiding van de offerte. Verder zijn er veel bijeenkomsten van de projectgroep Water uit de Wal bijgewoond en is er veel tijd besteed aan het oplossen van kennisvragen. Deltares (Stephanie Janssen) heeft haar uren iets overschreden. Henriëtte Otter heeft niet alle uren op het project geschreven.

In beide pilots is het proces enorm vertraagd door de bestuurlijke complexiteit. De start van de Brede Discussie is vaak uitgesteld. Ook hebben beide trajecten een langere doorlooptijd gehad dan aanvankelijk werd ingeschat. Het begeleiden van dit soort trajecten vergt veel inspanning, maar ook veel flexibiliteit van de procesbegeleiders. De langere doorlooptijd en de gevraagde flexibiliteit van de inzet zijn lastig te combineren met een opdracht voor vaste prijs.

4.4 Tijdsplanning

Conclusie voor de eerste pilot is dat de tijdsplanning gehaald is, maar dat er weinig tijd was voor zowel interne terugkoppeling (binnen het projectteam) als externe terugkoppeling (deelnemers naar hun achterban). Als de overheid gaat terugkoppelen is er meer tijd nodig, tenzij de overheidsdeelnemers een mandaat krijgen. Er is voor een vervolgproject dus meer tijd nodig voor interne en externe terugkoppeling.

In de offerte voor de tweede pilot is dezelfde doorlooptijd aangehouden als bij de eerste pilot, namelijk 6 maanden. Het totaal aantal uren (en dus het begrootte budget) is wel hoger, namelijk 106 dagen tegenover 76 dagen voor de eerste pilot. Er kan dus geconcludeerd worden dat er wel meer tijd uit getrokken is. Verder is de doorlooptijd ruim overschreden. De tweede bijeenkomst stond oorspronkelijk gepland voor oktober 2008 en heeft in werkelijkheid in mei 2009 plaatsgevonden. De redenen voor de vertraging zijn dat er meer tijd nodig bleek voor het onderzoeken van de kennisvragen. Verder werd het proces erg beïnvloed door de stuurgroep Water uit de Wal. Deze stuurgroep richt zich op een korte termijn oplossing voor Water uit de Wal, in plaats van lange termijn oplossingen voor het zoetwatervraagstuk met inachtneming van de context van het VZM, klimaatverandering en landbouwonwikkeling. Uiteindelijk is de tijdsdruk voor het oplossen van het zoetwatervraagstuk er mede gekomen door het proces rond het Nationaal Waterplan. Voor eind juni 2009 moesten de adviezen hiervoor namelijk naar de staatssecretaris. Als deze externe druk er niet geweest was, had het proces waarschijnlijk nog meer vertraging opgelopen.

5 Geleerde lessen

In dit hoofdstuk worden de lessen die getrokken kunnen worden uit het Leven met Water project Delta en uit de pilots in de Zuidwestelijke Delta besproken. Deze lessen richten zich op de werkvormen en instrumenten, procesmanagement en de uitkomsten van de Brede Discussies.

5.1 Werkvormen en instrumenten

Voor het werkpakket 'werkvormen en instrumenten' lag het ambitieniveau te hoog. Dit werkpakket bestond uit de volgende onderdelen:

1. overzicht beschikbare werkvormen en instrumenten;
2. ontwikkelen methode voor het inzetten van werkvormen en instrumenten; en
3. nieuwe werkvormen en instrumenten te ontwikkelen.

De uitkomsten van onderdeel 1 zijn beschreven in deelresultaat 4 (WL Delft|Hydraulics et al., 2008). Voor het tweede en derde onderdeel was weinig tot geen ruimte in de pilots (zie ook hoofdstuk 3). Vanwege de complexiteit liet het proces het niet toe om nieuwe methoden te ontwikkelen en toe te passen. Tijdens het proces blijkt de prioriteit hier niet te liggen; het lopende proces vraagt alle aandacht. Hieruit kunnen we concluderen dat een participatief proces zich er niet voor leent om nieuwe werkvormen en instrumenten te ontwikkelen, hooguit om ze te testen.

5.2 Kennis in het proces

De rol van kennis in het proces is verschillend geweest in beide pilots. In de eerste pilot werd de kennis, ook die van expert onderzoeken, ingebracht door de procesmanagers. In de tweede pilot zijn een aantal experts zelf betrokken geweest en hebben zij hun kennis ingebracht in het interactieve proces. Belangrijk voor de inbreng van kennis is de transparantie naar de proces participanten toe. Dit betekent dat er kennis met hen gedeeld wordt en dat deze kennis traceerbaar is, in de vorm van expliciete producten.

