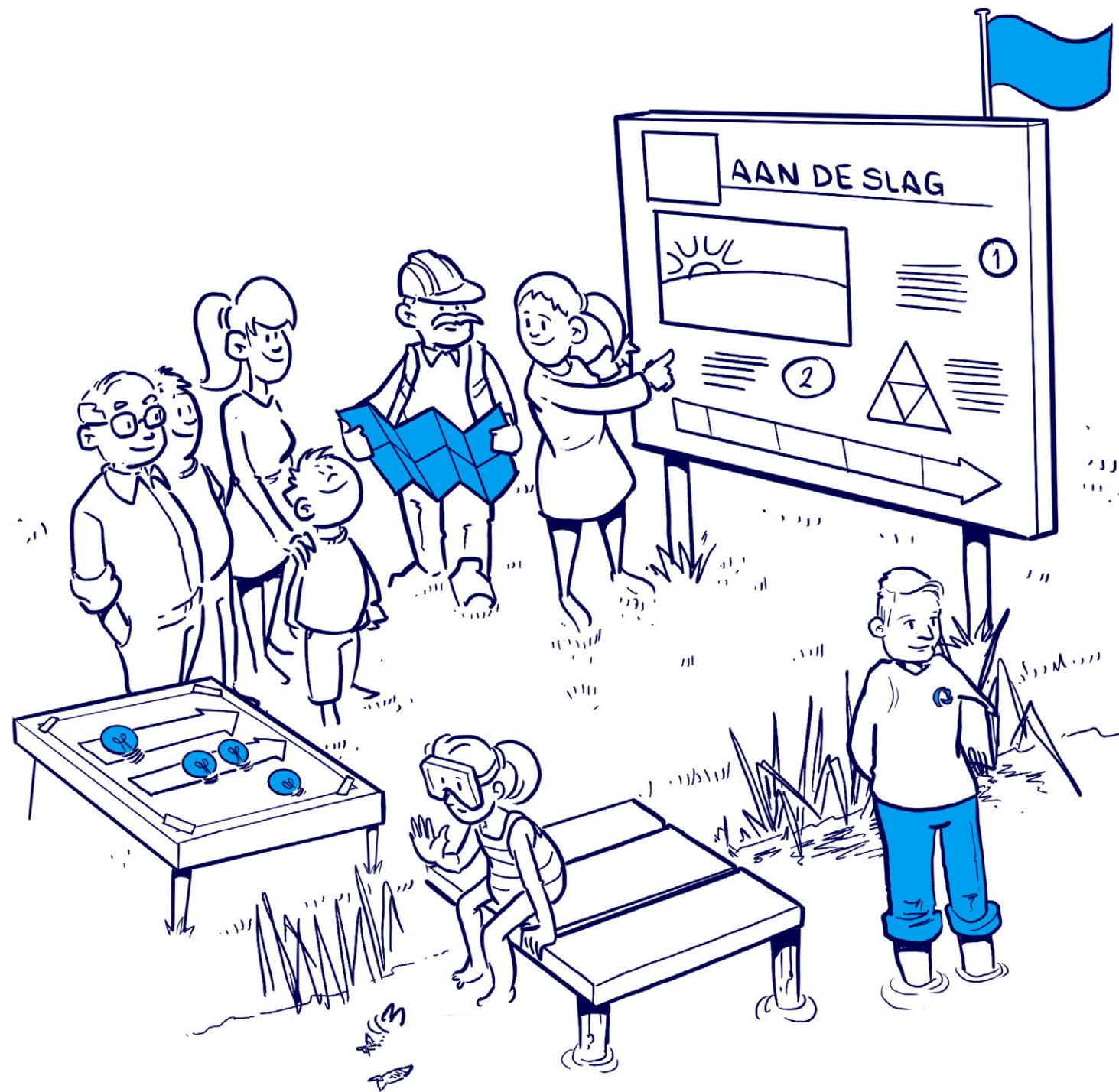




Het Waternet Participatie-framework

Visie, toolkit en voorbeelden



Voorwoord

“Binnen Koppelkansen zijn we echt bezig met een nieuwe vorm van samenwerken, die Waternet nog niet gewend is. Hiervoor is een andere vorm van governance nodig. (..) Nu heb ik vaak nog het idee dat ik moet uitleggen waarom we Koppelkansen doen, en moet knokken om er de benodigde ruimte voor te krijgen. Daar gaat veel energie in zitten.”

Voor je ligt het Waternet participatie-framework. Bovenstaand citaat komt uit een van de praktijkvoorbeelden die in dit stuk aan bod komen. De praktijkvoorbeelden, die zeker niet compleet zijn, laten zien dat we als Waternet al veel doen aan participatie. Maar ook dat we voor de uitdaging staan om een visie, structuur en praktische werkwijze neer te zetten om (meer) participatief te werken. Dit framework inspireert, is een praktische handleiding en geeft een aanzet tot visievorming. Het is participatief tot stand gekomen met Waternetters organisatiebreed, onder begeleiding van Waag.

Dit is het begin, vanuit hier gaan we verder!

Lisette Heijke & Ron van der Zaken

Inleiding

Participatie gaat om inspraak en het betrekken van andere en nieuwe partijen. Het gaat ook over verschuivende verantwoordelijkheden. Vaak gaat het om nieuwe samenwerkingen, waarbij het proces open en flexibel moet zijn. Soms met onvoorspelbare uitkomsten. Het is een manier van werken die steeds relevanter wordt. Ook voor Waternet. Het waarom en hoe, daar gaat dit framework over.

Participatie is niet nieuw voor onze organisatie. De basis van dit framework zijn daarom de voorbeelden uit de organisatie en de sessies die we met Waternetters over participatie hebben georganiseerd. In verschillende projecten is er ruimte voor participatief werken - of ze zijn zelfs al volledig participatief. Maar wat er nog mist, is een gedeelde visie, een structurele aanpak en onderlinge kennisdeling. Zoals uit bovenstaand citaat (en uit de praktijkvoorbeelden verderop) blijkt is daaraan behoefte. Zodat je als medewerker meer mogelijkheden krijgt voor het juiste proces om complexe opgaves het hoofd te bieden. Het is ook nodig omdat de veranderende maatschappij vraagt om een participatieve houding én wil weten wat de visie van Waternet is op participatie. En daarnaast: de omgevingswet stimuleert vroegtijdige participatie en schrijft het inzetten van participatie in veel gevallen voor.

Het framework heeft dan ook meerdere doelen.

Doelen van dit framework

1

Het framework zet uiteen en laat zien waarom participatie van belang is.

2

Het framework inspireert en is een praktische toolkit om participatief te werken. Waarbij ook houding en skills meegegeven worden, cruciaal bij participatie.

3

Het framework geeft hiermee input voor een te formuleren visie op participatie en biedt handvatten om participatie te (gaan) verankeren in onze manier van werken.

Leeswijzer

Het framework is bedoeld voor iedereen binnen Waternet. Het biedt inspiratie, kennis, praktische tools en wil uitdagen tot een blik op de toekomst. Het is een interactief 'handboek'.

hoofdstuk 1

Participatie? Waarom?

Welke opgaven komen op ons af, wat verandert er in onze maatschappij: ofwel waarom is participatie van belang?



Lees dit hoofdstuk als je grip wilt krijgen op waarom we met participatie aan de slag moeten.

hoofdstuk 2

De praktijk

Inspiratie uit en leren van praktijkvoorbeelden binnen Waternet.



Lees dit hoofdstuk om een beeld te krijgen van de diversiteit in projecten die nu al spelen binnen Waternet. Het biedt zowel inspiratie als inzicht in aanpak en leerpunten van Waternetters.

hoofdstuk 3

Wat is participatie?

Participatie gaat om meerdere partijen betrekken, over inspraak en (gedeelde) verantwoordelijk. De participatieladder en participatiedriehoek maken dit inzichtelijk.



Lees dit hoofdstuk als je beter wilt weten wat participatie is en hoe divers participatie kan zijn (gebaseerd op theoretische modellen).

hoofdstuk 4

Kansen en aanbevelingen

Hoe gaat Waternet invulling geven aan participatie? Welke vragen en afwegingen moet je maken om tot een visie en structurele werkwijze van participatie te komen? Waag reflecteert en reikt kansen en mogelijkheden aan.



Lees dit hoofdstuk voor visievorming. Wat zijn de keuzes die we als organisatie moeten maken?

hoofdstuk 5

De participatietoolkit

Een praktische handleiding voor participatietrajecten en de basis voor een gedeelde manier van werken. Participatie is een proces, houding en methodiek. Allen komen hier aan bod.



Wil je aan de slag met participatie? Neem dit hoofdstuk door voor een praktisch handboek inclusief methodes en tools.

Participatie? Waarom?

“Participatie een hype of een manier van werken die past bij de wereld van vandaag en de toekomst? Allebei!”

Het begrip *participatie* duikt tegenwoordig overal op. Bij de start van dit framework kregen wij terug: werkprocessen die al lang ‘zo gaan’ bij Waternet zijn nu ‘opeens’ participatief, waar ze voorheen niet zo genoemd werden. Zeker waar. Maar er verschuift ook daadwerkelijk wat. In ons denken, in ons werkveld, in onze opgaven en in de maatschappij.

Dat zien we ook terug in de ambities van de opdrachtgevers van Waternet. Zoals beschreven in het huidige coalitieakkoord van de gemeente Amsterdam: [‘Een nieuwe lente en een nieuw geluid’](#). En in het bestuursakkoord van het Waterschap AGV [‘Waterbetrokken’](#), waarin gekeken wordt naar de rol die het AGV wil spelen in de maatschappij en het belang van participatie daarbij.

Er zijn een aantal redenen waarom er steeds vaker belang wordt gehecht aan participatief werken, zowel door onze opdrachtgevers als daarbuiten. Deze worden hier kort toegelicht.



Waarom participatie?

Omdat we onze kerntaken (steeds meer) uitvoeren in een netwerkmaatschappij & platformsamenleving

Nederland ontwikkelt zich richting een netwerkmaatschappij en een platformsamenleving. Door de vraagstukken die op ons afkomen, maar ook doordat overheid, burgers en bedrijven zich anders tot elkaar (willen) verhouden. In een netwerkmaatschappij doe je het werk beter als je samenwerkt en je samen met je partners de verantwoordelijk neemt voor (nieuwe) oplossingen. Waternet ambieert een positie als waardevolle netwerkpartner in het uitvoeren van haar kerntaken en daarbuiten. Een platformsamenleving is een samenleving waarin inwoners, bedrijven en overheden (online) informatie met elkaar delen. Waternet wil niet enkel kant-en-klare oplossingen aanleveren waarover betrokkenen geïnformeerd worden. We willen

partijen vanaf het begin van het werkproces betrekken. Dat gaat om samen vraagstukken verkennen, oplossingen vinden en openstaan voor alternatieven. Al dan niet gefaciliteerd door (online) platforms.

Omdat toekomstige opgaven vragen om een nieuwe aanpak

Waternet wil meedenken over - en werken aan - het oplossen van (transitie-)vraagstukken rond klimaat, energie, biodiversiteit, bodem(-kwaliteit) en verduurzaming van de landbouw. Bestuurlijk en binnen de organisatie is het bewustzijn gegroeid dat water een belangrijke rol kan spelen bij het oplossen van deze grote transitie en bredere maatschappelijke opgaven. De komende periode moet dat bewustzijn groeien naar betrokkenheid. Niet alleen van Waternet, maar ook van andere

overheden. Als effectieve netwerkpartner kunnen wij ervoor zorgen dat water een leidende rol speelt in het oplossen van toekomstige vraagstukken. Bovendien zorgen wij er zo voor goed op de hoogte te blijven van ontwikkelingen die onze kerntaken aan gaan. Dit vraagt om een open, actieve opstelling richting andere overheden, inwoners, bedrijven, boeren en natuurorganisaties. Daarbij speelt dat er veelal geen scheidslijn is tussen privaat terrein en openbare ruimte; beide zijn nodig voor de oplossing van complexe vraagstukken. Oftewel: een betere afstemming tussen én binnen verschillende sectoren (overheid, markt en burgers) is van groot belang.

Omdat het kan leiden tot betere besluitvorming

De samenleving gaat er op vooruit, wanneer we er samen

aan bouwen. Waternet is er voor inwoners, bedrijven en agrariërs en moet dienstbaar zijn aan deze gebruikers. Kennis, expertise en ideeën van deze 'spelers' buiten de organisatie zijn vaak complementair aan onze eigen kennis. Met deze inbreng en waar mogelijk gedeelde verantwoordelijkheid, is een betere besluitvorming mogelijk. Waternet streeft daarin naar openheid en transparantie.

Omdat in de veranderende wereld meer uiteenlopende belangen bestaan

Het creëren van draagvlak is daarin cruciaal. Dat draagvlak bereik je onder andere door participatie. Dit betekent ook dat Waternet, als een effectieve netwerkpartner, moet participeren in trajecten van andere partijen. Met een blik naar buiten gericht. Wanneer inwoners en ondernemers zelf initiatieven nemen kan

het nodig en belangrijk zijn dat Waternet de initiatiefnemers bij het organiseren van participatie adviseert en faciliteert.

Omdat participatie een belangrijk onderdeel van de Omgevingswet is

De Omgevingswet gaat vanaf 1 januari 2022 in werking. Deze nieuwe Wet stimuleert vroegtijdige participatie met als doel tijdig belangen, meningen en creativiteit op tafel te krijgen. De Omgevingswet vraagt ook om een andere blik op participatie. Initiatiefnemers van ruimtelijke plannen moeten zelf met de omgeving in gesprek over hun plan en zo draagvlak creëren. Bij een vergunningaanvraag is een vereiste dat wordt aangegeven of participatie heeft plaatsgevonden. In sommige gevallen is participatie verplicht gesteld. Daarbij is niet voorgeschreven hoe de partici-

patie moet plaatsvinden, maar alleen *dat* er een onderbouwde participatie-aanpak moet zijn. Wel bevat de website '[Aan de slag met de omgevingswet](#)' een gids met voorbeelden en praktische tools voor participatie. Bij bepaalde instrumenten zoals het Waterbeheerprogramma, wordt verplicht dat bij de bestuurlijke besluitvorming expliciet wordt aangegeven hoe partijen zijn betrokken en wat de resultaten daarvan zijn. De Eerste Kamer nam hierover een motie aan. Die motie verzoekt de regering ervoor te zorgen dat gemeenten, provincies en waterschappen participatiebeleid opstellen. Daarin moeten zij ook vastleggen hoe participatie wordt vormgegeven en welke eisen daarbij gelden. De gemeente Amsterdam en Waterschap AGV geven daar separaat invulling aan.

Hoofdstuk 2.

De praktijk

In dit hoofdstuk komen zes Waternetters aan het woord over participatie in de praktijk bij Waternet. Ze vertellen over hun eigen project en waarom participatie daarin belangrijk is. Wie willen zij betrekken en hoe hebben ze dat gedaan? Hoe ga je met elkaar in gesprek als belangen tegengesteld zijn (of lijken)? Wat zijn de resultaten? En wat waren moeilijke momenten of kansen die bleven liggen?

praktijkvoorbeeld 1

Het Schone Waterexperiment

praktijkvoorbeeld 2

Waterkwaliteit van de Oostelijke Vechtplassen

praktijkvoorbeeld 3

Koppelkansen Amstelstad

praktijkvoorbeeld 4

Het waterbeheerprogramma maken

praktijkvoorbeeld 5

Natuur- en drinkwaterbeheer in de Waterleidingduinen

praktijkvoorbeeld 6

Rainproof en Retentiedaken



praktijkvoorbeeld 1

Het Schone Waterexperiment

in gesprek met Liesbeth Hersbach

“Grote aantallen mensen bereiken staat misschien beter. Maar ik zou juist graag gaan voor een kleine groep enthousiaste, betrokken burgers.”

Doel



Het Schone Waterexperiment werd voor het eerst in 2017 uitgevoerd. Voor dit voorbeeld wordt ingezoomd op het Schone Waterexperiment in 2018. Het doel van het project was tweeledig. Enerzijds data verzamelen die toegevoegde waarde hebben voor de analyse van de waterkwaliteit in Amsterdam. En anderzijds het vergroten van het waterbewustzijn onder inwoners.

Onderzoek voor en door burgers: dat wordt ook wel *citizen science* genoemd. Aan de hand van de Waterbox konden mensen zelf op toegankelijke wijze de waterkwaliteit in het oppervlaktewater in hun omgeving meten.

Liesbeth: 'De watermonsters moesten vlak na een regenbui verzameld worden. Daarom had de inzet van buurtbewoners veel potentie. Voor een laboratorium is zo'n grote inzet van onderzoekers op niet te plannen momenten namelijk bijna niet te regelen. De monsters werden door de buurtbewoners met een pipet op een telplaatje gedruppeld. Zo konden kolonies van de E-colibacterie geteld

worden. E-coli is een indicator voor ziektekiemen in het water, bijvoorbeeld na overstorten uit de riole-ring. De bewoners bewaarden de telplaatjes enkele dagen en keken of er stippen zichtbaar werden. Aan de hoeveelheid stippen las je af hoeveel E-coli er in het water zat.'

Aanpak



'Voor het Schone Waterexperiment in 2018 is breed geworven,' zegt Liesbeth. 'Dat had als doel zoveel mogelijk mensen over heel Amsterdam te laten deelnemen. De campagne werd vooral online gevoerd. We vroegen deelnemers ons te helpen meten, met als doel de waterkwaliteit in de stad te bewaken.'

We maakten in 2018 een nieuwe meetset met materialen die pasten bij de nieuwe onderzoeksvragen vanuit Waternet. Net als in 2017 werkten we samen met kunstenaar Pavèl van Houten. Hij maakte de uitleg en illustraties van de proefjes toegankelijk en herkenbaar. Pavèl droeg ook bij aan het website-ontwerp. Dit werd door de deelnemers

erg gewaardeerd. Het onderzoek sprak hierdoor meer tot de verbeelding en was duidelijker.

Na een of twee metingen stopten mensen – teveel mensen. Met de communicatieafdeling besloten we daarom een stimulans in te zetten: bij vijf metingen kregen ze een *dry bag* cadeau. Dit werkte! Wel was er veel discussie over het inzetten van een stimulans: andere collega's vonden juist dat deelnemers vanuit zichzelf gemotiveerd moesten zijn om te meten.

Een andere reden dat deelnemers stopten, was dat de techniek niet op orde was: de website werkte niet bij alle deelnemers. Dit kwam door een wisseling van browser. Dit soort kleine dingen kunnen grote invloed hebben.'

Met de verzamelde data kon Waternet aan de slag. Sterker nog: de data bleken breder bruikbaar en bleken zelfs voor andere afdelingen en de gemeente van waarde te zijn. Na afloop van het Schone Waterexperiment 2018 werd, net als het voorgaande jaar, een bijeenkomst georganiseerd voor de deelnemers.



Successen



Het Schone Waterexperiment 2018 heeft veel Amsterdammers bereikt: de zichtbaarheid was hoog. Door burgers is data verzameld die voor Waternet bruikbaar was. Hierdoor had de participatieve manier van werken ook nut voor de meer inhoudelijke collega's en afdelingen. In 2018 konden tevens kleine problemen, die zich in 2017 voordeden, worden verholpen: herhaling verbetert de kwaliteit van een participatietraject.

Daarnaast leerde het team hoe publiek te betrekken bij projecten van Waternet. Het werkte goed direct na een regenbui te beginnen met meten. Ook werkte het goed mensen per sms-bericht te motiveren te gaan meten, een stimulans (de *dry bag*) in te zetten, en duidelijk herkenbare vormgeving en communicatie te voeren.

Leerpunten



1. Betrek collega's bij de ideevorming

Bij een participatietraject is het handig om ook binnen de organisatie te kijken wie er aansluiting hebben met je opgave. Bij de ideevorming van het Schone

Waterexperiment zijn de collega's van Afvalwater niet betrokken geweest. Was dat wel gebeurd dan had de door burgers verzamelde data meer betekenis gehad. De metingen in de riolering na hevige neerslag van Afvalwater zeggen namelijk veel over de door de buurtbewoners gemeten data. Ook kan de afdeling Afvalwater goed inschatten wat er met de uitkomsten van het *citizen science*-onderzoek moet gebeuren.

2. Bereik is geen betrokkenheid

'Ik merk dat een project als succesvol gezien wordt, wanneer er een groot aantal deelnemers aan mee heeft gedaan,' zegt Liesbeth. 'Misschien sturen we daar onbewust op. Maar ik verwacht dat je met *citizen science*-projecten verder komt wanneer je ze uitvoert met een kleine groep trouwe burgers die in een klein gebied bij elkaar wonen.'

Liesbeths belangrijkste les uit dit project was dat de inzet van sociale media om zoveel mogelijk mensen te bereiken, leidt tot een grote spreiding van de deelnemers over de stad. 'Voor het creëren van waterbewustzijn, één van de doelen van *citizen science*, is dat natuurlijk heel mooi,' aldus Liesbeth. 'Voor het analyseren van de gegevens kan het

echter lastig zijn: de metingen zijn gespreid over een groot gebied in verschillende delen van het watersysteem. Je kunt beter veertig mensen op een klein stukje laten meten, dan vierhonderd mensen die overal en nergens in de stad metingen doen. Daarmee hebben de data minder zeggingskracht over waterkwaliteit.'

'Met het Schone Waterexperiment 2018 bereikten we met name hoogopgeleide mensen,' stelt Liesbeth tevens. 'Dat is jammer. Een buurt-aanpak helpt om meer inclusief te zijn en een meer diverse deelnemersgroep te creëren. Ik zou het liefst met een kleine groep betrokken deelnemers werken aan betrouwbare metingen in één buurt, één rivier of zijtak. We waren nu vooral bezig mensen bij het experiment te houden. In de toekomst start je liever met een kleine groep enthousiastelingen die je uitbouwt, in plaats van dat je afvallers managet.'

3. Burgers motiveren door het belang van de uitkomst te benadrukken

Liesbeth: 'we merkten dat mensen tijdens de afsluitende bijeenkomst wel vroegen naar de resultaten van het onderzoek. Maar ze vroegen niet wat er hierna met de data zou gaan gebeuren.' Als je *citizen*



science en burgerparticipatie serieus neemt, is het belangrijk dat de metingen die de burgers doen bijdragen aan kennis. Je bent transparant over de mogelijkheden die het waterschap heeft op basis van de uitkomsten van het onderzoek.

Mensen zijn gemotiveerd wanneer ze bijdragen aan veranderingen die groter zijn dan zijzelf. 'De metingen in oppervlaktewater na hevige regenval bleken achteraf interessant voor de afdeling Riolering. Aan de hand van de door burgers verzamelde gegevens kunnen zij zien of er gebreken zijn,' aldus Liesbeth. 'Bijvoorbeeld wanneer het water niet snel genoeg wordt afgevoerd, of niet via de juiste buis gaat. We hadden hierop moeten anticiperen. Als we van tevoren als doel voor ogen hadden gehad de uitkomsten van het onderzoek in te zetten voor de afdeling Riolering, was er een groter doel geweest. Dan had ook de gemeente kunnen werken met de resultaten van het door burgers uitgevoerde onderzoek.'

4. Logistieke en praktische ondersteuning voor de 'zachte kant'

Bij burgerparticipatietrajecten is best veel praktische ondersteuning nodig. 'De communicatieafde-

ling van Waternet heeft een adviserende rol en in mindere mate een uitvoerende rol voor hele praktische zaken,' aldus Liesbeth. 'Zo merkten we tijdens het Schone Waterexperiment dat het ingewikkeld was om mensen te regelen die de meetboxen in konden pakken. We hebben uitzendkrachten ingehuurd om te helpen inpakken.'

Ook na de start van de metingen bleef de behoefte aan uitvoerende communicatie bestaan: 'ik kon gelukkig een freelancer inhuren die waterboxen verstuurde en hielp evenementen te organiseren. Een waardevolle vliegende keep, en onmisbaar voor een project als dit,' zegt Liesbeth.

Naast waterbouwkundige communicatie, is dus ook ondersteuning van de 'zachte' kant van communicatie belangrijk bij participatietrajecten. Dit gold ook voor de website: 'helaas mocht het Schone Waterexperiment geen eigen pagina op de website van Waternet. We hadden het idee dat het experiment hiermee makkelijker vindbaar geweest was voor enthousiaste burgers. Ook voor de deelnemers had het uitgemaakt: het was bijvoorbeeld makkelijker geweest om de meetgegevens van het waterschap te delen met deelnemers.'





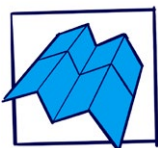
praktijkvoorbeeld 2

Waterkwaliteit van de Oostelijke Vechtplassen

in gesprek met Martine Lodewijk en Jacques van Alphen

“We willen de opgaven van Waternet overbrengen vanuit belangen, in plaats van standpunten. Je zegt: dit zijn de opgaven die ik in mijn rugzak heb. Nu ga ik midden in het gebied staan, om me heen kijken en onderzoeken waar ik me aan kan verbinden.”

Doel

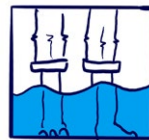


De waterkwaliteit van de Loosdrechtse plassen liet al sinds de jaren '70 te wensen over. Het waterschap stelde als doel de waterkwaliteit van de Oostelijke Vechtplassen te verbeteren. Daarbij is ook baggeren een grote opgave, zonder dat één partij hiervoor verantwoordelijk is. Het is een gedeelde -en dus onduidelijke- verantwoordelijkheid van alle eigenaren van de plassen: particulieren, ondernemers en overheden.

Na een moeizaam traject besloot het waterschapsbestuur, inmiddels de bestuurlijk opdrachtgever van Waternet, geen trekker meer te willen zijn bij de verbetering van de waterkwaliteit in de Oostelijke Vechtplassen.

Voor Martine Lodewijk, destijds werkzaam als programmamanager Kaderrichtlijn Water (KRW), bleef de slechte waterkwaliteit van de Oostelijke Vechtplassen een doorn in het oog. Hoe kon ze alle partijen achter een gezamenlijk plan krijgen – terwijl haar eigen Waternet geen trekker van dit plan kon worden? Een plan dat opgenomen kon worden in het gebiedsakkoord van Noord-Holland, waarbij de waterkwaliteit verbeterd zou worden met de steun van alle bij de Oostelijke Vechtplassen betrokken partijen.