5.3 Procesmanagement

Er kunnen een aantal lessen getrokken worden op het niveau van het proces en het procesmanagement. Allereerst wordt geconcludeerd dat dit soort interactieve, participatieve processen erg onvoorspelbaar zijn. Dat maakt het belangrijk om goed te bepalen welke rol je als opdrachtnemer vervult in dit proces. In de Brede Discussie zijn we opgetreden als begeleider van een kennisintensief en participatief proces. We waren procesbegeleider maar tegelijk ook een soort kennismanager. Echter de opdracht was vastomlijnd qua inhoud en budget. Vanuit het perspectief van projectmanagement is het niet verstandig om qua tijd/geld op een vaste prijs in te zetten. Een meer flexibele contractvorm met de opdrachtgever, waarin ook rollen kunnen veranderen, is aan te bevelen.

Verder valt er in dit soort processen weinig te plannen. De context en externe factoren bepalen de snelheid van het proces. In het geval van de tweede pilot werd het proces in grote mate bepaald door de stuurgroep Water uit de Wal. Verder speelde de deadline van het Nationaal Waterplan (NWP), en het advies aan de staatssecretaris voor het NWP, een belangrijke rol in de context van het proces. Dit alles vergt een goed omgevingsbewustzijn en een flexibele houding van het projectteam. De projectteamleden moeten doorhebben waarom veranderingen optreden en snel op nieuwe ontwikkelingen kunnen insprijnen.

Tenslotte, kunnen we concluderen dat je als procesmanager 'hoger' in de organisatie moet zitten. Bij voorkeur direct onder de stuurgroep en in direct contact met de bestuurders. Getrapte communicatie via ambtenaren kan leiden tot vertraging en onduidelijkheden en draagt niet bij tot een helder en snel proces.

5.4 Uitkomsten Brede Discussies

De doelstelling van de Brede Discussie is om te komen tot 'gedeeld inzicht en instemming over een of meerdere gedragen scenario's in het gebied, mede met een toets op effectiviteit, haalbaarheid, betaalbaarheid en eventuele neveneffecten'.

De uitkomst van de pilot Tholen/St. Philipsland was een advies aan de Deltaraad. Naast dit advies hebben de betrokken natuurorganisaties en de agrarische sector een convenant over dit advies opgesteld en ondertekend.

De uitkomst van de Brede Discussie in Zuidwest-Brabant, Reigersbergsche polder en Zuid-Beveland heeft de vorm van een advies aan de staatssecretaris. In de uitkomst staat echter niets over betaalbaarheid. Er is wel gesproken over kosten, maar het onderwerp 'kostenverdeling' is nadrukkelijk niet besproken. Het Rijk heeft deze discussie vooruitgeschoven. Het ontbreken van een goede discussie over kostenverdeling is een manco voor het proces, omdat het zeer bepalend is voor het draagvlak voor de oplossingen. De daadwerkelijke besluitvorming over de oplossingen vindt plaats buiten het proces van de Brede Discussie.

De uitkomsten van de Brede Discussies zijn nog geen definitieve uitkomsten. De daadwerkelijke besluitvorming over de oplossingen vindt namelijk plaats buiten het proces van de Brede Discussies. Daarom is het van belang dat de continuïteit van het proces gewaarborgd blijft.

6 Bronvermelding

- Argyris, C. & D. Schön (1978), *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*, S.I.: Prentice-Hall.
- Bouma, G. , Janssen, S., Hommes, S., Otter, H., Reijs, T. en Woestenburg, A. (2009). *Pilot " Zuidwest-Brabant, Reigersbergsche polder en Zuid-Beveland "* Deelresultaat 5, Leven met Water "Delta"
- Craps, M. (2003). "Social Learning in River Basin Management." available online at: www.harmonicop.info
- Cuppen, E., Hisschemöller, M. en Van der Pol, C. (2007). *Evaluatie brede discussie zoetwatersituatie voor de landbouw in de Delta – Pilot Tholen/St. Philipsland*. Insituut voor Milieuvraagstukken (IVM), deelresultaat 1, Leven met Water "Delta"
- De Kruijf, J. (2007). "Problem structuring in interactive decision-making processes: How interaction, problem perceptions and knowledge contribute to a joint formulation of a problem and its solutions", University of Twente, Enschede, Master's thesis.
- De Laat, M., and Simons, R. (2002). "Collective learning: Theoretical perspectives and ways to support networked learning." *European Journal Vocational Training*, 27, 13-24.
- Hofman, P. & Van der Veen, A. (2006), *Social learning – deelresultaat 3, Leven met Water 'Delta'*.
- Hommes, S., Vinke-de Kruijf, J., Otter, H. S., and Bouma, G. (2009). "Knowledge and Perceptions in Participatory Policy Processes: Lessons from the Delta-region in the Netherlands." *Water Resources Management*, 23, pp.1641–1663, DOI10.1007/s11269-008-9345-6.
- Hommes, S. (2008). "Conquering complexity – Dealing with uncertainty and ambiguity in water management", PhD-thesis, University of Twente, Zutphen, Wöhrmann Print Service.
- Innes, J. E., and Booher, D. E. (2003). *The Impact of Collaborative Planning on Governance Capacity*, Institute of Urban and Regional Development, University of California.
- Koppenjan, J. F. M., and Klijn, E. (2004). *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*, Routledge, London [etc.].
- Leven met Water (2007). *Deelresultaat 2 – Evaluatie en geleerde lessen*, Opdrachtgever: Leven met Water, Project Delta – Participatie en Social Learning in de Delta.
- Meijerink, S. V. (2004). "Rivierbeheer als leerproces. Een tussentijdse evaluatie van het procesontwerp voor de PKB Ruimte voor de Rivier." *Bestuurswetenschappen*, 5, 406-427.