Aanpak



Een eerder project had weerstand nagelaten bij de Loosdrechters. Daarom besloot Martine het formele proces even te laten liggen. Ze zette haar persoonlijke drijfveer in. Daardoor kwam ze aan tafel bij een gepensioneerd bestuurder van de watersportvereniging en een medewerker van de provincie. Martine: 'Dat was letterlijk een gesprek aan de keukentafel, met mensen die open genoeg waren om voorbij de sentimenten te kunnen denken van de organisaties die ze vertegenwoordigden.'

De vertegenwoordigers van de watersportvereniging en de provincie Noord-Holland werden het met Martine eens. Samen moesten ze aan verbetering van de Oostelijke Vechtplassen werken. Ieder zou daarbij zijn eigen netwerk betrekken. En toen werd het serieus: er kwam een projectgroep van zeven à acht partijen. Het waterschap, de gemeente Wijdmeren, de provincie Noord-Holland, het watersportverbond, de recreatie-ondernemersvereniging en bewonersverenigingen namen deel. Een vertegenwoordiger van de provincie werd aangesteld als projectleider.

Daarmee nam het draagvlak voor de verbetering van de waterkwaliteit toe. Maar het bestuur van

het waterschap stond nog steeds niet achter het baggerproject. Martine en projectleider Jacques van Alphen kwamen daarmee in een spagaat: tegenover de projectgroep vertegenwoordigden ze Waternet, en daarmee het waterschapsbestuur dat niet achter het project stond. Tegenover het bestuur van Waternet vertegenwoordigden ze juist de doelstelling van de projectgroep, die samen wilde werken aan verbetering van de waterkwaliteit.

Martine: 'We waren open tegen alle partijen. We hebben eerlijk op tafel gelegd waar we zelf mee worstelden. En we hebben soms ronduit aan de projectgroep gevraagd ons hierbij te helpen.' 'Zoiets heeft tijd nodig,' vult Jacques aan. 'Als je mensen kent, gaat dat gemakkelijker.' Martine: 'op dit punt in het proces was behoefte aan een onafhankelijke, onpartijdige procesbegeleider. Dat werd Frans Evers. Hij maakte gebruik van de *mutual gain approach*.'

Bij de *mutual gain approach* staat centraal dat iedereen gelijkwaardig aan tafel zit. Mogelijk conflict wordt niet uit de weg gegaan. In plaats daarvan draait het om transparantie over ieders belang. Een belang is hierbij uitdrukkelijk iets anders dan een standpunt. 'Het belang van Waternet was duidelijk: betere waterkwaliteit. Voor de recrea-

Achtergrond

De Oostelijke Vechtplassen: dat zijn de Loosdrechtse plassen en een aantal – al dan niet met elkaar verbonden – plassen. Ze liggen ten oosten van de Vecht, in het laaggelegen oude veengebied. Er is veel recreatie. Vooral bewoners van Loosdrecht, Hilversum en de nabijgelegen dorpen vinden hier hun weg naar het water. Zoals wel vaker staat recreatie hier op gespannen voet met natuurbehoud.

Vanuit de omwonenden en gebruikers van de plassen bestond al eerder veel weerstand tegen de voorgestelde maatregelen. Jarenlang was Waternet samen met de provincie verantwoordelijk voor de aanpak van de plassen. Tussen 2000 en 2007 is geprobeerd de plassen plaatselijk te verdiepen door zandwinning. In de diepe putten zou bagger kunnen bezinken (of actief worden geborgen) en de verdieping zou zorgen voor helderder water. De kosten zouden grotendeels betaald worden uit de verkoop van het vrijkomende zand. Dit plan leidde destijds tot zoveel zorgen en weerstand, zowel bij omwonenden als de gemeenten, dat het vroegtijdig stopgezet werd – een onbevredigende afloop voor iedereen.

De jaren daarna besloot Waternet de bagger op de bodem af te zuigen richting het Amsterdam-Rijnkanaal. Daarnaast zou er gezorgd worden voor meer waterplanten in de plassen en meer riet langs de kant. Maar bewoners, ondernemers in recreatie en de watersportbond wilden er vooral kunnen varen. En waterplanten en riet zijn vaak niet in het voordeel van de watersporter.

tieondernemers waren verbeterde mogelijkheden voor watersport belangrijk. De bewoners deelden dit belang, maar wilden daarnaast zo min mogelijk overlast van de werkzaamheden. De provincie en Natuurmonumenten brachten het belang van het behoud en herstel van de natuurwaarden in. Dit waren onze verschillende belangen. Het zou een standpunt zijn om te zeggen: "ik ben van de overheid, dus ik kan dit afdwingen," of "de natuur is altijd de dupe," aldus Jacques.

De projectgroep organiseerde onderlinge werksessies. Daarnaast werden de belanghebbenden uitgenodigd om mee te werken aan het gebiedsakkkoord. En er kwamen zogenoemde integratiesessies, waarbij iedereen uit de buurt uitgenodigd werd. 'Ik heb het idee dat mensen in steeds grotere aantallen kwamen,' zegt Martine. 'Vanuit hun beroep waren er veel recreatieondernemers. Zij waren vanaf het begin zelfstandig partner in het proces. Maar bij de Oostelijke Vechtplassen is ook veel recreatie van de bewoners zelf. Uit een sessie met bewoners en watersportondernemers kwamen meer dan honderd ideeën.

Waarop wij als projectgroep zeiden: 'Dat kunnen we toch niet allemaal uitvoeren? Hoe wegen we de ideeën naar impact en inspanning? Wat is

de grotere visie?' We hebben toen financiële steun ter beschikking gesteld voor een procesfacilitator. Daardoor konden de ondernemers samen een visie ontwikkelen. En die konden we wél heel goed meenemen.'

Het gebiedsakkkoord kwam er, getrokken door de provincie Noord-Holland. 'Dat hebben we gevierd! Met champagne aan de plas,' vertelt Martine. 'Ook de bijeenkomsten organiseerden we allemaal in een zaaltje in een werf aan de plas. Zo waren we ons steeds bewust van waar we het voor deden. De presentatie van het akkoord was echt een feest. Er was aandacht voor alle partijen. Er waren mooie gedrukte boekjes voor iedereen. Het was een symbolisch moment, en een goede borrel na afloop!'

'En toen kon de eigenlijke uitvoering echt beginnen,' aldus Jacques. De opschoning van de Oostelijke Vechtplassen is inmiddels geformaliseerd en georganiseerd. Een stuurgroep, regiegroep en klankbordgroep zijn samengesteld. Er zijn diverse projectleiders aangesteld, die twee keer per jaar aan de stuurgroep verantwoorden over de voortgang. In het bestuursakkkoord zijn afspraken gemaakt over gezamenlijke financiering en er is een bankrekening ingesteld voor alle geldstromen.

Successen



Met inspraak van bewoners, ondernemers, recreanten, de provincie, gemeente, waterschap en Waternet kwam er een gebiedsakkkoord, waarin de verbetering van de waterkwaliteit in de Oostelijke Vechtplassen uitgewerkt was. Daarna begon de uitvoering, die op het moment van schrijven nog gaande is. De verbetering van de waterkwaliteit van de Oostelijke Vechtplassen is nu een project dat breed ondersteund wordt door alle betrokken partijen.

De bewonersbijeenkomsten, ook wel integratiesessies genoemd, bleken van grote waarde: 'Daarin praatten we elkaar bij. Een aantal keer gingen we op excursie, om ter plekke te laten zien wat er zou gaan gebeuren. Aanvankelijke tegenstanders werden voorstanders. En zij hielpen weer door hun achterban te betrekken bij de uitvoer van de grote opgave,' vertelt Martine.

Jacques: 'We zijn erin geslaagd elkaar te vinden en zo dicht tot elkaar te komen dat we nu kunnen uitvoeren. Ik ben blij dat ik dat mag meemaken. Vaak heb ik toch tijd en energie gestoken in dingen die niet gelukt zijn: projecten die al gestopt werden nog voor ze waren gestart. Dat we nu geslaagd zijn, motiveert ontzettend.'



Leerpunten



1. Denken in belangen in plaats van standpunten

Tijdens het werken aan het gebiedsakkoord merkten Martine en Jacques hoe belangrijk het was om te werken volgens de *mutual gain approach*. Dat betekent dat je spreekt vanuit belangen in plaats van standpunten. Voor Jacques werd dit duidelijk tijdens een van de werksessies: 'onafhankelijk begeleider Frans Evers faciliteerde ons. De sessie eindigde heel concreet: alle issues stonden op flappen, met daaronder ieders belang. Dat maakte het glashelder. Ik zie dit denken in belangen als cruciaal. Met een grotere groep is het lastiger vast te houden, maar dit is ons wel gelukt. Nog steeds, ook nu we (in coronatijd) overleg over het gebiedsakkoord plegen via videobellen, herinneren we elkaar er soms aan niet in standpunten te vervallen.'

Martine: 'het denken vanuit belangen houdt in dat je ieders belang even serieus neemt. Daar ligt de uitdaging, maar ook de verrijking. Als een bootverhuurder zegt dat hij geen waterplanten wil omdat ze in zijn schroeven terecht komen, kun je denken: dat interesseert mij niet. Maar dan kom je er samen niet uit. Andersom neemt de bootverhuurder ook onze wens voor meer waterplanten serieus.'

'Het project rond de Oostelijke Vechtplassen begon met een klein clubje,' zegt Martine. 'Toen we

groter werden, was het moeilijker om bij het denken in belangen te blijven. We moesten onszelf daaraan blijven herinneren. Ook bij het bestuur is besef en ontwikkeling nodig om op deze wijze te kunnen denken: de denkwijze van Waternet overbrengen vanuit belangen, in plaats van als standpunten.'

2. Ieders belang serieus nemen

Doordat Martine en Jacques zowel Waternet als de projectgroep vertegenwoordigden, kwamen ze in een spagaat terecht. Ze leerden hierbij dat het belangrijk is ieders belang serieus te nemen. 'Op een bepaald moment had ik toegezegd dat Waternet onafhankelijk onderzoek zou steunen naar de mogelijkheid om een vaarverbinding tussen twee plassen te maken,' vertelt Martine. 'Dat was in het belang van de watersportondernemers. Voorwaarde was dat de natuur op die plek niet in het geding kwam. Dat was het belang van natuurbehoud. Vervolgens stond in het concept-bestuursakkoord van waterschap AGV dat een vaarverbinding in de natuur 'per definitie niet hoort'. Ik heb toen hemel en aarde bewogen om dit standpunt uit het akkoord te krijgen. We hadden immers beloofd de belangen van de partners serieus te nemen.'

3. Participeren in plaats van afdwingen

'Als overheidsinstelling stellen we ons soms op als

regelstellende overheid,' aldus Martine. 'Wij maken de regels en wij maken de plannen. Zo zit het voor de landbouw, zo zit het voor die. Maar dat uitrollen van regels, en het handhaven ervan: dat werkt toch niet altijd. Soms moet je denken: dit zijn de opgaven die ik in mijn rugzak heb. Laat ik midden in het gebied gaan staan, om me heen kijken en onderzoeken waar ik me aan kan verbinden.'

'Kortom,' stelt Martine, 'zonder participatieve aanpak komen we er niet. Volhouden dat iets gewoon moet gebeuren en dat tot de rechter brengen: dat hebben we in het verleden vaak genoeg geprobeerd. We probeerden zaken af te dwingen en kregen ook vaak geen gelijk.'

4. Bereid zijn te repareren

In een omvangrijk proces als bij de Oostelijke Vechtplassen, met veel partijen, kan het gebeuren dat mensen de waarde van een uitnodiging niet zien. Ze komen niet opdagen. Of je ziet een bewonersvereniging over het hoofd. Tijdens de integratiesessies ontstond hierdoor soms frictie. 'Er is veel persoonlijk contact nodig met de bewoners. Af en toe moesten we iets repareren, bijvoorbeeld wanneer in specifieke buurten niet goed gecommuniceerd was over gebiedsmaatregelen. We deden dan een stap terug, tot iedereen aangehaakt was.'





praktijkvoorbeeld 3

Koppelkansen Amstelstad

in gesprek met Rob Ververs en Nico Beumer

“We stapelen met zijn allen zoveel ambities en opgaven op elkaar, dat we het alleen redden wanneer we het samen aanpakken.”

Doel



In Amstelsad wordt een duurzame stadswijk ontwikkeld. Daarvoor moeten er veel kabels en leidingen de grond in, of nog voor de bouw vervangen worden. Klimaatverandering en de energietransitie hebben hier ook invloed op: wat komt waar te liggen, en welke nieuwe netwerken moeten er worden aangelegd? Waternet richt zich op water, Alliander op energie en de Gemeente Amsterdam richt zich onder meer op afval. Om innovatieve technologie in de beperkte ondergrondse ruimte georganiseerd te krijgen moeten deze partijen al vanaf het vroegste ontwerp hechter gaan samenwerken.

Waternet nam daarom het initiatief voor het programma Koppelkansen. Daarin wordt vergaand samengewerkt om opgaven in de stad aan te pakken vanuit alle betrokkenen (zie: <https://www.kennisactiewater.nl/co-creatie-trajecten/koppelkansen/>). 'De urgentie om Koppelkansen te beginnen, kwam voort uit het besef dat we met alle belanghebbenden heel veel ambities op elkaar hebben gestapeld. We zagen in dat alleen een zogenoemde integrale aanpak zou werken. Het vervangen van kabels en leidingen roept vragen op: hoe past het in de ondergrond? En de stad moet tijdens de uitvoering bereikbaar blijven,' aldus Nico Beumer, assetmanager bij Waternet.

Binnen Koppelkansen wordt met behulp van co-creatie gewerkt aan de opgaven die nu ontstaan op het gebied van water, elektriciteit en circulariteit. Doel is om het netwerk van partners zo sterk te

maken, dat ze als een coalitiepartner kan optreden. Zo wordt de transitie naar nieuwe, duurzame systemen versneld.

Aanpak



Op informele wijze bracht Rob Ververs (projectontwikkelaar Innovatie bij Waternet) bij zijn netwerk onder de aandacht dat een gezamenlijke aanpak nodig was. Waternet en Alliander raakten hierdoor in gesprek. In december 2017 was de coalitie met Alliander gevormd. Het werd tijd breder te kijken. Bij zo'n complex samenwerkingstraject is het cruciaal de juiste mensen op het juiste moment te kunnen laten aansluiten. Dat lukte vaak: de UvA werd eind 2017 betrokken. Lidwien Besselink, senior-adviseur ondergrond van het Ingenieurs Bureau Amsterdam, sloot aan bij Koppelkansen. En binnen Waternet werd Maarten Claassen betrokken.

Om de organische aanpak te kunnen behouden, organiseerde Waternet twee co-creatiesessies met zes gemeentelijke partijen. Hierin werd de urgentie van samenwerking besproken. Met wetenschappelijk experts van de Universiteit van Amsterdam werd een koppeling gemaakt. Samen vormden de partijen voor elke casus een team: de *learning by doing*-teams.

Deze teams gingen per casus binnen Koppelkansen aan de slag. Amstelsad was een van deze casussen. In de co-creatiesessie werd een gezamenlijke richting vastgesteld: het groeiend

woningbestand en de vervangings- en duurzaamheidsopgaves in de stad combineren met behoud van een gezond en prettig leefklimaat. De UvA faciliteerde dit proces met hun methode Reflectief Interactief Ontwerpen (RIO). Deze methode helpt bij systeeminnovatie die nodig is voor participatief werken binnen de betrokken organisaties.

Samen werken de partners binnen Koppelkansen aan verschillende projecten. In het geval van de kabels en leidingen in Amstelsad, werden projectplannen opgesteld. Ze vormden de basis voor het gezamenlijk overleg van de betrokken directeurs. Ook werd begin 2019 een nieuwe coalitie gesmeed, op basis van een jaarplan. Daarvoor was binnen de deelnemende organisaties ook interne afstemming nodig.

In Koppelkansen wordt gebruik gemaakt van organische, niet-confronterende gespreksvoering met inhoudelijke insteek. Hierbij wordt geprobeerd met de juiste timing de juiste stappen te zetten, mensen te betrekken en inspireren, en hen te verleiden eigenaarschap te tonen. Binnen Koppelkansen zijn tevens thematische Expertgroepen ingericht: financieel, juridisch en technisch. Zij onderzoeken hoe belemmeringen kunnen worden aangepakt. Vanuit de verschillende disciplines wordt met de betrokken partijen naar oplossingen gezocht. Zo ontstaat breed gedragen besluitvorming.

Soms blijkt dat procedures die lang geleden overeengekomen zijn niet meer aan de orde zijn. Dan is het nodig dat beleidskaders worden aan-

gepast. Op deze manier wordt de kluwen binnen Koppelkansen stapsgewijs ontward. Tussentijds reflecteert het kernteam van Koppelkansen regelmatig met elkaar hoe het proces ervoor staat. Rob: 'dan bekijken we of we met de juiste mensen nog op de juiste weg zitten. Soms is het ook het moment om opnieuw bevestiging van draagvlak bij het directeurenoverleg te vragen, zoals gebeurde in november 2019. Daarna kun je met hernieuwde energie doorgaan!'

Successen



Het ondergronds ruimtegebrek in Amstelsad vroeg om een innovatieve oplossing. Hiervoor is een nieuw uitlegschema gemaakt. Dat ordent de kabels en leidingen zo, dat meer ruimte ontstaat dan in de huidige werkwijze. Partijen kunnen aan de hand hiervan veel makkelijker het gesprek voeren en tot een compromis komen.

Waternet is er binnen Koppelkansen in geslaagd haar aanjagende rol te behouden. Dat werd onder meer gedaan doordat de algemeen directeur de directeurs van de andere betrokken organisaties opnieuw om commitment vroeg tijdens het directeurenoverleg. Hierdoor werd het draagvlak onder alle partners behouden.

Als je goed ondersteunt en faciliteert, kun je heel veel loslaten. Betrokkenen kunnen hun eigen proces ontwerpen. Rob: 'ik heb het participatieproces niet ingericht, maar vorm laten krijgen.' Juist

hierdoor kon buiten de eigen belangen gekeken worden. Het algemeen belang kwam voorop te staan. Rob paste vanaf het begin twee tactieken toe. Er waren veel informele (en dus veilige) afstemmingsmomenten én hij liet toe dat het participatieproces gaandeweg ontstond.

Binnen Koppelkansen staat daarom samenwerking voorop. Iedereen is eigenaar van het probleem. Participatief werken wordt hiermee gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen.

Leerpunten



1. Openstaan en de tijd nemen

Nico: 'ik heb geleerd niet de gebruikelijke procedure te volgen, maar meer de tijd te nemen. Zo ontdek je win-winsituaties. Aan de voorkant betekent dit dat je meer investeert. Het is belangrijk bereid te zijn deze ruimte te zoeken. Je moet niet altijd de makkelijkste weg bewandelen. Zo kom je nooit tot nieuwe ideeën en oplossingen.' Binnen Koppelkansen moet steeds geschakeld worden tussen kleinere deelprojecten en het grotere doel. Daarom moeten kleine programma's soms vertragen om het grotere doel te kunnen behouden.

Als je een systeem wilt veranderen, kijk je eerst waar de belemmeringen zitten. 'Ga dan aan de slag en ervaar het maar,' zegt Rob. Door met alle partijen binnen Koppelkansen Amstels stad integrale oplossingen te bedenken voor de vervangingsopgave van kabels en leidingen, werd vanzelf tegen knelpunten

aangelopen. Deze konden gebundeld worden. Zo ontstond gaandeweg een werkwijze.

2. Samenwerken op de relatie

Rob: 'een les die ik later in het proces geleerd heb, is dat samenwerking niet alleen op inhoudelijke gronden plaats hoeft te vinden. Soms kun je de samenwerking ook "op de relatie" bewerkstelligen. Dit vergt een andere grondhouding. Dat is niet mijn kernkwaliteit. Maar wel heb ik geleerd soms interventies te doen op basis van goede onderlinge samenwerking. Dit was nodig om over knelpunten heen te kunnen stappen.'

3. Ook binnen Waternet verbinden

Nico: 'ik ben bij Koppelkansen vooral bezig met het creëren van draagvlak. Werken met verschillende, vrij grote afdelingen betekent dat je vaak uitlegt waar je aan werkt. Het is belangrijk die ambities goed te vertalen naar de werkvloer. Het maken van die vertaalslag, en het meenemen van mensen daarin: daar ontbreekt het wel eens aan.'

Ook het meekrijgen van de beslissers is een uitdaging. Voor het kernteam van Koppelkansen is het belangrijk de juiste mensen van alle organisaties aan tafel te krijgen. Daarbij komt een heel praktisch obstakel kijken: de agenda's van de beslissers zijn vaak erg vol. De invloed van het kernteam reikte soms niet ver genoeg om de juiste beslissers tegelijk aan tafel te betrekken.

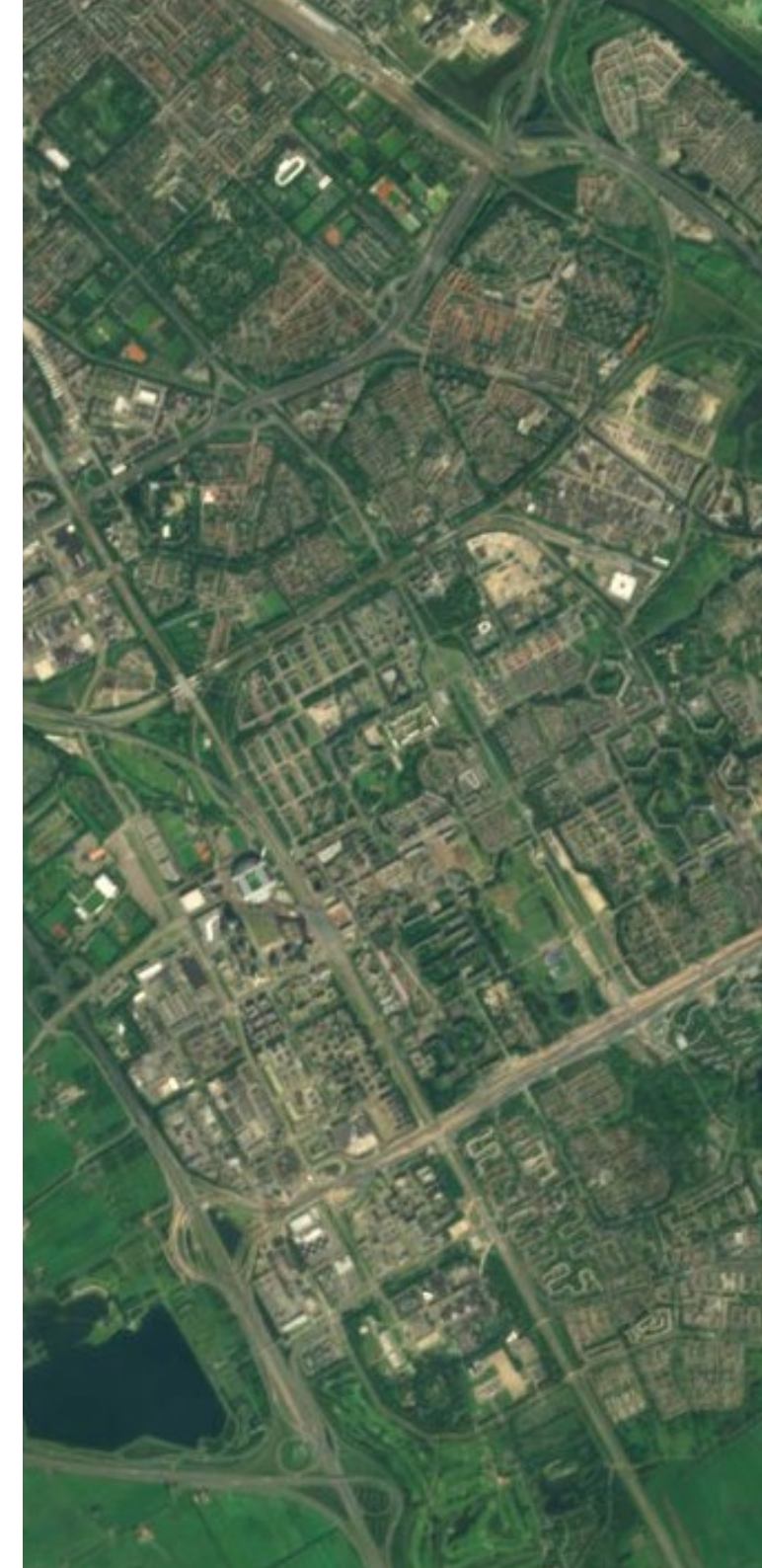
Samenwerken met andere, grote partijen: dat

vergt ook iets van Waternet zelf. Op dit moment gaat er soms nog te veel energie zitten in het meenemen van de eigen organisatie.

Rob: 'binnen Koppelkansen zijn we echt bezig met een nieuwe vorm van samenwerken, die Waternet nog niet gewend is. Hiervoor is een andere vorm van *governance* nodig. Ik vind het belangrijk dat we veel meer strategisch perspectief ontwikkelen op de toekomst van de watercyclus. Nu heb ik nog vaak het idee dat ik moet uitleggen waarom we Koppelkansen doen, en dat ik moet knokken om er de benodigde ruimte voor te krijgen. Daar gaat veel energie in zitten.'

Koppelkansen laat zien dat het bepalen van een gezamenlijke richting helpt om stapsgewijs en op open wijze grip te krijgen op een complexe omgeving. Zo'n richting helpt enorm als je door een onzekere, veranderende toekomst moet navigeren. Het bepalen van een stip op de horizon kan helpen bij het bepalen van de rol die het in dit type coalities wil spelen.

Nico: 'onze mensen zouden ondersteund kunnen worden in het leren kijken naar het grotere belang. Binnen de organisatie kun je veiligheid creëren, waarmee mensen twintig procent van hun tijd aan bredere opgaves kunnen besteden. Wanneer je uitgedaagd wordt, ontstaan leuke oplossingen en ga je de *sparkle* zien.' Het bieden van deze ruimte aan mensen is volgens Nico ook effectiever dan het belonen van gedrag binnen de organisatie door middel van een stimulans.





praktijkvoorbeeld 4

Het waterbeheerprogramma maken

in gesprek met Jolanda van Dijk

“Elke keer zorg ik er naar mijn idee voor dat het WBP participatief tot stand komt. Maar van strategische partners hoor ik toch ‘dat we het deze keer echt participatief moeten insteken.’ Is dat vergeetachtigheid, of doen we het niet goed?”

Doel



'Een satéprikker door alle opgaven van het waterschap heen': zo noemt Jolanda van Dijk het waterbeheerprogramma (WBP, voorheen waterbeheerplan). Samen met Marisse Boegheim managet Jolanda het proces rond de totstandkoming van het WBP. Dat deed ze ook voor de twee vorige edities: de plannen voor 2009 tot 2015 en 2016 tot 2021.

In het WBP worden de opgaven van het waterschap en de oplossingen op hoofdlijnen beschreven. Deze worden afgestemd met de strategische partners. Voor een groot deel worden de opgaven (indirect) door Europese richtlijnen bepaald. Een voorbeeld daarvan is de Kaderrichtlijn Water. Deze richtlijn stelt dat het oppervlakte- en grondwater uiterlijk in 2027 van goede ecologische kwaliteit moet zijn.

Het WBP komt participatief tot stand. Maar het programma zelf schrijft op zijn beurt ook voor dat de uitvoering van de opgaven participatief moet worden aangepakt. Daarmee zijn de andere praktijkvoorbeelden in dit hoofdstuk zelf allemaal op een manier het gevolg van het WBP.

Een gevolg van de omgevingswet is dat het waterschap niet meer altijd zelf eindverantwoordelijk is: veel waterbelangen moeten landen bij de provincie en de gemeente. Dat vergt een andere manier van werken, en vooral meer afstemming.

Aanpak



Jolanda stelt dat de creatie van het programma op zo'n abstract niveau plaatsvindt, dat dit minder interessant is voor burgers. 'Maar we participeren

wel met aangrenzende waterschappen, provincies, gemeenten, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten en andere belangenorganisaties. Met deze instanties bepalen we samen de opgaven en de oplossingen.'

'In het WBP bouwen we voort op werkzaamheden en bestaande plannen. Daar haken we bij aan. Het programma is dus geen product op zichzelf. We moeten er juist voor zorgen dat onze strategische doelen op de goede plekken in de organisatie belanden: de plekken waar ze kunnen worden uitgevoerd,' aldus Jolanda.

Afstemming is het sleutelwoord bij de participatieve manier waarop het WBP tot stand komt. Het is de kern van Jolanda's taak: zorgen dat bij het opstellen van het WBP steeds alles en iedereen op elkaar is afgestemd.

Ze legt uit hoe ze bij vorige edities als algemeen projectleider een compleet netwerk optuigde om die afstemming zo goed mogelijk te faciliteren. Dat begint intern: 'elk thema leverde vertegenwoordigers en een projectleider voor het kernteam van het WBP. Ik stond aan het hoofd van de projectleiders. Zij leverden de expertise. Voor elke overige rol werden mensen van binnen Waternet agetrokken. En er was iemand aangesteld voor externe communicatie.'

Richting de externe partners voor het WBP organiseerde Jolanda zoveel mogelijk afstemming en ruimte voor ieders inbreng. Daarbij vraagt ze zich af welke mate van voorkennis voor het gesprek zinvol is en wat ze open moet laten voor discussie: 'bij welke onderwerpen doe je eerst je huiswerk, en wanneer begin je met de partners vanaf nul? Soms heeft het geen zin een onderwerp blanco op

tafel te leggen. Wij hebben de expertise en kunnen daar soms beter meteen mee komen. Leg je een onderwerp wel open op tafel, dan haal je veel meer verschillende meningen op. De ene keer is het gesprek dus opener dan de andere keer.'

Successen



Afstemmen is een cruciale vaardigheid voor Waternet om haar doelen te kunnen bereiken. Met vele jaren aan ervaring staat Jolanda symbool voor de nieuwe manier waarop de plannen van Waternet tot stand zullen komen: in afstemming met iedereen.

Leerpunten



1. Bepalen wat participatie betekent

De kernvraag is: wanneer is een proces participatief ingestoken, en wanneer niet? Het valt Jolanda op dat zowel de strategische partners als de bestuurders van het waterschap vaker gezegd hebben dat ze het opstellen van het WBP 'deze keer echt participatief willen doen'. Terwijl Jolanda en haar team hun best hebben gedaan om de vorige WBP's participatief tot stand te laten komen.

Jolanda: 'Ik vind dit soms ingewikkeld. Voor mij is het heel belangrijk mensen te betrekken en hen het gevoel te geven dat ze ook écht betrokken worden. Maar wanneer doen we dit goed? Kan het zijn dat mensen vergeten dat ze in het proces betrokken waren? Of waren het hun voorgangers die bij het opstellen van het vorige WBP betrokken zijn geweest?'

Ze twijfelt of de uitspraak dat het WBP volgende keer 'echt' participatief tot stand moet komen, verkapte feedback is op deze of voorgaande periodes; of dat het komt van deelnemers die het proces niet meegemaakt hebben, en zij ervan uitgaan dat participatie niet heeft plaatsgevonden.

Deze casus roept interessante vragen op: wanneer is een proces participatief? Op basis waarvan wordt de mate van invloed van participatie bepaald? Waar moet je die invloed beperken om te voorkomen dat men opnieuw het wiel gaat uitvinden? En kunnen we samen bevragen of burgers wel of niet betrokken moeten worden bij het opstellen van beleid met een hoog abstractieniveau?

2. Vooraf bepalen hoe open je het gesprek in gaat

Wanneer is het beter om open het gesprek in te gaan? Participatie vergt een open gesprek. Maar soms zijn veel randvoorwaarden al bekend. Of je kunt lessen uit het verleden toepassen, in plaats van dat je het wiel opnieuw probeert uit te vinden. Wanneer is een open gesprek dan verspilling van tijd? Dit is iets waar Waternet organisatiebreed over kan nadenken.



praktijkvoorbeeld 5

Natuur- en drinkwaterbeheer in de Waterleidingduinen

in gesprek met Wendy van der Veen

*“Omgaan met belangengroepen, hen uitvragen:
dat hebben we goed in de vingers. De uitdaging
zit in het betrekken van de massa in het midden.”*

Doel



De waterbronnen in de Amsterdamse Waterleidingduinen (AWD) leveren drinkwater voor de inwoners van de gemeente Amsterdam. Het gebied is eigendom van gemeente Amsterdam. Het ligt in de provincie Noord-Holland en een voor een klein deel in Zuid-Holland. En het is Natura 2000-gebied, dus wordt de biodiversiteit er met veel inzet en zorg beschermd.

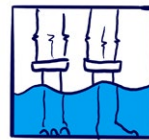
Wendy van der Veen is interim teamleider Beleid & Advies en Recreatie bij de afdeling Bron- en Natuurbeheer. De AWD zijn een groot deel van haar werkgebied. En zoals de naam bron- en natuurbeheer al aangeeft, ligt hier een dubbele opgave: zowel de drinkwaterbronnen als de natuur moeten worden beheerd en beschermd. Bovendien zijn de duinen met meer dan een miljoen bezoeken per jaar belangrijk voor de recreatiebehoefte van de Randstad.

Natuurbeheer en het beheer van de drinkwaterbronnen roepen in de buitenwereld volstrekt verschillende reacties op. Wendy: 'als we in de natuur iets moeten doen ten behoeve van het drinkwater, is

dat meestal geen enkel probleem. Maar wanneer we vanuit natuurbehoud werken, zoals het bevorderen van biodiversiteit, hebben veel mensen daar een mening over.'

Bij het natuurbeheer in de AWD ontmoet Waternet dus zowel betrokkenheid en steun, als weerstand. Daarom wordt bij Bron- en Natuurbeheer bij elk nieuw initiatief en elke verandering een vorm van participatie gehanteerd.

Aanpak



Bron- en Natuurbeheer begon met participatief werken in 2018. Waternet ontdekte toen veel weerstand tegen bomenkap. Er werd een groep belanghebbenden gevormd om feedback te geven. Dit was de voorloper van de later gevormde beheeradviesgroep voor de AWD. Wendy: 'als we geen participatieve aanpak hanteren, staan we met alles voor de rechter. We verschuiven daarom langzaam van omgevingsmanagement naar participatie.'

Binnen Waternet bestaat nu al een gestandaardiseerde aanpak voor participatie bij initiatieven voor natuurbehoud. Die aanpak begint met een



stakeholderanalyse. Zorgvuldig wordt in kaart gebracht welke mensen bij een besluit betrokken moeten worden. Wie hebben belangen, expertise of betrokkenheid bij het betreffende gebied?

'De vertegenwoordiging van de belangen van recreanten is vaak kleiner,' aldus Wendy. 'Daarom vragen we soms actief input bij bezoekers. Soms doen we dat in samenwerking met een onderzoeksbureau en vrijwilligers die bij de poort bezoekers enquêteren. Momenteel zijn we aan het kijken of die uitvraag slimmer kan.'

Wanneer de belangengroepen in kaart gebracht zijn, komt de beheeradviesgroep in beeld. De vertegenwoordigers in deze groep zijn bijvoorbeeld bewoners uit de omgeving, belangengroepen, domeinexperts en recreanten. De beheeradviesgroep heeft een onafhankelijke voorzitter, die een autoriteit is op het gebied van biodiversiteit.

Dit laatste noemt Wendy expliciet belangrijk: 'Met de beheeradviesgroep bespreken we onderwerpen op alle niveaus. Zowel strategie als beleid als uitvoering als specifieke onderwerpen, zoals het beheersen van de groei van een bepaalde plant ter bescherming van andere planten.' De belangen

en achtergronden van de deelnemers lopen vaak uiteen. Daarom is een onafhankelijk voorzitter een voorwaarde voor een rustig en veilig gesprek.

De voorzitter staat boven de partijen. 'Belangengroepen voor bepaalde plant- of diersoorten zijn soms erg specifiek,' aldus Wendy. 'De ene groep beschermt een specifieke vogel, de ander een speciale vlinder of een plantje. In de beheeradviesgroep brengen we dit bij elkaar en wisselen zij hun belangen met elkaar uit.'

Natuurbeheer lijkt hierbij een minder exacte wetenschap dan waterbeheer. 'Er was veel maatschappelijke discussie over het afschieten van damherten in het duingebied,' geeft Wendy als voorbeeld. 'Door overbegrazing door de herten is de biodiversiteit in de AWD minder rijk dan zij zou kunnen zijn. Vanuit het oogpunt van de biodiversiteit zijn er dus te veel herten. Maar er is veel weerstand tegen afschot. Dat is een maatschappelijk fenomeen en het vraagt uitleg.' Het participatieproces is zo ingericht dat de experts aan hun nieuwe rol kunnen wennen. Daarbij weegt niet meer alleen hun kennis mee in een besluit.

Successen



Bij de besluitvorming voor natuurbehoud in de AWD wordt in hoge mate geparticipeerd. De participatieve aanpak zorgt voor vergroting van het draagvlak en begrip. Mensen kunnen hun betrokkenheid bij natuurbehoud hiermee echt vormgeven. De verantwoordelijkheid voor besluiten, beleid en uitvoer blijft bij Waternet.

Voor het team dat zich bij Bron- en Natuurbehoud op de AWD richt, is het gestandaardiseerde participatieproces inmiddels helemaal opgenomen in het werkproces. Met de beheeradviesgroep als centraal orgaan wordt een complex en gevoelig proces voortaan betrouwbaar vormgegeven. Wendy heeft een stimulerende rol en is een verbinder: ze spreekt de verschillende talen van de verschillende stakeholders.

De uitdaging ligt bij het doorbreken van starheid en ruimte scheppen voor het uitwisselen van diverse belangen. 'Ik zie dat die stapjes uiteindelijk gezet worden. Er is openheid en mijn collega's durven zich kwetsbaar op te stellen. Mensen proberen het echt, daar ben ik ontzettend blij mee' zegt Wendy. 'Ik ben

resultaatgericht en zie dat dit participatieproces echt iets oplevert.'

Leerpunten



1. Een open blik: ieders belang weegt mee

Wendy is wars van een starre opstelling en eigenwijsheid. 'Bij participatief werken kan dat niet. Het is zoveel leuker en interessanter wanneer je niet met je eigen hachje bezig bent, maar je blik open zet. Als organisatie ga je nat als je dat niet doet.'

De realiteit is vaak dat niet ieders belang even zwaar weegt. Wendy en haar team zoeken naar manieren om hier recht aan te doen. Hoe betrek je iedereen en ben je tegelijkertijd transparant over het feit dat de uiteindelijke belangen tegen elkaar worden afgewogen?

'Wij hebben de waarheid niet altijd in pacht,' zegt Wendy daarover. 'Participatief werken doen we niet voor de lol of voor de Bühne. Het is noodzakelijk. We nemen iedereen serieus. Alle opmerkingen nemen we mee. We geven altijd terug wat het advies van de beheeradviesgroep is. Wanneer we iets niet

meenemen, moeten we daarvoor een goede reden hebben.'

2. Leren omgaan met sentiment

Het uitvragen en omgaan met de belangengroepen, het proces met de beheeradviesgroep: dat heeft Bron- en Natuurbeheer volgens Wendy goed in de vingers. Maar de volgende vraag is: hoe legitiem is een participatief proces? Wendy kiest het woord 'middenmassa' om de meerderheid van de mensen te beschrijven. Zij zijn geen groot voorvechter of tegenstander van iets, maar moeten wel betrokken worden bij de visievorming. Hoe doe je dat?

Aan de andere kant ziet Wendy hoe maatschappelijke veranderingen het karakter van het participatieve gesprek beïnvloeden. 'De afgelopen vijf jaar hebben steeds meer mensen een mening over de natuur. Medewerkers van Bron- en Natuurbeheer moeten steeds beter leren omgaan met het feit dat mensen iets vinden wanneer een boom omgezaagd wordt of als er werkzaamheden in 'hun achtertuin' plaatsvinden.

De mensen van Bron- en Natuurbeheer nemen

hun besluiten op basis van wetenschappelijk onderzoek. Ze zijn academisch geschoold en gewend als expert te worden gezien. Alleen is natuur geen exacte wetenschap. Het beschermen van het een leidt soms tot het opgeven van het ander. En dat geeft discussie!

'Sinds een paar jaar krijgen we ook meer te maken met emotionele argumenten,' aldus Wendy. 'En met mensen die ons niet erkennen als expert, maar hun eigen overtuiging belangrijk vinden. Ik begrijp dat probleem. En het roept de vraag op: in hoeverre luisteren we naar wetenschappers? In hoeverre luisteren we naar klachten?

Wetenschappelijk onderzoek is hard nodig om de juiste keuzes te kunnen maken. Maar de belangen van anderen zijn evengoed belangrijk. Het is nu nodig dat we leren omgaan met het gevoel, het sentiment van mensen. Dat betekent: van je eigen voetstuk stappen en leren zien dat hun belangen ook gewicht hebben. De wetenschap heeft ook een maatschappelijke taak: te zorgen dat burgers niet van wetenschap vervreemden.'





praktijkvoorbeeld 6

Rainproof en Retentiedaken

in gesprek met Kasper Spaan en Lisette Heijke

“Je moet durven experimenteren. Wanneer je alleen maar bezig bent met dingen die lukken, moet je je afvragen of je met het juiste bezig bent.”

Doel



Droge voeten: als Waternet ergens mee verbonden wordt, dan is het met deze oer-Nederlandse, klassieke beheertaak. Maar wat als je aan ziet komen dat je deze taak in de toekomst als Waternet niet meer alleen kunt vervullen? Hoe betrek je de maatschappij bij waterbeheer, wanneer je dat tot nu toe altijd zelf hebt gedaan?

Rainproof is gestart vanuit een vooruitstrevende visie van Waternet. De verbindingen met de buitenwereld moeten verstevigd worden om samen te werken aan een klimaatadaptieve stad. Zo bleek Amsterdam bij grote hoosbuien te kwetsbaar. Amsterdam Rainproof startte met een klein team buiten het hoofdkantoor van Waternet. In Pakhuis de Zwijger krijgt het team alle ruimte te innoveren en onderzoeken. Er wordt gewerkt met een netwerk-aanpak en het betrekken van publieke en private partijen. Zo wordt onderzocht hoe delen van de kerntaak van Waternet gezamenlijk kunnen worden gedragen en uitgevoerd.

Amsterdam Rainproof is een platform voor bewoners, ambtenaren, kenniswerkers en ondernemers. Ideeën, initiatieven en informatie worden er samengebracht. Gezamenlijk wordt Amsterdam getransformeerd tot een stad die water slimmer naar zijn hand zet. Om hoosbuien goed op te vangen bijvoorbeeld. De aanleg van retentiedaken droeg bij

aan het ontstaan van Rainproof. Retentiedaken zijn daken die als primaire functie het bergen van water hebben.

Kasper Spaan is bij Rainproof verantwoordelijk voor pilots en projecten. Lisette Heijke legt als *community manager* verbinding tussen de verschillende partijen die aan de klimaatadaptieve stad werken.

Aanpak



Rainproof is naar buiten gericht. Het is een apart programma binnen Waternet, met een andere stijl. Dat schept ruimte om te informeren, te agenderen en vraag en aanbod bij elkaar te brengen.

Bij Rainproof was de vraag welke partijen bereid zouden zijn mee te werken. Bij participatie ligt de verantwoordelijkheid aan meerdere kanten. Het creëren en bestendigen van relaties kost tijd, stelt Kasper. 'Het is daarom belangrijk zaadjes te planten. Dat is het begin van participatief werken. Je schept een basis om belanghebbenden samen te brengen.'

Als je een netwerk bouwt, is het belangrijk ook onderdeel te worden van bestaande netwerken. Kasper raakte betrokken bij de Green Business Club Zuidas. Daar kon hij als projectmanager werken aan de wateragenda. Op deze manier was hij niet enkel betrokken vanuit de rol van ambtenaar bij Waternet. Hierdoor ontstonden nieuwe podia voor zijn verhaal.

Kasper noemt dit microparticipatie: keer op keer het gesprek aangaan. 'Kijk om je heen, zorg dat uitnodigingen naar je toekomen en vertel daar je verhaal.'

Maar hoe zet je dit netwerken om in resultaat? Het is vooraf niet in te schatten wat kansrijk is. De grondhouding van Kasper is daarom: altijd ja zeggen. 'Als het contact er is kun je mensen op weg helpen. Je managet verwachtingen en gaat een relatie met iemand aan. Uiteindelijk betaalt zich dat terug. Daarbij kun je de afweging maken: creëert dit waarde voor onze organisatie?

Lisette: 'ik werd bijvoorbeeld gebeld door een teler die door corona plantjes overhad. Met meer groen en minder verharding in de stad, kan regenwater gemakkelijker de grond in. Ik ben dus gaan zoeken naar aanknopingspunten voor de teler.' Lisette belde met onder meer met woningcorporaties. Op deze manier organiseert ze vraag en aanbod.

Voor de afweging of een actie waarde creëert voor de eigen organisatie, is een bepaalde gevoeligheid nodig. Daarom gaan Kasper en Lisette actief op zoek naar het belang van de ander. Wat gaat wel en niet over water? Komen we elkaar in werkveld of ambities tegen? Met deze kennis op zak kijken ze of er ruimte is voor samenwerking tussen Waternet en de partner. Ze gaan pas tot actie over wanneer zowel Waternet als de netwerkpartner iets te winnen hebben.

Retentiedaken

Ruim tien jaar geleden, ver voordat Rainproof bestond, raakte Kasper betrokken bij het Netwerk groene daken in Amsterdam. Dat deed hij door vanuit interesse betrokken te zijn bij evenementen waar water niet het hoofdonderwerp was. 'Hier kwamen het jonge bedrijf De Dakdokters, initiatiefrijke bewoners en media op af. Water is mijn publieke verantwoordelijkheid. Maar met mijn achtergrond als ecooloog ben ik ook van het groen. Daardoor kreeg ik een heel positieve ontvangst.

Wanneer je je vanuit die positie inleeft, zien mensen dat je niet wegloopt, maar meedenkt. Vanuit die positie kun je de wateragenda inbrengen.' Kasper presenteerde zich open en bracht kennis en ervaring in die duidelijk zijn eigen directe belang oversteeg. Op deze manier ontstond het werken met retentiedaken. 'Als je je hard maakt voor blauwe daken, is er ook ruimte voor groen,' aldus Kasper. Een goed voorbeeld hierbij is het project Polderdakmodel van Dakdokters. (<https://dakdokters.nl/polderdaken/>).

De ontwikkelingen rond retentiedaken in Amsterdam startten tien jaar geleden via een participatief proces. Er kwam budget beschikbaar, en er was media-aandacht. Zo werd draagvlak gecreëerd. Hierop volgde het Nationaal Dakenplan. De investeringen in het netwerk rond de retentiedaken hebben zich uitbetaald. Inmiddels bestaan meerdere netwerken van groene, blauwe en multifunctionele daken. Sommige netwerken worden nu gesubsidieerd door de EU.

Successen



Inmiddels wordt Rainproof beschouwd als een goed voorbeeld van een netwerkaanpak die helpt bij de opgaven die klimaatverandering met zich meebrengt. Ook bij beleidsmakers is Rainproof steeds meer een begrip. Niet alleen door de aanpak, maar ook doordat 'rainproof' een begrip geworden is: hoe ontwerp je rainproof? Wanneer is een straat of buurt rainproof? 'Het is een nieuwe standaard geworden,' aldus Lisette.

Bij Rainproof worden mensen betrokken, en samen met hen worden kleine oplossingen voor regenbestendigheid op lokaal niveau ingevoerd. Hiermee zijn bewoners, ondernemers, ambtenaren of kenniswerkers vaak zelf eigenaar van hun regenbestendige oplossing. De bekendheid van Rainproof werd daarmee vergroot. Het team is veel aanwezig op markten, in samenwerkingstrajecten en online. Ook media-aandacht heeft hierbij geholpen.

In zes jaar tijd heeft Rainproof een sterk netwerk van honderd partijen opgebouwd. Zij kunnen met een druk op de knop gebeld en betrokken worden. Daarmee is Rainproof echt onderdeel geworden van klimaatadaptatie. Ook werd concreet succes geboekt: de gemeente heeft als ambitie dat de stad in 2020 een regenbui van 60 millimeter per uur kan verwerken, zonder dat schade aan huizen en de vitale infrastructuur ontstaat. Met die regel

wordt nu al rekening gehouden met een regenbestendige omgeving.

Leerpunten



1. Durven kwetsbaar te zijn

Om participatief te kunnen werken aan maatschappelijke vraagstukken, is een open blik nodig. Alleen een loketfunctie volstaat niet langer. 'De buitenwereld is niet eng: vragen die binnenkomen zijn vaak legitiem,' zegt Kasper. 'Wees niet bang meteen gegrild te worden. Wanneer je jezelf naar buiten toe kwetsbaar opstelt, denken mensen: hee, er wordt echt aandacht en energie aan mij besteed.'

2. Werken aan een toegankelijke organisatie

Een toegankelijke organisatie laat vragen gemakkelijk van buiten naar binnen komen. Kasper: 'in mijn gebiedsteam vragen we daarom vaak: waar zijn wij van? Dat zorgt ervoor dat we gefocust blijven op ons doel. Er gebeurt alleen iets wanneer je steeds nieuwe mensen tegenkomt. Wanneer je opereert op het grensvlak van een organisatie, zoals Rainproof bij Waternet doet, heb je steun nodig van de organisatie. Je moet erop uit kunnen gaan. Zonder agenda een gesprek kunnen aangaan. En vanuit een open *houding* zeg je in zo'n gesprek in eerste instantie vaak ja.'

Hoe komt Waternet in deze *houding*? Kasper:

'Zet een aantal mensen op strategische posities, met de blik naar buiten. Koester deze mensen en geef hen wat ze nodig hebben. Je draagt verantwoordelijkheid voor het grote plaatje, maar je moet ook lef hebben. Wanneer je te vroeg en teveel nadenkt over wat "mag", zul je vaak nee te horen krijgen.'

3. Durven experimenteren

De positie van Rainproof als 'open hub' brengt voor- en nadelen met zich mee. Dankzij de vrijheid is veel in gang gezet. Rainproof is vast onderdeel van klimaatadaptatie geworden. Maar de aanpak van de externe hub is soms zo anders dan die van de moederorganisatie, dat wrijving ontstaat. Kasper: 'de communicatieafdeling zei wel eens tegen ons: jullie zijn van de borrels! Maar op borrels en bij partijen kun je juist goed vertellen waar je voor staat.'

Verkennen, onderzoeken en innoveren: dat betekent dat je moet durven experimenteren. Dat betekent ook dat niet alle spin-offs gelukt zijn. Kasper: 'als je alleen maar bezig bent met dingen die lukken, moet je je afvragen of je met de juiste dingen bezig bent. We gaan met partijen en bewoners in gesprek om hun bewustzijn over water te vergroten. En we reiken hen aan wat ze kunnen doen. Waternet kan niet alles alleen oplossen. Maar we moeten ook niet zeggen: daar gaan wij niet over, succes ermee.'



Wat is participatie?

Participatie gaat om meerdere partijen betrekken, over inspraak en (gedeelde) verantwoordelijk. De participatieladder en participatiedriehoek maken dit inzichtelijk. Dit hoofdstuk geeft handvatten om de diversiteit in dynamiek en deelnemers in participatieprojecten in kaart te brengen en onderling te vergelijken.

Wat maakt participatief werken nu zo anders?

Participatief werken is geen doel op zich: het is een middel om tot gedragen besluitvorming te komen. Door rekening te houden met de rechten, belangen en wensen van alle betrokkenen wordt het draagvlak vergroot en de uitkomst beter. Dat vereist twee dingen: bepalen **wie** er meedoet, en vaststellen **wat** voor invloed zij hebben.

Aan de hand van de praktijkvoorbeelden introduceren we hiervoor twee modellen:

de participatiedriehoek en de participatieladder.

De participatiedriehoek helpt om zicht te krijgen vanuit welke achtergrond, belang en rol mensen deelnemen aan een participatieproject. Hoe diverser de samenstelling, hoe complexer het participatietraject zal zijn.

De participatieladder maakt zichtbaar hoeveel zeggenschap en verantwoordelijkheid er bij deelnemers terecht kan komen.

De participatiedriehoek

In een participatieproces komen partijen uit twee of meer sectoren samen om een vraagstuk op te lossen. Maar hoe ze gaan samenwerken is nog niet duidelijk. Wie waar over gaat, hoe je agendeert of hoe je verantwoording aflegt: dat ligt vaak nog allemaal open – of het is nodig dat het open komt te liggen. Onvermijdelijk is dat in een participatieproces de scheidingen tussen formeel en informeel, publiek en privé, en winstgericht en niet-winstgericht doorkruist gaan worden.