- Mostert, E., Pahl-Wostl, C., Rees, Y., Searle, B., Tàbara, D., and Tippet, J. (2007). "Social learning in European river-basin management: Barriers and fostering mechanisms from 10 river basins." *Ecology and Society*, 12(1).
- Pahl-Wostl, C., Craps, M., Dewulf, A., Mostert, E., Tabara, D., and Taillieu, T. (2007). "Social learning and water resources management." *Ecology and Society*, 12(2).
- Ridder, D., Mostert, E en Wolters, H.A. (2005). *Learning together to manage together – improving participation in water management*, project 'Harmonising Collaborative Planning' (HarmoniCOP), available online at: www.harmonicop.info
- Termeer, C. (1993). *Dynamiek en inertie rondom mestbeleid: een studie naar veranderingsprocessen in het varkenshouderijnetwerk*, VUGA.
- Website NeWater (2009), www.newater.info laatst bezocht op 30 juni '09.
- WL Delft|Hydraulics, TNO Bouw en Ondergrond, RIKZ, DLG, Universiteit Twente, Carthago Consultancy (2008). *WP2 – Werkvormen en instrumenten, Deelresultaat 4, Inventarisatie werkvormen*, Opdrachtgever: Leven met Water, Project Delta – Participatie en Social Learning in de Delta.

Bijlage: inventarisatie werkvormen en instrumenten

In tabellen op de volgende pagina's zijn geïnventariseerde werkvormen geïnterpreteerd op basis op basis van een aantal aspecten die voor een interactief planvormingsproces à la de Brede discussie Zuidwestelijke Delta van belang zijn en als relevante kenmerken worden gezien: type informatie, divergentie / convergentie en fase in het planvormingsproces.

Type informatie

Onder dit kopje proberen we de plaats van de werkvorm in de informatiestromen vast te leggen. Aangegeven wordt waar de werkvorm zich bevindt in het spectrum feitinterpretatie-waarde/voorkeur. Hierbij worden de volgende 'definities' gebruikt, maar we willen hier niet vervallen in de discussie over definities

- Feit: Beschrijving huidige situatie, meetwaarden, inventarisatie van bestaande situatie. De gegevens hier staan over het algemeen niet ter discussie.
- Interpretatie: Trend, voorspelling van toekomstige situatie, analyse van achterliggende processen. De gegevens hier kunnen ter discussie staan, er zijn meerdere interpretaties mogelijk (zoals aannames bij modellen).
- Waarde/voorkeur: Het gaat hier niet om een beschrijving hoe de situatie is (feit) of hoe ik denk dat de situatie is (interpretatie), maar hoe ik wens dat de situatie zou zijn of waar ik bang voor ben bij deze situatie: wensen, voorkeuren en emoties (welke belangen heeft een actor).

Let op: Indien de werkvorm niet gebruikt wordt voor informatievoorziening of informatiebeheer hoeft onder deze punten niets ingevuld te worden

Convergentie/Divergentie

- Divergentie: De werkvorm wordt gebruikt bij divergentie, als de werkvorm tot doel heeft of als bijwerking heeft dat, gegeven een aantal randvoorwaarden/doelstellingen, een (groot) aantal alternatieven, opties, plannen gegenereerd wordt. Brainstormtechnieken en associatietechnieken zijn voorbeelden.
- Convergentie: De werkvorm wordt gebruikt bij convergentie als de werkvorm tot doel heeft of als uitwerking heeft dat een grote lijst alternatieven, opties, plannen ingedikt wordt tot een kleinere en geordende lijst. Voorbeelden zijn prioriteringsmethoden en clustermethoden.