Nemen er meer sectoren deel, dan ontmoeten ook meer machts- omgangsverhoudingen, businessmodellen en cultuur elkaar. En dat maakt het participatieproces complexer.

Om dit inzichtelijk te maken, gebruiken we de participatiedriehoek. Deze verdeelt de maatschappij in vier sectoren. Daarin speelt ieder een eigen rol, met eigen belangen, processen en cultuur.



De participatiedriehoek: sectoren

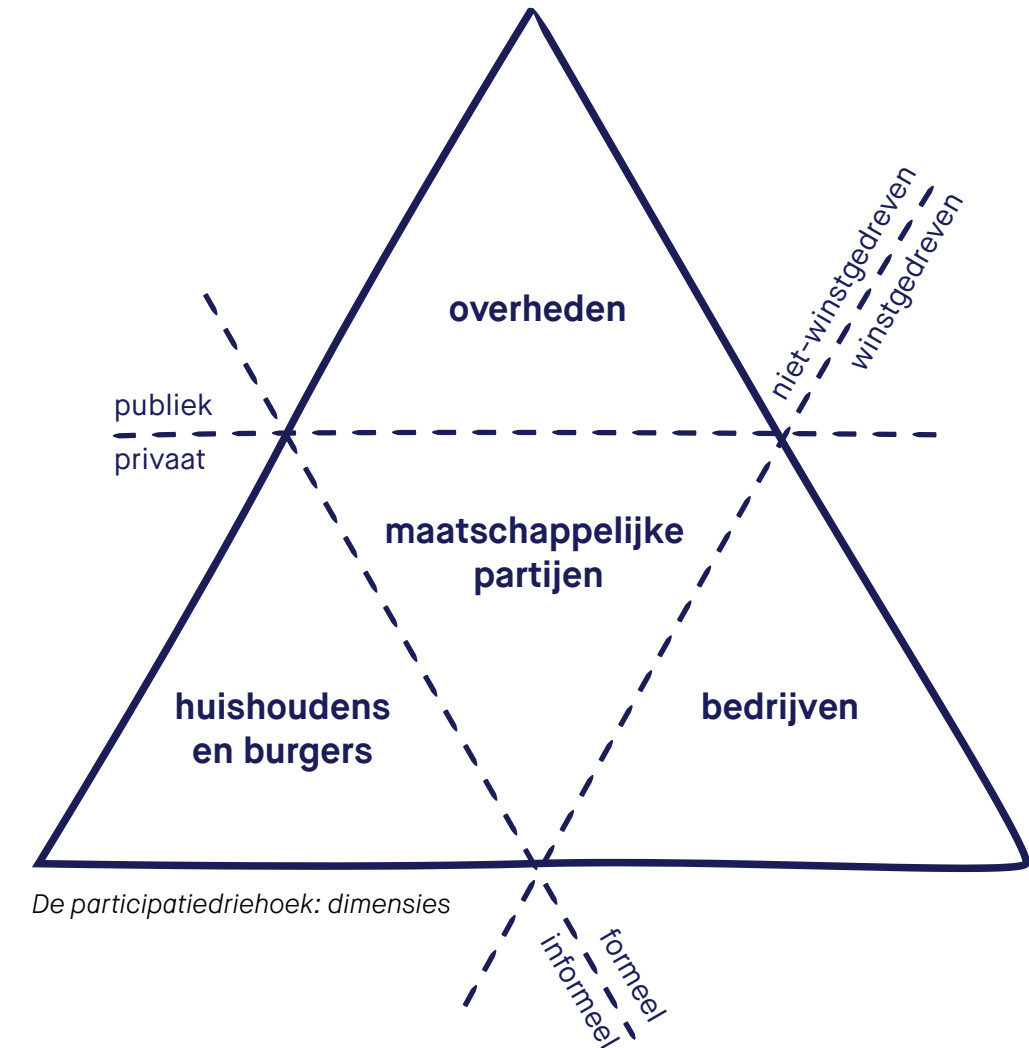
Sectoren

1. Overheden
2. Huishoudens en burgers
3. Bedrijven
4. Maatschappelijke partijen

De vier sectoren verschillen van elkaar op drie dimensies. Dat wordt duidelijk wanneer we assen op de diagonale lijnen tekenen (zie figuur hiernaast).

Op een inspraakavond over het verbeteren van waterkwaliteit zijn bewoners, watersportverenigingen en medewerkers van Waternet aanwezig. Het maakt verschil in welke rol je naar een inspraakavond gaat: ben je daar vanuit je werk? Dan kun je je avonduren op een vrijdagmiddag compenseren. Of ben je aanwezig omdat je bang bent dat je botenverhuurbedrijf failliet gaat? Door de vele waterplanten kan de plas immers onbevaarbaar worden. Of misschien ben je bewoner, en heb je net gehoord dat voor het baggerproject in de plas een dikke afvoerpijp door jouw achtertuin zal worden gelegd.

Er zijn dus niet alleen *verschillende* belangen, ook de manier *waarop* belangen onder woorden worden gebracht verschilt. In de systeemwereld van overheden en organisaties wordt er vertrouwd op regels en processen. In de leefwereld van alledag is het gebruiken van emotie meer geaccepteerd. De verschillen in belangen, betrokkenheid en energie die mensen naar zo'n inspraakavond meenemen zijn relevant voor de dynamiek van zo'n avond. Of dat nu bewust of onbewust is, iedereen voelt aan dat verschillende mensen er verschillend in zitten. Omgangsvormen en machtsverhoudingen voelen in een participatietraject vaak anders dan we gewend zijn. We kunnen minder terugvallen op wederzijdse routine. Zo kom je op een verjaardag of sollicitatiegesprek ook onbekenden tegen. Maar dan zijn er wél vaststaande codes.



Formeel Informeel

De overheid, maatschappelijke instellingen en bedrijven zijn allemaal formele organisaties. Burgers en hun huishoudens gaan informeel met elkaar om.

Publiek Privaat

Huishoudens, maatschappelijke organisaties en bedrijven zijn allemaal private- of rechtspersonen. Daartegenover staat de overheid, die het publieke domein vertegenwoordigt.

Niet-winstgedreven Winstgedreven

Maatschappelijke instellingen, overheid en huishoudens zijn niet door winst gedreven. Daartegenover zijn bedrijven dit wel.

De participatiedriehoek in de praktijk

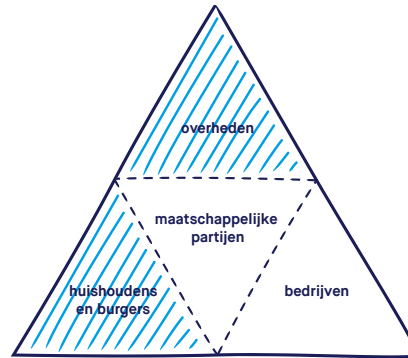
De zes praktijkvoorbeelden kunnen we nu een plaats geven op de participatiedriehoek. Wie zijn de deelnemers aan het participatieproces? Welke sectoren komen waar bij elkaar? Op deze manier krijgen we

snel overzicht van de complexiteit van elk van de praktijkvoorbeelden. We zien dat de samenstelling van de groepen waarmee geparticipeerd wordt onderling sterk verschilt.

1. Het Schone Waterexperiment

doel: waterbewustzijn vergroten
uitvoering: burgers en Waternet

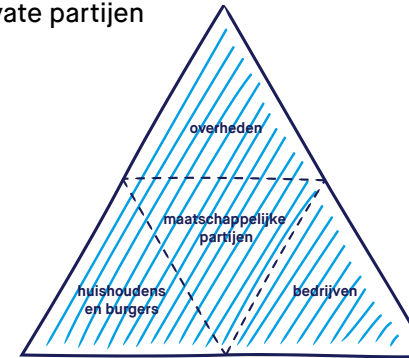
In HSWE verzamelen burgers data in een project dat is bedacht en georganiseerd door Waternet.



2. Waterkwaliteit van de Oostelijke Vechtplassen

doel: waterkwaliteit verhogen
uitvoering: burgers, overheden en private partijen

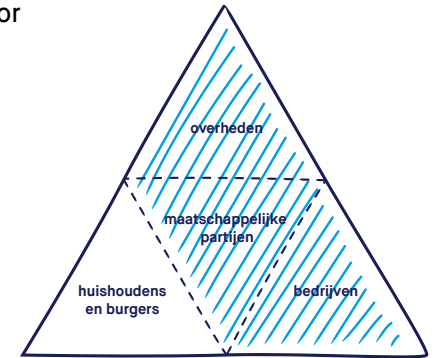
Bij de Oostelijke Vechtplassen werd geparticipeerd om de impasse van de waterkwaliteitsopgave te doorbreken. Er werd gebruik gemaakt van een duidelijke methode: de mutual gain approach.



3. Koppelkansen Amstelslad

doel: samenwerken in complexe opgaven
uitvoering: overheden en private sector

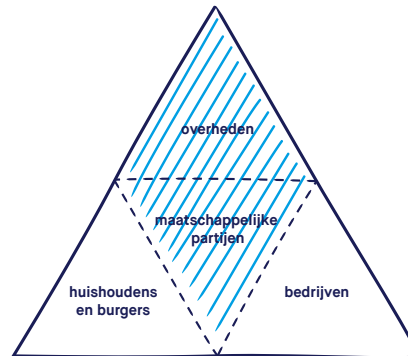
In het voorbeeld van Koppelkansen zijn de overheid en private sector de belangrijkste partijen waarmee geparticipeerd wordt. Het doel is stadsuitbreiding zo duurzaam en efficiënt mogelijk te laten verlopen.



4. Het waterbeheerprogramma maken

doel: samenwerken in complex beleid
uitvoering: overheden en maatschappelijke partijen

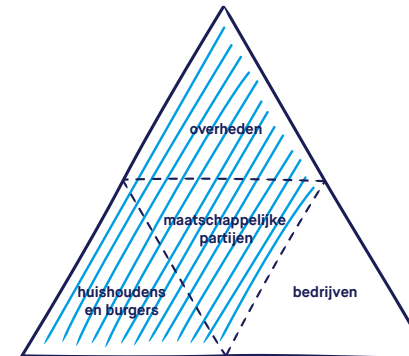
Het Waterbeheerprogramma komt participatief tot stand tussen overheden en maatschappelijke organisaties. In het voorbeeld wordt ook aangegeven dat men niet goed voor zich ziet hoe burgers bij de totstandkoming van abstract beleid betrokken kunnen worden.



5. Natuur- en drinkwaterbeheer in de Waterleidingduinen

doel: belangenafweging in uitvoering en beleidsontwikkeling
uitvoering: belangenorganisaties, kennisexperts en burgers.

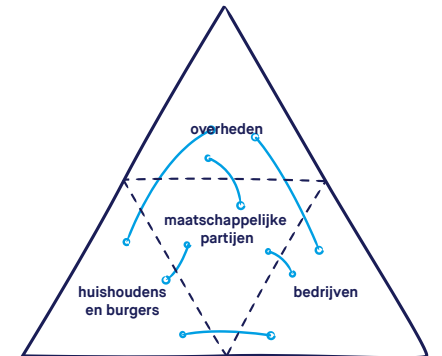
Belangenorganisaties, experts en omwonenden zijn vertegenwoordigd in de beheersadviesgroep. Daarin worden belangen geborgd: voor specifieke soorten die in het gebied leven, de biodiversiteit, kwaliteit en kwantiteit van het water, een prettige leefomgeving voor omwonenden en recreatiemogelijkheden en faciliteiten.



6. Rainproof en Retentiedaken

doel: dialoog met de buitenwereld
uitvoering: Waternet (via Rainproof)

Een initiatief als Rainproof gaat aan participatie vooraf: er wordt een weg geplaveid. De dialoog met de buitenwereld staat centraal. Dit stelt Waternet in staat een standpunt in te nemen in het maatschappelijk debat. Zo wordt verkend waar het draagvlak ligt. En het maakt duidelijk waar de bereidheid van burgers en private partijen ligt om zelf actie te ondernemen.



Hoofdstuk 3.2

Invloed en verantwoordelijkheid: de participatieladder

Maar hoeveel rekening houd je met belangen en wensen? En hoeveel invloed hebben de betrokkenen? Dat is belangrijk voor de opzet van het traject en de verwachtingen van de deelnemers. In zekere zin is er sprake van een transactie: bij participatie krijgen deelnemers inspraak en invloed, maar daarmee worden ze ook (mede)verantwoordelijk voor het proces en de uitkomsten. Die gedeelde verantwoordelijkheid verandert de relatie tussen partijen. Omdat er echt wat op het spel staat, kan deelname dan ook aantrekkelijker worden.

Deelnemers medeverantwoordelijk voor de uitkomst

Bij de praktijkvoorbeelden Waterleidingduinen en Oostelijke Vechtplassen was sprake van burgerparticipatie. Burgers hebben hier inspraak: ze zijn medeverantwoordelijk voor de uitkomst. Hun rechten worden niet geschaad en hun belangen wegen serieus mee. Hun actieve deelname zorgt er voor dat waar mogelijk in de uitkomst wensen van burgers worden meegenomen in de uiteindelijke overweging.

In de beheeradviesgroep van Waterleidingduinen zijn veel belangen vertegenwoordigd, bijvoorbeeld vanuit groepen die zich richten op natuurbehoud. De beheergroep heeft veel inspraak en is ook medeverantwoordelijk voor de uitkomsten. De eindverantwoordelijkheid voor alle besluiten (en de uitvoer daarvan) ligt bij Waternet.

In beide voorbeelden zien we dat een duidelijk proces gehanteerd wordt. Bij de Waterleidingduinen is dat de beheeradviesgroep, bij de Oostelijke Vechtplassen de *mutual gain approach*. Belangen worden actief opgehaald en meegenomen. Dit wordt

gedaan vanuit de overtuiging dat het draagvlak hierdoor groter wordt. Maar ook vanuit het idee dat de oplossing die uit deze participatieprocessen komt, daadwerkelijk beter is.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Bij de voorbeelden van de Oostelijke Vechtplassen en het opstellen van het WBP zien we juist dat Waternet niet als enige verantwoordelijk is. Deelnemers in het traject, zoals de provincie Noord-Holland, hebben een eigen verantwoordelijkheid (en eigen middelen) waarop zij ook aanspreekbaar zijn. Participatie wordt gebruikt om te onderzoeken wat er nodig is en afspraken te maken over precieze verantwoordelijkheden. Waternet streeft hierbij naar de minimale hoeveelheid benodigde partijen, om inspraak en verantwoordelijkheid efficiënt te verdelen.

Bij het voorbeeld Koppelkansen worden partijen betrokken door hen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Rob en Nico zijn voortdurend bezig de partijen verder te laten kijken dan het directe organisatiebelang. Ze spreken hen aan op hun verantwoordelijkheid voor het algemene belang: een leefbare, duurzame stad, ook als dit niet expliciet hun agenda is. Door de verantwoordelijkheid op deze manier expliciet en gedeeld te maken, wordt deelname aan het participatietraject voor meer partijen urgent.

Meedoen aan een project

Bij Het Schone Waterexperiment zijn burgers rechtstreeks betrokken. Maar van gedeelde verantwoordelijkheid of inspraak is eigenlijk geen sprake. Het

Veel inspraak / verantwoordelijkheid

4. Het Waterbeheerprogramma maken

3. Koppelkansen Amstelstad

2. Waterkwaliteit van de Oostelijke Vechtplassen

5. Natuur- en drinkwaterbeheer in de Waterleidingduinen

6. Rainproof en Retentiedaken

1. Het Schone Waterexperiment

Weinig inspraak / verantwoordelijkheid

project kwam voort uit een waterbewustzijnsdoelstelling. In de uitvoer ontwikkelde het zich organisch tot een (bijna-) burgerparticipatietraject. Burgers waren deelnemers en leverden meetgegevens. Zo droegen ze bij aan onderzoek van Waternet. Op het doel en de opzet van het project hadden zij geen invloed. Er was ook niet voorzien in het verder verwerken van de door burgers aangedragen gegevens omdat dit geen doelstelling was van het project.

In een volgende stap in burgerparticipatie zouden de meetgegevens van burgers een rol in beleids- en beheerprocessen kunnen krijgen. Daarmee krijgen burgers zowel verantwoordelijkheid als inspraak. Ze beïnvloeden dan kennisvermeerdering die ten grondslag aan beleid ligt. In hoofdstuk vier gaan we verder in op de stap tussen communicatie en het betrekken van mensen.

De balans tussen invloed en verantwoordelijkheid kunnen we langs een lijn weergeven, waarlangs we de praktijkvoorbeelden ordenen.

De participatieladder

Al sinds de jaren '50 wordt voor dit vraagstuk de participatieladder gebruikt. Hiervan zijn veel verschillende versies in omloop. Organisaties maken vaak zelf een ladder die past bij hun werk en context. Wat ze gemeenschappelijk hebben, is dat op de onderste trede van de ladder *gedaan wordt alsof* deelnemers inspraak hebben. Bijvoorbeeld: omwonenden mogen op een inspraakavond hun hart luchten - maar aan de gepresenteerde plannen verandert niets. Hoger op de ladder wordt de informatievoorziening completer, is er minder sturing vooraf en wordt bewust beslisruimte weggegeven. Op de hoogste trede zijn

mensen zelf eigenaar of worden de verhoudingen helemaal omgekeerd: de overheid faciliteert initiatieven die in de maatschappij zijn ontstaan.

Een participatieladder maakt het mogelijk bewust te kiezen voor de hoeveelheid invloed en verantwoordelijkheid die in een traject bij de deelnemers wordt gelegd. Door met een ladder helder te zijn over beschikbare niveaus van invloed, wordt duidelijk welke keuzes er gemaakt zijn en waar er ruimte is. Tijdens het project kun je hier vervolgens op sturen, transparant over zijn en waar nodig bijstellen. Het maakt het ook mogelijk om projecten te vergelijken en daarvan te leren.

Hiernaast een voorbeeld van een bekende ladder die voor burgerparticipatieprojecten wordt gebruikt.

Participatieladders worden vaak gebruikt wanneer het over burgerparticipatie gaat. Maar het kan zinvol zijn bewust een stap op de ladder te kiezen in elke samenwerking tussen partijen uit verschillende sectoren.

In de praktijkvoorbeelden bij Rainproof en Retentiedaken, Koppelkansen en het Waterbeheerprogramma zien we dat directe burgerparticipatie geen deel uitmaakte van de processen. Toch kunnen we de participatieladder inzetten: bij Waternet draait participatie immers niet alléén om burgers, maar juist ook om overheden, bedrijven en derde partijen. We gebruiken de participatieladder om te kijken welke mate van inspraak en welke mate van verantwoordelijkheid de deelnemende partijen hebben. Bij alle drie de voorbeelden wordt zoveel mogelijk inspraak georganiseerd. Verantwoordelijkheden voor deelnemers volgen hieruit.

Positie op de ladder		Toelichting
Eigenaarschap	9	Gemeenschap heeft eigendom van alle assets - er zijn geen voorwaarden
Controle	8	Gemeenschap heeft controle over alle activiteiten, maar alleen binnen overeengekomen en vastgelegde voorwaarden
Substantieel delegeren	7	Partnerorganisaties geven een fors deel van de beslisruimte aan gemeenschappen
Beperkt delegeren	6	Partnerorganisaties geven een beperkt deel van de beslisruimte aan gemeenschappen
Adviserende bijdrage	5	Gemeenschap heeft een formeel geregelde adviserende rol
Oprechte consultatie	4	Gemeenschap wordt daadwerkelijk en oprecht geconsulteerd
Hoge kwaliteit informatie	3	Gemeenschap wordt voorzien van kwalitatieve informatie.
Consultatie, gecontroleerd door beslissers	2	Gemeenschap wordt geconsulteerd, maar alleen voor opties die vooraf zorgvuldig zijn geselecteerd door beslissers
Lippendienst	1	Ondanks mooie woorden, is er geen sprake van participatie

Kansen en aanbevelingen voor een visie op participatie

Hoe gaat Waternet invulling geven aan participatie? Welke vragen moet je beantwoorden en welke afwegingen moet je maken om tot een visie en structurele werkwijze van participatie te komen? Waag reflecteert en reikt kansen en mogelijkheden aan. Wat zijn de keuzes die we als organisatie moeten maken?

Kansen: buitenwereld vraagt om participatie

Om de opgaven uit het bestuursakkoord te realiseren heeft Waternet de buitenwereld nodig. In de periode december 2019 - juni 2020 heeft Waag in werksessies en interviews met veel Waternetters gesproken over hun ervaringen en ambities met participatie. Hieruit komen drie kansen naar voren om de buitenwereld te betrekken, te motiveren en te ondersteunen in hun bijdrage aan de opgave van Waternet.

1. Decentralisatie: geef ruimte (en ondersteuning)

De buitenwereld decentraliseert: In reactie op klimaatverandering, zien we een verschuiving van overheid naar zelfvoorziening. Het gaat bijvoorbeeld om burgers die individueel of in kleine groepen beheer opzetten of overnemen dat eerder bij (overheids-)instanties lag. In de energietransitie is dat al heel zichtbaar, maar ook op watergebied vindt decentralisatie plaats. Dat biedt een kans: partijen van buiten die graag willen en kunnen bijdragen, moeten daarvoor de ruimte krijgen en hebben daarbij op het juiste moment ondersteuning nodig. Waternet ondersteunt betrokken partijen om voorbij hun eigen belang te kijken. Ze worden gestimuleerd een actieve rol aan te nemen bij waterbeheer.

'In de toekomst zou het zo kunnen zijn dat ieder huishouden zijn eigen watercyclus krijgt,' zegt Rob Ververs hierover. 'Dat zou onze rol drastisch veranderen.'

'Als je water opvangt op je dak, is dat in essentie jouw water,' zegt Kasper Spaans. 'Nadenken over een eigen watercyclus en daarin

zelfvoorzienend worden: dat zie je bij bewuste burgers, mensen die zelf bouwen en nadenken over groene daken en duurzame energie.' Op het gebied van elektriciteit wordt nu al veel individueel of in de vorm van coöperaties opgewekt. 'Wat met elektriciteit kan, kan ook met water. Dat is de gedachte.'

Wendy van der Veen ziet de trend richting decentralisatie als een noodzaak. 'De duinen snakken naar een druppel regen. Als de droogte van deze en vorige zomers doorzet, is er straks geen drinkwaterbron meer die door regenval wordt aangevuld. Als de bron opdroogt, ontstaat een heel ander verhaal bij de vraag wie verantwoordelijk is en inspraak heeft.'

De impact van lokale initiatieven op Waternet kan groot worden. Decentralisatie van het watervraagstuk maakt dat de verhouding tussen deelnemers en Waternet op het gebied van verantwoordelijkheid nemen en inspraak hebben zal gaan schuiven.

Hoe kan Waternet deze decentralisatie ondersteunen? En wat zijn mogelijkheden om anders te denken over de verdeling van verantwoordelijkheid en inspraak?

2. Wees toegankelijk: inzetten op verbreding van (burger)participatie

Ten tweede: Waternet kan toegankelijker worden door participatie breder in te zetten. Nieuwe doelgroepen zullen daardoor betrokken willen zijn en ook zien hoe dat voor hen mogelijk is. Bijvoorbeeld door *citizen science* in te zetten: het Schone Waterexperiment liet zien dat data die burgers verzamelen zeer waardevol kan zijn. Zo laat Waternet betrokkenheid en verantwoordelijkheid van buiten toe.

In de gesprekken met Waternetters werd regelmatig de vraag gesteld of bij (burger)participatie wel de juiste mensen aan tafel zitten. Het gevoel dat een belangrijk deel van mensen niet aan tafel zit, stelt de legitimiteit van het proces ter discussie. Daarnaast zien we op breder maatschappelijk niveau de opkomst van burgers die individualistischer en kritischer zijn. Expertise en academisch onderzoek worden soms minder als vanzelfsprekend aanvaard. De eigen belangen worden verdedigd alsof het rechten zijn. En er kan sprake zijn van groeiende achterdocht ten opzichte van bestuurders en beleidsmakers.

Dit maakt het participatieve gesprek natuurlijk

lastiger. Wilko Koning, omgevingsmanager in de Rivierenbuurt, organiseert inspraakavonden. Hij merkt dat de mensen die erop af komen, vaak niet representatief zijn voor een buurt. Het resultaat is een onevenwichtige samenstelling van burgers die hun rechten, belangen en wensen kenbaar maken. 'Je ziet op zo'n avond een handjevol mensen: zij die faliekant tegen zijn, en mensen die voor zijn. Het is geen afspiegeling van de bewoners.' In het praktijkvoorbeeld van de Waterleidingduinen benoemde Wendy van der Veen ditzelfde probleem.

Vanuit de burger gezien bestaat participatie op dit moment vooral uit het onder woorden brengen van een helder belang op inspraakavonden en in vergaderingen. Daarvoor zijn specifieke verbale en sociale vaardigheden nodig. Dat beperkt de doelgroep.

Zoals het Smart Citizen Lab van Waag laat zien ligt hier een kans: participatie kan zo vormgegeven dat het voor een bredere groep interessant, relevant en toegankelijk wordt (zie bijvoorbeeld het luchtmeetproject [Hollandse Luchten](#)). Zodat participatie niet enkel over belangen gaat maar over het samen vormgeven van de toekomst. Waarbij ook de mensen bereikt worden die niet standaard aan

tafel zitten, maar die wel betrokken willen zijn bij de vormgeving en het beheer van hun leefomgeving.

Door participatie inhoudelijk en methodologisch te verbreden, ontstaat er een bredere maatschappelijke betrokkenheid bij het werk van Waternet. Inhoudelijke verbreding ontstaat door participatie bij meerdere taken van Waternet toe te laten. Bijvoorbeeld bij onderzoek en beheer. Door burgers een rol te geven bij metingen, analyses, onderzoek en experiment wordt participatie relevant voor nieuwe doelgroepen. Als daarbij diverse methodes voor deelname aangeboden worden, wordt participatie toegankelijker voor andere doelgroepen. Creatieve en praktische werkvormen zijn juist in beleidsontwikkeling en aan de uitvoeringskant goed inzetbaar.

Bij het maken van het Waterbeheerplan (WBP) wordt expliciet niet aan burgerparticipatie gedaan. Burgers betrekken bij het ontwikkelen van abstract beleid lijkt vooralsnog onmogelijk voor Jolanda van Dijk en haar team. Maar wat als het team zou beschikken over data, kennis, inzichten en ideeën die deels voortkomen uit burgerparticipatie? Hoe verloopt een inspraakavond als een deel van de aanwezigen betrokken is geweest bij de databronnen en

het ontwerp van het WBP?

Wanneer burgerparticipatie goed wordt ingezet, werkt Waternet toe naar:

- Groei van het waterbewustzijn. In de maatschappij ontstaan dan waterambassadeurs. Zij zijn inhoudelijk betrokken en geïnformeerd.
- Een toename van de betrokkenheid en verantwoordelijkheid van burgers bij de maatschappelijke opgave van Waternet.
- Waardevolle data, zoals te zien was in het Schone Waterexperiment.
- Bredere aandacht voor Waternet, wat ons kan helpen meer burgers bij besluitvorming te betrekken.

Wanneer Waternet in burgerparticipatie investeert, staan burgers aan de basis van kennis. Op die kennis is het beleid gebaseerd. Wanneer er vervolgens interventies komen in een gebied, kunnen mensen betrokken worden in het besluit. Sommigen zullen dan al meegedacht hebben over het beleid waarover besloten wordt. Dat is transparant en inclusief. En zo kan Waternet zorgen dat er een vliegwiel van betrokkenheid ontstaat.

3. Zichtbaarheid en leiderschap

Als een groter deel van de opgave van Waternet in deelverantwoordelijkheid met partners en burgers gerealiseerd wordt, vraagt dat ook om een ander leiderschap van Waternet. Niet alleen moet er overzicht zijn van initiatieven, verantwoordelijkheden en kennisontwikkeling buiten de organisatie. Dit netwerk rondom Waternet heeft ook behoefte aan kennis, sturing en ondersteuning. De burgers, bedrijven en coöperaties die hun eigen watercyclus gaan creëren, hebben dan meer aan [coachend leiderschap](#) dat meedenkt, experiment en mislukking toestaat dan aan een strikt regulerende overheid. Tegelijkertijd hoeft niemand het wiel opnieuw uit te vinden en is Waternet ook een vertegenwoordiger van de overheid die wetten heeft uit te voeren. Als geen ander heeft Waternet de mogelijkheid strategische partners in een gebied te laten zien dat alles met elkaar samenhangt. Het heeft geen zin je 'eigen straatje schoon te vegen' als een buurgemeente of naastgelegen gebied vervolgens met de rommel zit.

Rol van Waternet

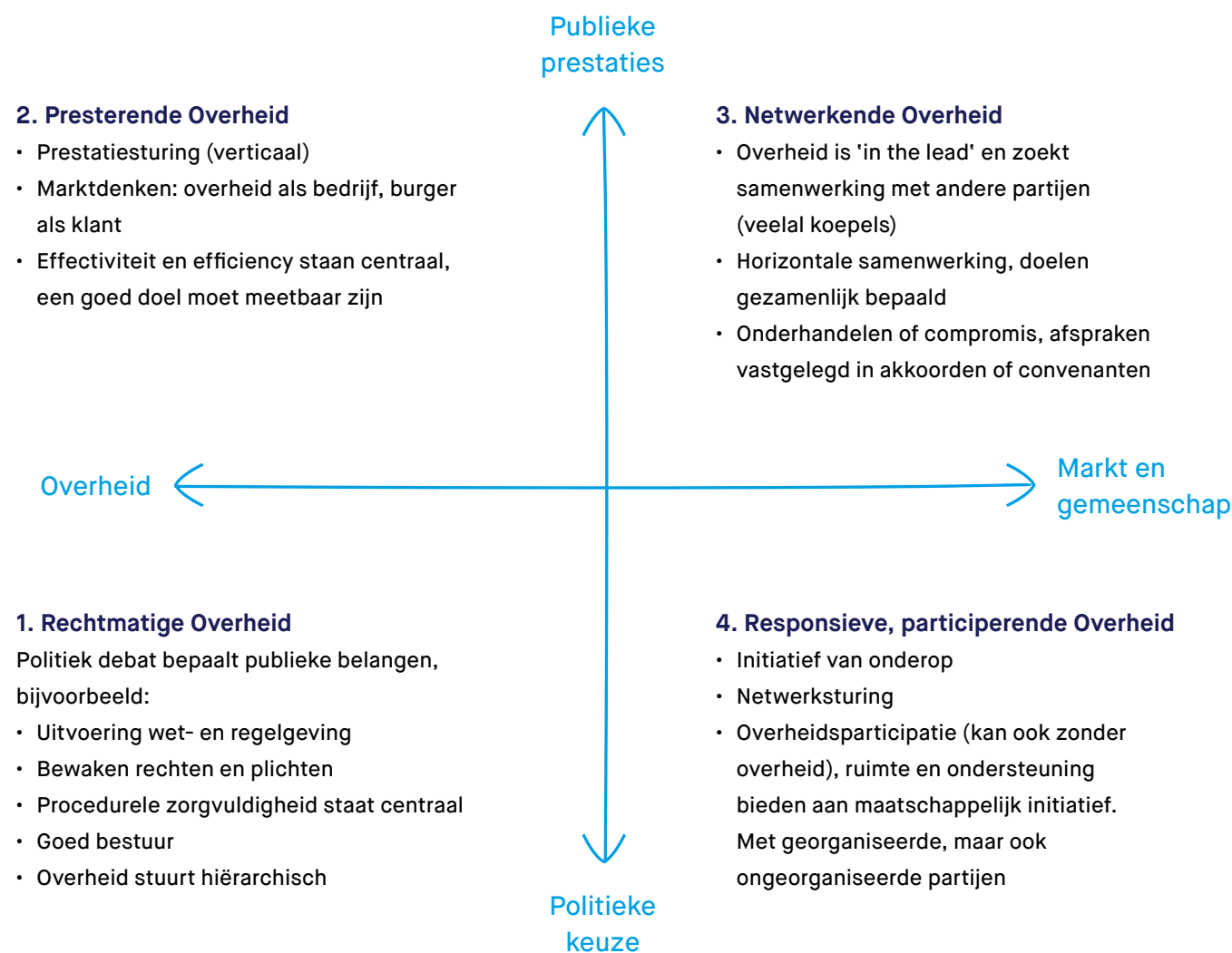
Dat vraagt veel van de Waternetters die hun organisatie in de buitenwereld vertegenwoordigen

en zich bewust moeten zijn van de verschillende rollen die hun organisatie vertegenwoordigt. De vier overheidsrollen die de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) op een rij zetten geven die goed weer (zie diagram hiernaast).

In participatieve processen is het de kunst bij de andere deelnemers geen verwarring te laten ontstaan over met welke rol Waternet aan tafel zit. Wanneer die rol verandert van 'ondersteunend met expertise' naar 'handhavend op basis van regels' moet dit bijvoorbeeld tijdig en volstrekt transparant zijn.

De diplomatieke opstelling en het grote verantwoordelijkheidsgevoel van Waternet spreken uit alle voorbeelden en elk gesprek dat gevoerd werd voor de samenstelling van dit framework. Waternet stelt zich bescheiden op. Echter, Waternet heeft onmisbare kennis in huis, juist doordat het van oudsher verbindend werkt. In het aanjagen van transitie en stimuleren van initiatief en lokale verantwoordelijkheid kan Waternet zich veel meer op de voorgrond plaatsen in het veranderen van koers, het realisme over oplossingen en het creëren van een overkoepelende visie.

Rollen van de overheid in de samenleving met de energieke samenleving



Aanbevelingen voor participatief werken

Waternet heeft nu al een indrukwekkende hoeveelheid kennis, ambities en ervaring met participatief werken in huis. Maar: 'met op eilandjes experimenteren bereik je een grens.' Om participatief werken meer te integreren in de organisatie zet Waag in deze paragraaf een aantal aanbevelingen op een rij.

Strategie

De indruk is dat afwegingen over doelgroepen en invloed die van buitenaf mag komen worden gemaakt op basis van expertise en ervaring van Waternetters in de projecten zelf. Ze kunnen niet terugvallen op strategische keuze of besluiten. Participatietrajecten kunnen onvoorspelbaar en dynamisch zijn. Als er in een project kansen zijn of onvoorziene uitdagingen, helpt een heldere strategie de betrokken teams te bepalen waarop zij moeten sturen. Het is nu, ook voor de teams zelf, niet altijd duidelijk of die afweging de juiste is en of die bijgesteld mag worden als de situatie de mogelijkheid biedt. Zonder strategie wordt succes makkelijk gelijk gesteld aan "grote aantallen".

Het kan daarbij helpen om een eigen participatieladder en participatiedriehoek te ontwikkelen voor Waternet. Daarmee kunnen keuzes voor processen, methoden en bestuursstijlen expliciet gemaakt worden. Belangrijk is dat ze aansluiten bij de ruimte die er voor participatie bij Waternet is en aansluiten bij begrippen en werkprocessen van de organisatie. Door de mate van inspraak en invloed van deelnemers aan het begin van het participatietraject langs de participatieladder te leggen, kan Waternet zelf-verzekerder opereren. Dat ziet er als volgt uit:

- Welke doelgroepen moeten in welke mate betrokken zijn? Intern worden de verwachtingen afgestemd.
- De deelnemers en externe partijen worden betrokken. Aan hen wordt verantwoording afgelegd.
- Tussentijds evalueert Waternet over de aanpak. De verantwoordelijkheid van partners wordt bewust en expliciet verhoogd of verlaagd. Dit gebeurt op basis van voortschrijdend inzicht. Wisselen van aanpak is hierbij mogelijk.

De strategie moet ook borgen dat participatie op bestuurlijk niveau wordt gezien, begrepen en erkend. De Waternetters uit de praktijkvoorbeelden hebben allemaal bijzondere voelsprietten. Die stellen hen in staat in projecten te navigeren tussen deelnemers en organisaties met grote verschillen in belangen, kennis en omgangsvormen. Maar bijna allemaal zeggen ze ook dat collega's en soms zelfs teamgenoten niet precies begrijpen wat ze doen en hoe ze dat doen. Intern moeten ze nu dus ook laveren om de buitenwereld goed voor het voetlicht te krijgen.

Verbreed participatie

Ontwikkel participatief werken breder in de organisatie, ook bij onderzoeks-, beleids- en beheerprocessen. Mensen zijn gemotiveerd wanneer ze bijdragen aan veranderingen die groter zijn dan zijzelf. Dat kan bijvoorbeeld met burgermeetprojecten, waarin burgers zelf onderzoek doen. Zo kunnen meetgegevens van burgers een rol in beleids- en beheerprocessen krijgen. Ze beïnvloeden dan kennisvermeerdering die ten grondslag ligt aan beleid en krijgen zowel verantwoordelijkheid als inspraak.

Door op meer plekken betrokkenheid en verantwoordelijkheid van buiten toe te laten, zullen nieuwe groepen zich uitgenodigd en in staat voelen te participeren. Bijvoorbeeld door experts met een specifiek specialisme waar Waternet meer mee moet of wil samenwerken op strategische plekken in de organisatie te zetten. Zij verbinden zichzelf en daarmee Waternet met andere maatschappelijke vraagstukken.

Communicatie

Wees vindbaar en toegankelijk voor mensen van buiten. Is participatie vindbaar op de website? En staat Waternet open voor samenwerking, laat dat dan zien (nu zijn op de website alleen grote knoppen “klant” en “zakelijk” snel vindbaar).

Het kan nodig zijn de online strategie aan te passen, waardoor de bij burgers bekende kanalen ook kunnen worden gebruikt als middel voor burgerinitiatieven. Voor communicatie in participatie kan een heel andere dynamiek en andere regels gelden dan voor corporate communicatie. De vraag is dan: kunnen communicatieafdeling en webredactie dat ook ondersteunen?

Communiqueer actief wanneer Waternet participatief werkt, ook intern, zodat interne initiatieven aansluiten.

Ondersteuning & ontwikkeling

Participatief werken is complex. Borg dat kennis, ervaring en tools die hier intern over bestaan gebundeld en doorontwikkeld kunnen worden, bijvoorbeeld in een expertisecentrum. Waar kunnen afdelingen terecht die voor het eerst gaan participeren? Kunnen ze een keer meelopen? Benoem participatief werken als een zacht, maar formeel onderdeel van Waternet’s assets (in TUA).

In aanvulling daarop: bewezen successen zoals de *mutual gain approach* en de beheeradviesgroep analyseren, documenteren en aanbevelingen maken voor andere delen van de organisatie. Procesbegeleiding is een ambacht: het tactisch en strategisch inzetten van methodiek en mindsets leer je vooral in de praktijk en van elkaar (en niet uit een boek). Laat de interne experts met elkaar de bijbehorende methodiek en tools ontwikkelen (een timmerman maakt zijn eigen beitels).

Zij kunnen ook de benodigde competenties voor participatief werken in kaart brengen, daarbij gebruik

makend van de ervaringsdeskundigen op gebied van participatie die aan het woord zijn gekomen in dit framework. Deze competenties kun je vervolgens onderdeel maken van criteria bij werving en selectie van nieuwe medewerkers.

Werkprocessen kunnen gestandaardiseerd worden. Zo ontwikkelt Waternet een gemeenschappelijk model, proces en taal zodat medewerkers onderling hun aanpak kunnen vergelijken. Zo wordt deze expertise verder ontwikkeld en expliciet gemaakt. De participatie-toolkit in het volgende hoofdstuk is hiervoor een praktische voorzet.

Tot slot: organiseer facilitaire ondersteuning voor de participatieve processen. Voor sessies op locatie moeten materialen besteld en geleverd worden, toolkits samengesteld, aankondigingen en verslagen digitaal gepubliceerd en gedeeld, adresslijsten bijgehouden. De benodigde ondersteuning zal zo divers zijn als de betrokken doelgroepen.

Hoofdstuk 5.

De participatie-toolkit

Wil je aan de slag met participatie? Lees dan dit hoofdstuk: het is een praktische handleiding voor het ontwerpen en begeleiden van participatietrajecten. Het is ook een basis voor een gedeelde manier van werken. Aan bod komen zowel proces, houdingen als methodes. De participatie-toolkit geeft voor iedere stap verwijzingen naar praktische werkvormen voor sessies en workshops.

hoofdstuk 5.1

Participatie is mensenwerk

hoofdstuk 5.2

Stappenplan

Basis

Speelveld

Netwerk

Aan de slag

Stilstaan en doorgaan

Participatie is mensenwerk

Het begeleiden en plannen van een participatietraject is een vak op zich. En het is bij uitstek mensenwerk.

Je zou het kunnen zien als het beoefenen van een ambacht, zoals een timmerman. Je wordt niet zomaar een vakman. De belangrijkste basisprincipes kan iedereen leren. Maar uiteindelijk moet je gewoon veel oefenen en leren door te doen. Dat is de meest effectieve manier om beter te worden. Met deze 'participatie-toolkit' helpen we je op weg.

Als je 'participatiebegeleiding' ziet als een ambacht, dan is het makkelijk te begrijpen dat een gereedschapskist vol vernuftige gereedschappen niet voldoende is om goed werk te kunnen leveren. Als je niet kunt inschatten in welke volgorde je moet werken en je niet weet wanneer je welk gereedschap moet gebruiken dan heb je er eigenlijk niets aan. Sterker nog – dan kunnen de meest simpele gereedschappen intimiderend zijn.

Daarbij heeft elke vakman een eigen stijl, en een eigen voorkeur voor gereedschappen. Bij ambachtelijk werk is geen product hetzelfde; omdat het mensenwerk is en omdat elke situatie vraagt om een unieke aanpak.

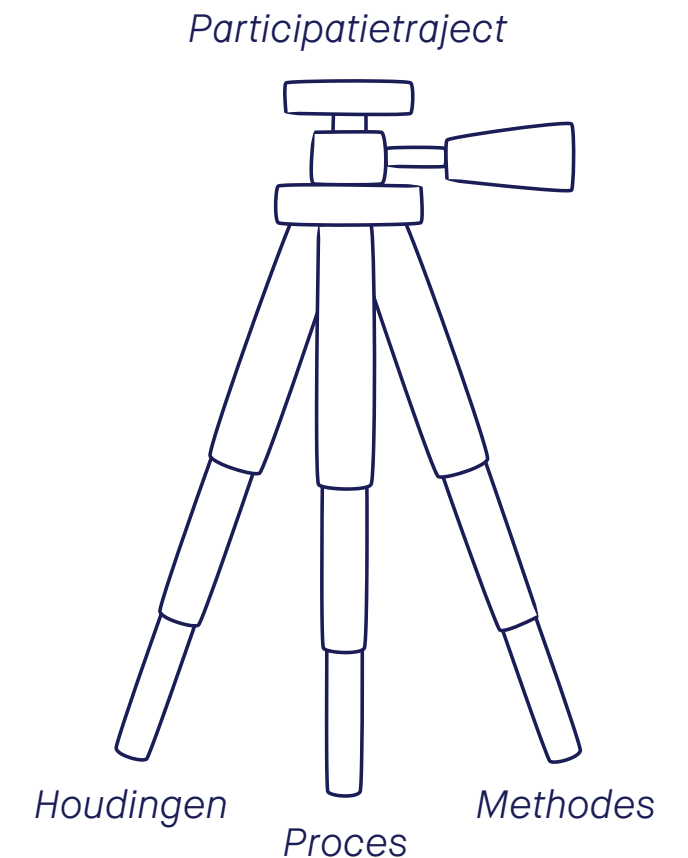
Driepoot

Om een participatietraject in te richten moet je drie dingen stevig neerzetten: het proces, de houdingen en de methodes. Je kunt zeggen dat dit de strategische, sociale en toegepaste 'poten' zijn, die je moet neerzetten om stabiel te staan. Tegelijkertijd geven ze voldoende flexibiliteit om van richting te veranderen of een andere kant op te kijken.

Hieronder volgt een korte uitleg van elk van deze 'poten'. Daarna volgt een toegepast stappenplan dat gebruikt maakt van deze drie elementen om een traject in te richten.

Een goede begeleider van een participatietraject heeft dus een duidelijk beeld van het participatieproces. Daarnaast kan hij of zij verschillende houdingen in mensen identificeren en deze inzetten om tot een constructieve samenwerking te komen. De begeleider is iemand die redelijk comfortabel is met onzekerheden en die kan improviseren. Daarvoor kan hij of zij een brede set aan methodes en hulpmiddelen inzetten.

Realiseer je dat er niet één goede aanpak is. De kunst is juist de aanpak te vinden die het best bij een persoon, een team, een doelgroep én een context past.



I. Proces

Participatie is geen eenmalige interventie. Om effect te hebben, heeft participatie tijd en herhaling nodig. Die tijd kun je structureren en een logisch verloop geven.

Structuur helpt zowel je eigen organisatie en team als de deelnemers in het participatietraject. We schetsen hier kort de proces-structuur die Waag heeft ontwikkeld en getoetst voor participatie en co-creatie trajecten. Deze proces-structuur kent vijf stappen en helpt strategisch inzicht te krijgen in het verloop van een traject. In het toegepast stappenplan gebruiken we dezelfde structuur.

Het stappenplan bestaat uit vijf stappen. Voor je met deelnemers **aan de slag** gaat, zijn er drie stappen die je ter voorbereiding doorloopt: die noemen we '**basis**', '**speelveld**' en '**netwerk**'. We bespreken ze hier na elkaar. In de praktijk zullen ze elkaar beïnvloeden en deels tegelijk plaatsvinden.

Elk participatietraject start vanuit een gedegen **basis**. Daarin bepaal je de richting van het proces. Dit doe je samen met je opdrachtgever en je team. Heeft je organisatie een duidelijke visie en missie, die aangeven waarom dit traject participatief moet zijn? Wie worden er in het traject betrokken? Wat moet het gaan opleveren? Om die missie te duiden kunnen de eerder beschreven participatiedriehoek en participatieladder uitkomst bieden. Zie hiervoor ook "hoofdstuk 3 Wat is participatie?". En wat voor kwaliteiten heb je daarvoor nodig? Ken je de (on)mogelijkheden van de cultuur waarin je werkt en de positie waarin je verkeert? Wat

is de verstandhouding tussen jouw organisatie en de beoogde deelnemers? Wat zijn de grenzen waarbinnen je moet opereren? Wat is de looptijd?

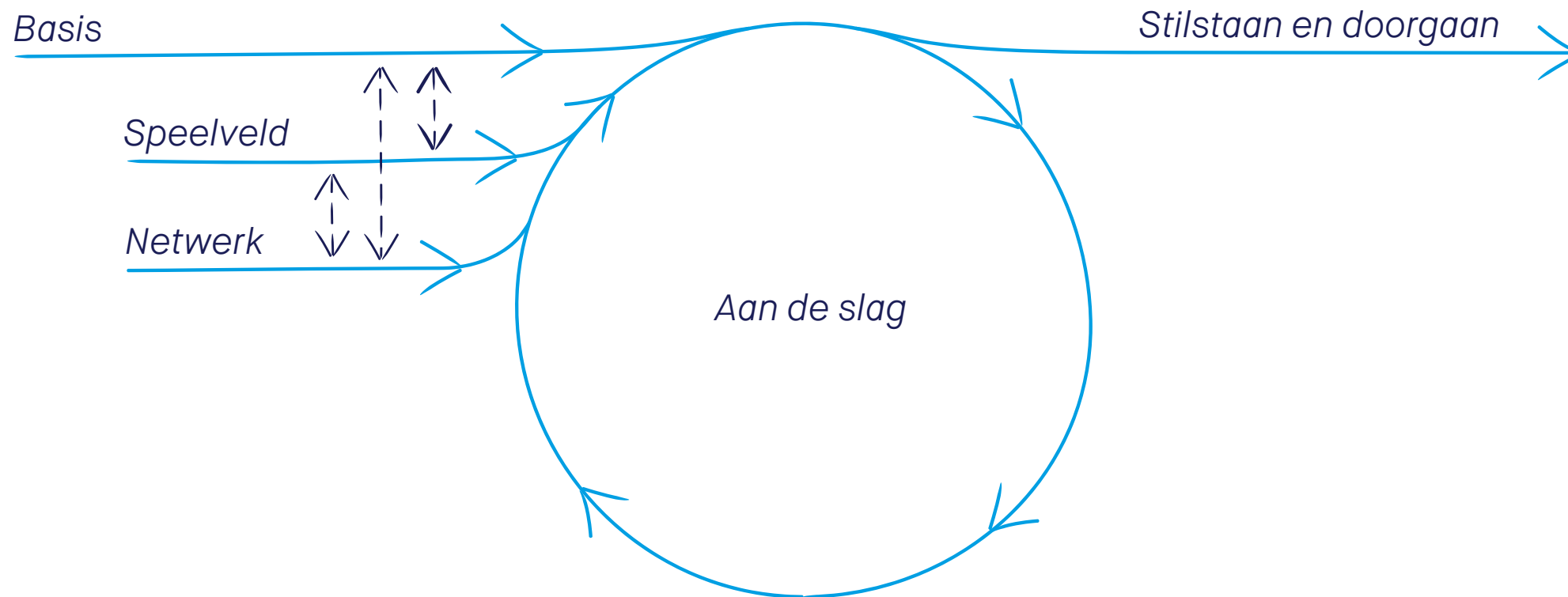
Hierna breng je de context in kaart waarin het traject zal plaatsvinden. Dit is het **speelveld**: wie zijn de voornaamste belanghebbenden? Waar liggen hun behoeftes en interesses? Hoe ziet hun leefwereld eruit? Welke invloed hebben deze belanghebbenden op het proces? En hoe zijn ze precies aan het project verbonden? Je komt erachter wat je nog niet weet, wie je nog mist en waar (extra) antennes moeten worden uitgezet.

Ook bouw je aan het beoogde en inclusieve **netwerk**: welke partijen zijn al betrokken, en welke essentiële stem wordt nu nog gemist? Hoe kom je in contact met die nieuwe doelgroepen? Welke communicatiestrategie ga je hanteren om deze groepen te bereiken? Je gaat op zoek naar verbindingsmogelijkheden. En je zorgt ervoor dat je plan wordt gedragen door collega's en derden.

Heb je de drie voorbereidende stappen doorlopen? Dan kun je in stap 4 **aan de slag** met participatie en werk/co-creatie sessies met deelnemers inrichten, campagnes uitvoeren en/of citizen science

initiatieven uitzetten. In de tussentijd gaat het verscherpen van de basis, het speelveld en het netwerk wel door: participatie leidt tot iteratie - je bouwt aan een traject door herhaling en verbetering.

Wanneer het tijd is voor implementatie en uitvoering van de resultaten, is het ook tijd voor stap 5: even **stilstaan** en reflecteren op het traject. Na de bezinning **ga je door** met bijvoorbeeld het invoeren van oplossingen of het verkennen van nieuwe denkrichtingen of onderzoeksvragen. Wanneer je het hele proces doorloopt, zullen er altijd nieuwe vragen én verwachtingen ontstaan.



II. Houding

Je hebt mensenkennis nodig als je met mensen werkt. Wanneer je mensen goed kunt lezen, kun je beter op hun behoeftes inspelen en deze meenemen in je overwegingen. Hier hoort ook zelfkennis bij: weet je hoe jij je opstelt ten opzichte van de mensen met wie je werkt? Welke houding is constructief in welke situatie?

Houdingen van mensen zijn relevant: voor zowel de begeleiders als de deelnemers aan het participatietraject. Ze worden echter regelmatig over het hoofd gezien. Het gaat immers om minder tastbare, interpersoonlijke vaardigheden. Die worden vaak onbewust aangesproken.

In een participatietraject is het nuttig om die houdingen uit het onbewuste te halen en ze actief in te zetten en aan te spreken.

Er zijn twee plaatsen waar houdingen bewust in te zetten zijn:

- De houdingen van de begeleiders ten opzichte van het vraagstuk en de deelnemers.
- De houdingen van deelnemers ten opzichte van het vraagstuk en de begeleiders/trekkende organisatie(s).

Door bewust om te gaan met deze vaak non-verbale communicatiestijlen, neem je obstakels weg en creëer je onderling respect: je werkt allereerst

met mensen, niet voor hun belangen. Wanneer er onderling respect is, is er meer vertrouwen en meer bereidheid naar elkaar te luisteren en constructief te werken.