Fasen in het planvormingsproces

- Kick-off: Dit is de fase die voorafgaat aan het participatieve proces. In deze fase ontwerpt het begeleidingsteam het proces (het hoe), wordt een eerste versie van de doelstelling (het wat) van het project geformuleerd, worden de actoren benoemd (het wie), en wordt aangegeven met welke middelen: organisatie, geld enz. het proces verloopt (het waarmee). Tevens vindt een gebiedsanalyse plaats. Afsluiting van deze fase is de Kick Off meeting: de voorbereide punten worden vastgesteld tussen en door de actoren.
- W1 - Kansen en knelpunten: In deze fase worden knelpunten en kansen geformuleerd,
- vanuit het ambitieperspectief van de afzonderlijke betrokken actoren, die bij het realiseren van de doelstellingen een rol spelen.
- W2 – Genereren oplossingen: In deze fase worden individuele (één op één gekoppeld aan een knelpunt/kans) oplossingsrichtingen en maatregelen geformuleerd. Hierbij is dus kennis nodig of door een oplossing het knelpunt / de kans ook wordt aangepakt c.q. gegrepen

- W3 – Opstellen integrale oplossingen: In deze fase worden oplossingsrichtingen en maatregelen gecombineerd tot integrale aanpakken (oplossingen) en maatregelenpakketten. Deze integrale oplossingen worden ook geordend naar draagvlak en betaalbaarheid.

Invullen van de score

De score kan op drie manieren worden ingevuld:

Leeg vakje: dit is niet van toepassing op de werkvorm

'+' : dit is van toepassing op de werkvorm

'++' : dit is zeer van toepassing op de werkvorm

	Informatiestroom			Divergentie / Convergentie		Fase			
Werkvorm	Feit	Interpretatie	Waarde	Divergentie	Convergentie	Probleemverkenning en Kick-off	Inventariseren / Prioriteren van kansen en knelpunten (WS1)	Genereren oplossingen per kans / knelpunt incl. ordening (zomertraject)	Opstellen integrale oplossing (WS2)
A									
Actorenanalyse		+	+	+		++			
Allocatiespel			+		+	+	+		
Attitudeonderzoek		+	+		+	++	+		
B									
Brainstormen		+		++	+		++		
Brainwrite		+	+	+		+	+		
C									
CODES / MEDIA			+		++			+	+
D									
Dialogoog			++	++	+		++	++	++
E									
Enquête	+	+	+	+		+	+		
Excursie	+	+	+	+		++			
F									
G									
Gebiedsanalyse	+	+	+	+	+	+			
Group Decision Instrument		++	++	++	++	+	++	+	

	Informatiestroom			Divergentie / Convergentie		Fase			
Werkvorm	Feit	Interpretatie	Waarde	Divergentie	Convergentie	Probleemverkenning en Kick-off	Inventariseren / Prioriteren van kansen en knelpunten (WS1)	Genereren oplossingen per kans / knelpunt incl. ordening (zomertraject)	Opstellen integrale oplossing (WS2)
Group Model Building		++			+	++	+	+	
H									
I									
Interactieve internetomgeving	+	+	+	+	+	+	+	+	
Interactieve modelconstructie		+			+		+	+	+
Interactieve scenariobouw	+	+		+				++	++
Interactieve SWOT	+	+		+			++	+	
Interview	+	+	+	++		++	+		
J									
K									
Krachtenveldanalyse		+	+		+		+	+	
L									
M									
Maatschappelijke Kosten-Batenanalyse (interactief)		++	++		+				++
Maps4Planners	+	+	+	+		+	++	++	
Maptable		++	+	+		+	++	++	
Maptalk		+	+	+			++	++	
MCA	+		++	+	++		+	++	+
Mindmapping		+	+	+			++		
Morfologische Analyse		++	+	+		++	+		
N									
O									
P									
Q									
R									

Werkvorm	Informatiestroom			Divergente / Convergente		Fase			
	Feit	Interpretatie	Waarde	Divergente	Convergente	Probleemverkenning en Kick-off	Inventariseren / Prioriteren van kansen en knelpunten (WS1)	Genereren oplossingen per kans / knelpunt incl. ordening (zonetraject)	Opstellen integrale oplossing (WS2)
Reframing	+	++	+	+		++	+		
Rollenspel		+				+			
Ronde tafel conference			++	+		+	+		
S									
Schetsschuit			++	+	++		++	+	+
Scoretabel			+		+		+	+	+
Spelsimulatie		+	+	+	+	+		+	+
Stemmachine			+		+		+		++
Strategis	+	+			+				+
T									
Tekenen met actoren		+	+	+		+			
TOPIC	+	++	+	+	++	++	+	+	+
U									
Urban Strategy	+	++			++				+
V									
Voordeel/nadeel analyse		++	+	+	+			+	+
W									
X									
Y									
Z									