Zeven houdingen voor participatie

Waag heeft op basis van haar praktijk zeven houdingen geïdentificeerd die een participatieproces ondersteunen. Sommige overlappen of vullen elkaar aan, andere lijken elkaars tegenovergestelde. Elke houding is gebaseerd op menselijke interactie. Elke houding roept een andere reactie op bij de mensen met wie je werkt waardoor ze verschillende onderdelen van een proces kan versterken of tegenwerken. In het stappenplan gaan we in op welke houdingen het meest constructief zijn in elke stap.

De ene houding ligt iemand natuurlijker dan de andere. Daar kun je gebruik van maken. Dit kun je doen door iemand aan te spreken op die houding, of juist door iemand uit te dagen een andere houding te proberen, om zo tot nieuwe inzichten te komen. Vaak is het zo dat als mensen 'toestemming' krijgen, bijvoorbeeld om een experimentele of optimistische houding aan te nemen (wanneer dat niet hun normale houding is), er hele interessante inzichten kunnen ontstaan. Hetzelfde geldt voor het 'verbieden' van bijvoorbeeld een kritische houding.



Kritisch

- bevraag het gegeven (waarom doen we dit?)
- introduceer andere expertise
- bekijk het grotere (sociale) plaatje
- vind een gedeelde taal



Experimenteel

- zowel succes als falen leiden tot inzichten
- test hypothesen en aannames
- sta jezelf toe verrast te worden
- probeer iets nieuws



Zonder angst

- neem een sprong in het diepe
- laat kritiek toe
- vertrouw op je intuïtie
- laat onzekerheid toe



Flexibel

- pas je aan, aan nieuwe contexten
- sta anderen toe de richting te veranderen
- ga mee met het verhaal van de ander
- ga de diepte in, maar hou overzicht



Praktisch

- maak dingen tastbaar
- creëer terwijl je doet
- wees toegepast en pragmatisch
- verbeter wat er al is (prototype)



Optimistisch

- zie de mogelijkheden
- geloof in een oplossing
- wees constructief
- stimuleer anderen tot een positieve insteek



Sensitief

- verplaats je in de wereld van een ander
- leer mensen kennen en toon empathie
- laat jezelf beïnvloeden
- bevraag je eigen aannames

Houdingen in een team

Het team waarin je werkt bevat van nature ook verschillende houdingen. Niet iedereen is overal even goed in is. Dat is niet erg. Je probeert een goede balans te vinden in de mensen met wie je werkt - niet alleen qua kennis, maar ook in hun houding. Zet die optimistische collega in wanneer de boel stagneert. Zorg dat je sensitieve mensen betreft wanneer de gemoederen oplopen. En nodig een praktisch persoon uit als het concreet moet worden. Dit kan natuurlijk een en dezelfde persoon zijn. Maar dat hoeft niet.

Je probeert dus altijd een balans te vinden in *wanneer* en *waarop* je de nadruk legt.

Houdingen van deelnemers

Ook deelnemers kun je aanspreken op hun houdingen. Afhankelijk van de situatie waarin je samen met deze mensen werkt, kun je dit wel of niet expliciet benoemen. Maar of je het nu bespreekt of niet, je moet zelf altijd actief letten op de opstelling van mensen in een werksessie, vergadering of andere bijeenkomst. Herken je een bepaalde houding, dan kun je daar op inspelen door een deelnemer een speciale rol toe te bedelen, of hen samen te brengen met mensen die complementaire houdingen hebben.

Oefeningen

Voor het identificeren en inzetten van houdingen bij zowel je eigen team als bij deelnemers kun je gebruik maken van oefeningen. We beschrijven er hier een paar.

Spinnenweb

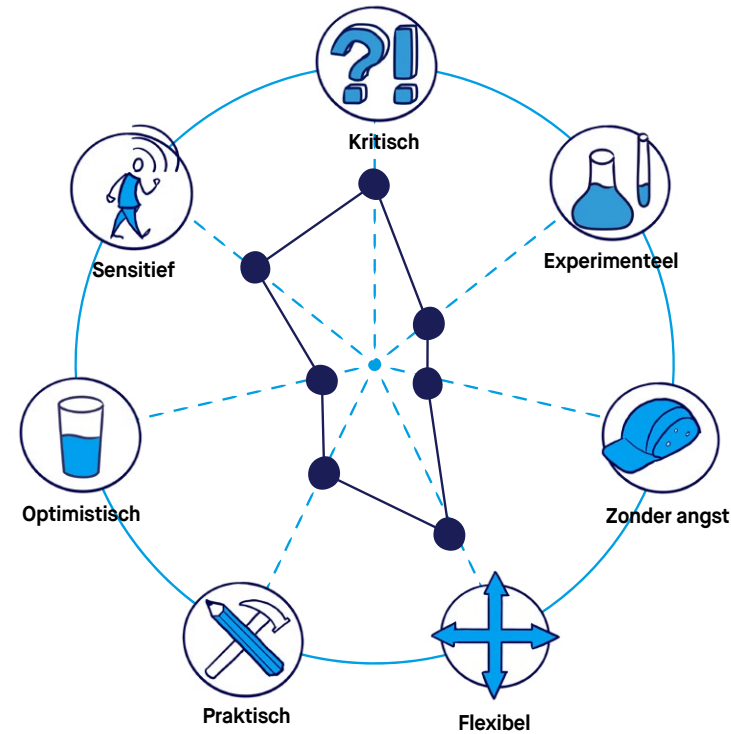
Het spinnenweb is een manier om aanwezige houdingen zichtbaar te maken. Alle 7 houdingen staan in een cirkel rond 1 middelpunt, en zijn met een stippellijn verbonden aan dat middelpunt. De oefening is te doen als een enkel persoon en/of als een team.

Individueel is het een nuttige oefening om in kaart te brengen waar je zelf vindt dat je krachten en zwakheden liggen. Voor een team is het een manier om de verschillende houdingen in de groep zichtbaar te maken. En te zien waar er eventueel een lacune is.

Voor elk van de houdingen geef je aan in welke mate deze van toepassing is op de persoon of het team. Het middelpunt vertegenwoordigt 'weinig' en de buitenkant van de spin vertegenwoordigt 'veel'. Hiernaast staat een voorbeeld van een ingevuld spinnenweb. Wanneer teamleden dit voor zichzelf hebben ingevuld kunnen ze over elkaar heen gelegd worden. Het kan dan zijn dat het duidelijk wordt dat 1 houding ondervertegenwoordigd is.

Het spinnenweb is ook te gebruiken als observatie-hulpmiddel om in kaart te brengen welke houdingen in een sessie met deelnemers sterk naar voren komen, en welke ondervertegenwoordigd zijn.

De oefening kan worden ingezet bij de start van een vergadering, of als opwarmer in een sessie. Aan het einde van een sessie of traject kan de oefening herhaald worden om op jezelf te reflecteren. Stel jezelf bijvoorbeeld de vraag: hoe heb ik een specifieke houding ontwikkeld of versterkt?



Voorbeeld houdingenspinweb

Geheime missie

Een andere manier om actief met houdingen om te gaan is door mensen vooraf een kaartje met een 'geheime missie' te geven: daarop staat bijvoorbeeld: 'stel 3x een kritische vraag' of 'geef iemand een compliment'. Mensen gaan dan vanuit een andere houding aan de sessie deelnemen. Wanneer je de groep deelnemers een beetje kent, kun je zo het proces ook sturen.

Soms doe je dat om iemand uit z'n schulp te laten kruipen, soms om iemand even op een ander spoor te zetten, en soms om een stoorzender constructief te maken.

In elke groep zijn er mensen die alleen maar beren op de weg zien. Zo iemand zou je een opdrachtkaart kunnen geven met 'wees optimistisch' - al dan niet met een concretere opdracht erbij als 'bouw voort op een suggestie van een ander' of 'zorg dat een obstakel wegvalt'. Iemand die een beetje zelfvertrouwen mist kun je uitdagen door de opdracht te geven 'breng een experiment in'.

Op deze manier nodig je mensen uit constructief mee te werken, en geef je ze tegelijkertijd een deel van de regie. Daarmee werk je aan de ontwikkeling van eigenaarschap en verantwoordelijkheid onder de deelnemers.

III. Methode

De derde poot bestaat uit de methodes en hulpmiddelen die de begeleider kan inzetten. De gereedschapskist van de 'ambachtelijke' procesbegeleider.

Een nuttig startpunt is de [Co-Creation Navigator](#) van Waag: een online platform (Engelstalig) met daarop instructies voor meer dan zeventig methodes en hulpmiddelen - geheel open en toegankelijk. Deze methodes zijn getoetst en getest, en ingedeeld volgens de bovengenoemde vijf proces-stadia in het participatietraject. Welke methode of welk hulpmiddel je gebruikt hangt van waar je je in het proces begeeft. Aan de Co-creation Navigator worden continu nieuwe methoden en hulpmiddelen toegevoegd.

Welk 'gereedschap' je gebruikt is ook afhankelijk van wie het proces inricht, wie er deelnemen, in welke context je opereert en wat je wil bereiken. Of het nu gaat om de inrichting van het participatieproces, het vormgeven van de werk- of co-creatie sessies, of het ontwerpen van een campagne of citizen science project: steeds maak je de afweging welk deel van de gereedschapskist het best ingezet kan worden.

Daarom geldt: hoe meer 'gereedschappen' je leert kennen, hoe makkelijker het wordt richting te geven. 'Gereedschappen' kunnen variëren van een simpel 'koekje bij de koffie' tot een uitgebreide ontwerpmethode. In alle gevallen geldt: het 'gereedschap' ondersteunt het doel.

Er zijn natuurlijk veel doelen te bedenken - maar dit zijn een paar voorbeelden van doelen die je geregeld tegenkomt in een participatietraject:

- De richting van een project of werksessie bepalen;
- Een onderwerp verkennen;
- Kennismaking;
- Een proces evenwichtig en democratisch laten verlopen;
- Vertrouwen opbouwen;
- Creativiteit stimuleren;
- Collectieve data verzamelen;
- Eigenaarschap creëren.

In het stappenplan gaan we hier verder op in.

Hoofdstuk 5.2

Stappenplan

Nu we alle elementen van een participatietraject in beeld hebben, kunnen we ze inzetten bij het inrichten van ons eigen participatietraject. Dit stappenplan maakt gebruik van de proces-structuur in vijf stappen die we al eerder introduceerden. Bij elke stap wordt aangegeven welke houdingen daar het meest relevant zijn (met iconen). Ook worden per stap methodes uitgelicht die de daar meest voorkomende doelen helpen bereiken. Veel van deze methodes zijn via een link beschikbaar op de Co-Creation Navigator (Engelstalig).

Om een beeld te geven van het *belang van de context* waarin keuzes voor methodes en hulpmiddelen worden gemaakt, wordt bij iedere stap korte voorbeelden uit de praktijk van Waternet gegeven.

Basis

- Teamsamenstelling
- Richting en positionering

Speelveld

- In kaart brengen
- ‘Sensitizen’
- Luisteren en vertrouwen

Netwerk

- Werving
- Toegankelijkheid

Aan de slag

- Organisatie en facilitatie
- Kennismaking
- Verkenning & idee-ontwikkeling
- Iteratie

Stilstaan en doorgaan

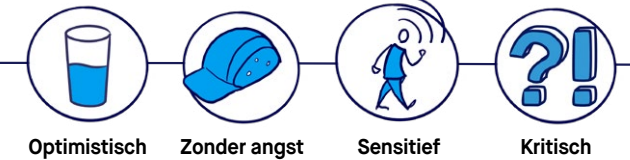
Basis

Een participatietraject begint met een probleem of vraagstelling. Wat moet er aangepakt worden? En wie neemt de verantwoordelijkheid voor het slagen?

Dit lijkt logisch. Maar toch wordt er niet altijd vooraf nagedacht over de benodigheden en voorwaarden voor het laten slagen van een project. En zonder een stevige basis komt iets maar moeilijk van de grond.



Houdingen



In deze opbouwende stap van je project is het belangrijk te geloven in oplossingen en te handelen vanuit een *optimistische houding*. Sceptis is een erg effectieve manier om een traject te blokkeren en saboteren - en het sluipt er heel makkelijk in. Wees dus alert dat je het traject constructief neerzet. Dat betekent niet dat er geen ruimte is om *kritisch* te zijn. Dit is juist de fase om scherp te zijn op wat wel en niet haalbaar is. Om eerlijk te zijn over (on)mogelijkheden binnen de eigen organisatie. Stel de lastige vragen. Dit gaat

gepaard met een bepaalde *gevoeligheid*. Probeer te anticiperen op gevoeligheden die bij bepaalde belangen horen. Creëer de ruimte hier gehoor aan te geven en ze een plek te geven. Maar *wees niet te bang* dat je fouten maakt of blinde vlekken zult hebben: de uitgangspunten zijn openstaan voor nieuwe inzichten en leren van het proces. Dat geldt voor jou als organisator, maar ook voor de andere deelnemers aan het proces. Maak het expliciet: we weten niet precies waar het heengaat, maar dat zoeken we samen uit.

Teamsamenstelling

Bij het opzetten van een stevige basis is een sterk team cruciaal. Participatie kun je per definitie niet alleen doen. Het heeft dus prioriteit een gebalanceerd team samen te stellen, vast of als een groep mensen die je voor specifieke gelegenheden of activiteiten kan inschakelen. Een combinatie van deze twee is ook een optie.

Schone Water Experiment

In het Schone Water Experiment werd aan het einde van het traject duidelijk dat team Afvalwater betrokken had moeten worden om het project continuïteit te geven. Bovendien was de positie van het project binnen de organisatie ingewikkeld. De uitvoeringstaken waren niet volledig voorzien en belegd. Daardoor bleven taken tussen het communicatieteam van Waternet en het projectteam liggen. Dit bleek een gemiste kans voor onder meer goede promotie-acties.

Gereedschappen

De volgende methodes helpen je in kaart te brengen welke mensen en afdelingen je intern nodig hebt om je einddoel te bereiken:

Group Knowledge : Een oefening om in kaart te brengen welke kennis en vaardigheden binnen een groep bestaan - en welke intenties en acties noodzakelijk zijn.

Is - is not - does - does not : Soms is het makkelijker te beschrijven wat iets niet is dan wat het wel is. Deze oefening helpt dat te vangen om vervolgens tot een helder beeld te komen van wat er mist in een team.

Purpose and culture : Dit is een hulpmiddel dat teams helpt hun doelstelling (purpose - waarom ze bestaan) en hun cultuur (hoe ze samenwerken om dat doel te bereiken) te definiëren.

Richting en positionering

In de **basis** neem je ook het profiel en de positie van je eigen organisatie in acht. Wat zijn de verhoudingen van Waternet tot de andere spelers in het veld? Wat is de reputatie? En in welke mate kan Waternet zelf de eigenaar van het probleem zijn?

Je wil er niet pas halverwege het traject achter komen dat er geen betrokken partij is die de resultaten en uitkomsten kan verduurzamen. Want dan is het misschien onnodig te laat om een partij te vinden die dat wel kan. Bovendien kijk je dan naar de relevantie van je traject: spelen er echte belangen? Of is er sprake van een van buitenaf opgelegd probleem? Moet je wellicht de focus van het traject iets bijstellen?

Wanneer we het hebben over verantwoordelijkheid en eigenaarschap, dan hebben we het ook over het in kaart brengen van de reikwijdte van een project, beperkingen, mandaat en regels voor onderlinge samenwerking. Wat houdt participatie in dit geval in? Wie bepaalt wie er mag meedenken in het participatie-traject? En welk mandaat krijgen die deelnemers? De participatiedriehoek en participatieladder (zie "hoofdstuk 3 Wat is participatie?") kunnen hier gebruikt worden om het gesprek te faciliteren en de afspraken vast te leggen.

In **basis** gaat het over het hebben van een gedeeld perspectief op wat er nodig is voor een traject. Je kijkt naar wat je kunt bereiken met de vaardigheden, reikwijdte en profielen die je voorhanden hebt. Gedurende het traject kan er van richting veranderd worden. Je zult ook af en toe terug moeten keren om deze basis bij te werken.

Rainproof

Bij Rainproof was de vraag welke partijen bereid zouden zijn mee te werken. Die ondersteuning van meerdere kanten was noodzakelijk. Kaspers ervaring was dat het nodig was tijd te investeren in het vinden van die steun. 'Het is belangrijk zaadjes te planten. Dat is het begin van participatief werken. Je schept een basis om belanghebbenden samen te brengen.'

Waterleidingduinen

In het traject rond de Waterleidingduinen (AWD) zijn 'beheeradviesgroepen' ingericht. Deze adviesgroepen zijn samengesteld om inzichtelijk te maken wat alle belangen zijn. Zo wordt een evenwichtig beeld verkregen van de vraagstukken rond het natuur- en waterbeheer in het gebied. Maar in dit specifieke project was het ook duidelijk dat Waternet de verantwoordelijkheid zou houden over besluiten, beleid en uitvoer. Daarvoor was open communicatie een vereiste, door zowel Waternet als de overige belanghebbenden.

Oostelijke Vechtplassen

In het project waarin de waterkwaliteit van de Oostelijke Vechtplassen verbeterd werd, bestond er juist géén draagvlak bij het bestuur van het waterschap. De projectleiders moesten steeds opnieuw aftasten wat hun mandaat binnen de eigen organisatie was. En zoeken naar leiderschap en eigenaarschap buiten de eigen organisatie.

Zo kon het project slagen. Door hierover open en eerlijk te zijn tegenover de andere partijen en een onpartijdig procesbegeleider aan te stellen, kon een serieuze projectgroep ontstaan. Aan de hand van de *mutual gain approach* werden alle partijen vertegenwoordigd en betrokken. Deze serieuze samenwerkingsvorm resulteerde echter ook in het uitdijen van het initiatief. Het was dus zaak om vooraf helder in te kaderen wat er wel en niet binnen het project te realiseren was - en daarover te communiceren.

Koppelkansen

Binnen Koppelkansen ontstonden er bij verschillende partijen soms subdoelen. Dit waren vaak doelen die afweken van het gezamenlijke doel. Hierbij hielp het dat er vooraf een gemeenschappelijke richting opgesteld was. Het proces kon hierdoor bijgestuurd worden op momenten dat het leek dat het gezamenlijk doel uit het oog verloren zou worden.

Waterbeheerprogramma

Voor het Waterbeheerprogramma (WBP) werd aangenomen dat de creatie van het programma op zo'n abstract niveau plaats zou vinden, dat er niet met burgers samengewerkt kon worden. 'Maar we participeren met buur-waterschappen, provincies, gemeenten, Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer.'

Maar is het zo dat burgers geen bijdrage kunnen leveren aan een dergelijk programma? De keuzes

die je maakt bij het afkaderen van een project, bepalen mede de uitkomst. Welke invloed geef je de deelnemers? Wat is haalbaar en welke vaardigheden verwacht je van je deelnemers? Zolang je helder communiceert over waar wel en niet over meegepraat kan worden is er geen reden om burgers niet te betrekken. Of iets abstract is of toegepast zou daarin niet hoeven uitmaken.

Gereedschappen

Mutual Gain Approach: In het Oostelijke Vechtplassen project werd de [Mutual Gain](#) aanpak geïntroduceerd om naar het draagvlak onder de deelnemers te kijken - en om een gedeeld doel te definiëren.

Er zijn ook kleinere oefeningen die kunnen helpen om inzichtelijk te maken waar draagvlak zit, wie zich waar verantwoordelijkheid voor voelt en hoe mensen zich tot elkaar verhouden. Als je de resultaten van deze oefeningen actief (en visueel) blijft delen, heb je houvast om in je discussie op koers te blijven. Of misschien besluit je wel je koers goed onderbouwd te wijzigen.

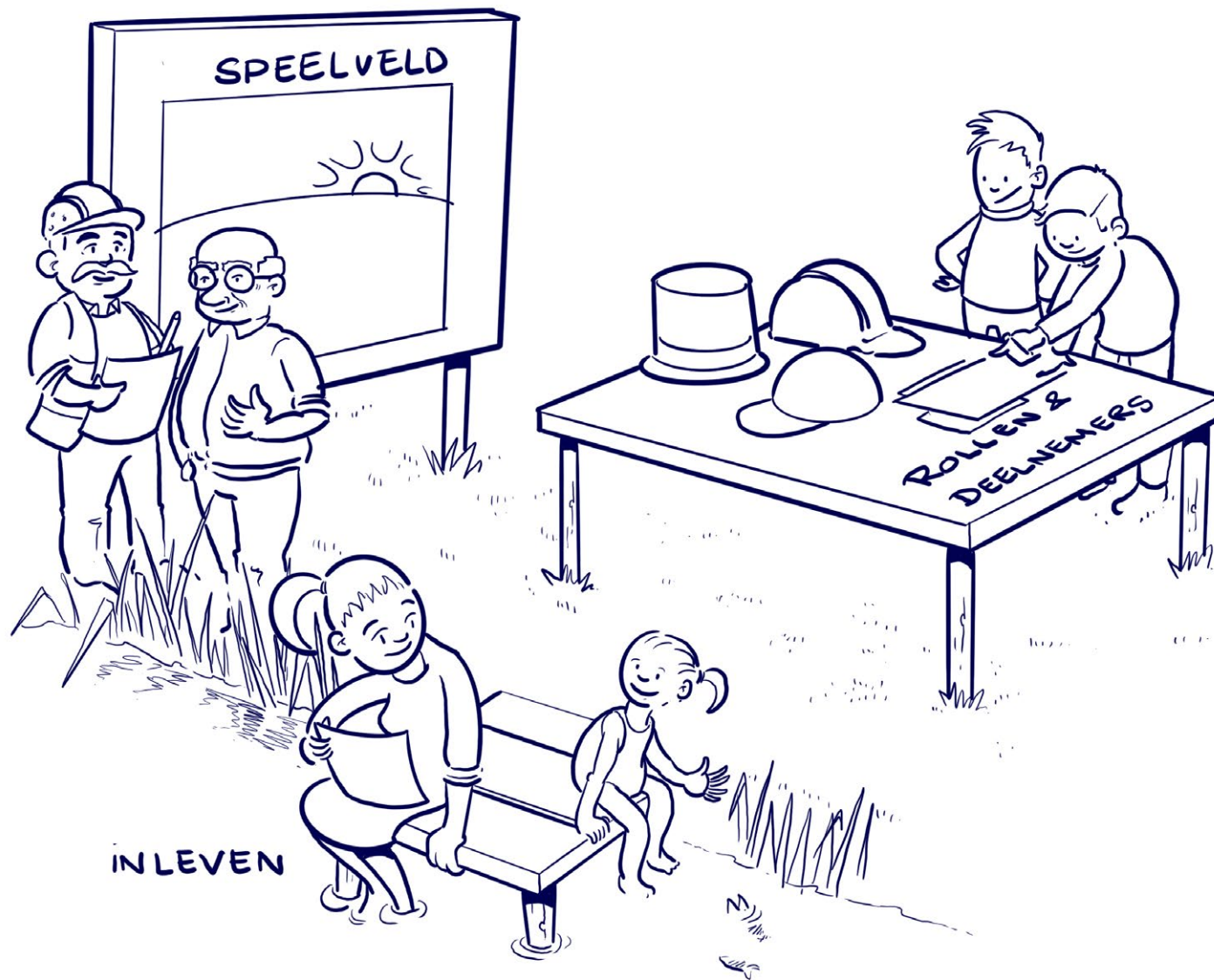
Ambition Ranking: een handige en democratische methode, die je zowel online als offline kunt inzetten. Met deze methode toets je of iedereen hetzelfde idee heeft over waar het project of de sessie heen moet gaan. Dit geeft deelnemers de

gelegenheid de visies van anderen te horen, en mede te overwegen, naast die van henzelf.

Values Tree: Een methode om erachter te komen wat deelnemers belangrijk vinden.

Dreams and Fears: Hiermee breng je in kaart wat de angsten en wensen van deelnemers zijn - waardoor je beter begrip kunt hebben voor hoe mensen zich opstellen in een proces.

Mindmaps / **Circles of Connection**: Om alle onderdelen van een project in kaart te brengen kun je 'mind mapping' op verschillende manieren toepassen. De klassieke vorm helpt (gezamenlijk) gedachten te ordenen, en hoofd- van bijzaken te scheiden. Variaties hierop, zoals Circles of connection kunnen je inzicht geven in de stappen die nodig zijn om je doel te bereiken.



Stappenplan

Speelveld

De volgende stap is je verdiepen in de betrokkenen en de context: het speelveld verkennen. Alleen wanneer je open staat voor andere agenda's en oplossingen, kun je een constructief participatietraject inrichten. Dit is een onderzoeksfase. Dat kun je op verschillende manieren doen: bureauonderzoek, interviews, werksessies of excursies met specifieke groepen of mensen. Het liefst doe je het allemaal, om een zo rijk mogelijk beeld te verkrijgen van het speelveld waarin je je gaat begeven.

Houdingen



Ook in deze fase geldt dat een *optimistische houding* zal helpen. Juist wanneer je weerstand of onbegrip ervaart bij de mensen die je wilt betrekken, is het belangrijk in mogelijkheden te blijven denken. Dat betekent ook dat je je niet al te snel uit het veld laat slaan. Je bent *flexibel* en beweegt mee met de doelgroep. Soms zul je aanpakken hanteren die je op je eigen terrein niet zo snel zou aanboren. Je gaat het *experiment* aan.

Je duikt in een nieuw onderwerp. Dat betekent dat je je van je *dappere kant* moet laten zien. Je bent niet bang op mensen af te stappen. Je bent eerlijk over je eigen positie. En je probeert het gesprek altijd open te houden. Je duikt erin in *zonder angst*, en bent gespitst op *gevoeligheden*.

Speelveld

In kaart brengen

Er zijn meerdere manieren om de verdieping in het onderwerp te starten - maar het makkelijkst door het maken van een fysieke kaart. Door oefeningen met 'mapping' te doen, krijg je niet alleen een beter beeld van wie je moet betrekken, maar ook van beperkingen en onderlinge relaties tussen de verschillende partijen. Wellicht wil je mensen bij elkaar brengen die onderling een conflict hebben, of wil je stakeholders betrekken waar je zelf (nog) geen goede verhouding mee hebt. Als je niet bewust bezig bent met dit soort verhoudingen, loop je het risico dat je participatieproject stroef van start gaat of helemaal niet van de grond kan komen.

Daarbij is het nuttig in kaart te brengen binnen welke kaders je opereert. Je bouwt dan voort op de voorwaarden die zijn opgesteld zijn in de eerste stap (basis), en verrijkt dit met de realiteit van het speelveld: wat zijn de voorwaarden die de beoogde deelnemers stellen aan deelname? Hoe beschikbaar zijn mensen? Hoe is hun mobiliteit? Wat is hun motivatie? Wat houdt ze tegen?

Gereedschappen

Stakeholder (Trust) Map : Wanneer je niet helemaal weet met wie je te maken gaat krijgen en wie je moet betrekken is dit een hulpmiddel om dat in kaart te brengen. Je kunt daarbij meteen aangeven hoe de verhoudingen ten opzichte van deze betrokkenen zijn, en wat er nodig is om deze verhoudingen te verbeteren (indien nodig).

Community Map : In het verlengde van een stakeholder map ligt een *community map* - die omvat ook de mensen die je wil informeren over de voortgang en uitkomsten van het traject. Hiermee breng je dus een breder veld in kaart dan alleen de mensen die je actief wil betrekken of die een aandeel hebben in het project.

Een **Empathy Map**  helpt vervolgens de verschillende soorten belanghebbenden beter te begrijpen. Hierdoor krijg je handvatten waarmee je deze mensen kunt benaderen.

Speelveld

'Sensitizen'

Waar liggen de behoeftes en interesses van de voorname belanghebbenden? Hoe ziet hun leefwereld eruit? Wat zijn gevoeligheden? Welke invloed willen de belanghebbenden hebben op het proces? En hoe zijn ze precies aan het project verbonden?

Deze verdieping wordt ook wel 'sensitizen' genoemd. Het wil zoveel zeggen als dat je 'gevoelig gemaakt wordt' en je openstelt voor de verschillende belangen. Dit onderzoek bereidt je voor op het werken met de diverse gemeenschappen en belanghebbenden binnen het participatietraject.

Oostelijke Vechtplassen

Een mooi voorbeeld van *sensitizen* zijn de keukentafelgesprekken die Martine Lodewijk voerde voor de verbetering van de waterkwaliteit in de Oostelijke Vechtplassen. Door letterlijk naar mensen toe te gaan, en ze aan te spreken als persoon in plaats van als vertegenwoordiger van een groep, kwam ze dichterbij. Er kon gebouwd worden aan relaties tussen echte mensen.

Gereedschappen

Een gesprek met mensen aangaan is een van de meest eenvoudige 'gereedschappen' die je kunt inzetten. Het enige dat je nodig hebt is jezelf en de bereidheid mee te gaan in waar het gesprek je leidt. Maar je kunt ook gesprekken uitbreiden of uitdiepen door een van de volgende methoden te gebruiken:

Guided tour : Met name als een specifieke plek of gebied relevant is in een traject, vraag iemand je rond te leiden - waardoor je de plek kunt ervaren zoals zij dat zien.

Walk shop : Als je met meerdere mensen bent is een actieve wandeling in een gebied, zo mogelijk met een gids, een goede aanpak. Samen kun op locatie het speelveld verkennen en vragen stellen die op afstand niet mogelijk zijn.

Photo safari : Zowel een 'guided tour' als een 'walk shop' kunnen verrijkt worden tot een 'photo safari' wanneer je het principe van 'schaduw' toepast en die dingen vastlegt die essentieel zijn voor het begrip van een persoon of context.

Luisteren en vertrouwen

Je stelt je open. Dat houdt in dat je je niet alleen maar verdiept in de omgeving van de belanghebbenden, maar ook letterlijk naar ze toe gaat. Belanghebbenden voelen niet altijd dezelfde noodzaak als jij. Misschien ontstaat twijfel: hebben de belanghebbenden het idee dat hun bijdrage relevant is? Soms vertrouwt men niet dat je daadwerkelijk naar hen luistert en iets met de input doet. Door daar te zijn waar de belanghebbenden zijn, bouw je vertrouwen op. En zo zet je de eerste stappen richting een duurzaam participatietraject.

Om vertrouwen op te bouwen moet je vooral helder communiceren en eerlijk zijn over waar je wel of geen invloed op kunt hebben. Creëer een omgeving waarin mensen zich vrij voelen hun ideeën te delen. Probeer drempels die mensen doen twijfelen weg te nemen. Als mensen zich welkom en gehoord voelen worden gesprekken informeler en leren mensen elkaar beter kennen.

Wanneer mensen elkaar persoonlijk kennen, is het voor hen makkelijker zich te verplaatsen in het belang of de motivatie van de ander. Dan wordt het 'een ander belang' in plaats van 'niet mijn belang'. Zo werk je constructief samen.

Schone Water Experiment

Bij het experiment van 2018 was de urgentie van het initiatief vanuit Waternet duidelijk: buurtbewoners konden data een stuk gemakkelijker verzamelen dan onderzoekers. Maar

die urgentie werd niet hetzelfde gevoeld door buurtbewoners.

De wervingscampagne werd vooral online gevoerd. Dit betekende weliswaar dat een grote groep mensen bereikt werd, maar het creëerde ook afstand. En het was eenrichtingsverkeer: Waternet zond een verzoek uit, maar er was geen echte dialoog met de bewoners. In deze context had het kunnen werken om eerst de wijken in de te gaan. Zo was een beter beeld verkregen van hoe de mensen in specifieke wijken zich tot het water verhouden. Vervolgens maak je gebruik van die kennis: je speelt in op de urgentie die de lokale bevolking voelt om de waterkwaliteit in de gaten te houden.

Oostelijke Vechtplassen

Ook bij de Oostelijke Vechtplassen werd ervaren dat mensen de waarde van een uitnodiging soms niet zagen. Participatie vraagt om geduld, en daarmee om voldoende tijd. Er is veel persoonlijk contact nodig. In dit geval moest er af en toe iets in de relaties tussen partijen gerepareerd worden. Bijvoorbeeld wanneer in specifieke buurten niet goed gecommuniceerd was over de gebiedsmaatregelen. 'We deden dan een stap terug, tot iedereen aangehaakt was.' Ook werden de bijeenkomsten gehouden in en rond het gebied zelf. Daardoor konden bewoners en ondernemers een thuiswedstrijd spelen.

Gereedschappen

Nadat je expedities ondernomen hebt om een beter beeld te krijgen van een gebied, kun je interviews in de wijk houden. Daar zijn verschillende hulpmiddelen voor.

Listening Levels : Er zijn verschillende manieren van luisteren. Door met twee of meer mensen een interview af te nemen kun je op verschillende niveaus een verhaal aanhoren en zo meer details en gevoeligheden identificeren.

Pictogram Interview : Als je bang bent dat je niet dezelfde 'taal' spreekt als de mensen die je wil betrekken, kan het helpen te beginnen samen de betekenis van bepaalde begrippen te definiëren. Pictogrammen zijn dan een makkelijk startpunt.

Card Sort : Net als een *pictogram interview* is dit een manier om een gesprek op te starten met beelden - in plaats van met tekst. Je laat mensen beoordelen welke dingen op de afbeeldingen belangrijk voor hen zijn - en laat daar het gesprek starten.

Street Vote : deze ludieke methode helpt je de stemming in een gebied te bepalen. Het is een speelse manier om publiekelijk de 'temperatuur' te bepalen, en tegelijkertijd aandacht te vragen voor je project.

Netwerk



Zonder mensen geen participatie. In het participatietraject heb je deelname nodig van gevarieerde deelnemers. De betrokkenen brengen een diversiteit in aan expertise, interesses, energie en belangen: omwonenden, beleidsmakers, bedrijfseigenaren, wetenschappers, kunstenaars, domeinexperts, enzovoorts. Vervolgens breng je deze deelnemers bij elkaar als gemeenschap.

Een deel van die gemeenschap heb je al in kaart gebracht bij het neerzetten van de projectplannen (**basis**) en bij het verkennen van de context (**speelveld**). Maar nu is het zaak die mensen ook nog te bereiken en te betrekken.

Houdingen



Bij het bouwen van je netwerk is een *praktische instelling* belangrijk. Je bent *niet bang* om nieuwe domeinen te verkennen. Als je niet bent waar de mensen zijn, kun je geen participatietraject inrichten. Dat betekent dat

je moet meebewegen: je *voelt aan* waar de energie zit en bent *flexibel*. Soms betekent het dat je een lange adem moet hebben. En het betekent ook dat je soms een nieuwe aanpak moet *uitproberen*.

Netwerk

Werving

Elke situatie vraagt om een andere aanpak. De mogelijkheden zijn legio maar in de kern gaat het om twee zaken:

1. Ga naar waar de mensen zijn.
2. Wees duidelijk over wat je van ze vraagt.

Maak gebruik van reeds verenigde doelgroepen (een belangenorganisatie, een online forum, een buurthuis, een Facebookgroep, een stichting of vereniging, etc.). Stuur bijvoorbeeld uitnodigingen in fora en Facebookgroepen. Benader het bestuur van de stichting of belangenorganisatie, of bezoek het buurthuis. Maar vergeet niet dat daarmee niet alle partijen vertegenwoordigd zijn.

Groepen vormen soms al een duidelijke lobby voor een specifiek perspectief. Twee groepen naast elkaar zetten: dat kan soms leiden tot onnodige blokkades. Het kan nuttig zijn om niet alleen de groep als geheel te benaderen, maar ook individuen aan te spreken. Zo kun je, wanneer je een buurtvereniging benadert, ook specifieke bewoners uit het werkgebied uitnodigen. En wanneer je een Facebookgroep van bezorgde natuurliefhebbers benadert, betrek je ook een ecooloog of hydroloog die in het gebied werkt.

Hierbij is je eigen opstelling en persoonlijke netwerk belangrijk. Ben je, in de ogen van de doelgroep, een vertegenwoordiger van een bepaalde lobby? Op welke expertise spreek je mensen aan? En welke toon hanteer je? Afhankelijk van wie je wilt bereiken, zul je wellicht je uitnodigingen moeten aanpassen of

een tussenpersoon moeten regelen. Soms betekent het ook dat je een lange adem moet hebben.

De manier *waarop* je mensen benadert, hangt samen met *hoeveel* mensen je wilt betrekken. En hoeveel mensen je nodig hebt hangt weer af van het soort participatie dat je project nodig heeft. Wil je draagvlak creëren, of specifieke veranderingen in een gebied bewerkstelligen? Dan heb je een relatief kleine groep mensen nodig – mits er vertegenwoordiging van alle belangen is.

Werk je aan een structureel project, bijvoorbeeld het opzetten van een langetermijnvisie? Dan kan het opbouwen van een netwerk een zeer omvangrijke tijdsinvestering zijn. En wil je burgers laten meewerken aan onderzoek, dan zul je vooraf goed moeten bepalen wat het doel van dit onderzoek is. Een onnodige valkuil wordt gecreëerd wanneer voor kwantiteit boven kwaliteit gekozen wordt.

Koppelkansen

Bij Koppelkansen bracht Rob Ververs op informele wijze de urgentie van de gezamenlijke aanpak tussen de verschillende organisaties onder de aandacht van zijn persoonlijke netwerk. Hierdoor kwam Waternet met Alliander in gesprek. Zo kon uiteindelijk buiten de eigen belangen gekeken worden en kwam het algemeen belang voorop te staan.

Oostelijke Vechtplassen

Door de informele en directe aanpak van keuken-

tafelgesprekken bij de Oostelijke Vechtplassen kon een team van verschillende partijen gevormd worden. Samen zagen zij de relevantie van het project en wilden ze verantwoordelijkheid nemen. Dit leidde tot een aparte projectorganisatie voor Loosdrecht, een projectteam (met vertegenwoordigers van de provincie en Waternet) met een onafhankelijke projectleider, en een adviesraad.

Rainproof

Rainproof was ook zichtbaar op plekken en evenementen die niet direct over water gingen. Ruim tien jaar geleden, ver voordat Rainproof bestond, begon Kasper Saan hiermee vanuit het Netwerk Groene Daken in Amsterdam. 'Hier kwamen jonge dakdokters, initiatiefrijke bewoners, media en soms wat paradijsvogels op af. Water is mijn publieke verantwoordelijkheid. Maar met mijn achtergrond als ecooloog ben ik ook van het groen. Daardoor kreeg ik een heel positieve ontvangst.'

Lid worden van andere netwerken leidt ook tot zichtbaarheid bij nieuwe groepen. Kasper raakte betrokken bij de Green Business Club. Daar kon hij als projectmanager werken aan de wateragenda. Op deze manier was hij niet enkel betrokken vanuit de rol van ambtenaar. Er ontstonden nieuwe podia voor zijn verhaal. Kasper noemt dit microparticipatie: keer op keer het gesprek aangaan. 'Kijk om je heen, zorg dat uitnodigingen naar je toekomen en vertel daar je verhaal.' Wanneer je luistert en in je proces investeert, groeit je positie.

Schone Water Experiment

In het Schone Water Experiment werd geworven via sociale media om zo zoveel mogelijk mensen te bereiken. Dit leidde tot een grote spreiding van de deelnemers over de stad. Maar de gemeten waarden waren daarmee niet heel bruikbaar. Achteraf bleek dat het nuttiger was geweest veertig mensen op een klein stukje te laten meten, dan vierhonderd mensen die overal in de stad metingen deden. De data hadden hierdoor minder zeggingskracht over waterkwaliteit.

Gereedschappen

De eerste stap in het bouwen van een netwerk is vaak juist *niet* een uitnodiging voor een bijeenkomst of deelname aan je project. Begin bijvoorbeeld met een uitnodiging voor een peiling. Zo kun je een voorselectie maken van de mensen die je graag uitnodigt voor een vervolgtraject. Dat kun je in het gebied van je project doen, met bijvoorbeeld het eerder genoemde Street Vote. Maar het kan ook online, bijvoorbeeld via het platform [YourPriorities](#) .

Het doel van je project, en de communicatie: die moeten helder zijn. Het meest effectieve 'gereedschap' dat je hiervoor in kunt zetten is een toegewijd communicatieteam. Maar soms is een project daar niet groot genoeg voor. Zorg dan dat je met het team toch nadenkt over een communicatiestra-

tegie. De [Mini-campaign challenge](#) kan hierbij helpen.

Je kunt natuurlijk gebruik maken van sociale media, (digitale) uitnodigingen uitsturen, en briefjes op een prikboarden hangen. Je kunt je eigen website lanceren, of je gebruikt een communicatielijns van je eigen organisatie, zoals een nieuwsbrief.

Een platform als [MeetUp](#), waar al een hele interface klaarligt om mensen uit te nodigen en gemeenschappen op te bouwen, kan dat ondersteunen.

Maak alleen gebruik van hulpmiddelen die jouw doelgroep ook kunnen bereiken. Het lijkt logisch, maar het is een makkelijke valkuil om allerlei technologie in te zetten - terwijl een belronde soms veel effectiever is.

Netwerk

Toegankelijkheid

Bij het vormgeven van een netwerk is toegankelijkheid belangrijk. Soms zijn mensen uitgesproken gemotiveerd. Maar vaker is het voor mensen lastig om tijd vrij te maken voor participatie. Niet omdat ze het niet interessant of belangrijk vinden maar omdat er nu eenmaal veel dingen in een mensenleven zijn die om aandacht vragen. Probeer obstakels weg te nemen die ervoor zorgen dat mensen afhaken. Denk aan de tijdstippen waarop je samenkomt, de platformen waarop je communiceert, de locaties waar je mensen treft, de instructies die je geeft, de 'taal' die je spreekt en de sfeer die je tijdens bijeenkomsten creëert. En: onderschat nooit de kracht van voldoende eten en drinken.

Tegelijkertijd probeer je aan te haken op wat mensen motiveert. Door het verkennen van je **speelveld** krijg je beter zicht op de motivaties van de betrokkenen. Spreek mensen daarop aan, en hang je uitnodigingen zo mogelijk daaraan op.

Schone Water Experiment

De website van het Schone Water Experiment was geen onderdeel van de website van Waternet. Dit zou het experiment makkelijker vindbaar gemaakt hebben voor enthousiaste burgers. Voor de website van het project moest, uit het niets, webverkeer geregeld worden. Mensen kwamen niet op een natuurlijke wijze op de site terecht. Een extra obstakel was dat de instructievideo's niet goed werkten doordat deze op een andere plek opgeslagen moesten worden. Zelfs voor enthousiaste

burgers zijn dit redenen om af te haken.

Maar ten opzichte van het Experiment van 2017 waren er al wel aanpassingen gedaan in de werving voor het Experiment van 2018. Het taalgebruik was toegankelijker en illustraties van kunstenaar Pavèl van Houten werden toegevoegd. En de website werd onder handen genomen. Toch bleek dit niet voldoende om de buurtbewoners gemotiveerd te houden. Vanuit het projectteam werd toen besloten om met beloningen te gaan werken. Bewoners kregen bij vijf metingen een *dry bag* cadeau. Aanne was dat de intrinsieke motivatie van bewoners onvoldoende zou zijn. Deze strategie resulteerde in meer data, maar niet in meer betrokkenheid. De motivatie van de bewoners was niet gekoppeld aan het projectdoel. Dit was hiermee geen duurzame aanpak. Het zou betekenen dat het projectteam moest blijven investeren in beloningen om voldoende data op te kunnen halen. Het speelveldonderzoek had de interesses van de bewoners kunnen uitzoeken: dan hadden wellicht duurzame motivaties gevonden kunnen worden.

Gereedschappen

Wanneer je zelf expert bent in iets, of een domein vertegenwoordigt, is er een risico dat je taal gebruikt die niet goed begrepen wordt door de mensen die je wilt bereiken. Zo worden beleidsmakers soms te algemeen. Of ze gebruiken te veel jargon. Het boekje ['Beleefd praten over water'](#)

van Stefan Ouboter gaat hierover: hoe kunnen professionals in het waterbeheer met burgers praten over hun vak en hun beleid?

De publicatie ['Leven met Water'](#) bevat waardevolle inzichten over participatie en communicatie met burgers en mensen die thuis zijn in andere domeinen.

Misschien grijp je in deze fase terug naar de hulpmiddelen die je bij de verkenning van het Speelveld hebt ingezet. Begrijp je voldoende wat de de motivatie is van mensen? En begrijp je goed genoeg waarom iemand niet wil of niet kan participeren?

Kijk naar een gemiddelde dag van een deelnemer door middel van de ['Day-in-the-life'-oefening](#), of door een [Persona](#) van verschillende typen deelnemers samen te stellen.

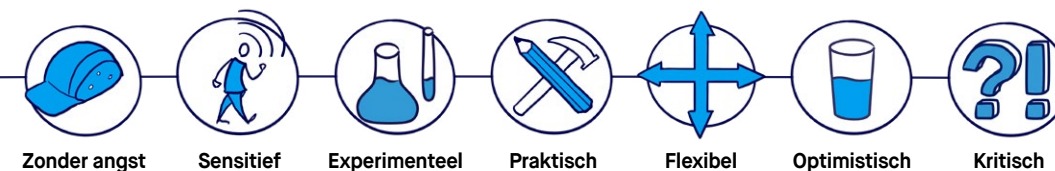


Aan de slag

Je kunt 'aan de slag' als je:

- voldoende afgestemd hebt binnen je eigen organisatie;
- weet wat de reikwijdte van, en het mandaat binnen, het participatietraject is;
- een team hebt samengesteld;
- een goed overzicht hebt van het speelveld;
- een netwerk hebt opgebouwd en aangesproken.

Houdingen



In de stap **aan de slag** worden alle houdingen aangesproken. Het werk in deze stap dekt immers verkenning, creatie, inspiratie, reflectie, ambitie en iteratie. Dit alles doe je binnen participatie.

Als procesbegeleider doorloop je af en toe de houdingen: 'heb ik me optimistisch genoeg opgesteld?' Of 'misschien moet ik nu even meebuigen.' Maar de houdingen kun je ook als hulpmiddel inzetten om de deelnemers

van de participatie-sessies te helpen uit vaste patronen te komen. Is iemand te kritisch? Geef haar de opdracht optimistisch te zijn. Is iemand te bescheiden? Geef hem toestemming zonder angst nieuwe richtingen te verkennen. Heeft iemand altijd veel woorden nodig? Geef haar de opdracht haar gedachten te tekenen of uit te beelden. Door actief na te denken over houdingen tijdens een participatieve sessie, blijf je constructief aan het werk (zie ook 'Houding').

Organisatie en facilitatie

'Aan de slag' betekent brainstormen, ontwikkelen en creëren, samen met het netwerk dat je betrokken hebt. Bij voorkeur doe je dit zo veel mogelijk in elkaars (fysieke) nabijheid. Er zijn verschillende werkvormen voor dergelijke bijeenkomsten. Welke vorm het beste past, is geheel afhankelijk van het doel. Wees duidelijk over wat dat doel is.

Een groot voordeel van een fysieke ontmoeting, is dat het je in gelegenheid stelt **generatieve technieken** toe te passen. Dat zijn onderzoekende, creatieve werkvormen die kennis en ervaringen kunnen losweken bij de deelnemers, die anders niet naar boven zou komen. In de nabijheid van andere mensen spreek je vaardigheden en kennis aan die niet per sé bij iemand als expert horen, maar bij iemand als mens. En elk mens heeft kennis op meerdere gebieden – contextuele expertise én kennis

waarvan je niet wist dat het relevant was.

Wanneer mensen hun ideeën bij elkaar leggen, stel je hen in staat hun volledige set aan vaardigheden en kennis aan te spreken. Het model hieronder geeft weer hoe kennis zich verhoudt tot de werkvorm die wordt gehanteerd.

Met fysieke bijeenkomsten leg je de basis voor een blijvende verbinding. Je gaat met echte mensen werken en niet met abstracte belangen. Het project wordt tastbaar. Tegelijkertijd is dit een van de moeilijkste dingen om te realiseren: het vraagt om productionele, organisatorische en communicatieve vaardigheden, die niet iedereen automatisch in huis heeft.

Binnen een participatietraject is het belangrijk de gelijkwaardigheid van de deelnemers expliciet te maken. Vooral wanneer de groep divers is en

helemaal wanneer er hiërarchische verhoudingen sluimeren. Gelijkwaardigheid kun je benoemen, maar vaak is het het meest effectief om het de groep te laten ervaren. Daar kun je hulp bij inroepen.

Fysieke bijeenkomsten werden in meerdere voorbeeldprojecten als struikelblok ervaren. Dit kwam met name door een gebrek aan uitvoerend/ondersteunend personeel. Vaak moeten deze mensen extern worden ingehuurd.

Schone Water Experiment

Liesbeth Hersbach ervoer dit bij het Schone Water Experiment: 'De communicatieafdeling van Waternet heeft een adviserende rol en in mindere mate een uitvoerende rol voor hele praktische zaken. Zo merkten we dat het bijvoorbeeld ingewikkeld was om mensen te regelen die de meetboxen in konden pakken. We hebben uitzendkrachten ingehuurd om te helpen inpakken.' Ook na de start van de metingen bleef de behoefte aan uitvoerende kracht bestaan: 'ik kon gelukkig een freelancer inhuren die waterboxen verstuurde en hielp bij het organiseren van evenementen. Een waardevolle vliegende keep is onmisbaar voor een project als dit,' aldus Liesbeth.

Waterleidingduinen

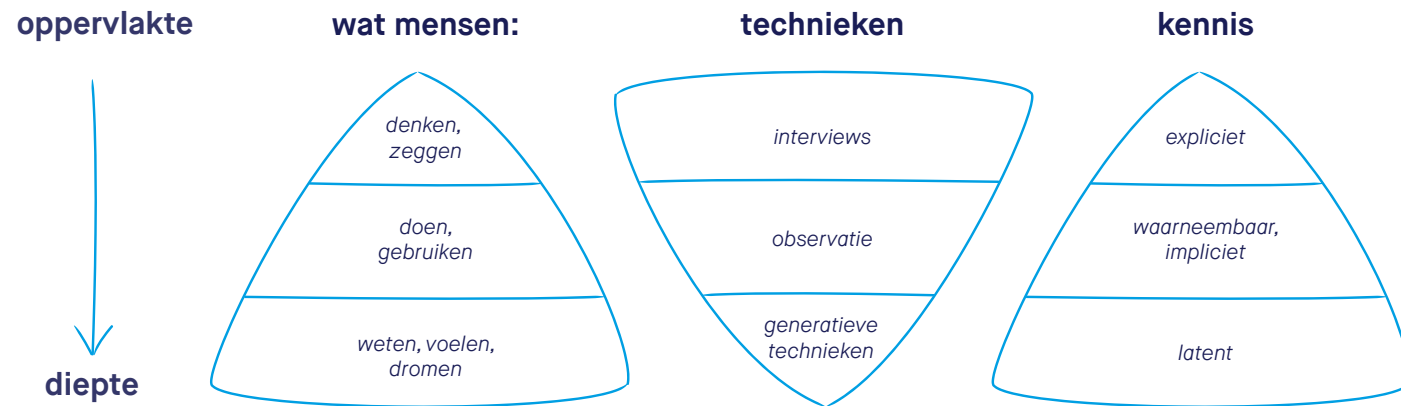
Binnen het project in de Waterleidingduinen werd geworsteld met de vraag: welke expertise invloed heeft op de beslissingen en het beleid?

Waternetters zijn gewend hun besluiten op basis van wetenschappelijk onderzoek te nemen. Ze zijn academisch geschoold en gewend als expert te worden gezien. Alleen is natuur geen exacte wetenschap. Het beschermen van het één leidt soms tot het opgeven van het ander. En dat geeft discussie. Emotionele argumenten gaan ook een grotere rol spelen. Er zijn mensen die Waternet niet erkennen als expert, en hun eigen overtuiging belangrijker vinden. Het roept de vragen op: in hoeverre luisteren we naar wetenschappers? In hoeverre luisteren we naar klachten?

Om te voorkomen dat dit tot impasses zou leiden werd er gekozen voor het inzetten van een onafhankelijke voorzitter in de beheeradviesgroepen. In deze groepen worden alle onderwerpen op alle niveaus besproken: strategie, beleid, uitvoering en specifieke onderwerpen. Een onafhankelijk voorzitter bleek een voorwaarde voor een rustig en veilig gesprek.

Oostelijke Vechtplassen

Ook bij de Oostelijke Vechtplassen werd gekozen voor een onafhankelijke begeleider. Deze bracht bovendien een methode in die mensen wees op de verschillende belangen die in het project speelden. Dit leidde tot evenwichtige samenwerking tussen alle partijen, op basis van onderling vertrouwen. Jaques van Alphen: 'Ik zie dit denken in belangen als cruciaal. Met een grotere groep is het lastiger vast te houden, maar dit is ons wel gelukt.'



Verschillende kennisniveaus worden door verschillende methoden geactiveerd

Gereedschappen

Wanneer mensen niet helemaal weten waarom ze ergens zijn, worden ze onrustig. Het is niet nodig een volledig uitgestippelde agenda met deelnemers te delen. Maar geef hen wel op hoofdlijnen mee wat ze kunnen verwachten. En: maak voor jezelf helder wat je tijdens de bijeenkomst wilt doen. Een klein **draaiboek** maken kan hierbij helpen. Afwijken van zo'n draaiboek kan altijd. Maar houd je alles open? Dan kan dit onrust bij jezelf brengen, en dat wordt vaak gevoeld in een groep.

Een zeer waardevol 'gereedschap' is het kunnen aantrekken van een objectieve **externe begeleider of voorzitter**, zoals in enkele van de praktijkvoorbeelden is gedaan.

Wanneer je een bijeenkomst wilt kunnen modereren, maar geen toegang hebt tot een neutrale begeleider, werkt het een neutrale gespreksvorm in te zetten. Dit kan een geformaliseerde gespreksvorm zijn, zoals een **Socratische dialoog**. Maar vaak is het al voldoende als je samen duidelijk 'gespreksregels' opstelt. Denk aan actief luisteren, elkaar laten uitpraten, herhalen wat een ander gezegd heeft, doorvragen en mensen expliciet het woord geven. De interview-methode [Listening Levels](#) geeft hier goede handvatten voor.

Een start met de [Lego Challenge](#) geeft inzicht in de verhoudingen onderling. Op een speelse manier wordt het licht geschenen op de behoeftes voor communicatie binnen een project.

Maar ook oefeningen die al eerder intern, binnen de eigen organisatie gedaan zijn, kun je herhalen met deze groep deelnemers. Zo ben je zeker dat de neuzen dezelfde kant op staan.

Denk hierbij aan oefeningen als:

[Ambition Ranking](#)

[Values Trees](#)

Aan de slag

Kennismaking

Het is belangrijk de start van de samenwerking met deelnemers zorgvuldig en rustig aan te pakken. Zorg dat mensen elkaar kunnen leren kennen en vertrouwen. En zorg dat er echt naar elkaar geluisterd wordt. Kleine ijsbrekers zijn de makkelijkste manier om een gelijkwaardige verhouding neer te zetten. Samen lachen en ontspannen werkt altijd goed. Mensen voelen zich op hun gemak en zullen zich sneller openstellen. Maar houd altijd rekening met wie je voor je hebt. Probeer niet een te jolige opwarmer te doen als mensen niet in de stemming zijn. Wees altijd respectvol.

Gereedschappen

Een oefening als [4 Quadrants](#) is een simpele, lichte manier om de stemming te peilen in een groep en tegelijkertijd mensen klaar te stomen voor de sessie die gaat komen.

Voor een iets persoonlijker aanpak kun je een [Rollercoaster](#) inzetten. Hiermee geven mensen op overdrachtelijke wijze aan hoe zij zich voelen ten opzichte van het project of de sessie.

Er zijn ook opwarm-oefeningen die niet ingaan op het onderwerp van de sessie, maar meer een sociale functie hebben. Juist wanneer er frictie verwacht wordt kun dit soort oefeningen nuttig zijn om in te zetten. Zie bijvoorbeeld:

[Portrait Drawing](#), [Connect the dots](#),

[Find Your Pair](#) en [Untangle Yourself](#).

Verkenning & idee-ontwikkeling

Wanneer je met deelnemers aan oplossingen werkt en met ideeën komt, is het belangrijk dat iedereen gehoord kan worden. Dat kan uiteraard in een gesprek. Risico's van alléén praten zijn dat niet iedereen er even goed in is en dat veel abstract blijft. Het onderwerp blijft dan in de lucht hangen en is nog niet grijpbaar. Bovendien kunnen bijeenkomsten vervallen in klaag- en praatsessies. Dezelfde mensen zijn dan veel aan het woord. Dit kan resulteren in onevenwichtige vertegenwoordiging en de sfeer negatief beïnvloeden.

Zorg dus dat je altijd een manier hebt om te vangen wat er voorbij komt in een sessie. Dat kan op een simpel flip-over-vel. Maar je kunt ook uitgebreider uitpakken met een gezamenlijke maak- of prototype-sessie, of een gezamenlijke meet-activiteit. Er zijn enorm veel mogelijkheden voor werkvormen, maar de kern is variatie.

Wanneer niet alle sessies dezelfde vorm hebben, blijven mensen langer geïnteresseerd. Een bijeenkomst komt vaak los en impasses worden doorbroken met laagdrempelige maak- en doe-activiteiten. Onverwachte werkvormen kunnen mensen helpen op andere manieren naar eenzelfde vraagstuk te kijken. Daardoor kunnen nieuwe inzichten ontstaan.

Net als bij de opwarmoefeningen is het ook bij het introduceren van een werkvorm belangrijk dat je altijd bewust bent van wie je voor je hebt. Bedenk wanneer je de werkvorm introduceert, hoe je dit doet en welke taken je verdeelt.

Hoe open het gesprek of de sessie moet zijn, is een afweging die je voor elke bijeenkomst moet maken. Participatie vergt een open gesprek. Maar voor deelnemers is het ook prettig te weten waar ze wel en waar ze geen invloed op hebben. Beperkingen zullen altijd een discussiepunt vormen. Maar het is beter ze te kennen, dan om achteraf restricties op te moeten leggen. Dan zijn de richtingen al verkend. Houd gesprekken dus altijd open, maar wees vooral ook realistisch.

Koppelkansen

Binnen Koppelkansen werd in december 2017 de coalitie met Alliander gevormd. Om de organische aanpak te kunnen behouden, organiseerde Waternet twee co-creatiesessies met zes gemeentelijke partijen. De urgentie van samenwerking stond centraal. Met wetenschap-experts werd een koppeling gemaakt. Samen vormden de partijen voor elke casus een team: de learning by doing-teams.

'Amsterdam' was één van de casussen waar de teams mee aan de slag gingen. In een co-creatie sessie werd een gezamenlijke richting vastgesteld: het groeiend woningbestand in de stad combineren met behoud van gezond leefklimaat. Dit proces werd door de UvA gefaciliteerd met hun methodiek Reflectief Interactief Ontwerpen (RIO). Deze methode helpt bij de benodigde systeeminnovatie voor de participatieve manier van werken binnen het gemeentelijk apparaat.

Oostelijke Vechtplassen

In het geval van de Oostelijke Vechtplassen had de projectgroep te maken met bijna te veel creativiteit en ideeën. 'Ik heb het idee dat mensen in steeds grotere aantallen kwamen,' aldus Martine Lodewijk. 'Vanuit hun beroep waren er veel recreatieondernemers. Zij waren vanaf het begin zelfstandig partner in het proces. Maar bij de Oostelijke Vechtplassen is ook veel recreatie van de bewoners zelf. Uit een sessie met bewoners en watersportondernemers kwamen meer dan honderd ideeën.

Waarop wij als projectgroep zeiden: 'Dat kunnen we toch niet allemaal uitvoeren? Hoe wegen we de ideeën in mate van impact en inspanning? Wat is de grotere visie?'

We hebben toen financiële steun ter beschikking gesteld voor een procesfacilitator. Daardoor konden de ondernemers samen een visie ontwikkelen. En die konden we wél heel goed meenemen. Aanvankelijke tegenstanders werden voorstanders. En zij hielpen weer door hun achterban te betrekken bij de uitvoer van de grote opgave.'

Gereedschappen

Uit de voorbeelden blijkt weer het belang van een ervaren procesbegeleider. Maar er zijn ook genoeg hulpmiddelen die je zelf kunt inzetten. In een verkennende fase, en bij groepen die groter

zijn dan tien tot vijftien mensen, kan een [World Café](#) worden ingezet. Dit is een vrije vorm voor verkenning van onderwerpen en vraagstukken, die niet om heel veel extra vaardigheden vraagt. Het is een relatief eenvoudige manier om betekenisvolle gesprekken op te starten.

Bij kleinere groepen kunnen [Storypuzzels](#) helpen een onderwerp te verkennen. Het voordeel is dat de communicatie in de vorm van afbeeldingen en pictogrammen plaatsvindt. Hierdoor zijn gesprekken vaak meer toegespitst. Een bijkomend voordeel is dat ook stillere mensen hierdoor hun stem kunnen laten horen.

Effectieve werkvormen die deelnemers stimuleren en inspireren zijn vaak wat omvangrijker. Ze vragen enige voorbereiding. Maar de resultaten kunnen zeer nuttig en verrassend zijn. Denk bijvoorbeeld aan brainstorm-methode [Crazy 8](#), die mensen uitdaagt voorbij hun eerste gedachte te denken. Deelnemers krijgen maar 40 seconden per keer om een idee te visualiseren, dus de productiedruk van prachtige tekeningen is daarbij weg. Dit bevrijdt de meeste mensen van hun blokkades.

Ideeën die uit zo'n brainstorm voortkomen kunnen vervolgens uitgewerkt worden in een [Rapid prototyping-sessie](#). Met knutselmateriaal maken deelnemers een snelle uitwerking van het idee. Daardoor kan het meer tot leven komen. Zo

kunnen voors en tegens makkelijker worden afgewogen.

Ook kan het nuttig zijn de deelnemers te laten nadenken over de regels van het vraagstuk. Deze worden vervolgens omgezet in een [Bordspel](#) . Over het algemeen zien mensen spelregels niet als beperkingen. Regels in de echte wereld worden juist wel zo gezien. Door spelregels in te voeren, benader je het vraagstuk optimistisch.

Soms blokkeert een proces doordat je altijd optimistisch bent. Probeer ook eens mee te gaan in pessimistisch denken, en zet het in als werkvorm: wat is nu de slechtste oplossing voor dit vraagstuk? En kun je identificeren waarom dit zo slecht is? Deze werkvorm, '[Reverse brainstorming](#)' , werkt ook goed in combinatie met de eerder genoemde Crazy 8.

Het genereren van ideeën kun je tevens uitbesteden door een [Hackathon](#)  of een vergelijkbaar evenement te organiseren.

Aan de slag

Iteratie

Participatief werken is iteratief. In elke ronde wordt de uiteindelijke uitkomst een stukje beter – dus foutjes of miscalculaties kun je altijd herstellen. Je kunt teruggaan naar eerdere ontwerpen, ideeën en concepten. Er is doorlopend ruimte ze te toetsen en verbeteren – met dezelfde groep deelnemers, of met anderen wanneer je je netwerk hebt uitgebreid. Elke partij in het proces heeft de gelegenheid van anderen te leren. Nieuwe perspectieven kunnen nieuwe inzichten geven en onverwachte oplossingen genereren. Ook dat voedt de uitkomsten van het participatieproces.

Rainproof

Kasper (Rainproof): 'als je alleen maar bezig bent met dingen die lukken, moet je je afvragen of je met de juiste dingen bezig bent. We gaan met partijen en bewoners in gesprek om hun bewustzijn over water te vergroten. En we reiken hen een handelingsperspectief aan. Waternet kan niet alles alleen oplossen. Maar we moeten ook niet zeggen: daar gaan wij niet over, succes ermee.'

Koppelkansen

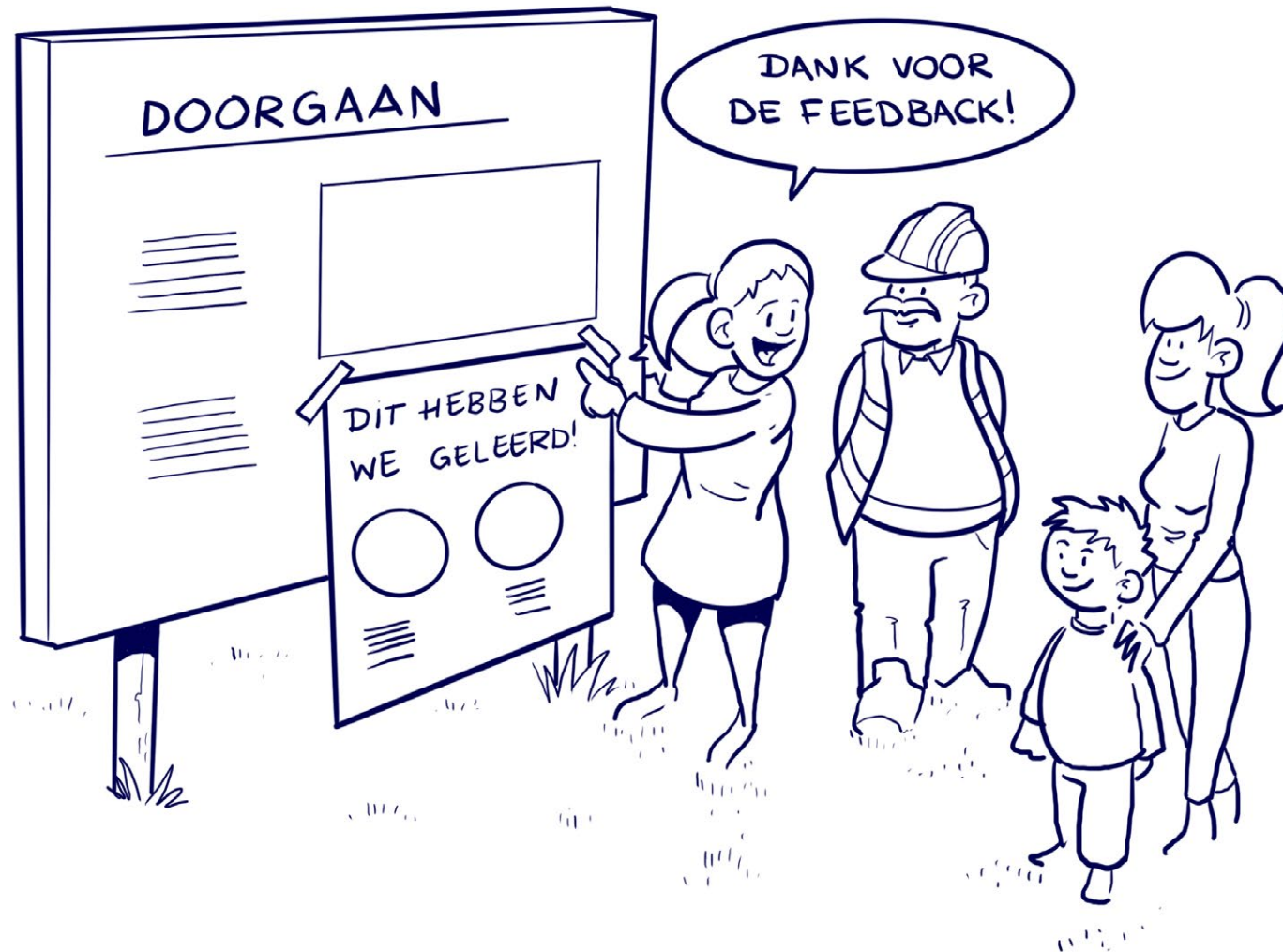
De lessen uit de learning by doing-teams van Koppelkansen werden met de UvA tot methodes uitgewerkt. Dit leidde tot verrijking van de RIO-methodiek. En het is deze methodiek voor systeeminnovatie die de learning by doing-teams weer helpt bij de ideevorming.

Gereedschappen

Iteratie is vooral met een frisse blik naar eerder plannen en ideeën kijken, en deze vervolgens aanscherpen en verbeteren. Maar ook dan gebeurt het soms dat bepaalde mensen of partijen dominantier vertegenwoordigd zijn in het proces. Zij hebben dan meer zeggenschap over verbeteringen en prioriteiten dan anderen. En dan is het participatieve proces niet gelijkwaardig. In dergelijke gevallen kan de [Iteration Dice](#)  uitkomst bieden.

Stilstaan en doorgaan

Voor elk participatietraject is evaluatie noodzakelijk. Om terug te kijken en van ervaringen te leren, maar vooral om scherp te krijgen hoe het vervolg eruit komt te zien. De evaluatie hoeft dus zeker niet alleen aan het eind van een periode plaats te vinden.



Houdingen



Deze fase van reflectie is het moment om *kritisch* te zijn. Er zijn altijd redenen dat dingen gegaan zijn zoals ze zijn gegaan. Nu kunnen die redenen op tafel komen en kan daarvoor verantwoordelijkheid worden genomen. Misschien is het mogelijk om bij te schakelen.

Dat doe je met gevoel voor omstandigheden en gevoeligheden. Het is tijd om *pragmatisch* en *optimistisch* te zijn. Je bent gespitst op nieuwe kansen. En je kunt snel schakelen, bijvoorbeeld om het project te verduurzamen.

Participatie betekent dat er een zeker mate van onzekerheid is. De uitkomsten en ontwikkelrichtingen kunnen anders zijn dan je verwacht had. Door het proces te evalueren belicht je deze nieuwe inzichten. Tegelijkertijd kun je reflecteren op eigen aannames en ambities.

De vijfde stap met evaluatie duurt minder lang dan de andere vier. Maar het is belangrijk om er een moment voor in te lassen, wanneer je duurzaam participatief wilt blijven werken. Niet alleen voor een terugblik maar zeker ook om vooruitkijken. Hoe zou je uitkomsten willen implementeren of opschalen? En wat heb je nodig om dat realiteit te maken? Zijn er mogelijkheden voor nieuwe subtrajecten? En blijft het netwerk actief?

Koppelkansen

Het kernteam van Koppelkansen reflecteert regelmatig met elkaar over hoe het proces ervoor staat. Rob: 'dan bekijken we of we met de juiste mensen nog op de juiste weg zitten. Soms is het ook het moment om opnieuw bevestiging van draagvlak bij het directeurenoverleg te vragen, zoals gebeurde in november 2019. Daarna kun je met hernieuwde energie doorgaan.'

Schone Water Experiment

Lessen uit Het Schone Water Experiment van 2017 werden meegenomen naar 2018. Er werd een nieuwe meetset met materialen gemaakt die pasten bij de onderzoeksvragen van het project in 2018. Er werd weer samengewerkt met kunstenaar Pavèl van Houten om de uitleg en illustraties van de proefjes toegankelijk en herkenbaar te maken

in de stijl die in 2017 was gekozen. Het onderzoek sprak hierdoor meer tot de verbeelding en was duidelijker.

Tijdens de reflectie op het Schone Water Experiment 2018 werd er ontdekt dat de metingen van oppervlaktewater na regenval interessant ook zijn voor de afdeling riolering. Voor een eventueel toekomstig experiment is het nuttig om deze kennis mee te nemen in de communicatie en werving: dit was een grote toegevoegde waarde van de metingen.

Oostelijke Vechtplassen

Bij de start van een nieuwe traject voor de Oostelijke Vechtplassen was Martine Lodewijk zich erg bewust van het wantrouwen onder de beoogde betrokkenen door een eerder project: dat had weerstand nagelaten bij de Loosdrechters. Daarom besloot ze het formele proces even te laten liggen en zette ze haar persoonlijke drijfveer in. Zo kwam ze aan tafel bij een gepensioneerd bestuurder van de watersportvereniging en een medewerker van de provincie. Martine: 'dat was geen officiële analyse. Het was letterlijk een gesprek aan de keukentafel, met mensen die open genoeg waren om voorbij de sentimenten te kunnen denken van de organisaties die ze vertegenwoordigen.'

De introductie van de Mutual Gain Approach bleek één van de ingrediënten voor succes in het uiteindelijke project. En dat hebben de betrokken Waternetters meegenomen in het vervolgtraject. Jacques: 'Nog steeds, ook nu we (in coronatijd) overleg over het gebiedsakkoord plegen via videobellen, herinneren we elkaar er soms aan niet

in standpunten te vervallen.' Martine: 'het denken vanuit belangen houdt in dat je ieders belang even serieus neemt. Daar ligt de uitdaging, maar ook de verrijking. Als een bootverhuurder zegt dat hij geen waterplanten wil omdat ze in zijn schroeven terecht komen, kun je denken: dat interesseert mij niet. Maar dan kom je er samen niet uit.'

Gereedschappen

Eigenlijk is tijd het meest effectieve hulpmiddel wanneer het gaat om reflectie. Reflectie is namelijk iets dat makkelijk overgeslagen wordt in de waan van de dag.

Neem de tijd om stil te staan bij wat je gedaan hebt. Reflecteer op de keuzes die zijn gemaakt en de paden die zijn bewandeld. En neem de tijd om te besluiten waar je op verder gaat, en waarom je bepaalde richtingen afsluit. Documenteer deze bevindingen.

Er zijn vier niveaus waarop je kunt evalueren:

Individuele en/of organisationele inzichten

Blik terug op je eigen rol als initiatiefnemer, aanjager en trekker van het initiatief. Hoe heb je je rol vervuld? Was je de juiste trekker van dit project, of waren er andere partijen bij wie deze rol ook, of beter gepast had? Hoe verliep de afstemming binnen het organiserende team? En had iedereen voldoende middelen?

Persoonlijke reflectie

Heb je eruit gehaald wat je wilde, en was de

inspanning het waard? Op welke momenten liep het stroef en op welke momenten haalde je er voldoening uit?

Groepsevaluatie

Dit kun je samen met de deelnemers doen, maar ook binnen het participatieteam. Hoe verliep de samenwerking? Is er voldoende met de inbreng gedaan? Waren de juiste partijen vertegenwoordigd?

Projectevaluatie

Is er bereikt wat er bereikt moest worden? Wat zijn de successen? Wat zijn de tegenslagen? Wat zijn geleerde lessen?

Om de stappen met je team terug te halen, kun je een [History map](#)  maken.

Elkaar interviewen kan je een beeld geven van hoe een ander het proces heeft ervaren. Hiervoor kan tevens de [Listening levels-methode](#)  worden ingezet.

Misschien wil je nu ook feedback meenemen van een breder publiek. Wellicht heeft dit publiek niet actief meegedaan aan het participatieproces. Dan kan het helpen de methodes die in Speelveld en Netwerk nuttig waren weer in te zetten.

Denk hierbij aan:

[Street Vote](#) 

[YourPriorities](#) 

Bronvermelding

Hoofdstuk 3 en 4 zijn mede gebaseerd op:

Flor Avelino, Julia Wittmayer, “*Shifting Power Relations in Sustainability Transitions: A Multi-actor Perspective*” (2016), https://www.researchgate.net/publication/285385448_Shifting_Power_Relations_in_Sustainability_Transitions_A_Multi-actor_Perspective

Danny Burns, Frances Heywood, Marilyn Taylor, Pete Wilde and Mandy Wilson, “*Making community participation meaningful. A handbook for development and assessment*” (2004), <https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/jr163-community-participation-development.pdf>

Martijn van der Steen, Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, “*Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*” (2015), <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/sedimentatie-sturing>

Verder verwijzen we graag naar de vier aanbevelingen die het Rathenau Instituut doet over betrokkenheid bij onderzoek naar waterkwaliteit

Rathenau Instituut, “*Open science op de oever Publieke betrokkenheid bij onderzoek naar waterkwaliteit*” (2020), auteurs: Scholten, W., A.F.M. Scholvinck, S. van Ewijk & P. Dieren, <https://www.rathenau.nl/nl/vitale-kennisecosystemen/open-science-op-de-oever>

De Europese Commissie heeft net een “Best Practices in Citizen Science for Environmental Monitoring” gepubliceerd. Vooral hoofdstuk 2 en 4 zijn relevant:

Europese Commissie, “*Best Practices in Citizen Science for Environmental Monitoring*”, (2020), https://ec.europa.eu/environment/legal/reporting/pdf/best_practices_citizen_science_environmental_monitoring.pdf

De figuur op pagina 33 is gebaseerd op:

Danny Burns et al. “*Making community participation meaningful. A handbook for development and assessment*” (2004), <https://www.jrf.org.uk/sites/default/files/jrf/migrated/files/jr163-community-participation-development.pdf>

Het kwadrant op pagina 37 is gebaseerd op:

Mikis de Winter, “*Tijd voor de netwerkende en responsieve overheid?*” (2017), <https://www.open-overheid.nl/blog/tijd-voor-de-netwerkende-en-responsieve-overheid/>

De figuur op pagina 57 is gebaseerd op:

Froukje Sleeswijk Visser, Pieter Jan Stappers, Remko van der Lugt & Elizabeth Sanders, “*Contextmapping: experiences from practice*”, (2005) in: CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts, 1:2, 119-149, <http://dx.doi.org/10.1080/15710880500135987>

Colofon

Opdrachtgever
Lisette Heijke
Maarten Claassen
Ron van der Zaken

Team Waag
Alain Otjens
Anne Schepers
Denis Costa
Dick van Dijk
Job Spierings
Judith Veenkamp
Meia Wippoo
Mirte Twaalfhoven
Pam de Sterke
Tiwánee van der Horst

Illustraties
Freya Ruijs

Foto's
© Waternet

Foto pagina 25
Merlijn Michon

Foto's pagina 21 t/m 24
Jan-Dirk Bol

We willen de volgende Waternetters hartelijk danken voor hun deelname aan de sessies en interviews, hun openheid in het delen over hun werk en het ter beschikking stellen van beeldmateriaal:

Alice Fermont
Ariadne Doll
Arian van Bergen
Arjen ter Braak
Bart Bergmans
Corine Jorna
Deler Abdulkarim
Flores Boom
Frank Beentjes
Freya Ruijs
Greetje Oosting
Hala Al Hamed
Hans Vos
Hilga Sikma
Ingrid Heemskerk
Jaap Bos
Jacques van Alphen
Jolanda van Dijk

Judith Landheer
Kasper Spaan
Kees van der Drift
Kirsty Blatter
Leon Kors
Leon de la Porte
Liesbeth Hersbach
Lodewijk Bleijerveld
Lot Locher
Maaïke Bevaart
Marianne van Kalmthout
Marina Gaton
Marinke Amesz
Mariska van Vliet
Mariusse Boegheim
Martina Evers
Martine Lodewijk
Milla van Kempen

Mohamed Boughlala
Nico van den Berg
Nico Beumer
Paulien Hartog
Peter Jansen
Renske Diek
Rob Ververs
Rob Roelfsema
Rob Vaes
Rolf Olsen
Sean Willemse
Sjors Kieft
Sonja Schouten
Vincent van der Burgt
Wendy van der Veen
Wilko Koning
Wim Kok

Dit werk valt onder een Creative Commons-licentie:



Naamsvermelding / Niet commercieel / Gelijk delen Int. 4.0
© Waag 2020